IPG

INTERVIEWS 19.01.2017

„Bedürfnis nach exzessiver Bewunderung“

Psychologe und Verhandlungsprofi Thomas Fritzsche über den geeigneten Umgang mit Donald Trump.

Donald Trump weist wesentliche narzisstische Charakterzüge auf. Er feiert sich gerne selbst, lässt keine Kritik zu und ist nachtragend. Worauf sollten internationale Staatsoberhäupter im Umgang mit ihm achten?

Streng genommen wissen wir ohne eine professionelle Untersuchung nicht, ob Donald Trump die Kriterien für eine „Narzisstische Persönlichkeitsstörung“ erfüllt. Gleichen wir die häufigsten Kriterien und sein öffentlich gezeigtes Verhalten ab, finden wir allerdings eine deutliche Nähe. Im DSM, einem internationalen Diagnosemanual, müssen für die Diagnose fünf der folgenden Punkte erfüllt sein: Übertreiben der eigenen Leistungen und Talente; Phantasien über grenzenlosen Erfolg, Macht, Brillanz, Schönheit; Überzeugung, „besonders“ zu sein; Bedürfnis nach exzessiver Bewunderung; ausbeuterisches Verhalten in zwischenmenschlichen Beziehungen; fehlende Bereitschaft, die Gefühle oder Bedürfnisse anderer anzuerkennen; arrogantes, hochmütiges Verhalten.

Eine psychodynamische Erklärung des Verhaltens liegt in einem grundsätzlich mangelhaften Selbstwertgefühl, welches durch ständige Selbstbewunderung übertönt wird. Kritik wird deshalb implizit als Bedrohung wahrgenommen, da sie ja das aufwendig verdrängte Gefühl, nicht zu genügen, aktiviert. Sie muss daher radikal bekämpft werden, sei es durch lautes Eigenlob und Verneinung der Kritik, sei es durch Aggression gegen den Kritiker – oder beides.

Folgen wir diesen Überlegungen, wäre also Trumps permanentes Eigenlob ebenso wie seine Wut und seine ungebremste Aggressivität gegenüber Kritikern jeglicher Art die aufwendige tägliche Abwehr des tief verborgenen Gefühls, klein und wertlos zu sein.

Die Staatsoberhäupter müssen sich auf einen

Indem Trump nun tatsächlich nicht nur als Milliardär besonders reich, sondern als US-

Partner einstellen, der wenig einstecken kann, aber gelegentlich deftig austeilt.

Präsident besonders mächtig ist, erfährt diese bedürftige Seite zwar maximale Bestätigung. Dennoch käme ein Mensch mit der oben genannten Störung nicht zur Ruhe, er könnte sich nicht zurücklehnen und genießen. Er müsste ständig weitere Bestätigungen der eigenen Größe generieren, und er müsste weiterhin jegliche Kritik bekämpfen.

So würde er auf die Staatsoberhäupter der Welt treffen. Mit ihnen zusammenzukommen wäre schon per se geeignet, für großartige Bestätigung zu sorgen. Sich mit den anderen „Großen" zu unterhalten, mit ihnen auf Fotos abgebildet zu sein, unterstützt die Annahme, nun endgültig der Größte zu sein.

Problematisch wird es in Momenten, in denen unterschiedliche Auffassungen besprochen werden müssen. Die Gesprächspartner sollten hier beim Herausstellen ihrer eigenen Sichtweise stets auch Respekt für die Sichtweise von Trump formulieren, damit dieser möglichst wenig „Angriff" wahrnimmt. Dies dürfte ihnen nicht besonders schwer fallen, da Staatsoberhäupter in der Kunst des diplomatischen Formulierens meist gut geschult sind.

Etwas schwieriger, da weniger gewohnt, wird es wohl für manche Persönlichkeiten sein, mit dem Auftreten Trumps umzugehen. Da sein rüder, aggressiver Tonfall schon während der Reality Show „The Apprentice" zu seinem Markenzeichen wurde und er diesen durch den ganzen Wahlkampf bis zum heutigen Tag hindurch bewahrt hat, wird er ihn voraussichtlich auch in diesen Gesprächen nicht auf Dauer ablegen können. Die Staatsoberhäupter müssen sich daher auf einen Partner einstellen, der wenig einstecken kann, aber gelegentlich deftig austeilt.

Könnte der Narzissmus zur Schwachstelle für Trump werden? Etwa weil er anfällig für Schmeicheleien wird?

Das ist möglich. Ein geschickter Gesprächspartner wird es verstehen, Trump durch Schmeicheleien zu manipulieren. Ebenso könnte eine Partei A in Gegenwart von Trump andeuten, dass eine Partei B sich negativ über diesen geäußert habe – je stärker der Narzissmus ausgeprägt ist, desto stärker wird wie im Reflex sein Bedürfnis anspringen, diese Partei B zu attackieren.

Auch durch geschickte Formulierungen lässt sich das Bedürfnis nach Selbstbestätigung für eigene Zwecke einspannen. Sagt man zu einem Mann, der sich selbst vermarktet als jemand, der gegen alle Normen angeht, einen Satz wie „Ich bin nicht sicher, ob Sie an dieser Stelle den Mut haben würden, sich gegen den Main Stream zu stellen…",

provoziert man das Bedürfnis, genau dies zu tun.

Die narzisstischen Mechanismen sind dem rationalen Denken nebengelagert und können im problematischeren Fall das rationale Denken vollständig übertrumpfen.

Wird ein intelligenter Mensch so etwas nicht merken?

Die hier geschilderten Mechanismen liegen nicht im Bereich der üblichen Intelligenz im Sinne einer Fähigkeit zum rationalen Denken. Die narzisstischen Mechanismen sind dem rationalen Denken nebengelagert und können im problematischeren Fall das rationale Denken vollständig übertrumpfen.

Der neue US-Präsident preist immer wieder sein eigenes Verhandlungsgeschick. Worauf kommt es beim Verhandeln an?

Es gibt einige sehr unterschiedliche Arten des Verhandelns. Ich will Ihnen den Unterschied zwischen strategischem Verhandeln, hartem Verhandeln und sachgerechtem Verhandeln schildern, weil diese drei Ansätze für den US-Präsidenten relevant sein werden.

Begegnet man sich nur einmal, wie zum Beispiel beim Kauf eines Gegenstands, kann man feilschen, emotional werden, bluffen; hier spricht man von *strategischem* Vorgehen mit dem Zweck, den besten Preis zu erzielen. Wählt man dieses Konzept, sollte man möglichst viele Strategien und Taktiken kennen, die den anderen in unterschiedlicher Weise beeinflussen, und natürlich die entsprechenden Gegentaktiken, falls das Gegenüber solche Strategien einsetzt.

Einige Beispiele sind sehr bekannt: Die „Höhere Instanz“ lässt uns kurz vor dem Abschluss erst mal noch „den Chef fragen“, bei „Guter Junge, Böser Junge“ übernimmt ein Teammitglied die Rolle des aggressiven Rohlings, damit das Angebot des freundlicheren Teammitglieds attraktiver erscheint, bei der „Salami Taktik“ fordern wir immer noch ein Scheibchen mehr, und nochmals mehr, und so weiter. Solche Taktiken gibt es mehrere Dutzend, alle zielen darauf ab, den anderen zu manipulieren.

Befindet sich der Verhandler selbst in einer Machtposition, so verhandelt er häufig eher *hart*: Er droht mit Verhandlungsabbruch oder damit, zum Konkurrenten zu gehen, er greift den anderen persönlich an, er übt Druck aus. Auch hier geht es einseitig darum, das Beste für die eigene Seite herauszuholen.

Dieser Ansatz hat mit „Verhandlungsgeschick“ nur sehr wenig zu tun. Die entsprechenden Verhandler stellen aufgrund ihrer Macht extreme Forderungen und erleben, dass man ihnen deshalb entgegenkommt.

Im diplomatischen Zusammenhang wird das *sachgerechte, kooperative* Verhandeln gepflegt. Hier geht es darum, nicht nur für sich selbst, sondern für beide Parteien ein gutes Ergebnis zu finden, weil man davon überzeugt ist, dass nur solche Lösungen für dauerhafte Zufriedenheit sorgen. Um das zu erreichen, folgt man den Grundideen des „Harvard Konzepts". Man respektiert den anderen, auch wenn dieser eine andere Meinung vertritt, man versucht, nicht nur über die Positionen zu verhandeln, sondern die dahinter stehenden Interessen zu erfahren und diese bei der Lösungssuche zu berücksichtigen, und man denkt für den anderen mit, damit auch dieser zufrieden ist.

Aufgrund Trumps Persönlichkeit wie auch seiner Position dürfte er meistens aus der „mächtigen" Haltung heraus verhandelt haben. Ist das so, dann hat er bisher kein großes Verhandlungsgeschick benötigt, er hat dem anderen lediglich seine Forderungen diktiert. Da er sich als sehr erfolgreich wahrnimmt, wird er diesen Stil beizubehalten versuchen, auch wenn er nicht für das diplomatische Parkett gedacht ist.

Trump hat immer wieder mit Tabus gebrochen, hat den Bruch mit internationalen Konventionen und Verträgen angekündigt. Für viele Beobachter gilt er daher als unberechenbar. Ist das eigentlich eine Position, die ihm besondere Verhandlungsmacht verleiht?

Unberechenbarkeit kann vor und auch während einer Verhandlung taktisch durchaus günstig sein. Der anderen Partei wird dadurch das Gefühl vermittelt, sich anstrengen zu müssen, um „ins Geschäft" zu kommen, sie kann nicht gut einschätzen, ob das, was sie anbietet, der unberechenbaren Partei genügt. Schon vor der Verhandlung wird sie mehr als sonst überlegen, welche Zugeständnisse womöglich notwendig sein werden, um zum Ziel zu kommen.

Auch beim Ansatz des sachgerechten Verhandelns lässt sich die Bereitschaft, Tabus zu brechen, grundsätzlich begrüßen, da dort bei der Suche nach Lösungen ein großes Maß an Kreativität gefordert ist. Wer sich nicht an Konventionen hält, denkt in weniger engen Grenzen; in diesem Sinn kann ein Geschäftsmann neue, originelle Ansätze einbringen, die einem „typischen" Politiker nicht eingefallen wären.

Rührt Unberechenbarkeit dagegen nur aus einem unsteten, oszillierenden, beliebigen Stil, so ist sie in keinem Zusammenhang nützlich, sondern muss als Gefahr für jede Stabilität betrachtet werden.

Partner, die zur

Nach abgeschlossener Verhandlung muss man dann spätestens berechenbar und verlässlich

Zusammenarbeit mit einem unzuverlässigen Partner gezwungen sind, werden mittelfristig Risikozuschläge in die künftigen Verträge einbauen.

sein. Ein Geschäftsmann, der seine Verträge nicht einhält, wird irgendwann keine Geschäftspartner mehr finden, die mit ihm Verträge schließen möchten. Ein Präsident, der seine Verträge nicht einhält, wird vielleicht denken, dass die anderen Länder ja darauf angewiesen sind, mit den Vereinigten Staaten von Amerika zusammenzuarbeiten. Jedoch werden Partner, die zur Zusammenarbeit mit einem unzuverlässigen Partner gezwungen sind, mittelfristig Risikozuschläge in die künftigen Verträge einbauen – zum Nachteil der unzuverlässigen Seite.

Wenn sich Trump wie im Israel-Palästina-Konflikt von vornherein auf einer Seite positioniert, erhöht oder verschlechtert dies die Chancen, in einem solchen Konflikt zu verhandeln?

Zunächst muss geklärt werden, ob eine eindeutige Positionierung aus taktischen Gründen geschieht, oder ob sie wirklich so und nicht anders gemeint ist.

Falls eine starke, öffentliche Positionierung als Taktik gedacht ist, so handelt es sich immer um eine Gratwanderung. Man sagt in diesem Fall A und meint aber B, oder „A++“, man sagt laut „Ich werde das niemals tun…“ und meint stillschweigend „…außer, du machst mir ein besonders gutes Angebot.“ Die andere Seite soll hier schon von Anfang an dazu verführt werden, sich weit aus dem Fenster zu lehnen; der Eintrittspreis dafür, überhaupt verhandeln zu dürfen, wird so möglichst weit nach oben getrieben.

Heikel ist die Situation dadurch, dass die andere Seite diesen verborgenen Zusatz ja auch erkennen muss. Hört man lediglich das „Ich werde das niemals tun…“ und nimmt nur diese Aussage für wahr, wird man in einer Verhandlung als Reaktion entweder gar nicht mehr verhandeln, da es sich ja nicht lohnt, oder aber selbst eine ähnlich extreme Gegenposition einnehmen. In beiden Fällen würden Verhandlungen deutlich erschwert.

Falls die Positionierung keine Taktik, sondern Tatsache ist, wird die Verhandlung ebenfalls erschwert, falls man überhaupt in sie eintritt. Es geht dann nicht nur darum, die andere Person von der eigenen Position wegzubewegen, es geht außerdem auch darum, dieser Person eine Brücke zu bauen, wie sie ihre veränderte Haltung gegenüber ihren Anhängern begründen kann. „Lege Dich niemals zu 100 Prozent fest“ stellt deshalb eine der Grundregeln des Verhandelns dar.

Die Fragen stellte <link ipg autorinnen-und-autoren autor ipg-author

detail author hannes-alpen>*Hannes Alpen.*



Thomas Fritzsche
Ranstadt

Thomas Fritzsche ist Diplom-Psychologe und Verhandlungsprofi. Seit 1996 arbeitet er als Trainer für Führungskräfte. Außerdem lehrt er Hypnotische Kommunikation an der Justus-Liebig Universität Gießen. Er ist Autor mehrerer Bücher, darunter *Souverän verhandeln: Psychologische Strategien und Methoden.* (2. Auflage 2016).

16 LESERBRIEFE

Asfam Lgs schrieb am 21.01.2017

Endlich ein konstruktiver Umgang mit dem Phänomen Trump statt der sattsam bekannten Medienschelte. Diese Verhandlungstipps sind von weitem Geltungsbereich und können durchaus auch auf den Umgang mit Trumps russischen Pendant gelten.
Es ist wünschenswert und bestimmt erfolgversprechend, wenn die bevorstehenden schwierigen Verhandlungen mit den USA, aber auch diejenigen mit anderen mächtigen Narzissten dieser Welt den von Fritzsche hier

nur sehr verkürzt dargelegten Überlegungen folgen werden.

---

awi schrieb am 24.01.2017

Die Analyse zeigt: Man braucht Training und Konzepte um mit dem neuen US Präsidenten erfolgreich umzugehen.
Hoffentlich erreicht die Botschaft Fritzsches auch Angela Merkel und die Minister, die Trump begegnen können. Nur naive Menschen glauben mit Respekt und Argumenten könne man erfolgreich sein bei Gesprächen mit ihm.

Coaching tut not!

Norba schrieb am 24.01.2017

Der Bericht enthält sehr wertvolle Erkenntnisse und daraus abgeleitete Tipps, gibt es solche Charaktere doch auch in den kommunalen Verwaltungen in Gestalt von Bürgermeistern.

lavica schrieb am 24.01.2017

Sehr guter Artikel,
kann ich voll unterschreiben!

Martin schrieb am 24.01.2017

Wir sollten bedenken, dass Trump mit China ein starker Verhandlungspartner gegenüber steht. Den wird er nicht über den Tisch ziehen können. Er wird also wahrscheinlich Amerika nicht stark, sondern schwach machen. Ein schwaches Amerika wird jedoch für EU und Nato auch nicht gut sein. Warten wir es ab!

Alexander M. schrieb am 24.01.2017

Ich weiß nicht, warum sich jeder dazu berufen fühlt, Trump persönlich und fachlich zu disqualifizieren. Er mag eine schillernde Persönlichkeit haben, er mag sich schon gar nicht in die Passform Sprechblasen-bildender Berufspolitiker einfügen, oder auch eine merkwürdige Frisur haben, aber - so möchte man sagen - verdammt noch mal, er ist der gewählte Präsident der USA und

unserer wichtigster Partner. Nehmt endlich die Scheuklappen herunter - und glaubt nicht, dass wir oder unsere Kanzlerin die Avantgarde oder der Garant der freien Welt sind. Wir schon gar nicht - denn wir begleiten allenfalls die Umwandlung der Türkei in eine religiös geprägte Diktatur konstruktiv, statt sich für Freiheit und Menschenrechte wirklich stark zu machen. Also bitte etwas mehr Mäßigung ggü. Trump..

Agneta schrieb am 24.01.2017

Zugegeben, Trump ist alles andere als ein guter Redner. Das weiss er sicher selbst. Er rumpelt wie der Elefant im Porzellankasten, ist angriffslustig, ja manchmal beleidigend und ganz gewiss kein Diplomat. Vieles, was er ankündigt und offenbar auch durchsetzen will, ist ungereimt und irritierend. Trotzdem wurde er gewählt. Ein grosser Grund dafür war sicher, dass die Menschen ihn für authentisch halten, für ehrlicher als andere Politiker, hinter deren schöne Reden sich eine undurchsichtige Politik verbirgt.
Im Übrigen findet man narzistische Züge bei sehr vielen Politikern und auch Bewunderungsbedürfnis, nicht immer aber Verhandlungsgeschick.

Vielleicht sollte man doch ein paar gute Haare lassen an Herrn Trumps schöner Frisur. Manchmal ist es gut, vor der eigenen Türe zu kehren.

Klaus Krüger schrieb am 24.01.2017

Eine gute - und sicherlich auch sehr treffende Analyse, laßt uns abwarten, wie die nächten Wochen und Monate verlaufen.

Eine Chance könnte dieser "bislang unberechenbare Präsident" bieten, nämlich die, mit Russland eine berechenbare und friedlichere Zusammenarbeit einzuleiten und "neue Wege" zu gehen.

---

wisu162 schrieb am 24.01.2017

Kurz gesprungen. Trump ist ein Symptom. Ein Symptom, dass Demokratien in einer späten Phase, wenn ein Ende wegen Überschuldung absehbar ist, dann einfach Niemand mit gesundem Menschenverstand in die Politik geht. Die Wahlperioden sind zu kurz, die Wähler dumm und egoistisch.
Wer sähen möchte, für die Zukunft, also in Köpfe,

Jugend und Bildung langfristig denkt, wird schlicht nicht gewählt. Wer Wahlgeschenke hat, Lügen erzählt, einfache Lösungen, der darf 4 Jahre weiter machen.
Ist danach gut alimentiert.
Trump ist ein Symptom. Merkel, Nahles, Wilders, Marie Le Pen, Hollande, die May in England, Politiker schauen auf die nächste Wahlperiode. Die CDU hat Merkel als Einheitspartei organisiert..

P. Reinhardt schrieb am 24.01.2017

Die psychologische Analyse ober leuchtet mir ein. Aber wenn ich es recht sehen, redet ja Trump kaum oder gar nicht von "Verhandeln", sonder immer von "Tun". Er will in seinem Größenwahn Fakten setzen - das kann eigentlich kaum gut gehen. Das kann viel Schaden anrichten, aber vielleicht können kluge Politiker da besänftigend einwirken. aber meine Prognose ist: nach allerlei Schaden - hoffentlich nicht allzu groß - wird er scheitern. das kann schier nicht gut gehen.

Gerd Weghorn schrieb am 24.01.2017

Fritzsches Argumentation ist schlüssig und denk-würdig.

Sie taugt für die Professionalisierung meines persönlichen Umgangs mit "schwierigen Kunden" im normalen Geschäftsleben, nicht jedoch für den Umgang mit dem Präsidenten der USA.
Dieser ist unfrei. Er ist lediglich eine Galionsfigur des finanzkapitalistisch-rüstungsindustriell-militärbürokratischen Syndikats der USA, weshalb es erfolgversprechender ist, die Zielsetzungen / Interessen und Potenziale des Syndikats zu erkennen - und ihnen zu begegnen. Sie unterscheiden sich in nichts von den Zielsetzungen, denen Obama genüge leisten musste.

Gesa Vogler schrieb am 25.01.2017

Ich stimme meinem "Vorredner" zu . Die Analyse des Thomas Fritzsche und seine daraus resultierenden Verhaltens-Regeln lesen sich ausgesprochen amüsant . Ich finde sie geeignet für einen Comic-Kurzfilm , der in Diplomaten-Kreisen der EU zirkulieren sollte . Und natürlich sollte er auch im IPG-Newsletter veröffentlicht werden , damit auch ich ihn zu meiner weiteren Unterhaltung sehen könnte .
Bitte , dabei sollten möglichst alle Darsteller auf der internationalen Bühne Loriot-mäßig erfasst werden .

Zum Beispiel Trump in der Badewanne mit Quietsche-Ente und Mrs.May .

Hermine schrieb am 25.01.2017

Wenn Narziss Trump dahingehend wirkt, dass die Völker der USA den Spiegel vorgehalten bekommen, wäre das ein guter Effekt, so sie ihren eigenen Entwicklungsstand erkennen und politische und gesellschaftspolitische Zielsetzungen anstreben können. Für die Welt wäre es besser, wenn man auf mehr Souveränität hinarbeitet, denn Schwellen- und Entwicklungsländer schaffen es in der Regel nicht ihren wirtschaftlichen Status zu verbessern, mit Ausnahme der aktuellen Wirtschaft in der Türkei.

Reinhold schrieb am 28.01.2017

Kennt noch jemand The Motley Fool?
Ist es nicht DRINGEND nötig, dass endlich mal ein Tabu-Brecher ein höchst selbst-referentielles Milieu aufmischt?

Eckart schrieb am 31.01.2017

Ich kenne Herrn Fritzsche nicht, habe daher auch weder positive, noch negative Vorurteile ihm gegenüber. Was mich an dem Interview schockt, ist das erbärmliche wissenschaftliche Niveau der Analyse und der Verhaltens-Vorschläge für künftige Verhandlungspartner. Die Antworten repräsentieren eine Kreuzung von hausbackener Psychologie und Ratgeber-Literatur. Ich hasse billige Sprüche wie "Das könnte ich auch", aber mehr Esprit entlockt mir das Interview nicht. Möglicherweise ist auch das Interview nicht die passende Form für den thematisierten Gegenstand.

Parmenides schrieb am 06.02.2017

Ich hätte eine wissenschaftlich Abhandlung über die Psyche des guten Donalds wahrscheinlich gar nicht verstanden und bin deshalb auf allgemeinverständliche Texte angewiesen, stehe also vom dem gleichen Tore wie der Ochse Wähler. Hätte diese Interwiew jedoch gar nicht gebraucht, da ich den Donald bereits vorher schon so einschätzte, wie beschrieben. Ein wenig gesunder

Menschenverstand ist bereits für so einen eindeutigen Narziss völlig ausreichend. Mehr, als er täglich von sich gibt, braucht kein Mensch!
