

Jeannette Hemmecke / Nicole Kronberger



# Verhandlungskompetenzen trainieren

Konzepte, Übungen, Praxis

inklusive  
Download-  
Material

V&R





Jeannette Hemmecke/Nicole Kronberger

# **Verhandlungskompetenzen trainieren**

Konzepte, Übungen, Praxis

Vandenhoeck & Ruprecht

## Mit 47 Abbildungen und 9 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-647-40349-6

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: [www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Umschlagabbildung: [tinbee/shutterstock.com](http://tinbee/shutterstock.com)

© 2016, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen / Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

## Inhalt

Vorbemerkungen .....	9
<b>Teil I – Wissenschaftliche Erkenntnisse zum Verhandeln .....</b>	<b>13</b>
Traditionen der Verhandlungsforschung – ein Überblick für die Trainingsleitung .....	14
Normative Ansätze – »Strategien zur Nutzenmaximierung« .....	18
Deskriptive Ansätze – »Menschen entscheiden nicht nur rational« ...	25
Ansätze der Informationsverarbeitung – »Je besser wir wahrnehmen, umso besser verhandeln wir« .....	35
Diskursive Ansätze – »Ohne Kontext ist alles nichts« .....	48
Integratives (sachgerechtes) Verhandeln: Das Harvard-Konzept .....	52
Die Prinzipien integrativen Verhandeln .....	52
Die Schritte integrativer Verhandlungsführung .....	67
Dilemmata der Verhandlung .....	69
Mehr zum Thema Vertrauen .....	71
Die Rolle von Macht .....	73
Die Rolle des Geschlechts .....	75
Verhandlungskompetenzen trainieren .....	77
Unsere Trainingsphilosophie .....	77
Wirkungsvolles Lernen im Training .....	81
Debriefing .....	85
<b>Teil II – Training von Verhandlungskompetenzen .....</b>	<b>99</b>
Trainingsbaustein 1: Interessen statt Positionen verhandeln .....	102
Übung 1: Orangenhandel .....	103
Kernaussagen: Interessen als Schlüssel für Win-win-Verhandlungen ..	109
Kernaussagen: Typen von Verhandelnden .....	114
Exkurs: Drohungen .....	119

Trainingsbaustein 2: Schritte integrativen Verhandeln im Überblick . . . .	121
Kernaussagen: Die vier Schritte . . . . .	121
Übung 2: Neue Führungsposition . . . . .	127
Kernaussagen: Die vier Qualitäten beim Verhandeln . . . . .	138
Trainingsbaustein 3: Fragen stellen . . . . .	140
Kernaussagen: Die Rolle des Fragenstellens für Verhandlungen . . . . .	140
Übung 3: Fragenstellen . . . . .	145
Trainingsbaustein 4: Mentale Landkarten und Kommunikationsverzerrung . . . . .	146
Übung 4: Lost in Shanghai . . . . .	147
Alternative Übungen zur Perspektivenübernahme . . . . .	155
Story 1: Stille Post – Von der Almhütte zum Urlaubsresort . . . . .	156
Kernaussagen: Der Einfluss mentaler Landkarten . . . . .	157
Kernaussagen: Kommunikationstreppe . . . . .	161
Trainingsbaustein 5: Aktives Zuhören . . . . .	165
Kernaussagen: Aktives Zuhören . . . . .	166
Aktivität 1: Variation der Sitzanordnung . . . . .	168
Aktivität 2: Distanzen . . . . .	169
Übung 5: Aktives Zuhören . . . . .	171
Trainingsbaustein 6: Vielfältige, kreative Lösungsoptionen suchen . . . . .	176
Kernaussagen: Vielfältige, kreative Entscheidungsoptionen entwickeln	177
Methode: Brainstorming . . . . .	181
Methode: Wunderfrage . . . . .	182
Methode: Find something similar . . . . .	184
Übung 6: Die drei Stühle (Walt-Disney-Methode) . . . . .	184
Trainingsbaustein 7: Konkretisierung und Verbindlichkeiten . . . . .	188
Kernaussagen: Konkretisierung und Umsetzung von Verhandlungsergebnissen . . . . .	189
Übung 7: Norwegen-Projekt . . . . .	191
Trainingsbaustein 8: Verhandlungsvorbereitung . . . . .	201
Kernaussagen: Verhandlungsvorbereitung . . . . .	202
Übung 8: Sechs Hüte . . . . .	210
Übungssetting: Verhandeln mit Vorbereitungsphase . . . . .	213
Trainingsbaustein 9: Vertrauen und Misstrauen . . . . .	216
Übung 9: Gewinnt, so viel ihr könnt! . . . . .	216
Kernaussagen: Soziale Dilemmata und die »Tit for Tat«-Strategie . . . .	226

Trainingsbaustein 10: Emotionen und Bedürfnisse .....	231
Kernaussagen: Emotionen als Signale nutzen und Bedürfnisse adressieren .....	231
Aktivität 3: Power Posing .....	237
Aktivität 4: Affektansteckung .....	238
Übung 10: 3:1 .....	239
Trainingsbaustein 11: Konflikt( eskalation) .....	244
Aktivität 5: Wir basteln einen Konflikt .....	245
Aktivität 6: Austausch über konkrete schwierige Situationen .....	246
Kernaussagen: Konflikte in einer Verhandlung ansprechen .....	247
Übung 11: SAG ES .....	250
Kernaussagen: Konfliktdynamik verstehen – Konflikteskalation .....	254
Trainingsbaustein 12: Sportlich nehmen – Verhandlungsjudo .....	263
Kernaussagen: Umgang mit schwierigen Verhandlungspersonen .....	263
Übung 12: Reale Situationen im Rollenspiel .....	270
Trainingsbaustein 13: Nein sagen .....	275
Kernaussagen: Positiv Nein sagen .....	275
Übung 13a: Nein sagen – Variante Rollenspiel .....	280
Übung 13b: Nein sagen – Variante Realsituationen .....	284
Story 2: Die 50-Euro-Geschichte .....	286
<b>Teil III – Zusammensetzen der Trainingsbausteine .....</b>	<b>289</b>
Einstieg ins Training .....	289
Ein gelungener Start: Kennen sich die Teilnehmenden oder nicht? ...	289
Vertrag zum Vertragen: Regeln einführen .....	290
Übung 14: Presseinterview .....	292
Übung 15: Aufstellungen im Raum .....	293
Querschnittsthema Feedback im gesamten Trainingsverlauf .....	295
Die Unterscheidung von Beobachtung und Interpretation .....	295
Übung 16: Schutzengel .....	297
Übung 17: Feedback-Karten .....	301
Gestaltungselement: Die Durchmischung der Gruppe .....	304
Kleingruppenbildung – kleine, feine Details mit großer Wirkung ...	304
Energie für zwischendurch: Aktivierungsübungen .....	306
Mit neuer Energie und freiem Kopf wieder ins Thema eintauchen ...	306
Übung 18: 1-2-3-Aktivierung .....	306



Übung 19: Haus Baum Hund .....	308
Übung 20: Power Tower .....	309
Tagesauswertungen für die Feinplanung .....	311
»Fine Tuning« – sind wir noch auf dem richtigen Weg? .....	311
Übung 21: Blitzlicht .....	312
Trainingsabschluss und Transfer in den Alltag .....	312
Abschließen, Abschied und Transfer .....	312
Übung 22: Ressourcenkoffer .....	313
Übung 23: Zwei kleine Schritte .....	314
Übung 24: Check-out .....	315
Übung 25: Reflexion nach 14 Tagen .....	315
Trainingspläne .....	317
Leitgedanken für das Zusammensetzen der Trainingsbausteine .....	317
Trainingsvariante für eineinhalb Tage .....	319
Trainingsvariante für zwei Tage .....	320
Trainingsvariante für drei Tage .....	322
 Literatur .....	 325
 Quellennachweise der Motti .....	 331

## Vorbemerkungen

Bei vielen Menschen ruft das Thema Verhandlungsführung Assoziationen mit eher unangenehmen, vornehmlich beruflichen Gesprächen wach, in denen es um Verkauf, Preis oder Gehalt geht und in denen Durchsetzungskraft gefragt ist. Ein genauerer Blick auf das Thema zeigt jedoch, dass Verhandeln – wenn auch oft nicht als solches benannt – eine sehr häufige, alltägliche Tätigkeit ist, die von früh bis spät unseren Alltag sowohl in privaten als auch in beruflichen Kontexten prägt. Verhandlungen finden immer dann statt, wenn wir in unseren Zielerreichungen von anderen abhängig sind und so durch Kommunikation eine Übereinkunft erzielen müssen. Verhandlungen können, müssen aber nicht als Konflikte verstanden werden.

Die Fähigkeit zu verhandeln gehört heutzutage zu unseren »Lebenskompetenzen« im Reigen mit so grundlegenden Fähigkeiten wie Kommunikation, Problemlösen, Umgang mit Stress oder Einfühlungsvermögen. Für Trainer und Trainerinnen besonders interessant: Verhandlungskompetenzen sind vor allem ein wichtiger Erfolgsfaktor im Beruf. Führungskräfte verbringen empirischen Studien zufolge einen überwiegenden Teil ihres Arbeitsalltags mit Verhandeln in ihrem Job (Agendal, 2007). Gleichzeitig ist gemäß einer neuen deutschlandweiten Studie nur eine Minderheit der Führungskräfte in Verhandlungsführung ausgebildet, obwohl es die Mehrheit für nützlich halten würde (Herbst u. Voeth, 2016). Verhandlungskompetenzen zu trainieren sollte also sowohl für Hochschulen, Organisationen als auch Firmen gleichermaßen ein wichtiges und zukunftsweisendes Anliegen sein.

Als wir vor einigen Jahren damit begannen, uns als Trainerinnen und Hochschullehrerinnen mit dem Thema Verhandlung zu beschäftigen, waren wir überrascht davon, wie vielfältig und reizvoll die Auseinandersetzung mit dieser wichtigen Interaktionskompetenz sein kann. Wir arbeiteten mit Studierenden verschiedenster Fachrichtungen und sammelten auch in verschiedenen beruflichen Kontexten Erfahrungen mit der Vermittlung von Verhandlungskompetenzen. Bald gingen wir dazu über, das Thema weit zu fassen: Es geht

uns um Verhandeln in Beruf und Alltag. Eher als zu vermitteln, wie spezifische Einzelsituationen (z. B. Gehaltsverhandlungen) bewältigt werden können, geht es uns um eine Auseinandersetzung mit grundlegenden Kompetenzen, die in vielfältigen Situationen von Bedeutung sind.

So spannend uns das Thema erschien und so interessiert sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen unserer Trainings zeigten, so überrascht waren wir, wie wenig systematische Trainingsliteratur zum Thema speziell im deutschsprachigen Raum zu finden war. Während sich an Individuen gerichtete Ratgeber und Selbsthilfebücher finden lassen, die sich mit dem Thema auseinandersetzen, gibt es kaum Literatur dazu, wie Verhandlungskompetenzen in Gruppen vermittelt und trainiert werden können. Uns erschien die Situation wie Trockenschwimmen: Natürlich ist die individuelle Auseinandersetzung mit dem Thema Verhandlungen sinnvoll und wichtig; wirklich trainiert werden können die relevanten Fähigkeiten jedoch erst in Interaktion mit anderen. Verhandeln ist ein sozialer Prozess, in dem nur durch das direkte Feedback des Gegenübers klar wird, was in einer Situation möglich ist oder auch nicht. Aktives Tun und direktes Erleben (z. B. in Rollenspielen und Übungen) werden dabei durch gemeinsame Diskussion und Reflexion ergänzt.

Unzufrieden mit der bestehenden Trainingsliteratur, begannen wir also unsere Auseinandersetzung mit dem Thema, dem Ziel folgend, einen Baustein-Katalog zum Training von Verhandlungskompetenzen in Gruppen zu erarbeiten. Tatsächlich haben wir im Laufe der Zeit einen Werkzeugkoffer mit flexibel einsetzbaren Bausteinen entwickelt, deren Wirkprinzipien und Einsatzmöglichkeiten wir in diesem Buch schildern.

Wichtig war uns dabei, ein balanciertes Trainingskonzept zu erarbeiten, das einerseits wissenschaftlich fundiert der internationalen Diskussion zum Thema entspricht und andererseits ausgesprochen praktisch-konkrete Tipps, Übungen und Erfahrungen für Beruf und Alltag liefert. Nach unserer Erfahrung ist Hintergrundwissen zu verschiedenen Forschungstraditionen und -ergebnissen rund um das Thema Verhandlungsführung nicht nur qualitätsfördernd und interessant, sondern ermöglicht Trainern und Trainerinnen auch eine gewisse Sicherheit und Argumentationskraft sowohl gegenüber kritisch hinterfragenden Teilnehmenden als auch gegenüber Auftraggebern. Wesentlich dabei sind zwei miteinander verschränkte Fragen, die in jedem Training – zumindest implizit – beantwortet werden müssen: Erstens stellt sich die Frage, welche Inhalte bei der Vermittlung von Verhandlungskompetenzen relevant sind (was soll vermittelt werden?), und zweitens muss berücksichtigt werden, wie diese Inhalte in Gruppen sinnbringend vermittelt werden können (didaktische Überlegungen).

Im vorliegenden Buch<sup>1</sup> setzen wir uns mit diesen zwei grundlegenden Fragestellungen in drei Abschnitten auseinander. Teil I präsentiert wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Verhandeln, die uns für das Training von Verhandlungskompetenzen wichtig erscheinen und Trainerinnen und Trainern eine »Landkarte« der internationalen Verhandlungsforschung bieten. Die umfassende wissenschaftliche Literatur zum Thema wird knapp in vier Ansätzen präsentiert, die jeweils unterschiedliche Blickwinkel auf das Themengebiet erlauben. Ergänzt werden diese durch übergreifende Aspekte, die beim Verhandeln eine wichtige Rolle spielen (Dilemmata der Verhandlung, Vertrauen, Macht, Geschlecht). Teil I umfasst auch eine Darstellung dessen, was uns als Trainerinnen aus didaktischer Sicht bei der Vermittlung von Verhandlungskompetenzen Orientierung gibt und wichtig ist. Neben einer Berücksichtigung von wesentlichen Wirkfaktoren des Lernens im Training setzen wir uns auch mit der zentralen Rolle des Debriefings, der Nachbesprechung von Übungen, auseinander.

Teil II präsentiert 13 Trainingsbausteine, die die wissenschaftlichen Erkenntnisse in konkrete Trainingsinputs und Übungen übersetzen. Basisbausteine werden dabei durch Erweiterungsbausteine ergänzt. Beide Arten von Bausteinen können flexibel zur Gestaltung eines Trainings genutzt werden. Jeder Baustein umfasst einen wichtigen Aspekt der Verhandlungsführung und enthält sowohl Aktivitäten als auch Theorieinputs. Mit Vorschlägen für die konkrete Vermittlung von Theorien, Visualisierungsideen, mit Tipps für die praktische Durchführung und das Debriefing von (Gruppen-)Übungen umfasst jeder Baustein alles Wissenswerte rund um das jeweils adressierte Thema für die Trainingsleitung.

Schließlich werden in Teil III unsere Überlegungen und Erfahrungen zum Zusammensetzen der Bausteine zu einem »runden« Training präsentiert. Neben generellen Aspekten wie dem Einstieg ins Training, der Rolle von Feedback, Aktivierungsübungen oder dem Trainingsabschluss finden sich dort auch Trainingspläne, die beispielhaft zeigen, wie die Bausteine – je nach Zielgruppe und Dauer des Trainings – kombiniert werden können. Die Trainingspläne gibt es zudem als kostenloses Download-Material. Den dafür benötigten Link und Zugangscode finden Sie am Ende dieses Buchs.



Das Buch ist so aufgebaut, dass es quergelesen und -verwendet werden kann. Es ist denkbar, sich als Trainer oder Trainerin eine Übung zu einem konkreten

---

1 Die Nennung von uns Autorinnen erfolgt gemäß der alphabetischen Reihung. Alle Inhalte wurden von uns gemeinsam entwickelt, die Abbildungen wurden von mir, Jeannette Hemmecke, erstellt.

Thema »herauszupicken« und unmittelbar dort die wichtigsten Theorien für den Trainingseinsatz zu finden. Oder Sie haben selbst eine Übung, suchen aber nach Hintergrundwissen und Theorien, die dazu passen. Es ist auch möglich, das Buch ganz klassisch von vorn nach hinten zu lesen oder auch – weniger klassisch – von hinten nach vorn zu lesen. Nicht zuletzt haben wir auch solche Trainingsexpertinnen und -experten berücksichtigt, die gern ein Buch durchblättern, bei einem interessanten Schlagwort oder einer ansprechenden Abbildung innehalten, hineinlesen und dann über die Verweise im Buch hin- und herspringen. Möge das Buch beides bieten: einerseits konkrete Anleitung für Verhandlungstrainings geben, sodass viele der Bausteine in die Werkzeugkoffer zahlreicher Trainerinnen und Trainer wandern, und andererseits anregen, Dinge auszuprobieren, alltägliche Behauptungen zu hinterfragen und das eigene Tun zu reflektieren, sowie zu neuen Ideen inspirieren!

### Legende der Icons



Aktivität



Download-Material



Exkurs



Methode



Story



Übung

## Teil I – Wissenschaftliche Erkenntnisse zum Verhandeln

In diesem ersten Teil des Buchs geben wir einen Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse aus der Verhandlungsforschung. Dieser Teil versteht sich als Hintergrundwissen, vielleicht eine Art »Landkarte der Verhandlungsforschung« für die Trainingsleitung. Wir greifen dabei auf die breite internationale wissenschaftliche Diskussion zurück und versuchen, diese so darzustellen, dass die Trainerin oder der Trainer je nach Interesse spannende Einblicke in empirisch gesicherte Erkenntnisse bekommt, die hin und wieder überraschen, weil sie unserem Alltagsverständnis nicht immer entsprechen. Gerade erfahrene Trainerinnen und Trainer können übergreifende Zusammenhänge, aber auch Details finden, die zum Weiterdenken inspirieren.

Die »Traditionen der Verhandlungsforschung« sind ein Versuch, die Vielfalt an Ansätzen auf vier zu reduzieren, die gleichzeitig eine gewisse historische Entwicklung der Verhandlungsforschung zeigen und auch zunehmend die Komplexität des realen Lebens im Gegensatz zur (zu) starken Vereinfachung berücksichtigen. Gerade als Trainerin oder Trainer können Sie diesen Teil nutzen, um Ihr bisheriges Vorgehen zu reflektieren, Vor- und Nachteile in bestimmten Vorgehensweisen zu erkennen sowie bewusst neue Ideen aufzunehmen. Wir geben durchgehend in diesem Teil Hinweise, in welcher Form wir diese Erkenntnisse für unsere Trainingsarbeit nutzen und wie sie sich in den Trainingsbausteinen in Teil II wiederfinden.

Im Kapitel »Integratives (sachgerechtes) Verhandeln« stellen wir das Harvard-Konzept mit seinen Prinzipien und Schritten der integrativen Verhandlungsführung vor, denn rund um dieses Konzept haben wir unsere Trainings aufgebaut, ohne dabei aber die anderen Ansätze unberücksichtigt zu lassen.

Die darauffolgenden Themen Dilemmata der Verhandlung, Vertrauen, Macht und Geschlecht geben spezifische wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse zu diesen für jede Verhandlung wichtigen Themen wieder.

In »Verhandlungskompetenzen trainieren« leiten wir über zum konkreten Training der Verhandlungsführung: Wir schildern unsere Leitideen ebenso wie wichtige Erkenntnisse aus der Verhandlungstrainingsforschung, alles in allem: Was macht ein Training erfolgreich?

## Traditionen der Verhandlungsforschung – ein Überblick für die Trainingsleitung

Verhandlungen sind im Alltagsleben allgegenwärtig. Wann immer Menschen zum Erreichen ihrer Ziele auf die Kooperation anderer angewiesen sind, muss verhandelt werden – Verhandeln kann somit als »Life Skill« (»Lebenskompetenz«) verstanden werden (Thompson, Wang u. Gunia, 2010). Verhandlungen stellen dabei zwischenmenschliche Entscheidungsprozesse dar, die notwendig werden, wenn wir unsere Ziele nicht allein erreichen können. Verhandlungen sind nicht nur im Berufsleben allgegenwärtig; auch im privaten Bereich wird fortlaufend verhandelt.

Verhandlungsführung ist ein wichtiges Thema sozialwissenschaftlicher Forschung. Das interdisziplinäre Feld der Verhandlungsforschung hat sich dabei mit einer Reihe unterschiedlicher Fragestellungen befasst. Jede Frage betrachtet das Thema aus einem anderen Blickwinkel und erlaubt so eine andere Perspektive auf Verhandeln. Wie wir im Folgenden zeigen wollen, erlauben die verschiedenen Schwerpunktsetzungen unterschiedliche Einsichten, die für das Training von Verhandlungskompetenzen Bedeutung haben. Verhandlungen sind komplexe Prozesse, die von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden. Das Training von Verhandlungskompetenzen muss dieser Komplexität gerecht werden, gleichzeitig aber auch vereinfachen, um bestimmte Aspekte sichtbar und trainierbar zu machen. Im Folgenden betrachten wir die wissenschaftliche Forschung zum Thema Verhandlungsführung im Überblick mit dem Ziel, Kernaussagen zu formulieren, die dann Eingang in die Konzeption des Trainings finden. Die später im Buch beschriebenen Übungen beziehen sich auf Einsichten unterschiedlicher wissenschaftlicher Ansätze. Dabei pendeln wir bewusst zwischen einem Bewusstsein über die Komplexität von Verhandlungen und pragmatischen Simplifizierungen.

Der folgende Überblick zur Forschung zum Thema Verhandlungsführung basiert auf einer Reihe von Übersichtsarbeiten (Dewulf et al., 2009; Hüffmeier u. Hertel, 2012; Lewicki, Barry u. Saunders, 2015; Morley, 2006; Putnam, 2010; Thompson et al., 2010; van Lange, Balliet, Parks u. van Vugt, 2014), die die unterschiedlichen Paradigmen der Verhandlungsforschung beschreiben. Während in den 1980er Jahren der Schwerpunkt der Forschung auf spiel- und entscheidungstheoretischen Ansätzen lag, gewann seit den 1990er Jahren sozialpsychologische Forschung an Einfluss. Auch kognitive und diskursive Ansätze erweiterten in jüngerer Zeit die Sicht auf das Thema. In der Beschreibung der verschiedenen Ansätze erlauben wir uns eine gewisse Vereinfachung – das heißt, wir versuchen aus didaktischen Gründen, vor allem die für ein Training

von Verhandlungskompetenzen wesentlichen Aspekte herauszuarbeiten. Für ein tieferes Verständnis der Komplexität der wissenschaftlichen Diskussion wird auf die wissenschaftliche Literatur verwiesen.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über wichtige Forschungsansätze zum Thema Verhandlung. In der Literatur wurden verschiedene Klassifizierungen vorgeschlagen. Wir präsentieren eine Unterteilung, die unserem Ansatz des Trainings als Grundlage dient.

**Tabelle 1:** Die Forschungsansätze zu Verhandlung im Überblick

Ansatz	Fokus	Themen, die für ein Training nutzbar sind	Evaluation des Ansatzes für die Nutzbarkeit im Training
Normativer Ansatz	Was macht Verhandlungen aus? Wie sollten sich rationale Akteure in Verhandlungen verhalten?	Mixed Motives; (soziale) Dilemmata; strategisches Denken; Strategien wie Tit for Tat; Rolle von Kooperation und Vertrauen	Starke Simplifizierung – was einerseits gewisse Aspekte gut sichtbar macht (und im Training geeignet ist, Diskussionen anzuregen), andererseits aber zu sehr die Komplexität reduziert und damit realitätsfern wird.
Deskriptiver Ansatz	Wie verhalten sich Menschen tatsächlich in Verhandlungssituationen?	Menschen handeln nicht (ausschließlich) rational und nutzenmaximierend – es gibt eine Reihe sozialer Motive, die in Verhandlungen handlungsleitend werden können. Viele Verhandlungsergebnisse maximieren nicht den beidseitigen Nutzen.	Der Ansatz zeigt auf, dass sich Menschen im Alltag nicht so verhalten wie in normativen Modellen empfohlen. Folglich sind die Ergebnisse von Verhandlungen nicht immer optimal. Der Ansatz verweist auch auf die Bedeutung interpersoneller Unterschiede und die daraus resultierenden Komplexitäten. Der Ansatz stellt viel Hintergrundwissen für die Trainingsleitung bereit.
Ansatz der Informationsverarbeitung	Warum sind viele Verhandlungsergebnisse suboptimal?	Rolle von Wahrnehmung und Interpretation: Verhandelnde müssen die Situation verstehen und sich gemeinsam ein Bild der Situation erarbeiten, um gute Lösungen zum beidseitigen Nutzen erarbeiten zu können.	Der Ansatz gibt gute Anleitungen, wie an Verhandlungssituationen herangegangen werden kann (und damit auch, wie trainiert werden kann). Somit bildet der Ansatz das Herzstück unseres Trainings.



Ansatz	Fokus	Themen, die für ein Training nutzbar sind	Evaluation des Ansatzes für die Nutzbarkeit im Training
		Identifikation von Fehlerquellen; Hinweise darauf, was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Verhandlern und Verhandlerinnen unterscheidet.	
Diskursiver Ansatz	Wann beginnen Verhandlungen und wann hören sie auf? Wie beeinflusst der Kontext Verhandlungen?	Betonung der Langzeitperspektive und von kollektiven Sinnzuschreibungen. Verhandlungen finden nicht in einem sozialen, historischen und kulturellen Vakuum statt – all die Faktoren beeinflussen, wie Verhandlungen ablaufen. Verhandelnde nehmen auch eine aktive Rolle ein – sie »schreiben soziale Geschichte«, was wiederum zukünftige Verhandlungen beeinflussen wird.	Der Ansatz zeigt auf, wie hoch die Komplexität in Verhandlungen tatsächlich ist. Sensibilisierung in diese Richtung ist für die Trainingsleitung wichtig, um Simplifizierungen der anderen Ansätze (die für didaktische Zwecke hilfreich sind) entgegenzuwirken. Dies ist speziell für das Debriefing von Übungen relevant bzw. für Diskussionen zum Thema.

Bevor die in Tabelle 1 erwähnten Ansätze genauer beschrieben werden, soll eine wichtige Unterscheidung eingeführt werden, die in allen Ansätzen zum Tragen kommt. Verhandlungen können *distributiv* oder *integrativ* sein (Walton u. McKersie, 1965; Raiffa, 1982). Eine in der Literatur zum Thema Verhandeln in diesem Zusammenhang immer wieder erwähnte Geschichte erzählt von zwei Schwestern, die eine Orange zur Verfügung haben – und beide wollen diese Orange.<sup>2</sup> Was kann getan werden? Die beiden können versuchen, sich gegenseitig zu überzeugen, warum sie die Orange erhalten sollen. In *distributiven* Verhandlungen wettstreiten die Beteiligten darum, so viel wie möglich eines begehrten (materiellen oder immateriellen) Gutes zu erhalten. Die Beteiligten sind dabei vor allem um ihr persönliches und weniger um das gemeinsame Ergebnis

- 2 Der Ursprung der Geschichte wird Mary Parker Follett zugeschrieben (Kolb, 1995). Die Geschichte wird sehr häufig im Training von Verhandlungskompetenzen zur Illustration des Unterschiedes von distributivem (oder positionalem) und integrativem (oder interessenbasiertem) Verhandeln verwendet (Barkai, 1996).

bemüht. In distributiven Verhandlungen wird typischerweise entschieden, wie begrenzte Ressourcen untereinander verteilt werden. Meist bedeutet dies eine Win-lose-Situation: Was die eine Person erhält, kann die andere nicht haben. Eine nicht selten gewählte Lösung im Sinne distributiven Verhandeln ist, dass die Schwestern in der Geschichte einen Kompromiss eingehen und die Orange teilen. Auch wenn diese Lösung fair und angesichts begrenzter Ressourcen angebracht erscheint, ist es möglich, dass es noch bessere Lösungen gibt, die die Interessen der beiden im Sinne einer Win-win-Situation berücksichtigen.

In *integrativen* Verhandlungen geht es stärker um Kooperation und den Versuch, Lösungen zu finden, die für alle Parteien von größtmöglichem Nutzen sind. Verhandlungen sind dann integrativ, wenn kreativ Optionen durchdacht werden und die vorhandenen Ressourcen optimal zum *beiderseitigen* Nutzen eingesetzt werden. *Pareto-optimale* (Pareto, 1935) Ergebnisse berücksichtigen die Interessen aller beteiligten Parteien auf optimale Weise. Es wird so lange nach einer Lösung gesucht, die beidseitig nutzenmaximierend ist, bis das Ergebnis einer Partei nicht weiter verbessert werden kann, ohne eine Verschlechterung für eine andere Partei zu bewirken. Suboptimale (oder pareto-ineffiziente) Ergebnisse schöpfen das Potenzial der in der Situation gegebenen Möglichkeiten nicht optimal aus. In der Geschichte der beiden Schwestern stellt sich heraus, dass eine der beiden einen Kuchen backen möchte, für den sie Orangenschalen braucht, während die andere Orangensaft herstellen möchte. Es ist also durchaus möglich, dass beide bekommen, was sie wollen. Die pareto-optimale Lösung wäre, dass die eine Schwester die Orangenschale und die andere das Fruchtfleisch erhält.

Wie Lax und Sebenius (2006) betonen, geht es in vielen Verhandlungen sowohl um distributives als auch um integratives Verhandeln. Es geht sowohl darum, Forderungen bezüglich eines bestimmten Gutes zu stellen (*Value Claiming*), als auch darum, infrage zu stellen, ob das Gut, über das verhandelt wird, wirklich so begrenzt ist, wie es zunächst scheint. Oft ist es tatsächlich möglich, den Spielraum denkbarer Lösungen zu erweitern (*Value Creation*). Während distributives Verhandeln mehr auf *Value Claiming* setzt (»Den Kuchen verteilen«), setzt integratives Verhandeln mehr auf *Value Creation* (»Wie kann der Kuchen vergrößert werden?«). Auch wenn *Value Claiming* und *Value Creation* als »Zwillingsaufgaben« verstanden werden sollten (Lax u. Sebenius, 1986), so wird in den nachfolgend beschriebenen Ansätzen der Verhandlungsforschung den beiden Aspekten unterschiedlich große Bedeutung zugeschrieben: Während normative und teilweise auch deskriptive Ansätze den Blick vor allem auf distributives Verhandeln (*Value Claiming*) werfen, konzentrieren sich Ansätze der Informationsverarbeitung sowie diskursive Ansätze vor allem auf Aspekte integrativen Verhandeln (*Value Creation*).

## Trainingsbaustein 1: Interessen statt Positionen verhandeln

»Verwechsle nicht Positionen mit Interessen. Wir wissen nicht immer, was wir wollen. Deshalb muss man unter die Oberfläche schauen, um herauszufinden, was wir und die anderen wirklich brauchen.«  
(David Goldwich)

»Manchmal zahlt man den höchsten Preis für Dinge, die man umsonst haben könnte.«  
(Albert Einstein)

Unser erster Trainingsbaustein führt die Unterscheidung von Interessen und Positionen beim Verhandeln ein, das heißt von konkreten Forderungen (also Positionen) und den Hintergründen, Bedürfnissen, Gründen, warum uns diese Forderung wichtig ist (Interessen). Es ist der erste Trainingsbaustein aus folgenden Gründen:

- weil das Wissen um die Unterscheidung große Wirkung beim Verhandeln hat;
- weil sich dadurch der Spielraum bei fast jeder Verhandlung vergrößern lässt;
- weil es eine Kernidee des Harvard-Konzepts ist und damit ein »Facilitator« des integrativen und sachgerechten Verhandeln.

Damit die Unterscheidung von Interessen und Positionen nicht als »Wortklauberei« im Training ankommt, sondern die weitreichende Wirkung erlebbar wird, starten wir diesen Baustein im Training nicht mit einem Theorinput, sondern mit einer Übung. Dies erklären wir in unseren Trainings auch explizit unseren Teilnehmenden; wir machen transparent, dass wir sie absichtlich »ins kalte Wasser« werfen und mit einer direkten Verhandlungsübung starten, bevor wir die theoretischen Konzepte dazu erläutern. Dabei betonen wir, dass wir die Übung im Anschluss entsprechend nachbesprechen und wichtige Verhandlungskonzepte einführen werden, die in der Regel durch die Übung leichter verständlich sind. Dieses Framing genügt meist auch den eher deduktiv Lernenden, die gern erst die Theorie hören möchten und erst nachher in die Praxis gehen wollen. Die induktiv und erfahrungsgelitet Lernenden fühlen sich durch den Start mit einer Verhandlungsübung ohnehin angesprochen.

## Übung 1: Orangenhandel<sup>4</sup>



### Ziele

- Demonstration der Unterscheidung von Interessen und Positionen;
- Win-win-Situation in einer Verhandlung herbeiführen;
- die Konsequenzen eines partnerschaftlichen Vorgehens verdeutlichen;
- genau zuhören und Fragen stellen (Interessen erkunden).

### Dauer

Ca. eine bis eineinhalb Stunden, davon:

- ca. 5 bis 10 Minuten Anleitung;
- ca. 30 Minuten Gruppeninteraktion (schnelle Gruppen haben nach 10 Minuten die Lösung, andere finden überhaupt keine);
- 30 bis 50 Minuten Debriefing inklusive Präsentation der theoretischen Konzepte, die damit unmittelbar zusammenhängen.

### Gruppengröße

Optimal acht bis zwanzig Personen; ab drei Personen durchführbar; auch in größeren Gruppen einsetzbar, da in Kleingruppen verhandelt wird.

### Vorbereitung und Material

- Rollenleitungen in entsprechender Anzahl ausdrucken;
- Plakate für die Auswertung vorbereiten.

## Handout: Orangenhandel



### Rollenbeschreibung A

Situation: Sie besitzen eine Orangenplantage, die ohne chemische Mittel produziert. Der Ertrag war dieses Jahr 100 Tonnen Orangen. Um die Plantage im nächsten Jahr weiterführen zu können, müssen Sie mindestens 100.000 US-Dollar einnehmen. Am besten wären 20.000 mehr, dann könnten Sie die Bewässerungsanlage erweitern, die bisher nur 20 % der Plantage erreicht, und damit Aussehen und Qualität der Früchte noch verbessern.

Ihr Ziel: Machen Sie das beste Geschäft.

4 Das Orangenbeispiel geht auf Mary Parker Follett zurück, es wird im Buch »Das Harvard-Konzept« (2004) von Fisher, Ury und Patton geschildert. Die vorliegenden Rollenleitungen finden sich vielerorts im Internet, sie wurden von Petra Schächtele u. a. im Buch »Mit Rollen spielen« (2005) formuliert. Wir nutzen die Rollenleitungen unverändert, stellen die Übung allerdings so dar, wie wir sie verwenden.

**Rollenbeschreibung B**

Situation: Sie wollen bei der Orangenplantage 80–100 Tonnen Orangen einkaufen, um daraus biologisch-dynamischen Orangensaft zu machen. Mit weniger Orangen wären Ihre Anlagen nicht genügend ausgelastet. Sie wollen natürlich so wenig wie möglich aufwenden, maximal können Sie 50.000 US-Dollar ausgeben.

Ihr Ziel: Machen Sie das beste Geschäft.

**Rollenbeschreibung C**

Situation: Sie wollen bei einer Orangenplantage 80–100 Tonnen Orangen einkaufen, um aus den Schalen biologisch-dynamische Orangenmarmelade nach englischem Rezept herzustellen. Mit weniger Orangen wären Ihre Anlagen nicht ausgelastet. Sie wollen natürlich so wenig wie möglich aufwenden, maximal können Sie 50.000 US-Dollar ausgeben.

Ihr Ziel: Machen Sie das beste Geschäft.

**Rollenbeschreibung D**

Situation: Sie wollen bei einer Orangenplantage 20 Tonnen Orangen einkaufen, um diese in Ihrer Biomarkt-Kette als garantiert biologisch-dynamische Orangen weiterzuverkaufen. Da Sie äußerst kundenfreundlich kalkulieren, können Sie für die Orangen, wenn das Aussehen stimmt, maximal 20.000 US-Dollar ausgeben.

Ihr Ziel: Machen Sie das beste Geschäft.

**Durchführung**

Wir führen die Übung als typische Verhandlungsübung ein, in der es darum geht, ein gutes Geschäft zu machen. Wir erläutern kurz die Situation und die vier Rollen: »Der Besitzer bzw. die Besitzerin einer Orangenplantage (Rolle A) möchte seine/ihre Orangen zu einem guten Preis verkaufen. Es gibt drei (oder zwei) Käufer-Parteien, die zu einem möglichst günstigen Preis kaufen wollen (Rollen B, C und D). Es wird über den An- und Verkauf der Orangen verhandelt. Für diese Übung bilden die Rollen A, B und C eine feste Verhandlungsgruppe und müssen während der Übung zusammenbleiben. Die Rolle D (»Joker«) startet ihre Verhandlung bei der Gruppe, der sie zugewiesen wurde, darf dann aber (muss nicht) beliebig die Verhandlungsgruppen wechseln, auch zurück zur Ausgangsgruppe.«

Es werden Vierergruppen gebildet, die sich gruppenweise an einem Ort in maximaler Hördistanz zu den anderen Gruppen treffen, aber erreichbar für die Ds anderer Gruppen. In jeder Vierergruppe gibt es die Rollen A, B, C und D. Am einfachsten lässt man die Mitglieder jeder Verhandlungsgruppe ihre jeweilige Rolle ziehen.

Bevor die Rollenanleitungen ausgegeben werden, weisen wir noch auf die wichtige *Regel* hin, dass die eigene Rollenanleitung den anderen nicht gezeigt werden darf.

Ist die Anzahl der Teilnehmenden nicht durch vier teilbar, kann die Rolle D in einzelnen Gruppen auch weggelassen werden, sie sorgt zwar für mehr Dynamik im Spiel, ist aber nicht notwendig für den Lerneffekt zu Interessen und Positionen. Alternativ kann die Rolle A auch mit einem Zweierteam besetzt werden. Sollte ein Teilnehmer oder eine Teilnehmerin dieses Spiel schon kennen, geben wir dieser Person eine Beobachtungsrolle. Denn wenn jemand dieses Spiel schon kennt, ist die Verhandlung – auch für die anderen dieser Kleingruppe – wenig spannend (weil es mehr oder weniger eine »richtige« Lösung gibt).

Wir machen für diese Verhandlungsübung keine Zeitvorgabe. Während die Gruppen verhandeln, beobachten wir. Spiel-Ende ist, wenn alle (oder die meisten) Gruppen eine Lösung ausverhandelt haben. Eventuell kann auch ohne Ergebnis abgebrochen werden, wenn nach 30 oder mehr Minuten keine Einigung in Sicht ist. Das Spiel-Ende kündigen wir jenen Gruppen dann ungefähr fünf Minuten vorher an. Für manche Gruppen gibt das nochmals einen Impuls, zu einer Lösung zu kommen. Wir stellen, wenn wir als Trainerinnen eine Verhandlung abbrechen, klar, dass dies eine Lernsituation ist und es kein Versagen darstellt, nicht zu einer Einigung gekommen zu sein. Wichtig ist die anschließende Auswertung und Reflexion der Übung.

#### Übungsdurchführung im Überblick

1. Einführung von Situation und Rollen
2. Vierergruppen bilden und Rollen ausgeben
3. Verhandlung beobachten
4. Spiel-Ende ohne Zeitdruck (ggf. nach 30 Minuten abbrechen)

Unserer Trainingserfahrung nach kommt mehr als die Hälfte der Verhandlungsgruppen auf ein gutes Sachergebnis und findet heraus, wie sie gemeinsame Interessen nutzen und dadurch gegensätzliche Positionen ausgleichen können. Es gibt aber auch fast immer Gruppen, die bis zum Schluss ihrer Verhandlung nicht herausgefunden (gelesen) haben, dass B nur das Fruchtfleisch für den Saft und C nur die Schalen für die englische Marmelade braucht. In manchen Fällen führt das zu einem Abbruch der Verhandlungen,

in manchen Fällen aber auch zu – zumindest für Einzelne – sehr schlechten Sachergebnissen und entsprechend oft auch zu Unzufriedenheit. Es passiert äußerst selten, kommt aber vor, dass keine Verhandlungsgruppe die verschiedenen Interessen von B und C (Schalen und Fruchtfleisch) aufdeckt. Aber auch in diesem Fall lässt sich in der Regel durch die Übung der Wert der Unterscheidung von Interessen und Positionen zeigen, bei diesen Gruppen dann erst im Debriefing.

















Eine interessante Dynamik, die sich in einem unserer Trainings ergab, in dem wir fünf parallele Gruppen mit je vier Verhandelnden hatten, war eine Koalition aus den fünf Ds. Dadurch konnten die Ds bei einem Orangenverkäufer alles abkaufen, wodurch B und C in dieser Gruppe leer ausgingen. Diese Konstellation war mit der Übung nicht angelegt, wir konnten dann in der Auswertung auf die Macht von Koalitionsbildung eingehen.

### Debriefing

Die Auswertung der Übung im Plenum starten wir mit dem Sammeln der verschiedenen Sachergebnisse in Kombination mit der jeweiligen Zufriedenheit der Beteiligten. Pro Verhandlungsgruppe fragen wir der Reihe nach die Rollen A, B, C und D, wie viel sie verkauft bzw. gekauft haben, für welchen Preis und wie zufrieden sie jeweils sind. Um der Auswertung Struktur zu geben, sowohl für uns als Trainerinnen als auch für die Gruppe, visualisieren wir Sachergebnisse und jeweilige Zufriedenheit (→ Abbildung 9).

Wichtig in der Sammelphase: Rollenangaben auflösen und alle auf den gleichen Informationsstand bringen, was die Angaben bei welcher Rolle tatsächlich waren! Oft wird bereits in den Kleingruppen nach Verhandlungsschluss über die Rollenangaben gesprochen oder sie werden gegenseitig ausgetauscht. Manche Teilnehmende *glauben* allerdings auch zu wissen, was die Rolle der anderen war, sind dann aber doch überrascht, wenn sie die Minimal- und Maximalziele laut Angaben erfahren. Die Erkenntnis, dass B nur Fruchtfleisch und C nur die Schalen braucht, sollte auch während der Sammelphase für alle geklärt werden!

Eine gute Lösung könnte etwa wie folgt aussehen: Verkauf von 20 t der »schönsten« Orangen an D für 20.000 Dollar. Rolle B (Safthersteller) und Rolle C (Marmeladenhersteller) können sich 80 t Orangen teilen, da die eine Person nur Fruchtfleisch, die andere nur Schalen braucht – für einen Kaufpreis von 80.000 Dollar (jeder zahlt z. B. 40.000 Dollar). Damit erzielt die verkaufende Partei A einen Preis von 1.000 Dollar pro Tonne Orangen. Aber auch andere gute Lösungen sind möglich – die Erkenntnis, dass B nur Fruchtfleisch, C nur die Schalen braucht, ist aber zentral für gute Lösungen.

Orangenhandel				
	A	B	C	D
Gruppe 1	100 t 95.000 \$ 	80 t Frucht 37.500 \$ 	80 t Schalen 37.500 \$ 	20 t 20.000 \$ 
Gruppe 2	100 t 120.000 \$ 	80 t Frucht 50.000 \$ 	80 t Schalen 50.000 \$ 	20 t 20.000 \$ 
Gruppe 3	100 t 50.000 \$ 	100 t 50.000 \$ 	- - 	- - 
Gruppe 4	100 t 110.000 \$ 	80 t Frucht 43.000 \$ 	80 t Schalen 50.000 \$ 	20 t 17.000 \$ 
Minimal- und Maximalziele lt. Angaben	100 t 100.000-120.000 \$	80-100 t Fruchtfleisch max. 50.000 \$	80-100 t Schalen max. 50.000 \$	20 t max. 20.000 \$

**Abbildung 9:** Beispiel für das Sammeln von Sachergebnis und Zufriedenheit im Plenum bei der Übung 1 »Orangenhandel«

Die Diskussion im Plenum wird nach dem Sammeln von Ergebnissen, Zufriedenheit und Prozess eröffnet. Dabei soll vor allem klar werden, was es heißt, Positionen versus Interessen zu verhandeln (Win-lose- versus Win-win-Strategien).

Themen im Debriefing können sein:

- inhaltliche Fragen zum Start und Verlauf: Wie haben die Verhandlungen begonnen? Hat es Trendwenden gegeben?
- Frustrationen verstehen: Clash von Positionen, Stagnation, Abbruch (d. h. kein Verhandeln von Interessen);
- Dilemma der Offenheit und des Vertrauens: Wie viel lege ich offen, wie viel halte ich zurück? Was ist die Wirkung?;
- ausgenutzt werden;
- unverbindliche, wechselhafte Verhandelnnde;
- unklare eigene Interessen;
- Unklarheiten oder Meinungsunterschiede innerhalb von Koalitionen (wenn A als Team verhandelt; die Koalitionen von B und C sowie potenziell mögliche Koalitionen von verschiedenen Ds);



- leer ausgehen, keinen Deal zustande bringen;
- einen schnellen, aber nicht zufriedenstellenden Deal abschließen (fauler Kompromiss/über den Tisch gezogen werden);
- Zeitdruck.

Je nach Diskussionsverlauf bauen wir kleine Theorieinputs direkt in die Nachbesprechung der Übung ein. Dazu gehören vor allem:

1. die Unterscheidung von Interessen und Positionen;
2. Typen von Verhandelnden: weich, hart und sachgerecht.

Ferner können folgende Inputs zum Verständnis der erlebten Dynamik beitragen:

3. ZOPA, Anker und Gegenanker in Win-lose-Verhandlungen (wenn der Anker außerhalb des Spielraums liegt, wird er als Affront erlebt und die Verhandlung endet oder stockt, bevor sie beginnt; → Teil I, »Prinzip 5: Alternativen durchdenken«, S. 61).
4. Mentale Landkarten: Mit welchen Vermutungen über die Gegenseite gehe ich in Verhandlungen? Bestätigen sich meine Hypothesen von selbst oder prüfe ich gründlich? (→ Trainingsbaustein 4, S. 146).
5. Teufelskreise, Kreiskausalitäten (Watzlawick et al., 1967, → Teil I, »Ansätze der Informationsverarbeitung«, S. 35) – Vertrauens- und Misstrauenschleifen (→ Trainingsbaustein 9, S. 216).

Spätestens zum Abschluss der Nachbesprechung, aber auch zwischendrin stellen wir den Realitätsbezug der Übung her. Als unrealistisch wird manchmal eingeschätzt, dass alle Parteien gleichzeitig diskutieren und nicht die Orangenplantagenbesitzer oder -besitzerinnen bestimmen, wann mit wem verhandelt wird. Es gibt aber sehr wohl Branchen, in denen Mitbewerbende bei großen Ausschreibungen gleichzeitig »gegeneinander« antreten (z. B. in der Architektur). Wir haben dennoch aufgrund der Kritik die Variation ausprobiert, dass die Rolle A frei ist, zu entscheiden, wie sie verhandeln möchte, also auch nacheinander. Das hat allerdings dazu geführt, dass die Interessen von B und C noch weniger sichtbar wurden; daher eignet sich diese Variation für den Zweck in diesem Trainingsbaustein weniger.

Insbesondere beim Thema der Unterscheidung von Interessen und Positionen bitten wir die Teilnehmenden, Beispiele aus ihrem Alltag zu nennen, und diskutieren gemeinsam, was die jeweilige Position und welches die vielfältigen Interessen waren. Die Teilnehmenden können üblicherweise schnell verschiedenartige Anwendungsbeispiele nennen: Kollektivverträge aushan-

deln, Gehalts- und Jobverhandlungen, im privaten Bereich etwa alltägliche Verhandlungen mit dem Partner oder der Partnerin sowie mit den Kindern.

#### Debriefing im Überblick

1. Sammeln von Sachergebnis und Zufriedenheit pro Gruppe und Rolle (inkl. Rollen auflösen)
2. Diskussion im Plenum zur erlebten Dynamik
3. Input »Interessen und Positionen«/»Typen von Verhandelnden«
4. Realitätsbezug herstellen

Alles in allem bietet die Übung einen guten Einstieg ins Verhandeln. Durch eine gute Nachbesprechung, verbunden mit der Aufarbeitung »Unterscheidung von Positionen und Interessen«, ist sie für viele Teilnehmende ein echtes Aha-Erlebnis. Für die eine oder den anderen kann die Situation aber auch zu Frustration führen, vor allem wenn keine Lösung gefunden wird. Aber gerade für diese Fälle hilft der Input, Interessen statt Positionen zu verhandeln, und die Besprechung dessen, was sich dadurch in der Dynamik von Verhandlungen typischerweise verändert.

#### Kernaussagen: Interessen als Schlüssel für Win-win-Verhandlungen



Die Übung 1 »Orangenhandel« bietet den perfekten Einstieg zur Einführung der Unterscheidung von Interessen und Positionen, weil das Herausfinden der Interessen der kaufenden Parteien (die eine Person braucht die Schalen, die andere das Fruchtfleisch) eine Win-win-Verhandlung ermöglicht, während das Feilschen um Positionen sehr anschaulich in einer Win-lose-Verhandlung endet. Wir führen die Unterscheidung von Interessen und Positionen als wesentliches Element des Harvard-Konzepts daher in der Nachbesprechung der Übung ein. Um die wichtigsten Aspekte zu besprechen, dient uns ein Flipchart mit folgender Visualisierung (→ Abbildung 10).