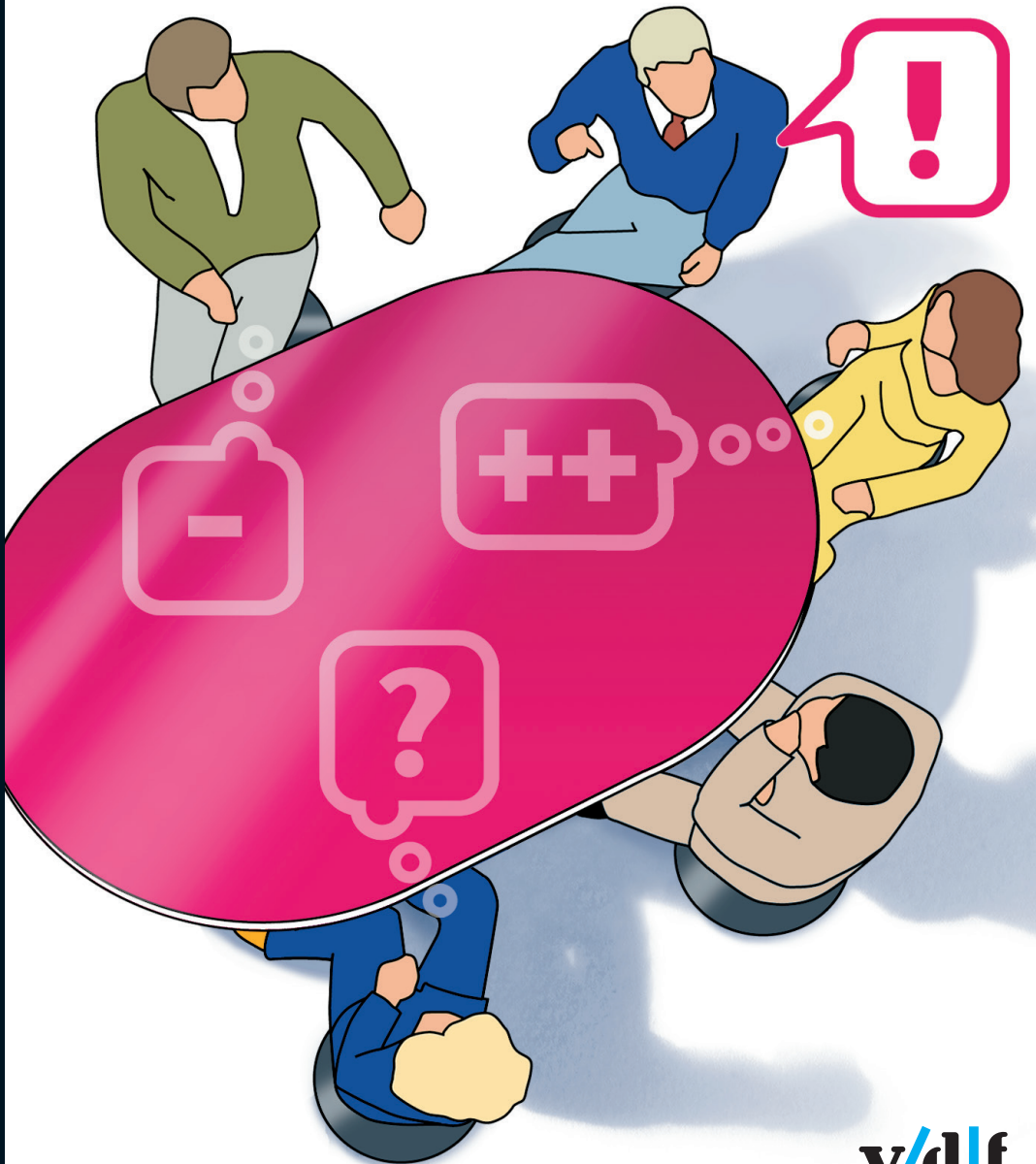


Grundzüge der **Verhandlungsführung**

4. Auflage



Christian E. Erbacher

Grundzüge der Verhandlungsführung

4. Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-7281-3897-2 (Printausgabe)

ISBN 978-3-7281-3897-2 (E-Book)

DOI-Nr. 10.3218/3898-9

1. Auflage 2005

2., überarbeitete und ergänzte Auflage 2009

3., verbesserte Auflage 2010

4., überarbeitete Auflage 2018

© vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Vorwort zur 4. Auflage

Die *Grundzüge der Verhandlungsführung* werden seit vielen Jahren in Aus- und Weiterbildung eingesetzt. Die vierte Auflage des Buches führt die bewährte Struktur einer systematischen Verhandlungskunde fort. Die Neuerungen aus der zweiten Auflage wurden beibehalten. Für ihre Hilfe bei der Durchsicht und bei den Aktualisierungen der Literatur- und Registerangaben danke ich Julia Jung und Anne dos Santos Reis.

Marburg, 2018, Christian Erbacher

Vorwort zur 2. Auflage

Es ist eine sehr erfreuliche Tatsache für einen Autor, wenn sein Buch in kurzer Zeit von vielen Lesern angenommen wird. Bei einer neuen Auflage ist der Autor dann seinen Lesern gegenüber verpflichtet, den Text zu aktualisieren. Dieser Pflicht bin ich mit großer Freude nachgekommen.

Das Buch wurde um das Teilkapitel 6.3 und den *Abschnitt E* erweitert. Diese Erweiterungen verfolgen die schon in der ersten Auflage betonte Einbeziehung wissenschaftlicher Arbeiten in eine Darstellung der Verhandlungsführung, die letztlich auf die Ausbildung von Handlungswissen abzielt. So vertieft Kap. 6.3 die Einbindung empirisch gewonnener Einsichten, die aus der sozialpsychologischen Forschung stammen. Es wird hier gezeigt, wie Forschungsergebnisse experimenteller Studien von unmittelbarem Wert für die Praxis des Verhandeln sein können.

Kapitel 10 und 11 (*Abschnitt E*) beschäftigen sich mit einem neuen Aspekt. Sie behandeln die Frage, welche Verhandlungsziele gerechtfertigt sind, oder genauer, wie man mit dieser Frage umgehen kann. Wenn man die entscheidende Bedeutung des Willens der Verhandler für Verlauf und Ergebnisse von Verhandlungen erkennt, dann muss sich eine Verhandlungslehre auch mit Aspekten einer überlegten Ziel- und damit Willensbildung befassen. Genau dies wird in den beiden Kapiteln 10 und 11 angesprochen. Diese Kapitel betonen damit ebenfalls weiter den grundlegenden Charakter des Buches als eine Lehrsystematik für die Verhandlungspraxis: Sie erweitern die Darstellung um Fragen der Interessenbegründung, die in der Praxis des Verhandeln aufkommen und geklärt werden müssen.

Die Beschäftigung mit den Begründungsmöglichkeiten von Interessen kann man auch als die moralischen Fragen des Verhandeln auffassen. Sie zeigen sich daher besonders gut am Beispiel politischer Prozesse, da diese per se in der Sphäre der Moral, des regelhaften Ordens des Zusammenlebens, stattfinden. Bei dieser Beschreibung wird auch deutlich, dass die Betrachtung unterschiedlichster Vorgänge als Verhandlung sehr nützlich ist. Politik etwa als Verhandlungs-

praxis aufzufassen bietet so nicht nur eine Anschauung, sondern zudem eine Methode zur Analyse, Beurteilung und zur Vermittlung konkreter Fähigkeiten. Nicht zuletzt kann dies auch für die politische Bildung in einem Gemeinwesen von hohem Nutzen sein.

Als weitere wesentliche Neuerung der zweiten Auflage fasst ein Interview am Ende des Buches noch einmal wichtige Aspekte des gesamten Textes prägnant zusammen. Das Interview ist zuvor in der Schweizer Zeitschrift *INLINE* erschienen. Ich danke Frau Angelika Rodlauer sehr für die Durchführung dieses Interviews.

Schließlich wurde dem Band ein Register beigefügt, das die Verwendung als Nachschlagehilfe in aktuellen Verhandlungssituationen erleichtern soll.

Die Danksagungen aus der ersten Auflage möchte ich erneuern. Zusätzlich danke ich sehr Roland Bluhm für seine sehr hilfreichen Korrekturen, Frau Angelika Rodlauer für die ausgezeichnete Betreuung im vdf-Verlag, Dr. Oliver Hidalgo für sein die neuen Kapitel anregendes Seminar an der Universität Regensburg sowie Shabnam Jalili für zahlreiche Diskussionen zu grundlegenden Themen.

München und Bergen, 2008, Christian Erbacher

Vorwort

Zielführende Vereinbarungen mit Geschäftspartnern sind grundlegend für wirtschaftlichen Erfolg. Die Fähigkeit, solche Vereinbarungen zu treffen, also erfolgreich zu verhandeln, wird heute von qualifizierten Führungskräften erwartet.

Sowohl das theoretische Wissen über Verhandlungsführung als auch die praktische Erfahrung im Verhandeln kann systematisch geschult werden. So besteht ein vielfältiges Angebot an Seminaren unterschiedlicher Intensität und es entwickeln sich Versuche, Bestandteile der Verhandlungsführung wie rhetorische Kommunikation, Argumentationstechnik oder Mediation in klassische Ausbildungsgänge zu integrieren. Theorie und Praxis des Verhandeln können jedoch nicht als Fächer an Hochschulen oder im Rahmen von Ausbildungen belegt werden. Ein eigenständiges Ausbildungsfach „Verhandlungsführung“ steht somit noch aus.

Die Ausbildung von Verhandlungskompetenz erfordert ein hohes Maß an praktischer Erfahrung, die nur durch häufiges Verhandeln entstehen kann. Verhandeln ist letztlich eine praktische Tätigkeit und keine theoretische Disziplin. Doch wer das Geschehen in Verhandlungen verstehen möchte, benötigt auch theoretisches Rüstzeug, da viele Prozesse erst mit der „Brille der Theorie“ erkannt werden können. Professionalisierung im Verhandeln erfordert demzufolge eine enge Verzahnung von theoretischer Reflexion und praktischer Übung. Beides soll mit dem vorliegenden Buch angeregt werden.

So wird hinsichtlich der Theorie ein systematischer Überblick über verschiedene Aspekte des Verhandeln gegeben. Diese Systematik dient jedoch immer dem praktischen Zweck des erfolgreichen Verhandeln. Die folgenden Seiten sollen die Vorbereitung und Analyse von Verhandlungen erleichtern sowie die Wahrnehmung als aktiv Verhandelnde sensibilisieren, um dadurch flexibel, angemessen und schließlich erfolgreich zu verhandeln. Die aufgezeigten Methoden dienen also stets der Maximierung der eigenen Gewinnaussichten.

Im Einzelnen gliedert sich das Buch in vier Abschnitte. Die ersten beiden Kapitel (*Abschnitt A*) behandeln kurz als theoretische Grundlagen den Begriff der Verhandlung und Kriterien zur Bewertung von Verhandlungsergebnissen.

Es schließen sich vier Kapitel (*Abschnitt B*) an, die der Praxis des Verhandeln gewidmet sind und sich an gängigen Handlungskonzepten orientieren. Zunächst wird in Kapitel 3 eine Phasenlehre vorgestellt, auf die ein Kapitel über Verhandlungsstil folgt. Dies bildet den Übergang zu Kapitel 5 über die Rhetorik des Verhandlungsgesprächs. Das sechste Kapitel rundet den Abschnitt durch eine wissenschaftliche sozialpsychologische Betrachtung ab.

Nachdem aus den ersten sechs Kapiteln bekannt ist, was eine Verhandlung ist, wann sie als erfolgreich bewertet werden kann und wie man unter normalen Umständen gut verhandelt, gehen die beiden nächsten Kapitel (*Abschnitt C*) auf besondere Verhandlungssituationen ein. Es wird hier der Umgang mit besonders schwierigen Verhandlungspartnern im siebenten und die Besonderheiten interkultureller Verhandlungen im achten Kapitel behandelt.

Das neunte Kapitel (*Abschnitt D*) bietet schließlich drei allgemeine Modelle zur Strukturierung und Analyse von Verhandlungen.

Diese Vielzahl komplexer Themen übersichtlich zusammenzuführen war erstens nur möglich, indem an einzelnen Stellen auf eine erschöpfende Darstellung verzichtet wurde. Wo dies der Fall ist, sei der besonders interessierte Leser auf die Literatur verwiesen, die dazu im Anhang angeführt ist. Zweitens wurde die vorliegende Zusammenstellung nur durch die hervorragende Hilfe vieler Personen ermöglicht. Besonders danken möchte ich an dieser Stelle Renate und Roland Erbacher, Andreas und Johannes Mihalyi, Victor Tiberius sowie Agnes Fenk.

Inhaltsübersicht

A.	Grundlagen	17
1.	Was ist eine Verhandlung?	19
2.	Kriterien zur Bewertung von Verhandlungen	24
B.	Handlungskonzepte	29
3.	Die fünf Phasen eines Verhandlungsprozesses	31
4.	Verhandlungsstil	57
5.	Rhetorik des Verhandlungsgesprächs	75
6.	Sozialpsychologie des Verhandels	92
C.	Besondere Verhandlungssituationen	111
7.	Schwierige Verhandlungssituationen	113
8.	Interkulturelle Verhandlungen	124
D.	Analysemethoden	135
9.	Drei Modelle zur Analyse von Verhandlungen	137
E.	Politik als Verhandlungspraxis	157
10.	Europas Verfahrensethik des Verhandels	159
11.	Verhandlungspraxis und politische Theorie	166
	Verhandlungskompetenz: zusammenfassende Fragen und Antworten	177

Inhaltsverzeichnis

A.	Grundlagen	17
1.	Was ist eine Verhandlung?	19
1.1	Der Begriff der Verhandlung	19
1.1.1	Parteien, Interessen und einigungsorientierte Kommunikation	20
1.1.2	Verteilung der Entscheidungsmacht und Win-win-Situationen	21
1.2	Zusammenfassung	23
2.	Kriterien zur Bewertung von Verhandlungen	24
2.1	Effektivität: Verwirklichung der angestrebten Ziele	24
2.2	Effizienz: Nutzenmaximierung und Kostenminimierung	25
2.2.1	Nutzenmaximierung bei konsensorientierten Verhandlungen	26
2.2.2	Kostenminimierung bei kompromissorientierten Verhandlungen	26
2.3	Beziehung: Grundlage für die Umsetzung und weitere Geschäfte	27
2.4	Zusammenfassung	28
B.	Handlungskonzepte	29
3.	Die fünf Phasen eines Verhandlungsprozesses	31
3.1	Vorbereitungsphase	32
3.1.1	Die eigene Position analysieren	33
3.1.2	Die Gegenseite analysieren	34
3.1.3	Das Verhandlungsteam zusammenstellen	36
3.1.4	Den Verhandlungsplan erstellen	40
3.1.5	Den Verhandlungsort wählen	45
3.1.6	Den Verhandlungsraum gestalten	46
3.1.7	Die Verhandlung simulieren	48
3.1.8	Das Überzeugungsmaterial ordnen	48
3.1.9	Vorbereitung in der Gruppe	48

3.2	Kontaktphase	49
3.2.1	Die formale Abgrenzung des Verhandlungsgebietes	49
3.2.2	Informelle Aspekte in der Kontaktphase	49
3.3	Kernphase	51
3.4	Vereinbarungsphase	53
3.4.1	Vertragsgestaltung	53
3.4.2	Verabschiedung	54
3.5	Umsetzungs- und Pflegephase	54
3.5.1	Umsetzung des Abkommens	54
3.5.2	Pflege der Beziehung	55
3.6	Zusammenfassung	55
4.	Verhandlungsstil	57
4.1	Der harte Stil	57
4.2	Der weiche Stil	58
4.3	Der weiche und der harte Stil im Vergleich	58
4.3.1	Hart trifft hart: ein Willenskampf	58
4.3.2	Hart trifft weich: ein Pyrrhus-Sieg	59
4.3.3	Weich trifft weich: kein Konflikt	60
4.4	Verhandeln nach der Harvard-Methode	60
4.4.1	Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln	64
4.4.2	Auf Interessen konzentrieren	67
4.4.3	Optionen entwickeln	68
4.4.4	Neutrale Beurteilungskriterien vereinbaren	71
4.5	Mediation	73
4.6	Zusammenfassung	73
5.	Rhetorik des Verhandlungsgesprächs	75
5.1	Inhalt und Beziehung im Verhandlungsgespräch	75
5.2	Nonverbale Kommunikation	76
5.2.1	Blickkontakt, Körpersprache und Distanz	77
5.2.2	Ähnlichkeit	78
5.3	Verbale Verhandlungskommunikation	79
5.3.1	Überzeugend argumentieren	79
5.3.2	Verständlich sprechen	86
5.3.3	Fragen	87

5.4	Zuhören, Schweigen und Beobachten	88
5.4.1	Aktives Zuhören	88
5.4.2	Die Macht des Schweigens	89
5.4.3	Wichtiges beobachten und Beobachtungen auswerten	90
5.5	Engagement	90
5.6	Zusammenfassung	91
6.	Sozialpsychologie des Verhandeln	92
6.1	Einstellungsänderung durch Argumentation	92
6.1.1	Macht, Attraktivität und Glaubwürdigkeit	94
6.1.2	Inhalt, Struktur und Darbietung	96
6.1.3	Wahrnehmung, Erwartung und Motivation	99
6.1.4	Der Einfluss des Mediums	100
6.1.5	Der Einfluss des Kontextes	100
6.2	Kooperation in Gruppen	100
6.2.1	Kooperativer Interaktionsstil	100
6.2.2	Voraussetzungen und günstige Bedingungen	101
6.3	Der Einfluss von persönlicher Beziehung, Gesprächszeit und Handlungsalternativen auf Verhandlungserwartungen	104
6.3.1	Erhebungsmethode	106
6.3.2	Ergebnisse	107
6.4	Zusammenfassung	110
C.	Besondere Verhandlungssituationen	111
7.	Schwierige Verhandlungssituationen	113
7.1	Taktiken schwieriger Verhandlungspartner	113
7.1.1	Absichtlicher Betrug	113
7.1.2	Psychologische Angriffe	114
7.1.3	Blockieren und Mauern	115
7.2	Ursachen der Probleme	115
7.2.1	Mögliche Reaktionen auf taktische Tricks	116
7.3	Die Methode der Durchbruchverhandlung	117
7.3.1	Ruhe bewahren und Angriffe abprallen lassen	117
7.3.2	Den Gegner entwaffnen und Feindseligkeit abbauen	118

7.3.3	Die Konfrontation in eine Koalition verwandeln	119
7.3.4	Eine goldene Brücke bauen	120
7.3.5	Die eigene Macht konstruktiv einsetzen	121
7.4	Einsatz eines Mediators	122
7.5	Zusammenfassung	123
8.	Interkulturelle Verhandlungen	124
8.1	Besonderheiten interkultureller Verhandlungen	125
8.1.1	Unterschiedliche soziokulturelle Hintergründe	125
8.1.2	Unterschiede in den Gesellschafts- und Organisationsstrukturen	127
8.1.3	Sprachliche Unterschiede	129
8.2	Erfolgreich interkulturell verhandeln	130
8.2.1	Interkulturelle Verhandlungskompetenz	130
8.2.2	Vorbereitung auf interkulturelle Verhandlungen	131
8.3	Zusammenfassung	132
D.	Analysemethoden	135
9.	Drei Modelle zur Analyse von Verhandlungen	137
9.1	Modell 1: Analyse der Einflussfaktoren	137
9.1.1	Sachliche Faktoren	138
9.1.2	Menschliche Faktoren	143
9.1.3	Situative Faktoren	145
9.1.4	Abhängige Faktoren	147
9.2	Modell 2: Analyse der Dimensionen einer Verhandlung	148
9.2.1	Die horizontale Kommunikationsdimension	149
9.2.2	Die interne Kommunikationsdimension	150
9.2.3	Die vertikale Kommunikationsdimension	150
9.2.4	Die externe Kommunikationsdimension	152
9.3	Modell 3: Analyse der Koordinaten einer Verhandlung	153
9.3.1	Das Spannungsfeld zwischen Konflikt und Kooperation	154
9.3.2	Das Spannungsfeld zwischen Inhalt und Beziehung	155
9.4	Zusammenfassung	155

E. Politik als Verhandlungspraxis	157
10. Europas Verfahrensethik des Verhandeln	159
10.1 „Politik als Verhandlungspraxis“	159
10.2 Internationale, nationale und europäische Ebene	160
10.3 Abbruchbedingungen: Pragmatismus und Wertethik	162
10.4 Die produktive Nutzung der „Lücke“	164
10.5 Zusammenfassung	165
11. Verhandlungspraxis und politische Theorie	166
11.1 Faires Verhandeln als Begründung für Gerechtigkeit	166
11.2 Vernunft und Fairness nach dem Diskursprinzip	169
11.3 Das Verhandlungsprinzip	171
11.4 Die Psychologisierung des Diskurses	172
11.5 Das Diskursprinzip als Imperativ der Vernunft	174
11.6 Zusammenfassung	175
Verhandlungskompetenz: zusammenfassende Fragen und Antworten	177
Literaturhinweise	185
Personen- und Sachregister	189
Der Autor	192

Im Folgenden wird statt Doppelbezeichnungen wie „Verhandlungspartner/in“ nur die männliche Schreibweise verwandt. Dies geschieht allein aus Gründen der Einfachheit. Es sei betont, dass der gesamte Text im Sinne einer grundsätzlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern geschrieben ist.

A. Grundlagen

1. Was ist eine Verhandlung?
2. Kriterien zur Bewertung von Verhandlungen

1. Was ist eine Verhandlung?

Menschen verhandeln in vielen Situationen miteinander. Ob Diplomaten um eine Resolution ringen, Arbeitgeber und Arbeitnehmer lange Gespräche über Tarife führen, Händler auf einem Basar feilschen, oder Manager die Fusion von Unternehmen planen: Sie alle verhandeln, um ihre jeweiligen Ziele zu erreichen.

Angesichts der enormen Vielfalt von Situationen, die man treffend als Verhandlung beschreiben kann, fällt es schwer, eine Definition zu formulieren, die der Unterschiedlichkeit gerecht wird und trotzdem für die Praxis des Verhandelns aussagekräftig bleibt. Es lassen sich jedoch charakteristische Merkmale benennen, die viele Verhandlungen kennzeichnen.

1.1 Der Begriff der Verhandlung

Verhandeln kann als „vor-handeln“ verstanden werden. In diesem Sinn ist eine Verhandlung eine Tätigkeit, die über den Zeitraum des Verhandelns hinausweist: Die Verhandlung geht als Vor-Handlung der besprochenen Handlung voraus. Verhandlungen können so als Absprachen über zukünftiges Handeln gekennzeichnet werden. Ein Basarhändler zum Beispiel vereinbart mit einem Käufer die Mengen an Ware und Geld, die anschließend füreinander ausgetauscht werden sollen.

Verhandlungen lassen sich unter dem Gesichtspunkt des Vor-Handelns danach unterscheiden, welche Handlungen im Einzelnen vereinbart werden und wie weit diese Handlungen in der Zukunft liegen. Auf dem Basar ist die zeitliche Reichweite der Einigung sehr gering, da sich Käufer und Händler nach dem vereinbarten Austausch von Ware und Geld höchstwahrscheinlich nicht wieder sehen werden.

Andere Geschäftsverhandlungen stellen dagegen häufig den Beginn von längeren Geschäftsbeziehungen dar. Hier geht es um viele verschränkte Handlungsfolgen, die sich über Monate oder Jahre erstrecken können. Was dabei im Vorfeld verhandelt wird, ist die Verteilung

und Koordination der längerfristigen Prozesse. Komplexe Verhandlungen dieser Art stellen dementsprechend anspruchsvolle Aufgaben dar. Sie erfordern von den Verhandelnden spezifische Fähigkeiten des guten Verhandeln und ein differenziertes Verständnis dieser Tätigkeit.

Zu einer ersten Klärung des Begriffs werden deshalb im Folgenden Verhandlungen anhand von vier wesentlichen Merkmalen gekennzeichnet: Die Beteiligung mehrerer Parteien, die Verfolgung unterschiedlicher Interessen, das Mittel der Kommunikation zum Erzielen einer Einigung und schließlich die charakteristische Verteilung der Entscheidungsbefugnis in Verhandlungen.

1.1.1 Parteien, Interessen und einigungsorientierte Kommunikation

Ein erstes grundlegendes Kennzeichen von Verhandlungen stellt die Beteiligung mehrerer Parteien dar. Menschen verhandeln in diesem Sinn nicht alleine, quasi mit sich selbst, sondern immer mit anderen Menschen. Damit zwischen ihnen eine Verhandlung zustande kommen kann, müssen allerdings zwei weitere Bedingungen erfüllt sein.

Erstens muss jede der beteiligten Parteien bestimmte Ziele und Interessen verfolgen. Um diese Ziele zu erreichen, nehmen sie die Verhandlung mit der anderen Partei auf. Die unterschiedlichen Interessen der Verhandlungspartner können dabei voneinander abweichen und sich sogar gegenseitig ausschließen. Dadurch entsteht ein Interessenskonflikt, der durch die Verhandlung gelöst werden soll.

Um aber überhaupt eine Vereinbarung zur Verwirklichung ihrer Interessen treffen zu können, müssen die Verhandlungsparteien zweitens miteinander in Kontakt treten und über mögliche Abkommen sprechen. Vereinbarungen, die aus Verhandlungen resultieren, stellen also Absprachen dar. Das Verhandeln selbst erscheint in dieser Perspektive als eine besondere Form der Kommunikation. Es zeichnet sich vor anderen Arten der Kommunikation durch seine spezielle Zielsetzung aus: der handlungsrelevanten Einigung zwischen den Parteien.