

Verhandlung und Gespräch: "Gefühle richtig deuten"

Während Verhandlungen und wichtigen Gesprächen wird der Einfluß der Gefühle bei den Beteiligten zumeist unterschätzt. Doch gerade unsere Stimmungen und Emotionen spielen einen gewichtigen Part in den zu führenden Gesprächen. Vernünftiges Verhandeln muß auf die Gefühle und Stimmungen unseres Gegenübers ebenso wie auf die eigenen Emotionen Rücksicht nehmen. Dr. Arnold Kitzmann zeigt in seinem Beitrag die enge Verbindung von Denken und Fühlen auf und gibt interessante Tips zur Bewertung spezifischer Ausdrucksmerkmale.

Gefühle bestimmen Denken und Handeln

Verhandlungen und Gespräche sind häufig mit starken Gefühlen verbunden. Unsere Gefühle bestimmen das Denken und Handeln. Der große Einfluß der Gefühle wird häufig unterschätzt. Hinzu kommt, daß sich viele Menschen ihrer Gefühle gar nicht bewußt sind, oder die Auswirkungen der Gefühle falsch einschätzen.

Starke Gefühle verändern ungewollt die Richtung der Verhandlungen.

Wir glauben, rationale Einschätzungen zu treffen und sind doch Opfer unserer Gefühle. Zielgerichtete Gespräche und Verhandlungen können durch starke Gefühle in ungewollte Richtungen gelenkt werden. Unsere Gesprächspartner können durch Provokation bestimmter Gefühle unseren Verstand beeinflussen.

Gefühle sind entwicklungsgeschichtlich ein älteres Steuerungsinstrument als der Verstand.

Woher kommt es nun, daß unsere Gefühle häufig einen stärkeren Einfluß auf unser Verhalten haben als unser Verstand? Das limbische System, ein Teil des Gehirns, gilt als Sitz der Emotionen. Evolutionsgeschichtlich gehört dieser Teil zu den älteren Strukturen des Gehirns. Das Großhirn, als Zentrum kognitiver Prozesse, hat sich erst relativ spät entwickelt. Unsere Gefühle sind somit ein älteres Steuerungssystem als unser Verstand. Gefühle sind eine Art Gestalt, die es uns ermöglicht, auf bestimmte Situationen mit einem ganz bestimmten Muster zu reagieren. Entwicklungsgeschichtlich gesehen sind Gefühle ein großer Fortschritt im Vergleich zu der starren Verknüpfung Reiz-Reaktion.

Gefühle ermöglichen eine vorbewusste Beurteilung der Situation.

Gefühle erlauben eine vorgedankliche Beurteilung einer Situation. Sie zeigen uns, wie wir auf diese Situation reagieren können. Dadurch erhalten wir eine größere Flexibilität in unserem Verhalten. Das Verhalten ist nicht mehr an starre Reiz-Reaktionsmuster geknüpft, sondern erhält durch die Gefühle lediglich einen Rahmen vorgegeben, in dem sich das Verhalten bewegen kann.

Die Interpretation der Gefühle des Gegenübers ist wichtig!

Vor diesem Hintergrund ist es sehr plausibel, daß die Deutung der Gefühle bei unserem Gesprächspartner einen hohen Stellenwert hat. Wenn wir die Gefühle erkennen und richtig interpretieren, erlauben sie uns, unseren Gesprächspartner besser zu verstehen.

Gefühle lassen sich an verschiedenen Ausdrucksmerkmalen ablesen

Der Gesichtsausdruck und die übrige Körpersprache erlauben eine deutliche Interpretation. Ebenso spielt der stimmliche Ausdruck eine große Rolle. Eine Stimme kann traurig, zornig, lebhaft oder langweilig klingen. Gefühle und Stimmungen sind Ausdruck unserer Instinkte. Das wir uns meistens als Verstandesmenschen sehen, gestehen wir uns den Einfluß der Gefühle kaum ein.

Unser Verhalten wird durch Gefühle gesteuert.

Da unser Verhalten hauptsächlich durch Gefühle gesteuert wird, ist das Erkennen der Gefühle am Körperausdruck von großer Bedeutung. Erst Gefühle geben unserem Denken und Handeln den richtigen Antrieb. Gefühle sind auch häufig von körperlichen Erregungen begleitet. Puls, Blutdruck und die Körpertemperatur verändern sich. Der Organismus stellt sich auf Kampf oder Flucht ein.

Bei Gesprächen und Verhandlungen sind die verschiedensten Gefühle beteiligt.

Gefühle sind auch deshalb bei Gesprächen und Verhandlungen so schwierig einzuschätzen, weil häufig mehrere unterschiedliche Gefühle beteiligt sind. Grundsätzlich können Gefühle zu einer lustvollen oder schmerzlichen Bewertung eines Erlebnisses führen. Je besser ich die Gefühle deuten kann, um so besser kann ich auf die Gefühlslage meines Gesprächspartners eingehen.

Wieviele unterschiedliche Gefühle gibt es?

Das Englische kennt 137 Gefühlsbegriffe. Die Zahl der unterschiedlichen Gefühle wird häufig auf über 140 geschätzt. Gefühle entstehen häufig aufgrund von bestimmten Bewertungsschritten, die spontan, unwillkürlich und häufig unbewußt ablaufen. Sehr schnell empfinden wir, ob eine Situation angenehm oder unangenehm ist. Dies führt dann zur Annäherung oder Vermeidung. Im nächsten Schritt prüfen wir dann unbewußt, ob die äußere Situation in einer bestimmten Beziehung zu unserer aktuellen Bedürfnislage steht. Ein Mensch, der viel Anerkennung braucht, wird sich somit in der Nähe eines freundlich gestimmten Mitmenschen sehr wohl fühlen. Weiterhin ist es wichtig, ob wir uns so einschätzen, daß wir eine Situation gut bewältigen können.

Entsprechen äußere Situationen unseren inneren Standards und unserem Selbstkonzept?

Ein schwieriger, komplizierter Gesprächspartner kann somit Gefühle der Hilflosigkeit in uns auslösen. Wir ziehen uns dann zurück, oder aber wir versuchen, durch verstärkte Anstrengungen, Herr der Situation zu werden. Schließlich vergleichen wir äußere Situationen immer auch mit äußeren Normen und prüfen, ob die Situation unseren inneren Standards und unserem Selbstkonzept entsprechen.

Gefühlsreaktionen lassen sich nicht logisch erklären.

Mit diesen Bewertungen filtern somit unsere Gefühle aus der Welt der Umweltreize die wichtigsten heraus. Die Ergebnisse des Bewertungsprozesses bestimmen dann die Art der jeweiligen Gefühle. Allerdings können sich diese Gefühle auch schnell ändern, wenn neue Gesichtspunkte hinzukommen. Viele Gefühle bestehen auch nur kurze Zeit und rufen andere Gefühle hervor. Es können sogar scheinbar widersprechende Gefühle gleichzeitig empfunden werden, z.B. Liebe und Haß, Freude und Traurigkeit. Viele Gefühle können sich auch gegenseitig verstärken und abschwächen. Gefühlsreaktionen lassen sich mit unserer üblichen Logik häufig nicht erklären. Verstandesprozesse können wohl Intensität und Qualität von Gefühlen beeinflussen, sie sind aber keine notwendige Voraussetzung für das Zustandekommen von Gefühlen.

Bestimmte Emotionen sind von Lernprozessen unabhängig.

Es gibt eine Reihe von angebotenen Gefühlen, die nicht von Lernprozessen abhängig sind, sondern als Reaktion auf einige wenige spezifische Reize automatisch ablaufen. Gefühle laufen generell als Reaktion auf äußere und innere Reize auf drei Ebenen ab: Der physiologischen, der motorischen und der sprachlichen Ebene.

Gefühle laufen auf der physiologischen, motorischen und sprachlichen Ebene ab.

Mit den Gefühlen werden somit gleichzeitig bestimmte körperliche Reaktionen ausgelöst. Die wichtigsten Gefühle sind: Vergnügen, Freude, Ekel, Abscheu, Traurigkeit, Verzweiflung, Angst, Furcht, Ärger, Wut, Langeweile, Scham und Schuld. Ist bei Verhandlungen und Gesprächen einmal ein hoher Erregungsgrad erreicht, z.B. durch Provokation und starken Widerspruch, so lassen sich die unterschiedlichsten Emotionen sehr leicht auslösen. Eine Versachlichung des Gespräches wird dann immer schwieriger. Die Gefahr der Eskalation steigt. Hier kann ein Gesprächsabbruch und eine Fortführung zu einem späteren Zeitpunkt Wunder wirken.

Positiv wirkt sich bei erregten Gesprächsabläufen manchmal eine Pause aus. In einem interessanten Versuch zeigten zwei Amerikaner (Schachter und Singer), daß Versuchspersonen, die durch Stresshormone stark erregt wurden, anschließend in einem lustigen Film mehr lachten und sich in ärgerlichen Situationen mehr ärgerten als die Kontrollgruppe.

Gefühle werden durch die vorhandene Grunderregung verstärkt.

Dieser Versuch zeigte sehr deutlich, daß die unterschiedlichsten Gefühle durch eine bestimmte Grunderregung weiter verstärkt werden können. Auf Gespräche und Verhandlungssituationen bezogen heißt dies, daß eine ruhige, sachliche Gesprächsatmosphäre Gefühle der Ruhe auslöst und somit das Gesprächsergebnis besser und sachlicher werden läßt.

Gefahr des Umkippens der Emotionen

Gefühle können manchmal auch schnell umkippen, auf Lachen folgt Weinen, auf Heiterkeit Traurigkeit. Auch diese Beobachtungen zeigen, daß bestimmte Gefühle sehr schnell andere Gefühle auslösen können. Gefühle können sich schnell wandeln. Die besten und kreativsten Gespräche ergeben sich gerade aus einer engen Verbindung von Denken und Fühlen. Bei der Interpretation der Gefühlslage unserer Gesprächspartner ergibt sich eine weitere Schwierigkeit. Bestimmte Gefühle können gleichzeitig nebeneinander bestehen. So können wir z.B. gleichzeitig neugierig sein und dabei aber auch Furcht empfinden, aggressiv sein und auch Fluchttendenzen haben.

Gefühl und Verstand

In welcher Beziehung stehen nun Gefühle und Verstand zueinander? Löst der Verstand die Gefühle aus oder lösen bestimmte Gefühle ein bestimmtes Denken aus? Vermutlich laufen Kognitionen und Emotionen in einem parallelen Prozeß ab.

Bestimmte Gefühle treten unabhängig vom Verstandesprozeß auf.

Es gibt zwar einen gegenseitigen Einfluß, möglich ist es aber auch, daß bestimmte Gefühle nicht zu bestimmten Gedanken passen. Bestimmte emotionale Zustände können auch völlig autonom, ohne Einfluß der Gedanken auftreten. Die für die Gefühle zuständigen Hirnregionen können nämlich anatomisch unabhängig vom übrigen Gehirn reagieren. Bestimmte Gefühle können somit völlig losgelöst von den Verstandesprozessen auftreten. Vermutlich gibt es auch eine vom bewußten Denken unabhängige Gefühlsverarbeitung im Gehirn.

Der sprachliche Ausdruck wird in hohem Maße vom Verstand gesteuert. Gefühle hingegen drücken sich stärker in der Körpersprache, der Stimme und in vegetativen Reaktionen aus. Ein Gesprächspartner, der sich in seinen Gefühlen verstanden fühlt, ist leichter zu überzeugen. Die komplexe Natur der Gefühle führt dazu, daß wir die Gefühle unseres Gesprächspartners immer nur annäherungsweise erfassen können. Die bewußte Konzentration, nicht nur auf den gesprochenen Inhalt, sondern auch auf die mitgeteilten Gefühle, führt jedoch zu einem tieferen Verständnis und zu einer besseren Kommunikation.

Fazit

Die besten und kreativsten Gespräche entstehen aus einer engen Verknüpfung von Denken und Fühlen. Kognitionen und Emotionen laufen in einem parallelen Prozeß ab. Die unterschiedlichsten Gefühle werden durch eine bestimmte, vorhandene Grunderregung verstärkt. Auf Gespräche und Verhandlungssituationen bezogen heißt dies, daß eine ruhige, sachliche Gesprächsführung Gefühle der Ruhe auslöst und das Verhandlungsergebnis besser und sachlicher werden läßt.