

Leipziger Impulsgespräch

Verhandeln mit maximaler Bandbreite

Egal, ob Mediator, Berater oder Rechtsanwalt – in der Berufspraxis spielen Verhandlungen eine wichtige Rolle. Dennoch wird das Thema hierzulande eher stiefmütterlich behandelt. Woran das liegen könnte, warum die richtige Vorbereitung des A und O ist und welche Rolle das Stellen von Fragen für den Erfolg von Verhandlungen spielt, darüber haben sich Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth und der Verhandlungsexperte Prof. Dr. Christian Duve unterhalten.

Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Christian Duve

Bevor man für andere verhandelt, muss man für sich selbst verhandeln können.

Gernot Barth: Christian, Du bist Verhandlungsexperte. Ich als Mediator habe den Eindruck, dass Verhandeln in der Mediation eine eher untergeordnete Rolle spielt. Auch Literatur zum Thema Verhandlung ist – zumindest hierzulande – recht dünn gesät. Wie denkst Du darüber?

Christian Duve: Ich stimme Dir zu. Seitdem ich in der Lehre tätig bin, habe ich ganz überwiegend Verhandlungswshops angeboten – einfach, um das Verhandeln voranzubringen. Ich bin der Meinung, dass man als Mediator erst einmal das Verhandeln im Allgemeinen und seinen eigenen Verhandlungsstil im Speziellen kennenlernen muss, bevor es sinnvoll ist, andere in ihren Verhandlungen zu unterstützen. In Deutschland haben viele das Ziel, anderen gleich als Mediatoren zu helfen. Der Zwischenschritt, zunächst erst einmal die eigenen Verhandlungsfertigkeiten weiterzuentwickeln, wird gern übersprungen.

Ich habe die These, dass Verhandeln in Kontinentaleuropa – etwa in Deutschland, aber auch in Frankreich, Belgien oder Polen – im Vergleich zum angelsächsischen Raum zu kurz kommt. Das könnte daran liegen, dass wir eine sehr regelgeleitete Kultur haben. Die angelsächsischen Länder sind hingegen wesentlich flexibler, haben weniger Regeln – und deshalb besteht hier ein größeres Interesse, etwas auszuhandeln. Das ist ein ganz anderer Habitus.

Ja, da könnte etwas dran sein. Ich könnte mir auch vorstellen, dass die Offenheit für interdisziplinäres Arbeiten, Lernen und Forschen im angelsächsischen Raum seit jeher traditionell etwas größer ist. Die Verhandlungsforschung ist dort sehr interdisziplinär und anwendungsorientiert. Das steht in unserer wissenschaftlichen Tradition nicht so sehr im Vordergrund, eben weil diese Vorgehensweise weniger normativ ist.

Es ist erstrebenswert, sich möglichst klar auszudrücken.

Das stimmt. Pragmatismus in der Wissenschaft ist uns Deutschen etwas fremd. Wenn ein Wissenschaftler hier ein Buch schreibt, das jeder verstehen kann, dann kommt ja immer noch schnell die Frage auf, ob das überhaupt wissenschaftlich ist.

Zum Ende meiner Schulzeit habe ich während eines „akademischen Sommers“ in den USA einen Kurs in „Basic Writing“ belegt. Das Ziel bestand darin, sich so einfach und klar wie möglich auszudrücken. Das war für mich eine ungewohnte Übung. Aber genau das, was ich in diesem Kontext gelernt habe, hat mich mein ganzes Leben lang begleitet.

Als Anwalt weiß ich, dass man sich klar und deutlich ausdrücken muss, um einen Mandanten zu erreichen. Auch um Gerichte oder Schiedsgerichte zu überzeugen, muss



ich die Komplexität so reduzieren, dass die Kernbotschaften klar sind. Ich bin davon überzeugt, dass eine möglichst klare Sprache der Schlüssel zum Erfolg sein kann.

Ich erlebe in der Wissenschaft die Tendenz, dass man sich stärker verständlich machen möchte – auch über das Wissenschaftssystem hinaus. Das hat unter anderem mit der Demokratisierung der Gesellschaft zu tun. Das Bild vom Elfenbeinturm der Wissenschaft bröckelt.

Stimmt. Im Rahmen eines Postgraduiertenstudiums vor ca. 25 Jahren habe ich einen spieltheoretischen Kurs besucht. Adam Brandenburger, der Leiter des Kurses, hatte damals gerade zusammen mit Barry Nalebuff das Buch *Coopetition* geschrieben. Darin geht es um das Verhältnis zwischen „Cooperation“ (Kooperation) und „Competition“ (Konkurrenz). Die beiden haben das Buch einmal als spieltheoretisches, mathematisches Werk voller Formeln verfasst – und einmal als allgemein verständliches Werk, ohne mathematische Herleitungen, dafür mit Beispielen. Das hat mich tief beeindruckt.

Eine gute Vorbereitung ist essenziell für jede Verhandlung.

Toll! Es ist eine große Kunst, beides zu können. Die Spieltheorie ist ja auch für Verhandlungen von immenser Bedeutung.

Welchen Stellenwert hat Deiner Meinung nach eigentlich die Vorbereitung auf Verhandlungen? Ich hatte einmal einen Fall in einem großen Unternehmen, in dem die Personalabteilung jegliche Verhandlungen mit dem Betriebsrat verlor – demzufolge wollten sie geschult werden. In den Vorgesprächen stellte sich heraus, dass sich die Personalabteilung – im Gegensatz zum Betriebsrat – einfach nicht ausreichend auf die Verhandlung vorbereitete. Wie erlebst Du das?

Du sprichst da einen zentralen Punkt an. Es ist natürlich großartig, wenn sich jemand im Verhandeln trainieren lassen möchte. Das zeigt die Bereitschaft zur Selbstreflexion, genügt aber nicht. Die Vorbereitung ist essenziell für jede Verhandlung. Im Rahmen von Verhandlungsworkshops in Unternehmen ist die Feststellung, dass man in vielen Verhandlungen nicht gut genug vorbereitet war, ein wiederkehrendes Thema.

Ich habe vor vielen Jahren eine Gesellschafterauseinandersetzung begleitet, in der es hitzig zugeht.

Auch die Streitfragen waren komplex. In einem entscheidenden Meeting lief die Verhandlung für uns recht gut. Da sagte mein Mandant zu mir „Christian, we out-prepared them“ (etwa: „Christian, wir haben sie durch unsere Vorbereitung besiegt“). Ich finde, das hat es ganz gut auf den Punkt gebracht. Keine der Parteien hatte mehr Macht oder Ressourcen – wir waren aber besser vorbereitet und hatten so einen klaren Wettbewerbsvorteil. Ohne Vorbereitung ist es auch schwierig, spontan überzeugend und erfolgreich reagieren zu können.

Informationen eröffnen Möglichkeiten.

Du bist auch Experte für B2B-Verhandlungen. Kannst Du in diesem Zusammenhang allgemeine Aussagen über die Ist-Situation in Deutschland treffen?

Meine Erfahrung ist, dass oft nicht alle Aspekte, die in einer Verhandlung relevant sein können, berücksichtigt werden. Warum nicht? Weil man nicht offen miteinander spricht. Und warum spricht man nicht offen miteinander? Weil das Vertrauen irgendwann gelitten hat, weil man nicht zu viel preisgeben will. Je schwieriger es wird, umso mehr Informationen werden oft zurückgehalten.

Ich versuche deshalb immer eine Kommunikation herzustellen, die als Katalysator dafür dient, dass die Beteiligten offener werden. Vor Kurzem habe ich mit zwei Unternehmen, die schon den einen oder anderen Kampf miteinander ausgefochten hatten, eine Online-Mediation durchgeführt. Danach sagte einer der Beteiligten: „Das war ein richtig gutes Gespräch, hätte ich gar nicht gedacht.“ Ein sachlicher Austausch hat hier Informationen zutage gebracht, die die Verhandlung erleichtert haben. Je mehr man fragt und hört, umso differenzierter ist das Bild,





rend bis hin zu ausschließlich direktiv, von empathisch bis zu bestimmt. Perfekt ist man dann, wenn man in jedem Kontinuum in alle beide Richtungen flexibel hin- und herwandern kann.

Robert Harris Mnookin zum Beispiel, der lange Zeit Direktor des „Program on Negotiation“ in Harvard war, einem Institut, an dem Wissenschaftler sich seit 1983 interdisziplinär mit der Verbesserung des Konfliktmanagements beschäftigen, habe ich in verschiedenen Verhandlungskontexten selbst

neue Aspekte kommen zur Sprache. Diese Kommunikation kann ein Dritter erleichtern. So ergeben sich Ansatzpunkte, an die man vorher gar nicht gedacht hat. Ich vertraue auf diese Vorgehensweise. Informationen eröffnen eine größere Bandbreite an Möglichkeiten.

erlebt. Und zwar als jemanden, der wahnsinnig kooperativ und charmant sein kann – aber auch wahnsinnig kompetitiv und fordernd. Die Kunst besteht darin, flexibel zu sein. Viele Menschen – mich eingeschlossen – könnten ihre Bandbreite in Bezug auf diese Vielfalt noch erweitern.

Wie gelingt es, jemanden zu kooperativem Verhalten zu bringen?

Das sehe ich genauso.

Ich weiß nicht, ob ich den Anspruch so hoch ansetzen würde. Mein Ziel ist es immer, einen – zumindest einigermaßen – offenen Austausch herzustellen. Wie ich schon sagte: Je schwieriger es wird, umso weniger wird kommuniziert und preisgegeben. So kann man natürlich keine Lösung finden. Aus diesem Grund gilt es, diese Dynamik umzukehren. So entsteht mehr Verständnis – Möglichkeiten werden sichtbar. Letztlich führt das auch zu Kooperation – und im besten Fall zur Lösung.

Sobald jemand unberechenbar wirkt, wird die Verhandlung schwierig.

Ich möchte noch eine andere Ebene des Verhandeln ansprechen. Durch die Migrationsprozesse, die seit einigen Jahrzehnten stattfinden, wird unsere Kultur durch andere Verhandlungsstile erweitert. Kulturen, die weniger regelgeleitet sind, kommunizieren ganz anders – beispielsweise bei Verkaufsgesprächen auf einem arabischen Basar. Das stellt uns als deutsche Verhandler

Wer flexibel agiert, verhandelt perfekt.

Du sagtest anfangs, dass es wichtig ist, in eigener Sache verhandeln zu können, bevor man für andere verhandelt. Die meisten Mediatoren üben das nicht. Was würdest Du diesen Menschen empfehlen? Was sollte man als verhandelnder Mediator unbedingt wissen und können?

Wir alle haben uns im Laufe unseres Lebens Kommunikations- und damit auch Verhandlungsstile angeeignet. In der Ausbildung zum Mediator, zum systemischen Berater usw. lernen wir noch ein paar Kommunikationsmuster dazu. Das ist gut, denn wir entwickeln Fähigkeiten, die uns nutzen. Ich bin aber davon überzeugt, dass jeder von uns eine noch viel größere Bandbreite an Verhandlungsfähigkeiten haben könnte: von hochkooperativ bis hin zu hochkompetitiv, von ausschließlich moderie-



Bildquelle: stock.adobe.com/thodonal
Bildquelle: stock.adobe.com/Sergey Novikov

manchmal vor Herausforderungen und erfordert einen Lernprozess unsererseits.

Das stimmt. Unsere Verhandlungskultur setzt sehr stark auf Berechenbarkeit. Sobald jemand unberechenbar wirkt, wird es schwierig. Wir handeln und verhandeln rational, wir sind so trainiert, haben das jahrzehntelang so gemacht. Selbiges gilt für unser Umfeld. Wenn dann neue Einflüsse hinzukommen – etwa wenn man, wie Du es beschrieben hast, in anderen kulturellen Kontexten tätig ist –, dann ist man erst einmal ein wenig überrascht oder sogar irritiert.

Fragen sind das wichtigste Verhandlungselement überhaupt.

Welche Botschaft würdest Du abschließend aus der Sicht eines Verhandlers in die Welt tragen wollen? Was sind Deine Grundsätze?

Erstens: Ich beobachte immer wieder, dass Menschen über ihre Interessen sprechen, ohne dass ihnen diese so ganz bewusst sind. Es lohnt sich, mehr Aufmerksamkeit darauf zu legen. Deswegen ist die Interessenerforschung – so simpel es auch klingen mag – für mich immer noch der Kern, der Ansatzpunkt, vor allem anderen. Je mehr man weiß, auch über sich selbst, umso mehr Möglichkeiten und Ergebnisse wird man generieren.

Und zweitens: Das wichtigste Verhandlungsinstrument überhaupt sind für mich Fragen. Diese werden meiner Meinung nach nicht genug als Kommunikationsinstrument genutzt. Ich bin darüber immer wieder erstaunt. Man kann nur dazulernen, neue Erkenntnisse und Einsichten gewinnen, wenn man Fragen stellt. Mir persönlich fällt das nicht schwer, ich bin sehr neugierig. Fragen sind letztlich ein Instrument, das ich nahezu grenzenlos einsetzen kann. Und so erfährt man eine ganze Menge. Fragen zu stellen ist für mich das wichtigste Kommunikationsinstrument überhaupt.

Lieber Christian, ich danke Dir für das tolle Gespräch!

Prof. Dr. Christian Duve, M.P.A. (Harvard)



Rechtsanwalt (Frankfurt a. M.; Schwerpunkte: Beilegung von Gesellschafterstreitigkeiten und Auseinandersetzungen nach Unternehmenskäufen); seit mehr als 20 Jahren auch in der Rolle des neutralen Dritten in wirtschaftsrechtlichen Auseinandersetzungen aktiv, v. a. als Mediator oder Schiedsrichter. Honorarprofessor an der jurist. Fakultät der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Mitgründer der Sozietät V 29 Legal; zuvor 1998–2018 Partner in der internat. Wirtschaftskanzlei Freshfields Bruckhaus Deringer LLP; 2007–2013 Schiedsrichter am Court of Arbitration for Sport (CAS), Lausanne.

Die MEDIATION

ALS APP

LADEN SIE SICH JETZT DIE APP HERUNTER UND LESEN SIE DIE AUSGABE Q1 2020 KOSTENFREI ONLINE

- ✓ Alle Ausgaben online und jederzeit verfügbar
- ✓ Zeitschriftenarchiv mit Volltextsuche für Premium-Abonnenten für 64,20€/Jahr
- ✓ Auch mit Print-Abonnement koppelbar für nur 1€ Aufpreis pro Heft

Ausgabe Q1 2020
FREISCHALTCODE
MediationDigital

Portrait: Alexander Engler