

# Die Kunst des Verhandeln

## Ein Verhandlungsprogramm von Juristen nicht nur für Juristen

Marion Drücker

### 1. Einleitung

Das von Roy A. Nierenberg entwickelte Software-Programm „The Art of Negotiating“ ist eine Implementierung der Verhandlungstheorie von Gerard I. Nierenberg<sup>1</sup> und wird in Amerika im Rahmen der Ausbildung sowohl an Universitäten (z.B. an der Law School der Universität von Berkeley) als auch in Firmen eingesetzt. Dieses Software-Programm ist für Juristen nicht nur deswegen von Interesse, weil sie ständig mit Verhandlungsproblemen konfrontiert sind. Hinzu kommt, daß sowohl Gerard I. Nierenberg (aus der Washingtoner Kanzlei Nierenberg, Zeif & Weinstein) als auch sein Sohn Roy A. Nierenberg beide Juristen sind. Es ist also viel juristisches Erfahrungswissen in die Programmentwicklung eingeflossen. Damit entfallen manche der Schwierigkeiten, die bei einer Spaltung zwischen „theoretischem know-how“ (Kenntnis über die Theorie) und „technischem know-how“ (Implementierungswissen) auftreten.

Das Programm weist eine Besonderheit auf, die von vornherein zu betonen ist: Es ist kein Expertensystem, obwohl es in Ansätzen eigene Schlußfolgerungen zieht. Auch ist es nicht in die Klasse der „abfragbaren Lernsysteme“ einzuordnen, obwohl es den Anwender ständig mit Fragen konfrontiert. „The Art of Negotiating“ nimmt gewissermaßen eine Zwischenstellung ein. Es verbindet Elemente aus Expertensystemen mit denen abfragbarer Lernsysteme, ohne das eine oder das andere zu sein. Stattdessen besteht das Ziel dieses Programmes darin, das eigene Wissen (d.h. das Wissen des Anwenders) zu aktivieren und besser zu organisieren.

Damit stellt sich eine weitere Frage. Kann es überhaupt nützlich sein, ein Programm für das Erlernen einer Theorie zu konstruieren, wenn bereits ein Buch zu dieser Theorie vorliegt? Ist das nicht eine simple „Verdopplung“ und gewissermaßen nur Wiederholung in einem anderen Medium? Diese Frage wäre zu bejahen, wenn die Wirkung beider Präsentationsformen identisch wäre. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich aber, daß je nach Absicht jede der beiden Präsentationsformen ihre Berechtigung hat.

Besteht die Absicht darin, eine Theorie der Verhandlung kennenzulernen und sich mit dieser kritisch auseinanderzusetzen, bietet das Buch eine bessere Grundlage. Denn das auf der Diskette angebotene Trainingsprogramm enthält nur insoweit Einblick in das theoretische Konzept, wie das für die Durchführung des Programms erforderlich ist. (Der mitgelieferte Arbeitstext<sup>2</sup> steht insofern dem Buch näher.) Außerdem wird die Aufmerksamkeit des Anwenders durch

die Anforderungen des Programms stärker auf das Reflektieren eigenen verhandlungsrelevanten Wissens und Verhaltens gelenkt als auf eine distanzierte Betrachtung der zugrunde liegenden Theorie. Das Buch dagegen bietet ausführliche Beschreibungen von Vorannahmen und Erfahrungen des Autors, so daß deutlich wird, in welcher Tradition die entworfene Theorie steht.

Besteht die Intention dagegen darin, eine bestimmte Fertigkeit zu trainieren, dann bietet das Software-Programm die größere Erfolgsschance. Denn hier steht die tatsächliche Durchführung des in dem Buch beschriebenen Trainingsprogramms im Vordergrund. Das Buch stellt eine abstrakte Beschreibung dessen dar, was durch das Software-Programm praktisch realisierbar ist: Entweder aktuelle Vorbereitung oder Training des Verhandlungsverhaltens.

Die Divergenz zwischen den speziellen Eigenschaften von Buch und Programm ergibt, daß hier keine simple Verdopplung stattgefunden hat. „The Art of Negotiating“ ist kein Buch auf dem Bildschirm, sondern eine sinnvolle Ergänzung zu dem Buch. So sinnvoll, wie die unmittelbare Durchführung einer zu lernenden Fertigkeit neben der bloßen Beschreibung eben ist. Das ein Training nicht per se sinnvoll ist, liegt auf der Hand. Eine Erfolgsschance hat es nur dann, wenn sowohl die dahinter stehende Theorie als auch die Implementierung gelungen ist. Um das Programm adäquat beurteilen zu können, werden darum im folgenden die Grundannahmen der Theorie zusammen mit der Implementierung dargestellt.

### 2. Grundannahmen und Implementierung der Verhandlungstheorie

Nierenberg hat ein Verhandlungskonzept entwickelt, das rhetorische und psychologische Gesichtspunkte integriert. Obwohl die Einzelpunkte teilweise nicht neu sind, ist doch die hier gebotene praxisnahe Form der Auswahl und Zusammenfassung von Interesse.

Die Intention von Nierenberg besteht darin, durch das Programm die Aufmerksamkeit auf zentrale Teile der Verhandlung zu lenken. Diese zentralen Teile betreffen zum einen den Konfliktherd im engeren Sinne, zum anderen Rahmenbedingungen im weiteren Sinne, wie z.B. die zwischen den Verhandlungspartnern be-

<sup>1</sup> Gerard I. Nierenberg, *Fundamentals of Negotiating*, New York 1973.

<sup>2</sup> Gerard I. Nierenberg, *The Art of Negotiating — Work Text*, New York 1978.

stehenden gemeinsamen Zielvorstellungen, das Verhandlungsklima etc. Dabei wird auch häufig auf den Zusammenhang zwischen den zentralen Teilen der Verhandlung hingewiesen, um eine isolierte Betrachtung einzelner Bereiche und damit Inkonsistenzen während der Auseinandersetzung zu vermeiden. Neben dieser Aufmerksamkeitsfokussierung liegt ein weiterer wichtiger Aspekt der Vorbereitung darin, die vermutete Sichtweise des Verhandlungspartners einzubeziehen. Diese Anregung wird dadurch vermittelt, daß verhandlungsrelevante Fragen zum einen aus der Sicht des Betroffenen beschrieben werden sollen und zum anderen aus der vermuteten Sichtweise des Verhandlungspartners.

Das Oberziel des Programms besteht in der Erstellung eines durch die skizzierte Theorie angeleiteten Verhandlungsplans, der in Form einer Agenda während der Verhandlung einsetzbar ist. Dieses Ziel wird innerhalb des Programms durch die Konstruktion einzelner Module realisiert. Ein Modul besteht aus einer Reihe von Fragen zu einzelnen Themenkomplexen, wobei diese Themenkomplexe die nach Nierenberg zentralen Verhandlungsteile bilden. Die Theorie basiert auf dem Postulat, daß eine Auseinandersetzung mit den im folgenden dargestellten sieben Punkten eine notwendige Voraussetzung für die Vorbereitung einer erfolgreichen Verhandlung ist.

### 3. Zentrale Verhandlungsabschnitte

Die zentralen Abschnitte der Verhandlungsvorbereitung werden im Proqram durch sieben Module repräsentiert (vgl. Schaubild 1). Die Funktion der ersten drei Module besteht darin, die Situation zu definieren, während die letzten Module handlungsorientiert sind.

#### 3.1 Verhandlungsthema (Subject Matter)

Der erste Schritt im Trainingsprogramm sieht vor, daß der Anwender die am Konflikt beteiligten Personen benennt und den einzelnen Verhandlungsparteien zuordnet. Anschließend wird der Konfliktbereich definiert. Dann soll das Verhandlungsthema so präzise wie möglich formuliert werden. Hier tritt zum ersten Mal der Aspekt der „Rollenübernahme“ bzw. des „Perspektivenwechsels“ auf. Denn nach der eigenen Stellungnahme wird man dazu aufgefordert, die Verhandlung aus der Sicht des Verhandlungspartners zu betrachten. Bei vermuteter Divergenz wird man aufgefordert, das von der anderen Seite antizipierte Verhandlungsthema anzugeben. Der letzte Bildschirminhalt stellt (wie später auch bei allen anderen Modulen) eine Zusammenfassung der in diesem Modul erarbeiteten Informationen dar.

#### 3.2 Verhandlungsziele (Objectives)

Hier wird die Aufmerksamkeit auf die mit einer Verhandlung verfolgten strategischen Zielsetzungen gelenkt. Ist sich der Anwender hier im unklaren, so ist vom Programm aus die Möglichkeit vorhergesehen, Beispiele von Verhandlungszielen abzufragen. Der

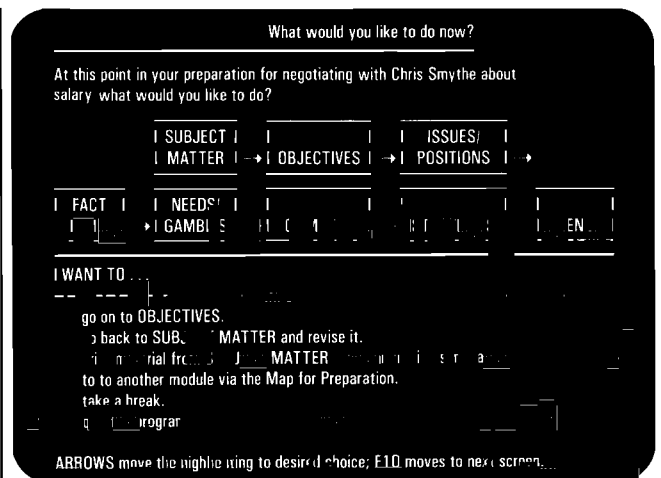


Schaubild 1

Vorbereitende wird dazu ermuntert, für beide Seiten soviel Verhandlungsziele wie möglich ins Auge zu fassen. Bei der Formulierung dieser Ziele soll darauf geachtet werden, diese so realistisch und präzise wie möglich zu fassen. Anschließend hat der Anwender darüber zu urteilen, welche dieser Verhandlungsziele konfliktieren und welche sich nicht gegenseitig ausschließen. Nachdem diese Verhandlungsziele markiert worden sind, erscheinen auf der nächsten Bildschirmfläche überraschenderweise die übriggebliebenen „harmonischen“ Verhandlungsziele. Hier ist man dazu aufgefordert, innerhalb der nicht konfliktierenden Verhandlungsziele diejenigen herauszusuchen, die als „gemeinsame Interessen“ zu beurteilen sind. Damit wird die Aufmerksamkeit des Vorbereitenden auf eventuell bestehende Gemeinsamkeiten gelenkt, die zur Verbesserung des Verhandlungsklimas beitragen können. Zuletzt werden die einzelnen Verhandlungsziele nach eigener und vermuteter Präferenz des Verhandlungspartners gewichtet.

#### 3.3 Streitpunkte und Positionen der Verhandelnden (Issues & Positions)

In dieser Phase der Vorbereitung geht es darum, alle Themen aufzulisten, die in der Verhandlung zur Sprache kommen sollen. Diese Auflistung wird ergänzt durch die Beschreibung der Stellungnahmen aller anderen Verhandlungspartner zu den jeweiligen Streitpunkten. Dabei wird der Vorbereitende dazu angeregt, die Beschreibung des Standpunktes der Gegenseite in nicht emotional gefärbter Weise auszudrücken. Schließlich erfolgt eine zweifache Bewertung der einzelnen Streitpunkte: nach eigener Präferenz und der angenommenen Präferenz aus der Sicht der Verhandlungspartner. Anschließend wird die Aufmerksamkeit des Vorbereitenden auf Möglichkeiten gelenkt, die antizipierte Verhandlungsstärke herauszufinden, mit der die andere(n) Seite(n) ihre Position vertreten wird. Methoden, die eine Einschätzung dessen erlauben, sind

vom Programm abrufbar. Daraufhin soll der Vorbereitende prüfen, über welche Punkte er seinerseits zu Zugeständnissen bereit ist. Hierfür werden noch einmal alle Punkte aufgelistet, die man während der Verhandlung diskutieren möchte. Der Anwender markiert dann die Punkte, denen unterschiedliche Tatsachenbeurteilungen zugrunde liegen. Danach soll für jede Verhandlungsseite eine Hypothese formuliert werden, die die Position der jeweiligen Seite unterstützt. Daraufhin wird der Anwender dazu aufgefordert, über die Hypothesenbildung zu reflektieren.

### 3.4 Feststellung der verhandlungsrelevanten Tatsachen (Fact-Finding)

Zunächst geht es darum zu ermitteln, welche Tatsachen dem Interessenskonflikt unterliegen. Daraufhin wird untersucht, welche unterschiedlichen Tatsachen in divergierender Weise argumentationsrelevant verwertbar sind. Anschließend soll der Vorbereitende sich darauf konzentrieren, die theoretischen Annahmen herauszufinden, die der Sicht der „Tatsachen“ zugrunde liegen, sowie über die Ursachen divergierender Sichtweisen nachzudenken. Schließlich folgt eine Reflektion darüber, welche Strategie man angesichts der herauspräparierten Divergenzen zu verfolgen gewillt ist.

### 3.5 Bedürfnisse und strategische Züge (Needs/Gambits)

Nach Nierenberg sind bei der Entwicklung einzelner strategischer Züge, drei Aspekte handlungsleitend:

- a) Bedürfnisse;
- b) Die Ebenen der Interessensvertretung;
- c) Methoden, auf die Bedürfnisse des Verhandlungspartners zu reagieren.

Nach einer kurzen Erläuterung dieses Postulats wird der Vorbereitende zunächst dazu angehalten über Punkt b zu reflektieren. Handelt es sich um eine ausschließlich interpersonale Auseinandersetzung? Oder vertritt der Verhandlungspartner darüberhinaus eine bestimmte Organisation? Oder beides? Wenn die Interessensvertretung geklärt ist, geht man zu Punkt a über. Aus einer Liste von sieben Elementen sind die Motivationsbeschreibungen auszuwählen, die — aus eigener Sicht — das Verhalten des Verhandlungspartners beeinflussen könnten. Die Beschreibung dieser Bedürfnishierarchie entspricht der Theorie von Maslow. Nach Bestimmung dieser Bedürfnisse folgt eine Auseinandersetzung mit den Methoden, die man einsetzen könnte, um auf diese Einflußfaktoren zu wirken (Punkt c). Diese Methoden stellen gleichzeitig die einzelnen strategischen Züge dar, die letztlich noch nach eigener Priorität zu gewichten sind.

### 3.6 Charakterisierung des Verhandlungsklimas (Climates)

Zunächst wird die Relevanz dieses Aspektes begründet. Dann erscheinen zehn Gegensatz-Paare zur Beschreibung von unterschiedlichen Verhandlungsatmosphären auf dem Bildschirm (z. B. vertrauensvoll —

nicht vertrauensvoll, kooperativ — antagonistisch). Bevor aus dieser Liste die Beschreibung ausgewählt wird, die das angestrebte oder erwartete Klima am besten beschreibt, soll zunächst innerhalb von zehn Antwortvorgaben diejenige Beschreibung ausgewählt werden, die die eigene Verhandlungsphilosophie am besten charakterisiert. Nachdem eine Verhandlungsphilosophie bestimmt worden ist, soll der Vorbereitende über kurz- und langfristige Konsequenzen seiner Verhandlungsphilosophie nachdenken und auch einen Perspektivenwechsel vornehmen. Verwirft man nach dieser Reflektionsphase die ursprünglich gewählte Verhandlungsphilosophie ist eine erneute Festlegung möglich. Anschließend steht die Bestimmung des gewünschten Klimas im Vordergrund. Nachdem diese Beschreibung — wiederum aus einer Liste von Vorgaben — durchgeführt und um die Partnerperspektive ergänzt worden ist, erscheint auf dem Bildschirm als Zwischenbilanz ein Ist-Soll Vergleich.

### 3.7 Beschreibung und Beurteilung der verfolgten Strategie (Strategies)

In diesem Teil wird die Aufmerksamkeit auf die eigenen und vom Verhandlungspartner gewählten Strategien gelenkt. Nierenberg unterscheidet drei Gruppen von Strategien:

- a) „Wenn-Strategien“, die sich auf zeitliche Faktoren beziehen.
- b) „Wie und Wo - Strategien“, die sich auf Methode und Ort beziehen.
- c) Andere Strategien, die eine Kombination zeitlicher, methodischer und lokaler Faktoren enthalten.

Ausgehend von dieser Taxonomie werden insgesamt 29 Strategien definiert. Zur Entscheidungshilfe bei der Wahl über die angemessenste Verhandlungsstrategie, soll sich der Anwender zunächst mit Fragen folgender Art auseinandersetzen: Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, eine negative Reaktion zu verursachen? Wie sieht die rechtliche Lage aus? Wie paßt diese Strategie zu meinem Gefühl? Nach einer Gegenüberstellung des gewünschten Klimas mit der favorisierten Strategie, werden dann die strategischen Züge ausgewählt, die man mit einer bestimmten Strategie verfolgen möchte. Auch soll die vermutete Strategie des Verhandlungspartners bestimmt werden. Eine intensivere Auseinandersetzung mit diesem Punkt steht dem Anwender offen. So ist vom Programm her beispielsweise noch die Möglichkeit vorhergesehen, die eventuellen Reaktionen des Verhandlungspartners abzufragen, nachdem man sich selbst auf eine spezielle Verhandlungsstrategie festgelegt hat. Die Antwortvorgaben aus dem Programm orientieren sich hier natürlich nur an den rein theoretisch mit den einzelnen Strategien verbundenen Gefahren und beruhen nicht auf spezieller Kenntnis des Verhandlungspartners.

Nach Durchführung des gesamten Trainingsprogramms ist es möglich, eine Agenda abzurufen. Diese gibt die Struktur des Trainingsprogramms wieder und listet in übersichtlicher Weise alle wesentlichen Informationen auf. Der „Final Report“ kann schließlich in unterschiedlichen Formen ausgedruckt werden.

#### 4. Arbeitsumgebung und Bedienungsführung

An Hardware benötigt das Programm einen IBM-PC oder einen dazu kompatiblen Rechner mit mindestens 256 K freiem Hauptspeicher, sowie zwei Floppy-Laufwerke oder ein Laufwerk und eine Festplatte.

Da sich Nierenberg auch an ungeschulte Computeranwender richtet, ist die Handhabung des Programms außerordentlich einfach gestaltet. Auch das Handbuch zeichnet sich durch große Verständlichkeit aus. Dem Eingewöhnen dient eine vorbereitete „Führung“ durch die ersten zwei Module.

#### 5. Beurteilung des Trainingsprogramms

Empirische Studien zum Programmeinsatz liegen noch nicht vor. Erfahrungen einzelner Anwender sind in Rezensionen dokumentiert<sup>3</sup>. Wegen des Fehlens breiterer empirischer Untersuchungen können abschließend nur einige Beurteilungsgesichtspunkte dargestellt werden, die beim Programmtraining auffallen. Die Darstellung der Kritikpunkte orientiert sich an der eingangs genannten Prämisse: Ein Programm dieser Art ist nützlich, wenn erstens die dahinterstehende Theorie angemessen und zweitens ihre Implementierung gelungen ist.

##### 5.1 Beurteilungsgesichtspunkte für die Hintergrundtheorie und die Implementierung

###### 5.1.1 Die Theorie von Maslow

Eine zentrale Annahme innerhalb der Theorie von Nierenberg besteht darin, daß das Verhalten des Menschen außer durch rationale Überlegungen unbewußt durch Bedürfnisse beeinflusst wird. Ein Nachteil dieses Trainingsprogramms besteht darin, daß der Anwender bei der Identifizierung der Bedürfnisse seines Verhandlungspartners nur die Auswahl zwischen den Motiven hat, die Maslow innerhalb seiner Motivationstheorie (Motivation and Personality, 1954) entwickelt hat. Dieser Konzeption wird jedoch innerhalb der Psychologie nicht mehr uneingeschränkt zugestimmt. Keller und Novack (1985) beispielsweise stellen dem Modell von Maslow noch drei andere Entwürfe zur Seite. Ein — im Hinblick auf das Trainingsprogramm — relevanter Unterschied zwischen der Theorie von Maslow und anderen Konzeptionen besteht darin, daß andere Bedürfnisarten angenommen werden. Solche Bedürfnisse (wie z.B. nach Spannung, Aufregung) sind innerhalb der Theorie von Maslow nicht vorgesehen und werden somit im Trainingsprogramm nicht berücksichtigt.

###### 5.1.2 Probleme der Implementierung

Die vom Programm häufig verlangten Angaben über die vermutete Sichtweise des Verhandlungspartners könnten falsch sein. Nierenberg versucht, die Wahrscheinlichkeit solcher Irrtümer zu reduzieren, indem zu einer Beurteilung der Hypothesengenerierung aufgefordert wird. Trotzdem besteht in dem Aspekt des „Nicht Wissens“ die Gefahr, einer falschen Spekulation nachzugehen. Dieser Aspekt ist jedoch stärker ein Spezifikum der meisten Verhandlungssituationen als eine Kritik an diesem Programm.

Das Programm sieht zwei Formen von Antwortmöglichkeiten vor: Freie Eingabe und Auswahl. Die freie Eingabe der Antwort ist jedoch nur als „relativ frei“ zu bezeichnen, da für diese variable Limitierungen bestehen.

Die Limitierung der Antwortvorgabe auf durchschnittlich eine Zeile kann sich positiv oder auch negativ auswirken. Die positive Wirkung besteht darin, daß hierdurch eine präzise Formulierung „erzwungen“ wird. Jedoch könnte die minimale Antwortmöglichkeit auch dazu führen, daß ein Sachverhalt nicht mit der notwendigen Differenziertheit ausgedrückt wird.

Die andere Art der Benutzerführung (Einschränkung auf die Auswahl innerhalb von Antwortvorgaben) ist mit unterschiedlichen Wirkungen verbunden. Auf der einen Seite können die Vorgaben inspirierend sein, indem z.B. auf sonst nicht bedachte Möglichkeiten aufmerksam gemacht wird. Auf der anderen Seite wirken sie da einschränkend, wo die Parallele der Antwortvorgabe zum eigenen Fall nicht oder kaum herstellbar ist. In jedem Falle wird durch die Antwortvorgaben die Aufmerksamkeit in bestimmte Richtungen gelenkt. Es ist nicht anzunehmen, daß durch eine überschaubare Zahl von Wahlmöglichkeiten das ganze Spektrum von Reflektionsmöglichkeiten erschöpft werden kann. Ob die Reduktion in diesem Falle das Bedeutungsvolle vollständig erfaßt, kann nicht als gesichert vorausgesetzt werden.

„The Art of Negotiating“ enthält eine Reihe von Heuristiken, die suggerierend mehrere Male in leicht veränderter Form auf dem Bildschirm erscheinen (z.B. „In general people respond positively to positive climates and negative to negative ones“). Während der Vorbereitung durch dieses Programm wird der Anwender mehrere Male in diesem Sinne „positiv“ beeinflusst. Heuristiken dieser Art verdeutlichen die Verhandlungsphilosophie von Nierenberg, auf der das gesamte Training basiert: „In a successful negotiating everyone wins“. Ob diese Annahme jedoch richtig ist, sei hier dahingestellt. Manche Ratschläge und Gedanken Anregungen wirken eher naiv als realistisch.

Mit Ausnahme einiger Schwachstellen wirkt das Trainingsprogramm als Strukturierungshilfe für das eigene Wissen. Fraglich ist jedoch, ob ein der Struktur nach immer gleichbleibendes Programm vom Anwender auf Dauer als Trainingsmethode akzeptiert wird. Ein Trainingsprogramm dieser Struktur ist mit der Gefahr verbunden bei häufigem Einsatz eher monoton zu wirken, als nachdenklich zu stimmen. Das läßt sich allerdings auch anders betrachten: Ein Trainingsprogramm, das sich selber überflüssig macht, wäre das schlechteste nicht. Insofern gleicht es dem guten Lehrbuch.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Infoworld vol. 7 (issue 15), 15. April 1985; The Node, vol. 1 (issue 4), Frühjahr 1986. Juristische Zeitschriften haben das Programm durchweg wohlwollend-positiv bewertet. Genannt seien: The Arbitration Journal, vol. 40 (no. 3), September 1985; Attorneys Computer Report, May 1985; The Lawyer's PC, vol. 3 (no. 11), 1. Februar 1986; Legal Economics, September/Okttober 1985.