

Manipulationen – erkennen und abwehren

© Andreas Edmüller und Thomas Wilhelm
2013

1. Typische Manipulationstaktiken

Die Gegenseitigkeitsfalle

Der Manipulator macht ein Angebot, ein Zugeständnis, ein Quasi-Geschenk. Dadurch entsteht beim Gegenüber ein Verpflichtungsgefühl etwas zurück zu geben.

Die Konsistenzfalle (Wer A sagt, muss auch B sagen)

Der Manipulator bringt den Adressaten dazu, einem scheinbar harmlosen Prinzip zuzustimmen. Daraus leitet der Manipulator dann einen Punkt ab, der für ihn von Vorteil ist und dem der Adressat normalerweise nicht ohne weiteres zugestimmt hätte.

Meistens benutzt der Manipulator Fragen in diesem Spiel. Durch die Fragen versucht er den Gesprächspartner zur Zustimmung gewisser Thesen oder Behauptungen zu bringen. Sehr häufig ist dabei gar nicht klar, in welche Richtungen die Fragen eigentlich zielen.

Die Kontrastfalle

Der Manipulator nutzt Wahrnehmungskontraste. Er zeichnet zum Beispiel ein Schreckensszenario und im Vergleich zu diesem Szenario ist das, was er eigentlich möchte, das kleinere Übel.

Ankereffekt

Beim Ankereffekt binden gegebene Anfangsinformationen Schätzworgänge oder Meinungen, so dass es häufig zu voreingenommenen Urteilen kommt.

Der Manipulator nutzt diesen Ankereffekt auf folgende Weise: Er startet die Eröffnung eines Gesprächs und setzt gezielt Informationsanker, die den Verlauf des Gesprächs beeinflussen. Zum Beispiel durch das Nennen von Zahlen legt der Manipulator bereits einen bestimmten Bereich fest. Oft tendieren die Ankeropfer dann dazu, sich in Ihrer Meinung den bereits genannten Informationswerten anzupassen. Die Eröffnung bietet häufig die Chance, dass der Gesprächspartner plötzlich seine Ziele ändert.

Emotionale Appelle

Gefühle und Emotionen sind mächtige Verbündete des Manipulators. Denn der Manipulator weiß, dass Emotionen unser Vernunftdenken mit Leichtigkeit außer Kraft setzen können. Emotionen stellen einen fundamentalen Handlungsantrieb dar. Alle Arten von Entscheidungen können durch Emotionen beeinflusst und gelenkt sein. Wenn der Manipulator Emotionen nutzt, um seinen Standpunkt durchzusetzen oder andere von ihrem Standpunkt abzubringen, dann sprechen wir von emotionalen Appellen. In unserer Trickkiste finden wir ein ganzes Bündel von emotionalen Appellen.

Der emotionale Appell soll den Gesprächspartner dazu bringen, eine bestimmte Behauptung zu akzeptieren oder abzulehnen. In solchen Fällen findet keine echte Überzeugung statt. Vielmehr wird eine mächtige Beeinflussungsstrategie gewählt, die den Gesprächspartner oder den Adressaten in eine bestimmte Richtung drängen soll.

Dabei steht dem Manipulator die gesamte Bandbreite emotionaler Empfindungen zur Verfügung: Mitleid, Furcht, Solidarität, Neid, Hass, Stolz, Gleichmaß usw. Der Manipulator zielt mit seinen emotionalen Appellen auf die Instinkte seines Gesprächspartners. Es geht ihm darum, kritisches Denken außer Kraft zu setzen, um seine Ziele durchzusetzen.

Die Konsensfalle

Mit Ausnahme weniger Exzentriker möchte niemand gern ein Außenseiter sein. Die meisten Menschen streben danach, sich in Gruppen und Gemeinschaften zu integrieren. Das bedeutet natürlich stets, sich anzupassen, die Meinungen an den Gruppenmeinungen auszurichten, das heißt mit den Positionen in einer Gemeinschaft weitestgehend konform zu gehen.

Dadurch entsteht ein gewisser Konsensdruck, der in gruppenorientierten Gesellschaften wie in Japan oder China noch stärker ausgeprägt ist als in individualistisch orientierten wie den USA und Mitteleuropa.

Diesen latent vorhandenen Konsensdruck kann der Manipulator sich zu nutze machen, um die so genannte Konsensfalle aufzustellen. Das heißt mit anderen Worten, der Manipulator nutzt unsere Tendenz aus, jene Verhaltensweisen als richtig zu empfinden, die wir bei anderen Menschen beobachten. „Wenn die anderen das auch machen, dann muss das O.K. sein.“ Dieses Prinzip ist umso wirkungsvoller, je mehr Unsicherheit wir spüren, je unsicherer wir selbst in der Einschätzung von Situationen sind.

Die Rutschbahntaktik

Die Rutschbahntaktik ist mit der Schwarzfärberei verwandt. Auch hier wird auf negative Konsequenzen hingewiesen. Aber sie ist in gewisser Weise eine Steigerung davon. Der grundlegende Gedankengang dieser Taktik sieht so aus: Hat man erst einmal einen Schritt auf eine Rutschbahn gesetzt, gibt es kein Halten mehr. Man rutscht unaufhaltsam ab, mitten ins Verderben.

Die Rutschbahntaktik wird auch „Lawinenargument“ genannt. Lawinen können schon durch eine kleine Unachtsamkeit ausgelöst werden. Sie beginnen ganz sanft, reißen aber schließlich alles mit in die Tiefe. Die Angst vor solchen Kräften macht sich der Manipulator zunutze. Dabei startet er mit einem Vorschlag oder einem Standpunkt, der auf den ersten Blick vielleicht noch ganz vernünftig aussieht. Dann argumentiert er jedoch, dass durch diesen so harmlos scheinenden Vorschlag eine ganze Kette verhängnisvoller Konsequenzen ausgelöst wird, die schließlich in einen inakzeptablen Zustand münden. Daraus folgert er, der ursprüngliche Vorschlag müsse unbedingt abgelehnt werden.

Die Präzisionsfalle

Ein beliebtes Manöver, um sich mit einer Argumentation durchzusetzen ist, die Argumente mit statistischen Aussagen zu unterlegen. Auch hier lauert eine Falle – die Präzisionsfalle. Bei der Präzisionsfalle werden vom Manipulator Zahlenangaben, zum Beispiel Prozentangaben, eingesetzt, deren Herkunft äußerst zweifelhaft ist. Die Zahlen suggerieren Exaktheit und wissenschaftliche Fundiertheit, die aufgrund der Fragwürdigkeit der Datenerhebung gar nicht eingelöst wird. Wenn statistische Aussagen benutzt werden, die gar nicht oder nur äußerst schwer verifiziert werden können, begeht der Manipulator den Fehler der falschen Präzision

Autoritätsfalle

Der Manipulator beruft sich auf einen vermeintlichen Experten, der in Wirklichkeit gar kein Experte auf dem Feld ist, um das es im Gespräch oder in der Diskussion geht.

Bei der zweiten Vorgehensweise der Autoritätstaktik ist der Bezug auf den Experten so vage, dass er entweder als großer Unbekannter auftritt, oder dass das Feld seiner Expertise unklar ist.

Die Brunnenvergiftung

Die Brunnenvergiftung ist eine sehr radikale, manchmal auch plumpe Taktik. Der Manipulator benutzt sie, um die gegnerische Position von vornherein aus dem Rennen zu werfen und sich auf diese Weise einen Argumentationsvorsprung zu verschaffen. Dabei wird der Gesprächspartner in einer möglichen Gegenposition angegriffen, noch bevor er überhaupt ein Wort geäußert hat. Sollte jemand nun doch diese Position einnehmen, trinkt er aus einem vergifteten Brunnen.

Die Evidenztaktik

Bei der Evidenztaktik wird ein Sachverhalt als völlig klar und evident hingestellt, so dass sich jede weitere Diskussion und Argumentation im Grunde erübrigt. Die Taktik funktioniert nach folgendem Schema:

Begründungsschema

Es ist vollkommen klar, dass A wahr/richtig ist. Also muss A wahr/richtig sein.

Die Strohmanntaktik

Bei der Strohmanntaktik geschieht folgendes: Dem Gesprächspartner wird ein fiktiver Standpunkt unterstellt, oder sein Standpunkt wird verzerrt oder übertrieben. Der fiktive oder veränderte Standpunkt ist dann ein leichter Gegner, der vom Manipulator mühelos niedergestreckt werden kann.

2. Schutz vor Manipulation

Erstens: Bleiben Sie selbst sachlich und fair

Lassen Sie sich nicht anstecken von der Taktik, die der Manipulator einsetzt. Denn das ist genau sein Ziel. Oft möchte man am liebsten sofort zurück schlagen, um es dem „Bösewicht“ heimzuzahlen. Aber genau das sollten Sie vermeiden. Bleiben Sie vielmehr auf einer klaren argumentativen Linie, bringen Sie weiterhin sachliche Begründungen und fordern Sie solche Begründungen ein, stellen Sie Fragen und hören Sie zu. Zeigen Sie sich also „gnadenlos kooperativ“. Das wird den Manipulator wirklich irritieren. Sein Ziel ist ja, ob bewusst oder unbewusst, eine bestimmte Reaktion bei Ihnen auszulösen. Bleibt diese Reaktion aus, wird dies den Manipulator verunsichern.

Zweitens: Bleiben Sie ruhig und gelassen

Das ist natürlich eine Empfehlung, die stets leicht hingeschrieben, aber extrem schwer umzusetzen ist. Eine Möglichkeit, Ruhe und Gelassenheit zu bewahren ist, sich ganz stoisch auf die Methoden zu konzentrieren, die wir Ihnen vorstellen möchten. Ihre Einstellung folgt sozusagen der Methode. Ruhe und Gelassenheit stellen sich dann wie von selbst ein. Die Anwendung der Methoden hat einen rückkoppelnden Einfluss auf Ihre Einstellung und Ihre Empfindungen. Sie können das nicht ganz glauben? Nun, warten Sie es ab, bis zum Ende dieses Trainingsbuches und einigen gekonnten Einsätzen Ihrer neu erworbenen Fähigkeiten.

Drittens: Reagieren Sie nicht kausal

Man zeigt in der Regel ganz typische Abwehrreaktionen, wenn man manipuliert wird. Der Manipulator greift Sie zum Beispiel mit Worten an auf unfaire Weise, natürlich werden Sie sich das nicht gefallen lassen und „zurückschlagen“. Das ist zumindest der erste Impuls. Es wird durch unfaire Manipulation ein Reiz-Reaktions-Mechanismus in Gang gesetzt, der nicht leicht durchbrochen werden kann. Aber genau das ist das Ziel: diesen automatischen Mechanismus zu unterbrechen.

Tipp

Wir kennen einen Seelsorger, der hat folgenden Trick, um emotionale Kontrolle zu bewahren. Der besagte Seelsorger kommt öfters am Telefon in Situationen, in denen er von seinem Gesprächspartner unfair attackiert wird. Auf seinem Schreibtisch hat er eine kleine Plexiglasscheibe stehen und auf dieser Scheibe steht ein Wort, das lautet „INTERESSANT“. Und immer dann, wenn er mit einer unfairen Attacke konfrontiert wird, blickt er auf diese Scheibe und denkt: „interessant“.

Was er dadurch erreicht ist im Grunde eine Art Distanz zu sich selbst und der Situation. Er befindet sich in einer Art Beobachtungsmodus wie ein Forscher, der von außen die Phänomene um ihn herum betrachtet. Sie könnten sich ein mentales „INTERESSANT“ zurechtlegen, wann immer Sie in Situationen geraten, die aus Ihrer Sicht unfair sind.

Viertens: Verfolgen Sie Ihr Ziel

Es ist wichtig, auch in schwierigen Situationen die Initiative zu behalten und sich das Ziel vor Augen zu führen, weswegen man zusammensitzt. Am besten formuliert man für sich bereits vor dem Gespräch oder vor der gemeinsamen Aktivität ein klares Ziel, das man verfolgen möchte. Konzentrieren Sie sich also auf Ihr Ziel. Und treffen Sie gegebenenfalls die Entscheidung (falls sich Ihr Ziel nicht mehr verwirklichen lässt), das Gespräch oder die Zusammenarbeit mit dem Manipulator abubrechen. Sie vergeuden sonst nur wertvolle Zeit und strapazieren Ihre Nerven.

Fünftens: Konzentrieren Sie sich auf konkrete Verhaltensweisen

In jedes Gespräch geht man mit gewissen Vorannahmen über die andere Person. Man macht sich Gedanken über ihre Absichten, Interessen, und Eigenschaften. Solche Annahmen können uns im Gespräch so sehr blockieren, dass dadurch das Gespräch im Vorhinein zum Scheitern verurteilt

sein kann. Man betrachtet nämlich alle Verhaltensweisen des Gesprächspartners im Lichte dieser Annahmen, die man aufgestellt hat.

In unseren Konfliktmanagement-Seminaren spielen wir häufig konkrete Gesprächssituationen durch, das heißt zwei Teilnehmer schlüpfen jeweils in die Rolle einer Person und führen uns ein Konfliktgespräch vor. Dabei instruieren wir Person A, ohne dass Person B davon weiß, sich im Gespräch möglichst kooperativ zu verhalten. Person B bekommt nur mit, dass A irgendeine Art von Instruktion bekommt. Dann geben wir B folgende Information (ohne dass dies A mitbekommt): „Ein Wort zur Warnung. Sie werden gleich merken, dass A versuchen wird, Sie in jeder erdenklichen Weise zu manipulieren. A ist nicht an einer gemeinsamen Lösung interessiert, sondern nur daran, Sie über den Tisch zu ziehen. Er wird da wahrscheinlich sehr geschickt vorgehen und sich vielleicht sogar betont kooperativ geben.“

Diese Information genügt meistens, bei B die massive Annahme einzupflanzen, dass A zu manipulieren versucht. Sehr oft scheitert das Gespräch dann im Anschluss, weil B sich tatsächlich manipuliert fühlt. Die Macht der Vorurteile hat wieder zugeschlagen.

Welche Erkenntnis kann man daraus ziehen? Es ist entscheidend, sich nicht auf die eigenen Annahmen zu konzentrieren, sondern nur auf die Verhaltensweisen, die man tatsächlich wahrnehmen kann. Wenn jemand sich kooperativ verhält und ich meine Anliegen vertreten kann – und genau darauf kommt es im Wesentlichen an –, dann gehe ich schlicht und einfach davon aus, dass der andere tatsächlich kooperativ ist. Mancher Zeitgenosse findet vielleicht diese Einstellung schlicht, aber eine gute Portion Optimismus und Anfangsvertrauen in die Menschen scheinen uns meist hilfreicher als die pessimistische Misstrauensbrille.

Sechstens: Bauen Sie eine goldene Brücke.

Stellen Sie sich vor, Ihr Gesprächspartner hat Sie klar manipuliert und sich unfair verhalten. Und Sie haben das natürlich registriert (war ja auch nicht zu übersehen). Was ist zu tun? Sie könnten natürlich einfach die „Tür zuschlagen“ und das Gespräch abbrechen. Doch das tun Sie nicht. Sie machen etwas ganz anderes: Sie gehen auf den Manipulator zu und laden ihn ein, wieder auf sachlicher Ebene einen neuen Gesprächsversuch zu starten. Mit anderen Worten: Sie bauen ihm eine goldene Brücke. Sie zeigen sich kooperativ, bringen ihn aber gleichzeitig in Zugzwang. Denn nun liegt es an ihm, auch einen Schritt auf Sie zuzugehen. Der Bau einer goldenen Brücke ist ebenfalls ein Verhalten, das den Manipulator vermutlich irritieren wird. Und vielleicht nutzt er diesen kurzen Moment der Irritation, um wieder zur „Besinnung“ zu kommen und nach einer einvernehmlichen, sachlich fundierten Lösung zu suchen.

Der Präzisierungstrichter

Eine der elegantesten und wichtigsten Fragemethoden ist der Präzisierungstrichter. Ziel bei der Anwendung des Trichters ist es, die Äußerungen des Gesprächspartners durch Nachfragen so weit zu präzisieren und zu konkretisieren, dass eine fundierte, sachliche Auseinandersetzung möglich wird. Sehen wir uns am besten ein Beispiel an:

Beispiel

Max und Moritz sind zwei Kollegen in einem Unternehmen. Während der Mittagspause begegnen sie sich in der Kantine und folgender Dialog entspinnt sich:

Max: „Was sich dein Team da erlaubt, das ist ja wirklich die Höhe. So geht's ja nun wirklich nicht.“

Moritz: „Worum geht es denn eigentlich?“

Max: „Ja um die Art und Weise wie Ihr selbstherrlich Aufträge an euch zieht.“

Moritz: „Von welchen Aufträgen sprichst du denn da genau?“

Max: „Ja der Auftrag für die Abfüllanlage in unserer neuen Fabrik. Der Bau fällt ja wohl eher in unseren Bereich.“

Moritz: „Den Fall kenne ich noch gar nicht. Was ist denn da genau passiert?“

Der Präzisierungstrichter ist ein gutes Konterinstrument, wenn jemand versucht Sie mit Worten anzugreifen und unter Druck zu setzen.

Ignorieren und Weitermachen

Nicht auf jede Äußerung oder jeden Störversuch durch den Manipulator lohnt es sich, mit schwerem Geschütz zu reagieren. Im Gegenteil: Manchmal zeugt es von größerer Gelassenheit und Professionalität, wenn man den Manipulationsversuch an sich vorbei ziehen lässt. Diese Vorgehensweise fassen wir unter den Titel „Ignorieren und Weitermachen“. Die Grundidee ist: Sie gehen auf den Manipulationsversuch einfach nicht ein und übergehen ihn.

Schallplatte mit Sprung

Die nächste Schutzmethode, die wir ihnen vorstellen wollen, erfordert ein gewisses Maß an Penetranz und Hartnäckigkeit. Wie der Name schon andeutet, besteht der Clou dieser Methode darin, bestimmte Dinge einfach immer wieder zu wiederholen. Das heißt, Sie sagen immer wieder,

- was Sie möchten oder auch nicht möchten
- worauf es Ihnen ankommt
- was Sie fragen oder sagen möchten.

Der Trick dabei ist, keine Erklärungen oder Argumentationen vorwegzuschicken.

Aus der Situation treten

Manchmal finden äußerst massive Manipulationen statt. Dann gilt es, den Stier bei den Hörnern zu packen und die Manipulation beim Namen zu nennen und direkt anzusprechen.

Das funktioniert so:

Schritt 1: Das Gespräch wird klar und deutlich unterbrochen.

Schritt 2: Der Manipulationsversuch wird direkt angesprochen und die Unterbrechung damit begründet.

Schritt 3: Wie geht's weiter? Entweder macht man selbst einen Vorschlag oder man bittet um einen.

Weil bei dieser Schutzmethode die klare und deutliche Unterbrechung des Gesprächs notwendig ist, nennen wir sie „Aus der Situation treten“.

Sachliche Robustheit

Viele Gesprächssituationen sind von Grabenkämpfen gekennzeichnet. Man verbarrikadiert sich in seiner Position und versucht durch mühsame Zermürbungstaktiken, die Position des anderen zu schwächen, um ihn für die eigene Position zu gewinnen. Knifflige Gesprächssituationen münden häufig in Positionskämpfe. Wie kommt man da heraus?

Ein wichtiger Schritt besteht in der Erkenntnis, dass es nicht darum geht, Positionen oder Standpunkte zu verteidigen, sondern die Interessen und Anliegen, die hinter den Standpunkten stehen. Ein wirksames und sachlich robustes Modell ist daher folgender Verhandlungsleitfaden, den wir Ihnen vorstellen möchten.

Diesen Leitfaden kann man immer dann benutzen, wenn Position gegen Position steht, also in Verhandlungs- oder Konfliktsituationen.

Das Modell baut auf der Einsicht des französischen Diplomaten Francois de Callières (1645–1717) auf, der formuliert hat: Das Geheimnis des Verhandeln liegt darin, die wirklichen Interessen der beteiligten Parteien unter einen Hut zu bringen.

Der zentrale Trick dabei ist, die Anliegen aller beteiligten Personen heraus zu arbeiten und miteinander in Einklang zu bringen. Auf diese Weise kann jede Partei als Gewinner vom Feld

gehen. Dabei werde ich auf der einen Seite meine eigenen Anliegen verteidigen und auf der anderen Seite meinem Gegenüber dabei helfen, seine Anliegen zu identifizieren. Im Detail sieht dieses Verhandlungsmodell folgendermaßen aus:

Schritt 1: Die Parteien erläutern sich gegenseitig ihre Standpunkte

Als erstes erhält jede Partei die Gelegenheit, ihren jeweiligen Standpunkt darzustellen, zu begründen und zu erläutern. Das ist wichtig, damit jede Seite „Dampf ablassen“ und „Flagge zeigen“ kann. Als Beteiligter lassen Sie sich also den Standpunkt der anderen Seite erklären.

Hierdurch erhalten Sie sehr häufig bereits wichtige Informationen über die Anliegen, die hinter den Positionen stecken und nicht offen ausgesprochen werden. Natürlich achten Sie auch auf Ihr Recht, Ihren eigenen Standpunkt darzustellen.

Leider bleiben viele in dieser Phase des Verhandeln stecken. Bestenfalls versucht man sich Zugeständnisse abzurufen, um wenigstens einen Kompromiss zu erreichen. Aber letztendlich steht allzu oft Position gegen Position, Standpunkt gegen Standpunkt.

Schritt 2: Die Parteien erläutern sich ihre Anliegen

Der entscheidende Schritt bei der Suche nach einer Verhandlungs- oder Konfliktlösung besteht nun darin, sich nicht auf die Standpunkte zu konzentrieren, sondern auf die Anliegen, die hinter den Standpunkten stecken. Im Grunde vertritt man ja einen gewissen Standpunkt nur, weil man glaubt, er sei die beste Lösung für die eigenen Anliegen. Zu den Anliegen kommt man durch Fragen wie „Warum“ oder „Was ist Ihnen an Ihrem Standpunkt so wichtig?“ Im Gegensatz zu den Standpunkten, die wegen Ihres apodiktischen Charakters den Gesprächspartnern keinen Handlungsspielraum lassen, ermöglichen Anliegen einen wirklichen Austausch und die Chance sich anzunähern. Dieses Vorgehen ermöglicht Lösungen und alle beteiligten Parteien können als Gewinner den Verhandlungstisch verlassen. Hier ein Beispiel für einen Standpunkt und das dahinter stehende Anliegen.

Beispiel

Franz und Karin streiten sich um die nächste Urlaubsreise. Karin möchte in die USA, Franz möchte nach Italien. Beide versuchen im ersten Schritt den anderen vom eigenen Urlaubsziel zu überzeugen. Karin hat eigentlich nichts gegen Italien, aber sie möchte gern einmal eine Reise in die USA unternehmen. Schon seit ein paar Jahren hat sie diesen Wunsch Franz gegenüber geäußert. Franz wehrt sich jedoch mit Händen und Füßen dagegen. Karin forscht nach durch Fragen, warum Franz nicht nach Amerika möchte. Schließlich findet sie heraus, dass Franz riesige Flugangst hat und aus diesem Grund nicht in die USA möchte. Sein Anliegen hinter der Position (des „Pudels Kern“) ist, dass er aus Angst in kein Flugzeug steigen möchte. Als Karin Franz vorschlägt, vielleicht eine Schiffsreise in die USA zu unternehmen, willigt er in die Reise ein.

Dieses Beispiel zeigt, dass Anliegen nicht einfach nur Interessen sein können, sondern auch Ängste, Befürchtungen, Wünsche, Erwartungen, Hoffnungen usw.

Schritt 3: Die Parteien erläutern sich ihre Kernanliegen

Wenn die Erarbeitung der Anliegen noch keine Lösung gebracht hat, dann müssen Sie zu den Kernanliegen vorstoßen. Die Kernanliegen sind die wichtigsten Anliegen oder die Anliegen, die hinter den Anliegen stehen (Warum ist dieses Anliegen wichtig?). Es kann sich bei den Kernanliegen auch um Ausschlusskriterien handeln. („Das darf auf keinen Fall passieren.“)

Achtung: eigene Anliegen

Als Verhandlungspartei ist für mich natürlich entscheidend, mir darüber im Klaren zu sein, was meine eigenen Anliegen und Kernanliegen sind. Das ist nicht immer ganz einfach herauszufinden. Das erfordert harte Denkarbeit. Denn die eigenen Anliegen erschließen sich einem nicht immer auf Anhieb.

Liegen Anliegen und Kernanliegen auf dem Tisch, können Sie sich um die Verhandlungslösungen kümmern. Die elegantesten Verhandlungslösungen sind so genannte integrative Lösungen, also Lösungen, die alle Anliegen unter einen Hut bringen.

Schritt 4: Die Parteien suchen gemeinsam nach Lösungen, die zu den Kernanliegen (Anliegen) passen

Die Grundidee in dieser Phase ist: Die gemeinsame und ausdauernde Suche nach Lösungen verbessert das gegenseitige Verständnis, schafft Vertrauen und setzt immer mehr „Lösungskreativität“ frei. Lassen Sie sich nicht durch die in Phase 1 bezogenen Standpunkte bei der Lösungssuche behindern (Ankereffekt). Sehr oft denkt man nicht daran, dass es verschiedenste Lösungsmöglichkeiten gibt. Entscheidend ist in diesem Stadium der Verhandlung, nicht nur eine, sondern mehrere Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Schritt 5: Die Parteien einigen sich auf eine der Lösungen

Konsens spielt in dieser Phase eine bedeutende Rolle: Jeder Verhandlungspartner muss seine Kernanliegen berücksichtigt wissen. Alle Kernanliegen müssen unter einen Hut gebracht werden. Nur dann ist eine einvernehmliche Lösung möglich.