

Framing in der Mediation

I. Inhalt des Workshops

Framing ist ein elementarer Bestandteil der menschlichen Kommunikation. Wir alle framen – nur sind wir uns dieser Effekte oft nicht bewusst. Eigentlich gilt jedoch: „man kann nicht nichtframen“.

In diesem Workshop zeigte Herr Winheller den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die wichtigsten Framing – Effekte und reflektierte mit uns über die Handlungsmöglichkeiten innerhalb der Mediation.

II. Zur Person

Andreas Winheller absolvierte sowohl den Masterstudiengang „Master in Mediation“ als auch „Personalentwicklung“ und erwarb den „Master in cognitive neuroscience“. Er genoss die Ausbildung „Management and Leadership“ und zahlreiche Weiterbildungen u.a. als Verhandlungstrainer am „Program on Negotiation“ an der Harvard Law School. Weiterhin ist er geschult als Systemischer Business Coach sowie zertifiziert als Master Coach und hat eine Ausbildung im Neuro-Linguistischen Programmieren sowie als NLP-Trainer. Zudem ist er Team Trainer mit Lizenzierung für das Team Management System und sowohl Autor und Mitautor mehrerer Fachbücher. Er ist Inhaber des „Verhandlungsperformance Consulting“.

III. Treffen wir rationale Entscheidungen?

Laut Herrn Winheller hat die moderne Verhandlungsökonomie, begründet von Daniel Kahneman und Amos Tversky, Zweifel, ob der Mensch eine grundsätzliche Fähigkeit hat, rational zu entscheiden:

„Die Entscheidung von Menschen hängt häufig mehr von der Verpackung als vom Inhalt der Entscheidungsoptionen ab.“

Laut Richard Thaler, der sehr interessante und belustigende Vorlesungen, u.a. zu sehen auf YouTube, gehalten hat,

„are real people less like Mister Spock than like Homer Simpson“.

IV. Geben-Frame vs. Nehmen-Frame

Bei dem Verkauf eines Gegenstandes kommt es ganz genau darauf an, welche Formulierung gewählt wird.

Entweder man sagt:

„Ich gebe Ihnen meine Orangen für zwei Euro.“ Oder man sagt

„Wenn Sie mir zwei Euro zahlen, bekommen Sie meine Orangen.“

Die Verkaufsergebnisse unterscheiden sich zu 38,7 %!

Bei dem ersten Beispiel ist der Verkäufergewinn deutlich höher, weil der Käufer weicher wird. Der Schwerpunkt wird auf das Geben gelegt. Bei der zweiten Variante wird der Schwerpunkt aufs Nehmen gelegt und der Verkaufsgewinn ist niedriger, der Käufer wird härter.

V. Definition des Framings

Laut Kahneman/Tversky erfasst das Framing „ungerechtfertigte Einflüsse von Formulierungen auf Überzeugungen und Präferenzen“.

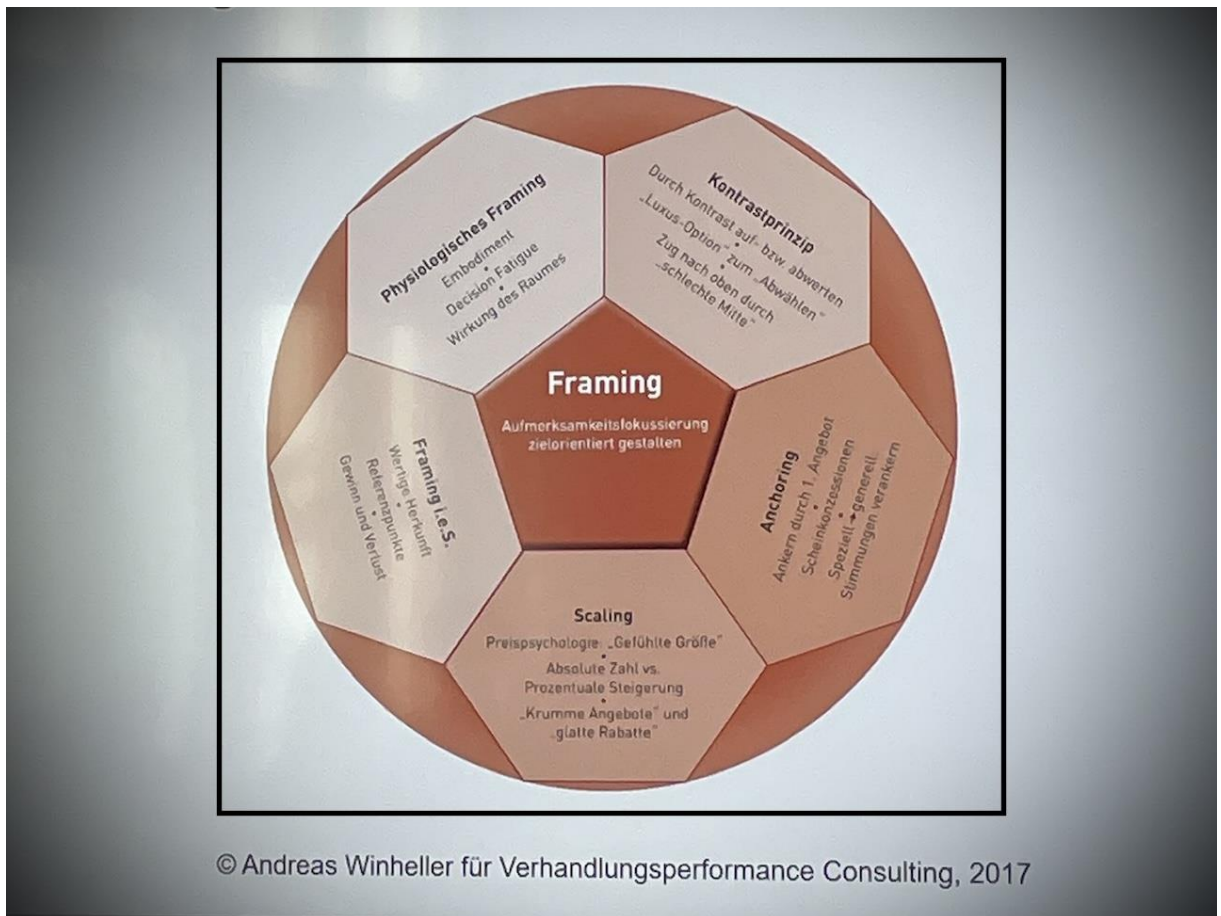
Winheller selber definiert dieses als

„die zielorientierte Gestaltung der Aufmerksamkeitsfokussierung in einer sozialen Interaktion durch Kommunikation und räumlich – zeitliche Rahmensetzung, um die Wahrnehmung der anderen Interaktionspartner von einem akzeptablen Ergebnis zu beeinflussen.“

Denn nach ihm kann bereits durch Formulierung auf die Entscheidung eines Menschen Einfluss genommen werden, da alle Entscheidungen im wesentlichen *emotional* unbewusst beeinflusst werden. Dieses sei neurowissenschaftlich im Gehirn nachgewiesen worden. Erst nachträglich findet eine rationale Abwägung statt.

Problem sei jedoch, dass die Rationalität eingeschränkt ist, weil die Welt überkomplex ist. In der Sekunde erhält das Gehirn 8- 9 Mio. Bytes an Informationen. Der präfrontale Kortex kann jedoch maximal 50 Bytes (Hochintelligente), im Normalfall allenfalls 30 Bytes pro Sekunde aufnehmen. Dieses hat seinen Ursprung darin, dass es in Urzeiten aus Überlebensgründen notwendig war, dass wesentliche Auswahlentscheidungen unbewusst getroffen werden, damit ein Überleben gewährleistet ist.

VI. Fünf Elemente des Framings



Nach Winheller kann die Aufmerksamkeitsfokussierung zielorientiert gestaltet werden. Er unterscheidet fünf Bereiche des Framings.

1. Framing im engeren Sinne

Zunächst gibt es für ihn den Bereich des Framing im engeren Sinne. Hierunter fasst er die wertige Herkunft, Referenzpunkte sowie Gewinn und Verlust.

a. Zum Beispiel werden Ausschmückungen von der **Herkunft** von Gegenständen dazu genutzt, die Zahlungsbereitschaft des Verbrauchers zu erhöhen. Allein die Darstellung des Herstellungsumfanges und des historischen Hintergrundes eines an sich günstigen Gegenstandes führt dazu, dass der Verbraucher bereit sein kann, einen weit überhöhten Preis zu zahlen. Dieses ist insbesondere auch bei Rabatten und bei Knappheit von Waren ausschlaggebend für die größere Kaufbereitschaft des Kunden.

Der Kunde muss das Gefühl haben, einen guten Deal gemacht zu haben. Dieses ist dann der Fall, wenn zum Beispiel die Herkunft hervorgehoben wird, schwierige Produktion/Herstellung herausgestellt wird.

b. Das **Agendasetting** setzt sich damit auseinander, ob es darum geht, ein Problem zu lösen, oder die Ursache heraus zu bekommen.

Weiter geht es darum, dass bei fairem Verhandeln immer zunächst die Frage des OB geklärt werden müsse, da diese Frage die Möglichkeit offen lässt, dass der Adressat zustimmt oder nicht. Erst nach dieser Zustimmung kann sich auf die Frage des WIE gestützt werden, denn diese blendet eine nein – Möglichkeit aus.

c. Bei der Entscheidung des Menschen für **Gewinne und Verluste** führt er das berühmte Experiment „Asiatische Krankheit“ von Kahneman/Tversky an.

Die Wissenschaftler schlossen daraus, dass Menschen in einer Gewinn – Position (Menschen retten) Risiken vermeiden und in einer Verlust – Position (Menschen sterben lassen) Risiken suchen.

Anders gesagt: ein sicherer Gewinn wird einem höheren, aber unsicheren Gewinn vorgezogen. Ein sicherer Verlust demgegenüber nicht so gerne akzeptiert, wie ein höherer, aber unsicherer Verlust.

Hieraus hat sich die Prospect- Theory ergeben, wonach die subjektive Bewertung anhand des psychologischen Rahmens erfolgt. Je mehr Emotionen im Spiel sind, desto größer ist die Bedeutung für den Menschen.

Verluste wirken doppelt so stark wie Gewinne. Die Wirkung von Gewinnen und Verlusten flacht jedoch bei größeren Beträgen ab. Der Status Quo wird als sichere Wahl genommen. Risikogeneigntheit liegt bei drohenden Verlusten vor. Eine Risikoscheu hingegen bei sicheren kleinen Gewinnen.

Der Status Quo wird oft als Referenzpunkt genommen. Menschen überschätzen den Wert des eigenen Besitzes, den sie abgeben sollen:

Die Referenzressourcen beeinflussen die Preisfindung. Logisch betrachtet findet zwar nur ein Austausch statt (Ware gegen Geld). Psychologisch wird aber die Aufmerksamkeit auf eine der beiden Ressourcen besonders gerichtet. Die Referenzressource bewirkt Verlustangst beim Betroffenen. Dies führt zu geringerer Konzentrationsbereitschaft und damit zu einem besseren Preis.

Hieraus folgt, dass in einem Rechtsstreit die Beklagten einen Vergleich zu oft ablehnen (jeder Euro ist ein Verlust, es bleibt die Hoffnung, vielleicht doch noch zu gewinnen). Der Kläger hingegen nimmt einen Vergleich zu oft an, weil ohnehin schon ein Gewinn da ist, man will nicht riskieren, weniger zu gewinnen. Auch erfahrene Anwälte unterliegen dieser Fehleinschätzung und unterliegen diesen Framing -Effekten.

2. Scaling

Unter diesem Begriff fasst Herr Winheller die Preis- Psychologie „gefühlte Größe“, absolute Zahl versus prozentuale Steigerung sowie Krumme Angebote und glatte Rabatte.

Menschen verarbeiten auch Zahlen nicht objektiv: groß geschriebene Zahlen wirken größer als sie sind. Insbesondere kommt es auch auf die Einheit an.

Bei der Art der Darstellung von Preisen kann auf das Kundenverhalten Einfluss genommen werden. Auf einer guten Speisekarte sind die Preise klein, schwach gedruckt und ohne Kommazahlen angegeben. Krumme Angebote haben den Anschein des billigen. Das Gehirn hat sich gemerkt, dass diese krummen Preise auf Discounter hinweisen. Deshalb werde auch Preise bei hochwertigen Kleidungsmarken niemals mit Cent am Ende angegeben.

Krumme Zahlen werden vom Verbraucher eher akzeptiert, weil der Eindruck entsteht, der Preis sei kalkuliert. Besteht das Angebot aus einer runden Zahl, denkt der Kunde dieser sei ausgedacht und wird nicht akzeptiert.

Nach einem genannten Preis darf keine Pause entstehen. Dieses Preisecho führt dazu, dass die Zahl immer größer wird. Besser ist, der Preis wird eingebunden.

Auch die Art der Preisumschreibung wie zum Beispiel „pro Tag“ oder „soviel wie eine Tasse Kaffee“ führt dazu, dass der Kunde die kleinere Einheit als weniger erachtet.

Zahlen können im Gefühl größer gemacht werden:

- Es kann eine große Schriftgröße gewählt werden,
- viele Silben lassen eine Zahl Größe erscheinen (27,82 größer als 28,11).
- Nachkommastellen lassen die Zahlen auch größer wirken (27,82 größer als 28).
- Währungszeichen und Tausenderpunkte lassen eine Zahl größer oder kleiner erscheinen.
- Eine Zahl sieht größer aus, wenn sie oben rechts statt unten links steht.
- Sie wirkt größer, wenn sie über einer Schwelle liegt (zum Beispiel 201)
- auch, wenn zwischen den Ziffern größere Abstände sind.

Für uns Mediatoren stellt sich nun die Frage der Neutralität. Denn meistens sind Framing- Effekte unbewusste Inkompetenz.

Man kann eben nicht nichtframen. Intuitiv verwenden Mediatoren Frames gemäß ihrer Sozialisation. Damit begünstigen sie aber solche Medianden, die ihnen ähnlich sind. Würden die Mediatoren das bewusst tun, wäre das eindeutig eine Neutralitätsverletzung.

Unwissenheit schützt indes nicht.

Wenn möglich, sollte der Mediator begünstigende Frames vermeiden, es sei denn, er setzt es als risikoarmes Werkzeug für eine aktive Allparteilichkeit ein, wenn ein Ausgleich eines offensichtlichen Machtgefälles angestrebt wird.

Jörg Risse sagt hierzu:

„Der Respekt vor der Autonomie der Parteien gebietet dem Mediator den durchdachten Umgang mit Macht, nicht deren Negierung.“

Hieraus ergibt sich, dass das Framing nicht unterlassen werden kann, sich jeder jedoch bewusst darüber werden muss, ob und wie es einsetzt.

Herr Winheller schlägt noch vor,

- man könnte ein mentales Framingkonto führen und gegebenenfalls ausgleichen.
- Es könnte an die Sachlogik appelliert werden, dass zunächst das OB und dann das WIE besprochen werden soll
- objektive Kriterien angewandt werden, wie zum Beispiel DIN-Normen beim Verwenden von Zahlen.
- Gleichzeitig könnte man beide Frames aufzeigen oder
- eine Metakommunikation über Framing – Wirkung führen.

Aus der Gruppe der Teilnehmer des Workshops wurde noch die Idee genannt, bei einer Zahl, die offensichtlich die eine Partei begünstigt, aufgrund der Darstellung, auch die andere Zahl zu nennen und diese zu visualisieren, um beiden Parteien eine Entscheidung zu ermöglichen. Es wurde auch die Co-Mediation als Beispiel genannt, um für beide Seiten einen Framing- Partner zu haben. Auch die Möglichkeit des Reframings wurde gesehen oder die, bereits bei Beginn der Mediation auf die Framingproblematik hinzuweisen.

3. Als drittes Prinzip nennt er das Kontrastprinzip und fasst hier runter, dass durch Kontraste auf- bzw. abgewertet werden kann. Luxusoptionen werden genannt zum Abwählen und den Zug nach oben hervorrufen durch die Wahl einer schlechten Mitte.

Bei der Wahl zwischen unterschiedlichen Optionen werden von Menschen die Kontraste oft größer empfunden als sie tatsächlich sind.

Hierdrunter fällt auch das Prinzip, dass schlechte Optionen oft als erstes angeboten werden, damit dann die nur leicht bessere Option als super empfunden wird, obwohl diese nicht besonders gut ist, sondern eben einfach nur etwas besser als die schlechte Option.

Wenn auf einer Speisekarte eine extrem teure Vorspeise ist, nehmen die Kunden stets die zweitteuerste und bestellen dann noch ein teures Hauptgericht, weil sie das Gefühl haben, bei der Vorspeise ja schon gespart zu haben.

Es hat sich herausgestellt, dass der Kunde selten zu der teuersten Variante neigt, die Luxus- Option wird vermieden. Sondern meistens wird die als qualitativ und preislich beste Variante gewählt, dies ist meistens das zweit teuerste Angebot. Wird also eine Luxus- Option oberhalb der bisherigen Topp- Option angeboten, kann die Wahl erheblich zu Gunsten der bisherigen Topp- Option beeinflusst werden.

Dieser Kompromiss- Effekt lässt sich auch im Recht beobachten: Werden mittlere Optionen angeboten (Teilsiege, kleinere Straftaten) steigt die Wahrscheinlichkeit eines günstigen Urteils. Gleichzeitig wird die Wahrscheinlichkeit eines vollständigen Sieges deutlich reduziert. Hier hat man eine Verschiebung zwischen den Optionen von circa 15-20 % festgestellt.

Tipp: Zur Veranschaulichung besteht die Möglichkeit unter Marc Schweizer: „Täuschungen vor Gericht“ im Internet einen Vortrag hierzu zu hören.

Ändert sich das Umfeld der Wahrnehmung, verändert sich auch die Entscheidung.

Hieraus stellt sich wieder die Frage, was dieses für den Mediationsprozess bedeutet:

- es sollte versucht werden mit Argumenten zu arbeiten, die mit Legitimation zu tun haben.
- Der Wert des Objektes sollte an objektiven Kriterien überprüft werden, die außerhalb der Wahrnehmung in diesem Moment liegen.
- Es können Fairnessoptionen aufgeführt werden
- Es sollten mehrere Optionen auf den Tisch gebracht werden und diese davon freimachen, dass es noch eine dritte Option geben muss
- Die Optionen sollten zunächst nicht bewertet werden.
- Unlegitime Angebote sollten aufgedeckt werden.

4. Anchoring

Hierunter fällt laut Herrn Winheller das Ankern durch das erste Angebot, Scheinkonzessionen, Entscheidungen zwischen speziell und generell und die des Stimmungen verankerns.

Es ist festgestellt worden, dass Vorinformationen nachfolgende Gedanken beeinflussen.

„Incidental Environmental Anchor“:

Eine Zahl, die im Raum genannt wird, oder auch nur untergründig auf irgendwelchen Bildern oder versteckt in Worten (Restaurantname Salon 12 oder Salon 98) genannt wird, führt dazu, dass das Ergebnis beeinflusst wird.

Laut Herrn Winheller ist es insofern schon fraglich, ob es unter Fairnessgesichtspunkten richtig ist, dass stets die Staatsanwaltschaft mit ihrem Plädoyer im Strafprozess beginnt.

In Prozessen hat sich gezeigt, dass das erste Angebot in Verhandlungen eine größere Auswirkung auf das (Verteilung –) Ergebnis hat als folgende.

Anker werden unbewusst verarbeitet, die Reaktion wird tiefer im Gehirn als auf der rationalen Ebene ausgelöst.

Gegenstrategie, sich dagegen zu wehren, ist:

- Stets gut vorbereitet sein, die Marktlage (Vergleichspreise) kennen, die Interessenlage überschauen und Alternativen des Verhandlungspartners kennen.
- An das Gegenteil zu denken. Es geht nicht darum, eine realistische Gegenoption zu wählen, sondern das Ruder umzulegen, in dem an eine ganz andere Option gedacht wird, wobei diese nicht zwingend realistisch sein sollte, um das Gehirn zu befreien und an neue Dinge denken zu können.

Verwendet wird dieses Prinzip des Anchorings auch bei einem Neuverhandeln nach vorheriger Zurückweisung.

Genauso können auch Stimmungen verankert werden.

Die Bewertung von einer Teilkategorie überträgt sich auf eine übergeordnete Kategorie.

5. Physiologisches Framing

Hierunter fasst Herr Windheller Embodiment, Decision Fatigue und Wirkung des Raumes.

Die neue Embodiment- Forschung konnte in einigen Bereichen zeigen, dass der Körper (Körperhaltung) die Psyche beeinflusst: in einer Studie an der Universität Mannheim stellte Fritz Strack fest, dass Personen, die einen Bleistift mit den Lippen halten, Comics als lustiger empfinden als eine Kontrollgruppe ohne das Halten des Bleistiftes. Durch den Bleistift und die Verzerrung des Mundes in die Form des Lachens wird dem Gehirn suggeriert, dass etwas lustig sein muss.

Verhandler, die auf harten Stühlen sitzen, verhandeln härter und nehmen das Gegenüber als weniger partnerschaftlich wahr, als auf weichen Stühlen. Verhandler, die ein Heißgetränk trinken, verhandeln wertschätzender und weniger konfrontativ als Verhandler mit Kaltgetränk.

Durch power-posing soll versucht werden, die innere Haltung durch äußeres Auftreten zu beeinflussen. Status, Sicherheit und Kommunikationsmacht wird durch Körpersprache beeinflusst und umgekehrt. Personen, die aufrecht sitzen, haben deutlich größeres Vertrauen in ihre eigene Position und Argumente, dies ist bei Studien erforscht worden.

Zudem wurde festgestellt, dass eine körperliche Beeinträchtigung zu einer Entscheidungsmüdigkeit führen kann.

Im Zustand der Entscheidungsmüdigkeit wird der Mensch risikoscheu und neigt zum Status Quo. Er meidet Verhandlungsrisiken, lehnt Neuschöpfungsoptionen, Nebenabreden ab und konzentriert sich auf die Verteilungsaspekte sowie die Verteidigung des Status Quo.

Für die Durchführung von erfolgreichen Verhandlungen sollte eine physische und psychische Fitness vorliegen:

- ausgeschlafen sein
- ausreichend trinken, mindestens 2,5 l pro Tag, dieses erhöht die Kapazität des Arbeitsgedächtnisses um durchschnittlich 15,6 %
- ausreichend essen
mit niedrigem glykämischen Index und lang anhaltender Bereitstellung von Glukose im Blut (ideal: Obstsalat), Vorsicht bei Limonaden und Konferenzkekse
- möglichst kein Alkohol
- ausreichend Luft, Licht, Platz und eine Temperatur von um die 22° sind erforderlich, um die Verhandler zu einer bestmöglichen Leistungsfähigkeit zu bringen, dieses gilt auch für den Mediator.

Als Fazit lässt sich feststellen, dass mit all diesen Framing- Möglichkeiten stets eine Einflussnahme auf einen Prozess erfolgt. Eine Manipulation liegt jedoch nur dann vor, wenn eine Beeinflussung eines anderen zum Erreichen eigener Ziele eingesetzt wird, dieses insofern mit einer negativen Absicht passiert. Hiervon sollte man sich schützen und mit dieser nunmehr bekannten Möglichkeit sehr sorgsam umgehen.

Es bleibt die Erkenntnis, dass der Einfluss auf Entscheidungen viel mehr von der Umgebung und äußeren Umständen abhängt als vom Inhalt einer Nachricht. All dieses Wissen sollte der Mediator anwenden, um eine anspruchsvolle und erfolgsversprechend Mediation führen zu können.

Es war ein sehr spannendes und lehrreiches Forum.

Wer Interesse an einer Ausbildung hat zur Erweiterung der Verhandlungskompetenz kann sich bei

Andreas Winheller, Verhandlungperformance Consulting
Büro Mainz
Kaiserstraße 35
55116 Mainz
a.winheller@verhandlungperformance.de
www.verhandlungperformance.de

anmelden.

Bremen, den 13.09.2022

Gesche Vitens

Framing in der Mediation

Literaturempfehlungen

- | | | |
|---|---|---------|
| Kolenda, Nick | Methods of Persuasion: How to use Psychology
to influence human behaviour
Kolenda Entertainment, 2013
<i>Eine hervorragende Darstellung des Forschungsstands zu
unbewussten Beeinflussungsdynamiken.</i> | 11,04 € |
| Kolodej, Christa | Priming – Stärkende Räume entstehen lassen
SpringerGabler, 2022
<i>Neues Buch mit gründlicher Darstellung verschiedener
Framing-Dynamiken.</i> | 44,99 € |
| Rosner, Siegfried
Winheller, Andreas | Mediation und Verhandlungsführung
R.Hampp-Verlag, 2. Auflage, 2022 (i.E.)
<i>Umfassende Darstellung von Theorie und Praxis des
mediativen Verhandeln. 2. Auflage mit umfangreichem
Kapitel zum Thema „Framing und Mediation“.</i> | |
| Wermke, Christian (Hg.) | Exzellente Kommunikation im Wirtschaftsleben
HDS-Verlag, 2018
<i>Praxisorientierten Darstellung der Framing-Theorie für
professionelle Verhandler (Framing – Der Schlüssel zum
„Ja“).</i> | 44,90 € |
| Winheller, Andreas | Aufsatzserie „Framing in der Mediation“ in der Zeitschrift
für Konfliktmanagement (ZKM)
ZKM 4/18, S. 116-121
ZKM 5/18, S. 175-181
ZKM 6/18, S. 211-216
<i>Gekürzte Veröffentlichung der Masterarbeit.</i> | |