

# Verhandeln

## *Eine Einführung<sup>1</sup>*

Verhandeln müssen wir ständig. Es ist schwer vorstellbar, dass ein einziger Tag vergehen könnte, ohne dass wir verhandeln müssten. Doch die meisten Verhandlungen nehmen wir gar nicht als Verhandlungen wahr: „Friedensverhandlungen“ zwischen Kriegsparteien, „Tarifverhandlungen“ zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerlager oder Fusionsverhandlungen zwischen großen Konzernen sind unzweifelhaft als Verhandlungen erkennbar. Doch auch die gemeinsamen Überlegungen eines Paares, wie man den Abend gestalten möchte (Kino oder Essen gehen), die Urlaubsplanung in einer Abteilung („wer geht wann?“) oder das Gespräch mit dem Chef, weil man an einer Fortbildung teilnehmen möchte, sind Verhandlungen.

**Eine einfache Definition:** „Verhandeln ist ...

...wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat.“<sup>2</sup>

Zugegeben, diese Definition ist sehr weit gefasst. Sie hat sich aber deshalb bewährt, weil die verschiedenen Verhandlungssituationen – im privaten, geschäftlichen, diplomatischen Bereich – auf den gleichen psychologischen Dynamiken beruhen. Kurz gesagt: Für den Verhandlungsprozess macht es keinen Unterschied, ob sich die Parteien über Geld, Freizeitgestaltung, Vertragsklauseln oder Ziele streiten, wenn sie versuchen, durch Kommunikation eine einvernehmliche Lösung zu finden.

---

<sup>1</sup> Zeichnungen in diesem Skript von Werner „Tiki“ Küstenmacher. Abdruck mit Genehmigung.

<sup>2</sup> Definition des PROGRAM ON NEGOTIATION AT HARVARD LAW SCHOOL (PON), der Keimzelle der modernen Verhandlungswissenschaft, vgl. Fisher/Ury/Patton – Das Harvard-Konzept, Frankfurt a.M., 2003. Wissenschaftlich präziser kann man Verhandeln definieren als: „Ein Interaktionsprozess von zwei oder mehr interdependenten Parteien, mit dem Ziel, durch Austausch von Angeboten und Informationen zu einer Einigung über die Nutzenverteilung zu gelangen, mit der trotz stellenweiser konfliktärer Präferenzen im Ergebnis eine Verbesserung ihrer Situation erzielt wird.“, WINHELLER – *Verhandlungsperformanceentwicklung in der Organisation*, 2011, S. 4.

Wenn Akteure voneinander abhängig sind (Interdependenz) und (mindestens teilweise) unterschiedliche Interessen haben, gibt es zwei Möglichkeiten, mit dieser Situation umzugehen: Entweder sie suchen eine Einigung, oder sie versuchen, ihre Idealvorstellungen ohne Einwilligung der Gegenseite mit Macht durchzusetzen.<sup>3</sup>

Das Wesen der Verhandlung besteht darin, seine eigenen Interessen nicht durch den Einsatz von Macht ohne Rücksicht auf den Willen des Anderen durchzusetzen, sondern eine „friedliche“ Lösung zu suchen, der der andere zustimmen kann. „Friedlich“ bedeutet dabei nicht, dass die Verhandlung nicht sehr hart verlaufen könnte und einzelne Verhandler nicht mit Machtmitteln wie Drohungen und Ultimaten arbeiten würden; die Friedlichkeit zeigt sich nur darin, dass in Verhandlungen keine Lösung mit „absoluter Gewalt“ (also gegen den Willen des Verhandlungspartners) durchgesetzt werden kann, sondern das „Ja“ des Verhandlungspartners unbedingt erforderlich und gewünscht ist. Dadurch können die Eskalation des Kämpfens und dessen destruktive Ergebnisse vermieden werden.



*„Schon im Kindergarten wird verhandelt. Wenn nur ein Brummkreisel vorhanden ist, der von zwei Kindern begehrt wird, müssen die beiden verhandeln. Die Alternative ist Krieg. Aber wie ausgerissene Haare, Kratzer im Gesicht, Tränen und ein nicht mehr brummender Kreisel anschaulich zeigen, ist das keine gute Alternative. Besser ist es, man sucht auf friedliche Weise nach einem Kompromiss.“<sup>4</sup>*

Das Verhandeln garantiert aber nicht automatisch „faire“<sup>5</sup> Lösungen, da bestehende Machtungleichgewichte<sup>6</sup> auch in der Verhandlung wirksam sind und zu einseitigen

<sup>3</sup> Zu der Psycho-Dynamik des Verhandeln vgl. Mastenbroek, W. – *Verhandeln*, 1992, S. 23ff.

<sup>4</sup> HAFT, F. – *Strukturdenken*, 1993, S. 9.

<sup>5</sup> Der Begriff der „Fairness“ von Verhandlungslösungen zeigt sehr deutlich die Kluft zwischen intuitiven Überzeugungen und verhandlungswissenschaftlichen Erkenntnissen. Tatsächlich existieren eine Vielzahl verschiedener Gerechtigkeitskriterien, die die Fairnessbewertung eines Ergebnisses im Einzelfall sehr schwierig machen können, vgl. ROSNER/WINHELLER – *Mediation und Verhandlungsführung*, 2012, S. 101ff. Selbst aus spieltheoretischer Perspektive ist diese Frage nicht eindeutig zu beantworten, vgl. die Analyse bei RAIFFA/RICHARDSON/METCALFE – *Negotiation Analysis*, 2022, S. 348ff.

Ergebnissen führen können, die mangels besserer Alternativen von der Gegenseite (zähneknirschend) akzeptiert werden müssen. Die Entscheidung für eine Verhandlungslösung ist jedoch ein zivilisatorischer Fortschritt gegenüber der Machtanwendung, da sie dem Gegenüber die Möglichkeit zur Selbstbestimmung erhält und (begrenzten) Einfluss auf das Ergebnis ermöglicht.

**Eine vollständigere Definition:** „*Verhandeln* ist ...

...ein Interaktionsprozess von zwei oder mehr interdependenten Parteien, mit dem Ziel, durch Austausch von Angeboten und Informationen zu einer Einigung über die Nutzenverteilung zu gelangen, mit der trotz stellenweiser konfliktärer Präferenzen im Ergebnis eine Verbesserung ihrer Situation erzielt wird.“<sup>7</sup>

In der Verhandlungsliteratur und –wissenschaft wird oft zwischen „Deal-Making“ (Vertragsabschluss) und „Conflict Resolution“ (Konfliktbewältigung) durch Verhandeln unterschieden. Das ist deshalb nützlich, weil es den Blick dafür öffnet, dass Verhandeln eine sehr gute – in vielen Fällen sogar die effektivste – Möglichkeit des Umgangs mit Konflikten darstellt. Dabei ist die Art und Weise, wie der Verhandlungsprozess gestaltet wird, in der Lage, die Situation zu eskalieren oder zu deeskalieren, das Konfliktniveau also zu steigern oder zu vermindern. Kurz gesagt: Aus fehlerhafter Verhandlungsführung können heftige Konflikte – sogar Kriege – entstehen,<sup>8</sup> geschickte Verhandlungsführung kann andererseits die heftigsten Konflikte besänftigen<sup>9</sup> und einer friedlichen Lösung zuführen.

Für die tatsächliche Verhandlung macht die Unterscheidung zwischen Vertragsverhandlung und Konfliktbewältigung jedoch keinen Unterschied. In jeder Vertragsverhandlung sind mindestens eine Konfliktquelle – der Verteilungskonflikt –

<sup>6</sup> Zu den Machtquellen in der Verhandlung finden sich in den meisten Verhandlungslehrbüchern einzelne – meist nicht systematisierte – Beispiele. Übersichtlicher ist die berühmte allgemeine Darstellung von DEUTSCH, M., *Konfliktregelung*, S. 1976, S. 84ff.

<sup>7</sup> Definition von WINHELLER (2011), vgl. WERMKE/WINHELLER – *Anwaltsbasics: Mediation*, 2012, S. 20.

<sup>8</sup> Nicht wenige Historiker sehen Gestaltung und Ergebnis der „Verhandlungen“ zu den Kapitulationsbedingungen Deutschlands nach dem Ersten Weltkrieg als eine (Mit-)Ursache für das Erstarken des Nationalsozialismus und den Zweiten Weltkrieg (Gefühl des „Schandfrieden von Versailles“).

<sup>9</sup> Beispiele aus der internationalen Politik sind z.B. die Friedensverhandlungen von Camp David zwischen Israel und Ägypten sowie die Verhandlungen um einen dauerhaften Frieden in Nordirland zwischen Katholiken und Protestanten, die 1998 zum „Karfreitagsabkommen“ (Stormont agreement) führten.

effektiv zu bewältigen und „politische Aspekte“ zu berücksichtigen, und in jeder Konfliktklärung geht es irgendwann auch um eine „Lösungspaket“, bei dem jede Partei Zugeständnisse macht, was oft genug in eine Feilscherei wie auf dem orientalischen Basar ausarten kann.

Es ist eine wesentliche Erkenntnis der modernen Verhandlungsforschung, dass jede Verhandlung dieselben grundlegenden Dynamiken, Spannungsverhältnisse und Grundaufgaben aufweist – ganz gleich in welchem Kontext sie stattfindet.

Sie müssen also nicht das „diplomatische Verhandeln“, das „geschäftliche Verhandeln“, das „Verhandeln im Konflikt“ oder das „Verhandeln in der Familie“ lernen. Wenn Sie einmal verstanden haben, wie Verhandlungen ablaufen, was in Verhandlungen wichtig ist und welche Auswirkungen unterschiedliche Strategien und Taktiken haben, dann sind diese Erkenntnisse universal gültig und in allen Bereichen Ihres Lebens anwendbar, denn Verhandlungen sind das universelle Koordinationsinstrument in unserem Leben.

Diese Bedeutung der Verhandlungsführung ist schon lange bekannt. *Francois de Callières*, der französische Diplomat (1645-1717), der als Begründer der europäischen Verhandlungslehre gilt, schrieb 1716 in seinem berühmten Werk *„De la Manière de Nègociier avec les Souverains“*:

*„Die Kunst des Verhandeln ist so wichtig, dass das Schicksal der bedeutendsten Staaten oft von der guten oder schlechten Verhandlungsführung und vom Grad der Fähigkeiten der damit beauftragten Unterhändler abhängt.“*

Seit den neunziger Jahren, in denen im Zeichen der Globalisierung der Effizienzdruck in allen Bereichen der Wirtschaft immer mehr zugenommen hat, und die Margen immer kleiner wurden, haben viele Unternehmen ihre Verhandlungsprozesse stärker als Wertschöpfungsquelle erkannt und stehen vor der Frage, wie sie bessere Ergebnisse in ihren Verhandlungen erzielen können.

Alle Studien zur Verhandlungseffektivität bei Führungskräften zeigen dabei noch ein riesiges Optimierungspotential.<sup>10</sup>

Auch im non-profit-Bereich bei freien Trägern und Verbänden, z.B. im Sozialbereich, ist der Verhandlungsdruck durch neue Instrumente wie Leistungsvereinbarungen, Verhandlungen um Erstattungsätze und Kooperationsverträge in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Auch dort wird die Steigerung der eigenen Verhandlungskompetenz oft schon zur Überlebensfrage.

Daraus ergibt sich automatisch die Frage: Kann man richtiges Verhandeln lernen oder ist es ein angeborenes Talent?

*Eindeutige Antwort: Verhandeln kann man lernen.*

Die logische zweite Frage ist: Muss man Verhandeln in Trainings lernen oder lernt man am besten aus Erfahrung?

*Klare Antwort: Professionelles Verhandeln lernt man nur durch Erfahrung – aber man braucht Trainings, um aus seiner Erfahrung lernen zu können.<sup>11</sup>*

Sie kennen vielleicht das Zitat von Kurt Tucholsky:

*„Laß dir von keinem Fachmann imponieren, der dir erzählt: »Lieber Freund, das mache ich schon seit zwanzig Jahren so!« - Man kann eine Sache auch zwanzig Jahre lang falsch machen.“*

Dieses Zitat bringt eine wichtige Erkenntnis auf den Punkt: Nicht Erfahrungen sind wertvoll, sondern **Erfahrungswissen**. Aus Erfahrungen wird nicht automatisch Wissen; dazu ist eine bewusste Analyse, also eine Bewertung der Erfahrungen anhand von allgemeinen Prinzipien erforderlich. Genau diese allgemeinen Prinzipien sind aber den Menschen, die Verhandeln nur *intuitiv* betreiben, gar nicht bekannt.

---

<sup>10</sup> Vgl. ROSNER/WINHELLER – *Mediation und Verhandlungsführung*, 2012, S. 123ff.

<sup>11</sup> Studien zeigen, dass nur die ersten 2-3 Jahre Verhandlungserfahrung *automatisch* zu einem Performancevorteil führen, vgl. VOETH/HERBST – *Verhandlungsmanagement*, 2009, S. 61f. Durch längere Erfahrung werden Performancevorteile nur dann gewonnen, wenn die Verhandler *gelernt* haben, wie sie aus ihrer Erfahrung effektiv lernen können.

Beim Stabhochsprung kann man sich nicht selbst belügen. Wenn man die Latte reißt, war der Sprung nicht gut. So ein offensichtlicher Erfolgsmaßstab fehlt aber beim Verhandeln. Anstelle eines echten Erfolgschecks der angewandten Methoden und Taktiken tritt ein „gefühlter Erfolg oder Misserfolg“, der sich vor allem an der subjektiven Einschätzung festmacht, in einer Verhandlung gewonnen oder verloren zu haben. Dies führt oftmals zur unkritischen Übernahme scheinbarer „Erfolgstaktiken“ und zur Verfestigung von Verhandlungsmythen, wie zum Beispiel dem „Mythos vom begrenzten Kuchen“<sup>12</sup>, also der Vorstellung, in der Verhandlung gehe es nur um Verteilungsaspekte und man müsse die Gegenseite daher möglichst klein halten.



Der Tübinger Rechtsprofessor Fritjof Haft, der seit Jahren Pionierarbeit für eine wissenschaftlich fundierte Verhandlungslehre in Deutschland leistet<sup>13</sup>, schreibt dazu:

*„Von selbst erwirbt man nicht nur keine Verhandlungsfertigkeiten. Vielmehr erwirbt man auf intuitiver Basis [...] Fähigkeiten, welche das Verhandeln erschweren, wenn nicht gar unmöglich machen.“<sup>14</sup>*

Professionelles Verhandeln bedeutet also zunächst, **bewusst** zu verhandeln; an die Stelle intuitiver Verhaltensweisen treten geplante Methoden und Techniken, deren Wirkungsweise man vorhersagen kann. Ein Verhandlungserfolg ist dann kein Zufall, sondern Ergebnis zielgerichteter Anwendung der Erkenntnisse der modernen Verhandlungsforschung.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> vgl. dazu GOTTWALD/HAFT – *Verhandeln und Vergleichen als juristische Fertigkeiten*, 2. Auflage, Tübingen, 1993, S. 79ff.

<sup>13</sup> Bereits im Jahr 1977 hatten CROTT/KUTSCHKER/LAMM – *Verhandlungen I/II*, ein beachtliches verhandlungswissenschaftliches Werk auf den deutschen Markt gebracht, das aber leider weder von Wissenschaft noch von Trainingspraxis oder Ratgeberliteratur sonderlich beachtet wurde. Erst mit dem Tübinger Projekt von Fritjof Haft und mit GOTTWALD/HAFT a.a.O. begann die mühsame Entwicklung einer „evidenzbasierten“ (statt „emminenzbasierten“) Verhandlungslehre in Deutschland.

<sup>14</sup> HAFT, F. – *Verhandlung und Mediation*, 2. Auflage, 2000, S. XIII, mit umfassenden Belegen für diese These.

<sup>15</sup> Zu den Vorteilen des *rationalen Verhandelns* gegenüber dem *intuitiven Verhandeln* vgl. HAFT, F. – *Verhandlung und Mediation*, 2. Auflage, 2000, S. 9ff.

Professionelles Verhandeln unterscheidet sich insoweit nicht von professionellem Projektmanagement oder professioneller Strategieplanung.

Gerade in Deutschland weigern sich immer noch weite Kreise der Führungskräfte in Wirtschaft und Politik, zur Kenntnis zu nehmen, dass in den angelsächsischen Ländern seit über 30 Jahren – inzwischen auch z.B. in Frankreich<sup>16</sup> und Japan – mit wissenschaftlichen Methoden systematisch die Dynamiken und Erfolgsfaktoren des Verhandlungsprozesses erforscht werden. Die Erkenntnisse dieser interdisziplinären Forschungsarbeit von Juristen, Wirtschaftswissenschaftlern, Mathematikern, Psychologen, Soziologen, Pädagogen, Diplomaten u.a. sind mittlerweile derart umfassend und abgesichert, dass man inzwischen in weiten Bereichen sagen kann, was „richtiges“ und was „falsches“ Verhandeln ist.<sup>17</sup> Diese Erkenntnisse weiter zu ignorieren, wäre volkswirtschaftlicher und politischer Wahnsinn.

Trotzdem kommt die moderne Verhandlungswissenschaft bis heute an den deutschen Hochschulen nur sehr langsam an.<sup>18</sup>

Diese Missachtung der Verhandlungswissenschaft hat eine besonders problematische Folge: Da man die Verhandlungstheorie so geringschätzt, glaubt man, dass jede kompetente Führungskraft verhandeln können muss – nicht lernen, sondern können. Wie auch immer man zu dem Sprichwort „Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand“ stehen mag, die Verhandlungswissenschaft hat jedenfalls hinreichend bewiesen, dass Verhandlungskompetenz nicht vom Himmel fällt, sondern mit fachkundiger Hilfe erarbeitet werden muss.

---

<sup>16</sup>In Kooperation mit dem PROGRAM ON NEGOTIATION AT HARVARD LAW (PON), das weltweit als Zentrum der Verhandlungswissenschaft gilt, hat sich an der ESSEC in Cergy-Pontoise bei Paris das Zentrum IRENE als europäischer „Think Tank“ für Verhandlungsforschung und -training etabliert.

<sup>17</sup>Die Überlegenheit eines sachbezogenen wertschöpfenden Verhandlungsstils gegenüber intuitiven „harten“ Verhandlungsstilen wurde inzwischen sogar empirisch nachgewiesen, vgl. dazu ausführlich ROSNER/WINHELLER – *Mediation und Verhandlungsführung*, 2012, S. 95ff. mit weiteren Nachweisen.

<sup>18</sup>Seit dieser Text 2007 entstand, ist allerdings eine erfreuliche Entwicklung zu verzeichnen. Mit den Projekten von Prof. Voeth (Uni Hohenheim) und Prof. Eidenmüller (LMU München) gibt es jetzt zwei verhandlungswissenschaftlich beachtliche Institute, mit VOETH/HERBST („Verhandlungsmanagement“) aus 2009 sowie BÜHRING-UHLE/EIDENMÜLLER/NELLE („Verhandlungsmanagement“) ebenfalls aus 2009 gibt es zwei gute Lehrbücher auch aus Deutschland. Das 2012 vom Verfasser zusammen mit Siegfried Rosner veröffentlichte Grundlagenwerk zum Win-Win-Verhandeln („Mediation und Verhandlungsführung“) ist von der deutschen „Verhandlungsszene“ begeistert aufgenommen worden. Die vom Verfasser übersetzten Original-Trainingsmethoden von PON und DRRC (Kellogg School of Management) erzielen von Jahr zu Jahr größere Umsätze auf dem deutschen Trainingsmarkt.

Nur der Schritt **vom intuitiven (unbewussten) Verhandeln zum rationalen (bewussten) Verhandeln** bietet die Chance, die eigenen Fertigkeiten systematisch zu verfeinern. Im Zuge dieses Lernprozesses findet ein Paradigmenwechsel von einzelnen Taktiken hin zu einer strategischen Betrachtungsweise statt. Tatsächlich sind es nämlich nicht einige „bauernschlaue“ Tricks, die zu einer höheren Verhandlungsperformance führen, wie uns manche Verhandlungsratgeber weismachen möchten, sondern die richtige strategische Planung. Auch die gewieftesten Taktiker können falsche strategische Weichenstellungen nicht kompensieren.<sup>19</sup>



Wer intuitiv verhandelt, entwickelt im Laufe der Zeit einen persönlichen Stil, also eine bestimmte Herangehensweise und Verhandlungsphilosophie. Je nach Stil ist diese Herangehensweise für viele Verhandlungen ganz in Ordnung; in keinem Fall können so aber alle Verhandlungssituationen optimal gestaltet werden.

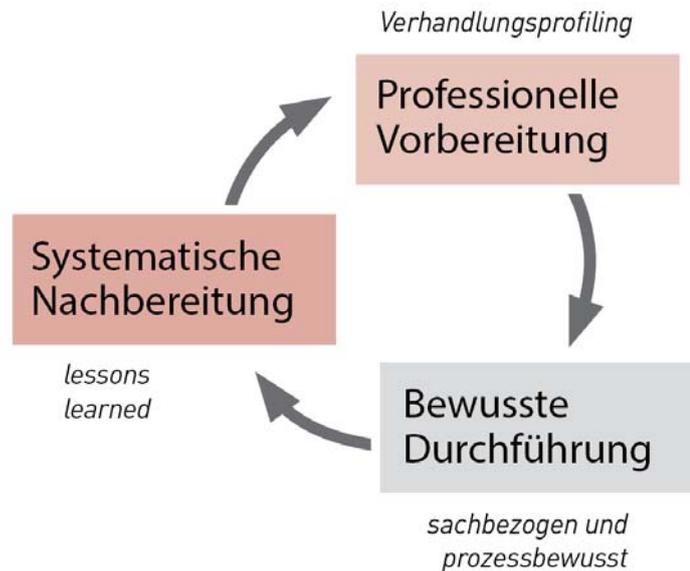
Der Schritt vom intuitiven zum bewussten rationalen Verhandeln ist daher auch der Schritt **vom Stil zur Strategie**. Anstelle *einer* Herangehensweise für alle Verhandlungen tritt die strategische Flexibilität, also die Auswahl einer bestimmten Strategie, die nach den Umständen des Verhandlungsfalles die besten Ergebnisse verspricht. Genau das macht professionelles Verhandeln aus.

Erst wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, kann wirklich Erfahrungswissen aus den eigenen Verhandlungen gezogen werden, indem nämlich nach jeder Verhandlung eine Nachbetrachtung („Wie hat es funktioniert?“) erfolgt, die die eigene Verhandlungskompetenz erweitert und für kommende Verhandlungen noch bessere Voraussetzungen bietet. Ein Verhandler verbessert seine Performance kontinuierlich, indem er den **Kreislauf von professioneller Vorbereitung, bewusster Durchführung und gründlicher Reflexion/Nachbereitung** (lessons learned) möglichst oft durchläuft.

---

<sup>19</sup>Zu den strategischen Grundfragen des Verhandeln vgl. den Abschnitt „Mit der richtigen Strategie zum Verhandlungserfolg“ im Handout zum Grundseminar „Intensivtraining Verhandeln I“.

Wir bei Verhandlungsperformance Consulting nennen das: **Performance-Circle**.



Professionelles Verhandlungstraining hat daher die Aufgaben:

1. Den eigenen Verhandlungsstil und seine Konsequenzen (Stärken und Beschränkungen) bewusst zu machen;
2. Alternative Verhandlungsstrategien aufzuzeigen und Möglichkeit zu deren Erprobung zu bieten;
3. Die Auswirkungen verschiedener Verhandlungstaktiken auf den Verhandlungsprozess aufzuzeigen;
4. Auf der Basis der Verhandlungsforschung die strategischen Kernfragen in Bezug auf Verhandlungen darzustellen und Optionen aufzuzeigen.

Auf Basis eines solchen Verhandlungstrainings, das – mit oder ohne Hilfe eines Verhandlungscoaches – auch die Phase des Praxistransfers nach dem Seminar umfasst, kann jeder Verhandler einen guten und professionellen Standard an Verhandlungsfertigkeiten entwickeln und mit steigender Praxiserfahrung immer weiter verbessern. Erst auf dieser Stufe trennt dann „Talent“ oder „Fingerspitzengefühl“ die sehr guten Verhandler von den „Meistern der Verhandlungskunst“.

Verhandlungswissenschaft ist nicht alles – aber ohne Kenntnisse der Verhandlungswissenschaft ist alles andere nicht viel Wert. Das bringt Professor *Richard Mnookin*, der derzeitige Leiter des Harvard-Verhandlungsprogramms (PON), auf den Punkt, wenn er sagt:

*„The question is: is negotiation an art or science? The answer is: yes!“*

Ich wünsche Ihnen interessante Einblicke bei Ihrer systematischen Arbeit an Ihrer Verhandlungskompetenz, viel Spaß bei den Übungen im Seminar, viel Freude bei dem Praxistransfer und viel Erfolg bei der Anwendung der neuen Techniken. Sie werden erstaunt sein, in wie vielen Situationen Sie diese Erkenntnisse nutzen können.

## Verhandlungsperformance Consulting

### Büro Mainz

Andreas Winheller

Kaiserstrasse 35, 55116 Mainz

Telefon 0 61 31 / 27 56 844

E-Mail: [a.winheller@verhandlungsperformance.de](mailto:a.winheller@verhandlungsperformance.de)

[www.verhandlungsperformance.de](http://www.verhandlungsperformance.de)

