

Geisel deines Hirns?

Seit mehr als 35 Jahren gilt das „[Harvard Konzept](#)“ (Original: „Getting to Yes“, 1982, Roger Fisher und William Ury) als das Standardwerk zum Thema Verhandeln – und wer will in Verhandlungen nicht gut dastehen? In 2018 wurde es gänzlich überarbeitet. War das nach 35 Jahren notwendig? Anscheinend.

Fisher und Ury's Ansatz war, die Problemlösung zu systematisieren, damit die Verhandlungsparteien ein für beide Seiten vorteilhaftes Abkommen erzielen konnten - das Erreichen von "Ja" wie im Titel. Ihre Kernannahme war, dass das emotionale Gehirn das animalische, unzuverlässige und irrationale Tier in uns durch eine rationale, gemeinsame Problemlösungsmentalität überwinden kann.

Ihr System war einfach zu verstehen und verführerisch, mit vier grundlegenden Prinzipien: Erstens, trenne die Person - die Emotion - vom Problem; zweitens, lass' dich nicht in die Position(en) der anderen Seite verstricken (was will das Gegenüber?), sondern konzentriere dich auf ihre Interessen. Drittens, arbeite kooperativ, um Win-Win-Optionen zu generieren und viertens, lege gemeinsam vereinbarte Standards für die Bewertung dieser Lösungen fest.

Es war eine brillante, rationale und tiefgreifende Synthese der fortschrittlichsten Spieltheorie und des juristischen Denkens dieser Tage. Jahrelang, nachdem dieses Buch herausgekommen war, konzentrierte sich jeder - einschließlich des FBI und der NYPD - auf einen problemlösenden Ansatz für Verhandlungsinteraktionen; es schien so modern und intelligent.

Business Schools, wie die Harvard's, begannen in den 1980er Jahren Verhandlungsgeschick zu unterrichten. Es war jene Zeit, in der die besten akademischen Ökonomen der Welt erklärten, dass wir alle "rationale Akteure" seien.

Diese Mentalität verblüffte Kahneman, der aus Jahren in der Psychologie wusste, dass es mit seinen Worten "selbstverständlich ist, dass Menschen weder vollständig rational noch völlig egoistisch sind und dass ihr Geschmack alles andere als stabil ist".

Der Ökonom Amos Tversky und der Psychologe Daniel Kahneman starteten das Feld der Verhaltensökonomie – Kahneman, als Psychologe, erhielt dafür schon in 2002) den Wirtschafts-Nobelpreis. Die beiden zeigten auf, dass der Mensch in der Tat ein sehr irrationales Tier ist.

Durch jahrzehntelange Forschung mit Tversky bewies Kahneman, dass der Mensch an kognitiven Vorurteilen leidet, d.h. unbewussten und irrationalen Gehirnprozessen, welche die Art und Weise, wie wir die Welt sehen, buchstäblich verzerren. Kahneman und Tversky entdeckten mehr als 150 dieser „kognitiven Verzerrungen“.

Jedes Gefühl (und Emotion) ist eine Form des Denkens und basiert auf unseren Erinnerungen.

Zum Beispiel der Framing-Effekt, der zeigt, dass Menschen je nachdem, wie der Effekt ausgestaltet ist, unterschiedlich auf die gleiche Wahl reagieren (Menschen legen mehr Wert darauf, sich von 90 Prozent auf 100 Prozent zuzubewegen - mit hoher Wahrscheinlichkeit und Gewissheit - als von 45 Prozent auf 55 Prozent, obwohl beides zehn Prozentpunkte (nicht prozentual - die reine Prozent-Mathematik ausser Acht gelassen) sind. Die Prospekttheorie wiederum erklärt, warum wir angesichts ungewisser Verluste ungerechtfertigte Risiken eingehen. Und die bekannteste ist die Verlustaversion, die aufzeigt, wie Menschen statistisch eher dazu neigen, einen Verlust abzuwenden, als einen gleichwertigen Gewinn zu erzielen.

Kahneman kodifizierte später seine Forschung im Bestseller „[Schnelles Denken, langsames Denken](#)“. Der Mensch, so schrieb er, hat zwei Denksysteme: System-1, unser tierischer Verstand: der ist schnell, instinktiv und emotional. System-2 ist langsam, überlegt und logisch - und System-1 ist weitaus einflussreicher. Tatsächlich leitet und steuert es unsere rationalen Gedanken.

Nicht alles im System-1 ist negativ. Wie immer, der Inhalt macht es. Für die NLP-Enthusiasten: alle Anker, Trigger und viele unserer notwendigen, automatischen Programme wohnen im System-1.

Auf der anderen Seite sind die unvollständigen Überzeugungen, Gefühle und Eindrücke im System-1, die Hauptquelle für die expliziten Überzeugungen und bewussten Entscheidungen von System-2. Es ist die Quelle, die den Fluss speist: Wir reagieren emotional (System-1) auf einen Vorschlag oder eine Frage. Dann informiert System-1-Reaktion und initiiert die Antwort von System 2. Anders erklärt, System-2 rationalisiert auf der Basis System-1 – ohne es zu wissen – und findet Argumente.

Die negative Seite des System-1 erlebst du live immer dann, wenn dein Gegenüber explodiert. Daniel Goleman nennt dieses Explodieren den „Amygdala-Hijack“ (die Amygdalae übernehmen die Kontrolle, sie entführen dein rationales Denken). Wenn in voller Fahrt, sind das die Situationen, wenn dich dein Gegenüber (irrational) attackiert. Sanftes Beispiel: „Nie bringst du den Müll raus!“ wird beantwortet mit: „Räum' du doch erst mal deinen Saustall im Schrank auf, bevor du mit mir über Ordnung sprichst – du brauchst gerade etwas zu sagen, unorganisiert wie du bist!“

Wenn man weiss, wie man das System-1-Denken des Gegenübers beeinflussen kann, seine unartikulierten Gefühle erkennt, beobachtet, wie es seine Aussagen formuliert und liefert, dann kann man seine System-2-Rationalität steuern und somit seine Antworten beeinflussen, indem man des Gegenübers System-1 den Wind aus den Segeln nimmt – indem man Rapport entwickelt und ihn, das Gegenüber, damit wirkungsvoll beeinflusst.

Das kannst du ausprobieren: Das nächste Mal, wenn du ein Angebot erhältst, das nicht deinem Gusto entspricht, schweigst du einen Moment und wirfst dem Gegenüber einen langen, eindrücklichen Blick zu. Dann, anstatt mit Argumenten zu kommen, fragst du einfach¹:

Wie soll ich das machen?

Als Variante: „Wie soll ich damit umgehen?“.

Und wartest geduldig auf die Antwort. Fragst du „Wie soll ich das machen?“, beeinflusst du den emotionalen Verstand des System-1 des Gegenübers, dass das Angebot nicht gut genug war. Der Ball ist zurück auf seiner Seite. Des Gegenübers System-2 wird die Situation rationalisieren, sucht nach einer besseren Lösung, nach etwas, was in seiner Welt Sinn macht, um ein besseres Angebot zu machen.

Wenn du, wie ich, Kahneman glaubst, dann war die Durchführung von Verhandlungen auf der Grundlage von System-2-Konzepten („Getting to Yes“) ohne die notwendigen Werkzeuge zum Lesen, Verstehen und Beeinflussen der emotionalen Grundlage von System-1, wie ein Versuch, ein Omelett herzustellen, ohne vorher zu wissen, wie man ein Ei zerbricht.

Die obige Frage, wie ich es von Chris Voss übernommen habe, ist eine kalibrierte Frage. Ein Grundsatz in der Kommunikation lautet: „Wer fragt, der führt“¹. Kalibrierte Fragen: Fragen, auf die die andere Seite antworten kann, die aber keine feste Antwort haben. Das verschafft dir Zeit. Es gibt deinem Gegenüber die Illusion der Kontrolle – er ist derjenige, der seine Macht auslebt mit Antworten – es wird alles getan, um eine Antwort zu finden (rational) und das Problem liegt auf der Seite des Gegenübers.

Beurteilen und Bewerten

Während du es vielleicht nicht erkennst, beurteilst du diesen Satz wahrscheinlich, während du ihn liest. (Wie auch den gesamten Artikel.) Das ist okay, da wir Menschen den angeborenen Drang haben, unsere Umgebung, andere Individuen und die Szenarien, in denen wir uns gerade befinden, zu beurteilen.

Es ist eine natürliche Neigung, denn unser Überleben hing (als wir noch im Busch lebten) stark davon ab, wie gut wir andere und Situationen beurteilen können. Heute jedoch sind die meisten Urteile, die wir fällen, eher auf einer persönlichen Ebene zu finden, als dass sie unser Überleben sichern. Der Gedanke, „Leben und leben lassen“ bleibt gerne aussen vor, weil wir auch noch den unbändigen Drang haben, recht zu haben. Man kann das auch Verurteil-Kommunikation nennen.

Veränderung beginnt damit, wie wir denken

Wenn wir urteilen, nehmen wir typischerweise ein „Ja“ oder „Nein“ und fügen in unserem eigenen Glauben hinzu, ob etwas „gut“ oder „schlecht“ ist. Wir sehen die Dinge gewöhnlich in Schwarz und Weiss und nicht in Grautönen oder gar Farben. Wir konzentrieren uns nicht darauf, wie und warum die Dinge so sind, wie sie sind. Oftmals hören wir gar nicht zu – weil wir denken, schon zu wissen, worum es geht und weil wir tief in uns glauben, dass wir sowieso recht haben. Die Fähigkeit, die Realität und die Fakten einer Situation zu erkennen, ist unabkömmlich – wenn du wirkungsvoll kommunizieren willst. Zu Urteilen, ist das Hinzufügen einer Ebene, die nur auf deiner persönlichen Meinung basiert – und manifestiert, dass die Dinge so sein sollten, wie du denkst und wie du es für richtig hältst. Die Beobachtungsfähigkeit und eigene Achtsamkeit entsteht nur, wenn du aufmerksam zuhörst.

¹ [Kompromisslos verhandeln](#), Chris Voss

Beurteilung = Anschuldigung oder Kritik

Einen fehlerbasierten Ansatz zu verfolgen und mit dem Finger auf die Schuld zu zeigen, ermutigt niemanden, sich zu verbessern oder Initiative zu ergreifen. Stattdessen werden sie in eine Denkweise verfallen, in der sie sich auf dich verlassen, um herauszufinden, was sie tun sollen und wie sie es tun sollen. Verantwortung und Eigenverantwortung werden der blinden und widerwilligen Befolgung von Befehlen weichen. In Branchen, in denen Innovation eine Notwendigkeit ist, könnte dies ein großes Problem für ein Unternehmen sein.

Ein wertfreier Ansatz bei der Kommunikation beginnt damit, dass man darauf achtet, wie man sich verhält. Ziehst du voreilige Schlüsse? Basieren deine Beobachtungen auf Fakten? Oft sind wir uns nicht bewusst, dass wir urteilend sind, was Teil des Problems ist.

Deine eigenen Selbstbeurteilungen können sich darauf auswirken, wie du mit anderen kommunizierst. Wenn du bestimmte Erwartungen an dich selbst stellst und dich selbst hart verurteilst, besteht eine gute Chance, dass andere die gleiche Behandlung erhalten.

Das Wissen um die Auslöser ist entscheidend, um weniger wertende Kommunikation zu verwenden. Manchmal kann eine Emotion die Beurteilungsräder in Bewegung setzen. Andere Male wirst du feststellen, dass ein bestimmtes Wort schon anzeigt, dass ein urteilendes Denken stattfindet. Je achtsamer wir sind, wann wir in den Beurteilungsmodus gehen, desto leichter ist es, diesen zu vermeiden. Gefahr erkannt – halb gebannt.

Der Tonfall kann auch verurteilend wirken oder wie der Volksmund sagt: „Der Ton spielt die Musik.“. Der gleiche Satz kann als Unterscheidung oder als Urteil ausgelegt werden, alleine aufgrund der Tonalität.

Ein paar Tipps

In der Kommunikation braucht es einen offenen Geist. Vorurteile helfen nicht. Denke an das oft zitierte Sprichwort: „Sei neugierig, nicht verurteilend.“

Höre der Person aufmerksam zu, lass' sie ausreden, bevor du deine Schlüsse ziehst.

Frage nach den Hintergründen, um ein besseres Verständnis für die Handlungen oder für das Denken von jemandem zu bekommen.

Frage dich, was deiner Meinung nach bei dir verbessert werden könnte. Das hilft, das Urteilsvermögen zu neutralisieren. Mein Lieblingsmantra dazu: „Was, wenn ich falsch liege, denke, glaube etc.?“

Anstatt den Daumen nach unten, biete konstruktive Hinweise und Verbesserungsvorschläge.

Verwende eine nicht wertende Sprache. Statt "gut", "schlecht", "richtig" und "falsch" benutze das Wort "interessant" und folge ihm mit deinen Beobachtungen.

Sei konzentriert auf die jeweilige Situation und vermeide Verallgemeinerungen.

Wenn du aufhörst dich zu verändern, bist du am Ende.

Benjamin Franklin

Verändern werde ich mich weiter. Das Thema, „Umgang mit Menschen“ an sich ist voller Komplexität, und manchmal sind wir uns dessen nicht bewusst. Zuerst kommt das Verstehen – dann das Handeln. Eventuell, wenn dich das Thema interessiert, ist der Workshop [„Klar und wirkungsvoll kommunizieren“](#) in der Nähe von Zürich etwas für dich – und wenn das nicht klappt, vielleicht der 30-Lektion-E-Mail-Kurs [„Besser Überzeugen“](#) zum Selbststudium. Weitere Themen wie System-1, Amygdala Hijack und gewaltfreie Kommunikation in deinem Tempo, tiefer gehend und häppchenweise, bequem von zu Hause aus lernen. Kommunikation ist das A und O des menschlichen Zusammenseins: das bewusste miteinander umgehen.