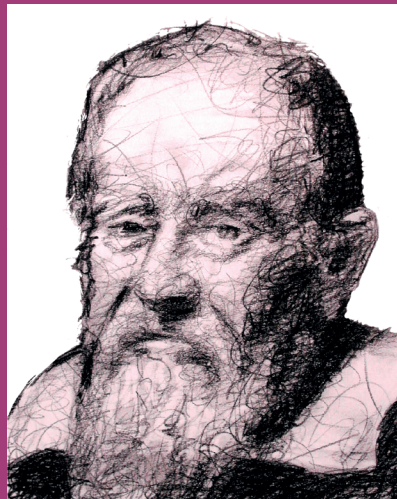


Siegfried Rosner | Andreas Winheller

# Mediation und Verhandlungsführung

Theorie und Praxis  
des wertschöpfenden  
Verhandelns

2. Auflage



**Nomos**

Edition  
Rainer  
Hampp

# Systemische Organisationsberatung und Aktionsforschung

Herausgegeben von

Dr. Siegfried Rosner

Band 4

Siegfried Rosner | Andreas Winheller

---

# Mediation und Verhandlungsführung

Theorie und Praxis des wertschöpfenden Verhandelns

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



**Nomos**

Edition  
Rainer  
Hampp



Onlineversion  
Nomos eLibrary

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

ISBN 978-3-98542-008-7 (Print)

ISBN 978-3-95710-295-9 (ePDF)

Edition Rainer Hampp in der Nomos Verlagsgesellschaft

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2022

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

*Dieses Buch widmen wir*

***Roger Fisher***

*(1922-2012)*

*Samuel Williston Professor of Law,  
Harvard Law School*

*Pionier der Verhandlungswissenschaft,*

*inspirierender Lehrer,*

*Botschafter der gewaltfreien Konfliktlösung.*



## Vorwort zur 2., aktualisierten Auflage

Als dieses Buch nach vierjähriger Vorarbeit in erster Auflage 2012 erschien, war es für uns ein Experiment. Wir wollten den Glaubenskrieg um das Win-Win-Verhandeln in deutschen Unternehmen versachlichen und den Weg für handwerklich gutes Verhandeln bereiten. Wir wollten ein verhandlungswissenschaftliches Grundlagenwerk für alle diejenigen bereitstellen, die in deutscher Sprache den Zugang zur internationalen wissenschaftlichen Literatur finden wollen. Wir wollten Möglichkeiten bieten, Fehlvorstellungen zu korrigieren und einen Fachdiskurs auf Grundlage verlässlicher Definitionen zu führen. Und wir wollten interdisziplinäre Perspektiven bieten, indem auch unbekanntere Ansätze für Mediation und Verhandlungsführung vorgestellt werden.

Rückblickend sind wir Rainer Hampp sehr dankbar, dass er dieses Experiment mit seinem Verlag gewagt hat und uns großzügig Spielraum ließ. Fast 50 Seiten Literaturverzeichnis und 1100 Fußnoten in einem Fachbuch? Wird es gekauft? Und gar gelesen?

10 Jahre später können wir mit großer Dankbarkeit sagen: Ja. Wir hatten im Vorwort unsere Leserinnen und Leser herzlich eingeladen, uns ein Feedback zu geben. Und davon haben sie glücklicherweise intensiv Gebrauch gemacht. Aus diesem Feedback ist oft genug ein sehr fruchtbarer Dialog geworden, der uns und unsere Ideen sehr bereichert hat.

Wir wissen jetzt, dass wir „Geheimtipp“ unter den Studierenden der verhandlungswissenschaftlichen Studiengänge in Deutschland geworden sind, weil das Buch die Chance bietet, die Hausarbeiten fundiert zu unterfüttern und klare Definitionen zu verwenden. Wir haben gehört, dass dieses Buch das perfekte „Drittbuch“ für Praktiker aus dem Feld der Verhandlungsführung und Mediation ist, das nach Tools und elementarer Praxis tiefe Einblicke und neue Ideen bietet – auch für Verhandlungstrainerkollegen. Eine führende deutsche Verhandlungswissenschaftlerin schrieb uns sogar, dass dieses Buch eines sei, dass „es unbedingt geben muss, dass aber niemand gerne schreiben will“.

Das allerdings sehen wir anders. Wir hatten große Freude dabei, dieses Buch zu schreiben, das zwar – natürlich – nicht auf die Spiegel-Bestsellerlisten gekommen ist, aber sich sehr viel besser verkauft hat, als wir es ursprünglich für möglich hielten. Die Diskussionen mit unserer Leserschaft haben uns ermöglicht, unsere Perspektiven zu schärfen.

Der Verlag Rainer Hampp hat zwischenzeitlich seine Geschäftstätigkeit eingestellt und seine Publikationen als „Edition Rainer Hampp“ an die Nomos Verlagsgruppe übergeben. Wir freuen uns sehr, dass wir das Angebot erhalten haben, diese Schriftenreihe dort weiterzuführen.

So fasst die Zweitaufgabe unseres Buches „Mediation und Verhandlungsführung“ in dieser Übergangsphase erneut die bisherigen Erkenntnisse von wissenschaftlich reflektierter Verhandlungslehre und Mediationslehre zusammen und bringt sie für die Praxis auf den aktuellen Stand. Wir hatten die Gelegenheit, unsere jeweiligen Forschungen der letzten Jahre, insbesondere zu Framing in Mediation und Verhandlung (Winheller) und Aufstellungsarbeit (Rosner) auch in dieses Buch auf neuestem Stand zu integrieren.

Es geht einmal mehr darum, einerseits die Unterscheidbarkeit der Mediation zu anderen Konfliktbearbeitungsformen zu benennen, andererseits aber auch darum, zum Teil innovative Verknüpfungen zwischen den verschiedenen Konzepten auszuloten, so dass am Ende z.B. Perspektiven einer ‚aufstellungsanalogen‘ Transformationsarbeit in Mediation und (Konflikt-)Verhandlung skizziert werden können. Der Schwerpunkt unseres evidenzorientierten Ansatzes<sup>1</sup> jedoch ist es, für die Praxis wertschöpfenden Verhandeln und Mediiereis nützliche Hinweise auf einem durch internationale Forschung abgesicherten Niveau zu geben.

Wenn dieses Buch erscheint, liegt eine Zeit von fast drei Jahren Corona-Beschränkungen hinter uns. Wir haben einen Digitalisierungsschub erlebt – auch in Verhandlungsführung und Mediationswissenschaft. Dies ist begleitet durch einen Schub aktueller Forschung zu digitalen Verhandlungen und digitaler Mediation. Monatlich erscheinen gerade neue Studien und Fachbeiträge zu diesem Thema. Gleichzeitig ist dieses Thema derzeit noch sehr im Fluss, viele Fragen sind noch nicht geklärt, so dass zu den zentralen Positionen noch keine wirkliche evidenzbasierte Aussage möglich ist.

---

1 Ein Ansatz in Mediations- und Verhandlungslehre, der sich als Handlungs- und Anwendungswissenschaft versteht, sich also um konkrete Empfehlungen an die Praxis nicht drückt, ihnen aber eine theoretische wie empirische Basis zu verschaffen sucht.



Vorwort zur 2., aktualisierten Auflage

Wir haben daher entschieden, dieses Thema nicht halbgar „anzureißen“, sondern in der dritten Auflage dieses Buches dann genauso gründlich zu integrieren, wie es uns auch bei allen anderen Themen in diesem Buch wichtig war und ist.

**Dr. Siegfried Rosner, M.M.**  
s.rosner@rosner-consult.de

**Dipl.-Jur. Andreas Winheller, M.A., M.M.**  
a.winheller@verhandlungsperformance.de



## Vorwort zur Erstauflage

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

(**Francois de Callières**, französischer Diplomat (1645-1717), der Begründer der Europäischen Verhandlungslehre in seinem berühmten Werk *De la Maniere de Négociier avec le Souverains*)

**Professionelles Verhandeln** ist seit mehr als 15 Jahren unser gemeinsamer Interessenschwerpunkt. Besonders fasziniert uns, dass die Verhandlung, wenn man genau hinschaut, *das alltägliche und universelle Koordinationsinstrument*<sup>2</sup> im privaten, politischen und geschäftlichen Bereich ist und deshalb in ihrer Bedeutung kaum überschätzt werden kann. „Like it or not, you are a negotiator ... Everyone negotiates something every day.“, so beginnt das wohl einflussreichste Verhandlungsbuch aller Zeiten *Getting to YES* von Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton<sup>3</sup>. Und da ist es nur logisch, dass durch eine Verbesserung der Verhandlungsperformance im privaten Kontext Beziehungen besser werden, im geschäftlichen Kontext nachhaltigere Profite erzielt werden und im politischen Kontext die Vision einer friedlicheren Welt Realität werden könnten.

Wir haben uns im Mai 2001 kennengelernt, als Siegfried Rosner sein Seminar „*Partnerorientierte Gesprächs- und Verhandlungsführung*“ für die Akademie Management und Politik durchgeführt hatte, in dessen Mittelpunkt das sogenannte „Harvard-Konzept“ zum sachbezogenen Verhandeln stand. Dieser Ansatz, dass es neben der halbgaren deutschen Ratgeberliteratur der damaligen Zeit eine Verhandlungslehre auf wissenschaftlichem Niveau gibt, hat Andreas Winheller sofort fasziniert.

Kein halbes Jahr später konnte er diesen Ansatz bei einem Forschungsaufenthalt am *Program on Negotiation* (PON) an der Harvard Law School vertiefen, wo er eine Weiterbildung zum „Negotiation Instructor“ machte. Viele weitere Aufenthalte in Harvard und an der *Kellogg School of Management*, Northwestern University, folgten. Mitgebracht hat er viele Impulse

---

2 Leigh L. Thompson, eine der einflussreichsten Verhandlungswissenschaftlerinnen, bezeichnet das Verhandeln als „your key communication and influence tool“ (Thompson 2022, S. 21).

3 Die deutsche Ausgabe trägt den Titel „Das Harvard-Konzept“ (Fisher/Ury/Patton 2018).

u.a. von William Ury, Bruce Patton, Richard Mnookin, David Lax, Michael Wheeler, Lawrence Susskind, Michael Watkins, Guhan Subramanian, Leigh Thompson, Jeanne Brett und Keith Murnighan und eine neue Trainingsmethodik, die in Harvard entwickelt wurde und auf der Idee des „Action Learning“ beruht.

Da Theorie und Trainingsmethodik ideal zu den Fragen passte, die Siegfried Rosner mit seinem wissenschaftlichen Hintergrund aus Soziologie, System-, Konflikt- und Kommunikationstheorie und seiner langjährigen Trainings- und Beratungspraxis ohnehin beschäftigten, entstand die Idee zu einem gemeinsamen Seminar für die Akademie Management und Politik, das Inhalte und Trainingsmethodik des Harvard Konzeptes auf aktuellstem Stand vermittelt. Dieses Seminar „*Verhandlungstraining - intensiv*“ gibt es seit 2003 (bis 2007 gemeinsam geleitet, seitdem von Andreas Winheller alleine).<sup>4</sup> Seit dieser Zeit arbeiten die Verfasser in vielfältigen Projekten – mal alleine, mal gemeinsam – in Training und Coaching an dieser Thematik weiter.

Einen weiteren Schub erhielt unser kollegialer Austausch durch das *Masterstudium Mediation an der FernUniversität Hagen*, die erste universitäre Mediationsausbildung in Deutschland, das beide Verfasser absolvierten. Damit geriet insbesondere auch das mediative Verhandeln stärker in unseren gemeinsamen Fokus. Auch die *Systemischen Strukturaufstellungen (SySt®)*, eine innovative Methode auf Grundlage von systemtheoretischen und philosophischen Konzepten, die Siegfried Rosner bei Matthias Varga von Kibed und Insa Sparrer erlernen durfte, und die seitdem seinen Forschungsschwerpunkt darstellte und in mehreren eigenen Veröffentlichungen dargestellt wurde, haben uns gemeinsam inspiriert.<sup>5</sup> Nach anfänglicher Skepsis wurde Andreas Winheller so von den Möglichkeiten dieses neuen Ansatzes überzeugt, dass auch er eine Weiterbildung in SySt® bei Varga von Kibed und Sparrer absolvierte.

Unsere weiteren gemeinsamen Wurzeln sind die systemischen Beratungsansätze, die angewandte Typologie (Team-Management-System u.a.), das Neurolinguistische Programmieren (NLP), die Themenzentrierte In-

---

4 Ende 2022 endet die Zusammenarbeit zwischen Andreas Winheller und der Akademie Management und Politik. Die offenen Verhandlungstrainings werden dann nur noch in der Verhandlungsperformance Academy angeboten.

5 Z.B. „Systeme in Szene gesetzt“ (Rosner 2018) und „Systemaufstellung als Aktionsforschung“ (Rosner 2021).

teraktion (TZI), die Transaktionsanalyse (TA) sowie die humanistische Psychologie.

Bei allen diesen Ansätzen liegt unser gemeinsames Interesse in der wissenschaftlich fundierten Arbeit. Unser Anspruch ist es, nicht nur „Tools“ und Praxistipps zu bieten, sondern gleichzeitig die theoretischen Hintergründe zu erläutern und Verbindungslinien zwischen den verschiedenen Ansätzen aufzuzeigen. Denn eines war uns beiden immer suspekt: Wenn im Weiterbildungs- bzw. Mediationsmarkt „Jünger“ oder „Gurus“ irgendeiner „Schule“ ein bestimmtes Modell zur Ersatzreligion hochstilisieren und die Welt nur noch durch diese eine Brille betrachten. Das Ergebnis sind Bücher oder Seminare wie „Verhandeln mit NLP“ oder „Erfolgreiche Kommunikation mit TA“.

Als überzeugte Konstruktivisten<sup>6</sup> glauben wir nicht an die „wahre Auffassung“ oder die „richtige Lösung“ für komplexe Probleme, sondern daran, dass jeder Ansatz, jede Schule, jedes Modell einen anderen Ausschnitt der Wirklichkeit zeigt und – frei nach Platons Höhlengleichnis – erst der Abgleich der unterschiedlichen Ansätze zu einer einigermaßen nützlichen Erkenntnis über die Welt und soziale Prozesse führt. Wir sind der festen Überzeugung, dass die Integration der verschiedensten Perspektiven nicht nur die beste Performance ermöglicht, sondern Kernelement mediativen Verständnisses sein sollte.

Dieser Prozess ist gerade in einer sehr spannenden Phase. Langsam entwickelt sich ein Kanon im Bereich der Verhandlungswissenschaft<sup>7</sup> und der Mediationswissenschaft<sup>8</sup>. In diesen Diskussionsprozess wollen wir unsere Ideen mit diesem Buch einfließen lassen. So haben wir uns insbesondere bemüht, Beiträge zu einer genaueren Begriffsklärung von Begriffen wie „Verhandlung“, „Verhandlungsperformance“, „Fairness“ sowie „Win-Win“ (vgl. Kapitel 2.3) zu liefern.

---

6 Zum methodologischen Spannungsfeld zwischen „konstruktivistischem“ und „naturalistischem“ Paradigma bei allen erfahrungswissenschaftlich basierten „Aktionsmethoden“ (wie z.B. Aufstellungsverfahren, Organisationsentwicklung, Verhandlungscoaching, Konfliktberatung) vgl. auch Rosner 2008, S. 280ff.

7 Honeyman/Kupfer Schneider 2006, S. 1ff. stellen in dem von Ihnen für die American Bar Association herausgegebenen *Negotiator's Fieldbook* fest: „A Canon of Negotiation Begins to emerge“.

8 Vgl. Haft/Schlieffen 2016 mit dem „Handbuch Mediation“, das in dritter Auflage vorliegt und die Beiträge vieler wichtiger deutscher Mediationswissenschaftler zusammenführt.

Dabei ist es uns ein großes Anliegen, Anregungen möglichst vieler wissenschaftlicher Disziplinen aufzunehmen und sowohl die deutsche als auch die amerikanische Literatur zusammenbringen. Wir hoffen dabei für den interessierten Leser auch das ein oder andere Schätzchen ausgegraben zu haben, das bislang in der deutschen Literatur eher selten thematisiert wird. Das betrifft z.B. die wahre „Erfinderin“ des interessenorientierten Verhandlungsansatzes (vgl. Kapitel 1.3.2), den echten Urheber des „Orangen-Gleichnisses“ (vgl. Kapitel 2.3), das in Deutschland meist fälschlich Fisher/Ury/Patton zugeschrieben wird, sowie den Erfinder des Rollenverhandelns (vgl. Kapitel 1.3.2), das insbesondere in der Organisationsmediation immer wichtiger wird.

Wir haben in unserer Zusammenarbeit immer wieder erlebt, wie gerade aus unterschiedlichen Perspektiven etwas ganz Neues, etwas qualitativ Anderes (und Wirksameres) entstehen kann, als es jeder Einzelne vermocht hätte. Das ist das Phänomen der *Wertschöpfung*, dem wir dieses Buch widmen. Gäbe es nur Kompromisse und keine wertschöpfenden Verhandlungslösungen, so wäre die Welt ein feindseliger und antagonistischer Ort. Je länger wir uns mit den wissenschaftlichen Hintergründen und praktischen Voraussetzungen von wertschöpfenden Verhandlungslösungen beschäftigen (vgl. Kapitel 2.3.), desto mehr beginnen wir an die Vision des Verhandlungspioniers Roger Fisher zu glauben, dass die Welt durch eine Professionalisierung und Optimierung der Verhandlungsprozesse tatsächlich friedfertiger und lebenswerter werden kann. Kurz vor Fertigstellung des Manuskripts verstarb Roger Fisher. Dieses Buch widmen wir ihm.

Ein *Dank* geht an die *Mitglieder des AK Mediation der ASJ Rheinland-Pfalz*. Den Beratungen mit RA Markus A. Becker, Ass. Iur. Karin Hanel, RA Dominik Hoffmann, Ralf Kaiser, Denis Kittl, Ass. Iur. Mona Müller und RiAG Jörg Städing verdankt Andreas Winheller viele Einsichten in die Prozessqualität des mediativen Verhandeln. Manche unserer Thesen sind im Diskurs in diesem Arbeitskreis gefestigt worden.

Ein *besonderer Dank* gilt unserem Trainerkollegen *Denis Kittl*, mit dem wir in vielen Projekten gemeinsam am Thema Verhandlungsperformance arbeiten durften. Viele Einsichten verdanken wir dem fachlichen Austausch mit Denis, der zudem das Manuskript Korrektur gelesen und uns wertvolle Hinweise zur Weiterentwicklung gegeben hat. Zudem danken wir *Nadya Konrad* und *Christian Wermke* für ihre Endkorrektur.

Nicht zuletzt wollen wir *unseren Familien* für die große Unterstützung und das Verständnis für die Einschränkungen, die das Schreiben eines sol-

chen Buches erfordert, danken. Zeitmanagement ist in unserem Beruf immer Mangelverwaltung. Sigis Familie hat damit schon länger Erfahrung, für Andreas Familie war es das erste solche Projekt – wir nehmen das nicht als selbstverständlich hin, sondern sind jedesmal wieder dankbar, dass Ihr uns ermöglicht, unsere Visionen zu verfolgen.

Vorab danken wir allen unseren Leserinnen und Lesern, die uns ein Feedback zu diesem Buch im Allgemeinen oder zu einzelnen Ideen geben möchten. Wir wissen, dass der Verhandlungsprozess zu komplex ist, als dass es einfache „Wahrheiten“ geben könnte. Umso interessierter sind wir daran, unsere Perspektiven und Modelle im Diskurs mit Praktikern und mit Wissenschaftlern weiterzuentwickeln, um diesen faszinierenden sozialen Prozess noch besser verstehen zu lernen.

Den Titel dieses Buches ziert eine Zeichnung von Galileo Galilei des Mainzer Künstlers *Christopher Will*. Wir möchten in diesem Buch jedem Skeptiker des wertschöpfenden Verhandeln bzw. von Win-Win-Lösungen aufzeigen, dass für ihn nach der Lektüre dieses Buches unausweichlich eine „Galileo-Entscheidung“ ansteht (siehe Kapitel 2.3.4.5).

**Dr. Siegfried Rosner**  
s.rosner@rosner-consult.de  
München

**Andreas Winheller**  
a.winheller@verhandlungsperformance.de  
Mainz





# Inhaltsübersicht

Vorwort zur 2., aktualisierten Auflage	7
Vorwort zur Erstauflage	11
Inhaltsübersicht	17
Inhaltsverzeichnis	21
I Einleitung	27
1 Verständnis und Prinzipien der Mediation	31
1.1 Genese und Definition der Mediation	32
1.2 Strukturierung des Mediationsverfahrens: Phasen und Prinzipien	45
1.3 Mediation und Verhandlungsführung	53
2 Verhandlungsführung als Schlüsselqualifikation und Erfolgsfaktor im Mediationsverfahren	77
2.1 Rationales versus intuitives Verhandeln	83
2.2 Der Harvard-Ansatz des sachbezogenen Verhandeln	89
2.3 Wertschöpfendes Verhandeln: Win-Win-Lösungen sind keine Illusion	100
2.4 Die Bedeutung der Verhandlungsführung für Wirtschafts- und Organisationsmediation	142
2.5 Phasenmodelle für schwierige Verhandlungen	150
3 Deal-Structuring	166
3.1 Potenziale für Kooperationsgewinne	167
3.2 Systematisch Wertschöpfungspotentiale erschließen	179
3.3 „Austauschbeziehungen“ (trade-offs) in der Praxis	195

3.4	Prinzip integrativen Verhandeln: Wertschöpfung durch Reziprozität	206
3.5	Hindernisse für wertschöpfende Lösungen	209
3.6	Die Grammatik der Integration im Tetralemma nach Varga von Kibéd und Sparrer	240
4	Herausforderungen durch „Psychologische Fallen“ und „Psychologische Kriegsführung“ in der Mediation	250
4.1	Hinderliche Dynamiken, bei deren Bewältigung ein Mediator hilfreich sein kann	252
4.2	Framing-Strategien für Verhandler und Mediatoren	261
4.3	Unfairen Taktiken und Manipulationsversuchen begegnen	294
5	Der Mediator als Negotiating Facilitator	303
5.1	Funktion des Negotiating Facilitators und Möglichkeiten zur Ausgestaltung dieser Rolle	307
5.2	Das Ausloten des Verhandlungsspielraums mit den Medianten	310
5.3	Umgang mit Emotionen	316
5.4	Das „Ein-Text-Verfahren“	320
5.5	Post-Settlement-Settlement nach Raiffa	328
5.6	Verteilungskonflikte als besondere Herausforderung	331
6	Mediationseignung und Abgrenzung der Mediation zu anderen Konfliktbearbeitungsformen	335
6.1	Konfliktarten und Konfliktmodelle	337
6.2	Indikationen für Mediationseignung	343
6.3	Abgrenzung der Mediation zu Supervision und Konfliktmoderation	348
7	Verknüpfungen der Mediation zu weiteren Konfliktbearbeitungsformen	354
7.1	Beratung und Mediation	354

7.2 Organisationsentwicklung und Mediation	356
7.3 Gewaltfreie Kommunikation und Mediation	361
7.4 Angewandte Typologie und Mediation: Team-Management-System	362
7.5 Generatives Coaching und Mediation	390
7.6 Systemische Aufstellungen und Mediation	397
II Literaturverzeichnis	447
III Register	485
IV Abbildungsverzeichnis	489
V Über die Autoren	491



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2., aktualisierten Auflage	7
Vorwort zur Erstaufgabe	11
Inhaltsübersicht	17
Inhaltsverzeichnis	21
I Einleitung	27
1 Verständnis und Prinzipien der Mediation	31
1.1 Genese und Definition der Mediation	32
1.1.1 Mediation ist nicht „Schlichtung“	33
1.1.2 Mediation ist nicht „Schiedsverfahren“	36
1.1.3 Mediation ist nicht „richterliches Vergleichsverhandeln“	39
1.1.4 Mediation ist nicht „parteiliches anwaltliches Verhandeln“	42
1.2 Strukturierung des Mediationsverfahrens: Phasen und Prinzipien	45
1.2.1 Phasen des Mediationsverfahrens	46
1.2.1.1 Erste Phase: Vorbereitungsphase/Abschluss des Mediationsvertrages	47
1.2.1.2 Zweite Phase: Bestandsaufnahme	47
1.2.1.3 Dritte Phase: Konfliktbearbeitung	48
1.2.1.4 Vierte Phase: Konfliktlösung	49
1.2.1.5 Fünfte Phase: Fixierung des Ergebnisses	49
1.2.2 Grundprinzipien der Mediation	50
1.3 Mediation und Verhandlungsführung	53
1.3.1 „Verhandlung“ – Eine Begriffsbestimmung	55
1.3.2 Der Verhandlungsprozess in der Mediation zwischen „Verhandlungsansatz“ und „Transformationsansatz“	56
1.3.2.1 Der „Verhandlungsansatz“ in der Mediation	57
1.3.2.2 Der Transformationsansatz in der Mediation	61
	21

## Inhaltsverzeichnis

1.3.2.3	Die Integration beider Ansätze durch einen modernen Verhandlungsbegriff	64
2	Verhandlungsführung als Schlüsselqualifikation und Erfolgsfaktor im Mediationsverfahren	77
2.1	Rationales versus intuitives Verhandeln	83
2.2	Der Harvard-Ansatz des sachbezogenen Verhandeln	89
2.2.1	Die Prinzipien des „Harvard-Konzeptes“ (principled negotiation)	89
2.2.2	Zur Kritik am Harvard-Konzept	93
2.3	Wertschöpfendes Verhandeln: Win-Win-Lösungen sind keine Illusion	100
2.3.1	Die „Win-Win“-Skeptiker	100
2.3.2	Wertschöpfungspotentiale existieren: Win-Win ist möglich	103
2.3.2.1	Keine Win-Win-Ergebnisse in reinen Verteilungsverhandlungen	103
2.3.2.2	Verhältnis zu den Erwartungen als untaugliches Kriterium	105
2.3.2.3	Objektive Fairness als untaugliches Kriterium	106
2.3.2.4	Subjektives Fairnessempfinden als Win-Win-Kriterium	110
2.3.2.5	Pareto-superiore Lösungen als Win-Win-Kriterium	113
2.3.2.6	Definition „Win-Win-Ergebnis“	124
2.3.2.7	Win-Lose-Orientierung und Win-Win-Orientierung	125
2.3.3	Verhandlungsperformance beim „Wert schöpfen“ unterdurchschnittlich: Mehr Win-Win ist notwendig	126
2.3.4	Fazit: Professionell verhandeln heißt in den meisten Fällen: Win-Win-Lösungen suchen	131
2.3.4.1	Langfristige Beziehungsinteressen	131
2.3.4.2	Keine Präferenzkonflikte	135
2.3.4.3	Hohes Wertschöpfungspotential	136
2.3.4.4	Kaum Wertschöpfungspotential und keine Beziehungsinteressen	137

2.3.4.5	Die Galileo-Entscheidung	139
2.4	Die Bedeutung der Verhandlungsführung für Wirtschafts- und Organisationsmediation	142
2.5	Phasenmodelle für schwierige Verhandlungen	150
2.5.1	Die chronologischen Phasenmodelle von Saner und Gulliver	151
2.5.2	Das qualitative Phasenmodell von Walton/McKersie	153
2.5.3	Die Entdeckung der „Konfrontation“	155
2.5.4	Das qualitative und chronologische Phasenmodell für „politisierte“ Verhandlungen von Winheller	157
3	Deal-Structuring	166
3.1	Potenziale für Kooperationsgewinne	167
3.1.1	„Kuchenvergrößerung“ durch Einbeziehung zusätzlicher Fragen (Expanding the Pie)	167
3.1.2	Unspezifische Kompensationen (Nonspecific Compensation)	171
3.1.3	„Logrolling“ – Austauschverhältnisse nutzen	173
3.1.4	Cost Cutting – Oft geht es günstiger	175
3.1.5	Bridging – Themen kreativ verbinden	177
3.2	Systematisch Wertschöpfungspotentiale erschließen	179
3.2.1	Analyse des Verhandlungsrahmens / Themen und Optionen	180
3.2.2	Analyse der Interessengegensätze	181
3.2.3	Paketangebote und Austausch	185
3.2.3.1	Paket-Verhandeln versus „Salami-Technik“ (single-issue)	185
3.2.3.2	Verhandeln mit gleichzeitigen (Paket-)Angeboten (multiple offer strategy)	188
3.2.4	Bewertungen des Ergebnisses und Prozessentscheidung	191
3.3	„Austauschbeziehungen“ (trade-offs) in der Praxis	195
3.3.1	Unterschiedliche Prioritäten	196
3.3.2	Unterschiedliche Zeitempfindlichkeiten	196
3.3.3	Unterschiedliche Fähigkeiten oder Ressourcen	198
3.3.4	Unterschiedliche Einstellungen zu Risiken	199

## Inhaltsverzeichnis

3.3.5	Unterschiedliche Zukunftserwartungen (Contingency Contracts)	200
3.3.6	Unterschiedliche Abhängigkeiten von der öffentlichen Meinung	204
3.4	Prinzip integrativen Verhandeln: Wertschöpfung durch Reziprozität	206
3.5	Hindernisse für wertschöpfende Lösungen	209
3.5.1	Das „Negotiator’s Dilemma“ zwischen Wertschöpfung und Wertaneignung	209
3.5.1.1	Das Negotiator’s Dilemma	210
3.5.1.2	Win-Win-Verhandeln als Gefangenendilemma	213
3.5.1.3	Kooperation im „One-Shot-Gefangenendilemma“ – nur mit Absicherung	216
3.5.1.4	Kooperation im Mehr-Runden-Gefangenendilemma: Tit-for-Tat	219
3.5.1.5	Rationale Kooperationsstrategien in mixed-motive-Verhandlungen	226
3.5.2	Mangelnde Vorbereitung	233
3.5.3	Begrenzter Verhandlungsrahmen durch „Geschäftspolitik“	236
3.5.4	Zu enges Beziehungsinteresse	238
3.5.5	„Multikulturelle Verhandlungen“	239
3.6	Die Grammatik der Integration im Tetralemma nach Varga von Kibéd und Sparrer	240
4	Herausforderungen durch „Psychologische Fallen“ und „Psychologische Kriegsführung“ in der Mediation	250
4.1	Hinderliche Dynamiken, bei deren Bewältigung ein Mediator hilfreich sein kann	252
4.1.1	Irrationale Entscheidungen und Eskalation	252
4.1.2	Der Mythos vom „begrenzten Kuchen“	256
4.2	Framing-Strategien für Verhandler und Mediatoren	261
4.2.1	Framing als Herausforderung für die Neutralität des Mediators	263



## Inhaltsverzeichnis

4.2.2	Framing im engeren Sinne	269
4.2.3	Framing mit Zahlenpsychologie („Scaling“)	278
4.2.4	Framing durch vorher platzierte Informationen („Anchoring“)	280
4.2.5	Framing durch Kontrast	285
4.2.6	Physiologisches Framing: Der Einfluss des Körpers	289
4.3	Unfairen Taktiken und Manipulationsversuchen begegnen	294
5	Der Mediator als Negotiating Facilitator	303
5.1	Funktion des Negotiating Facilitators und Möglichkeiten zur Ausgestaltung dieser Rolle	307
5.2	Das Ausloten des Verhandlungsspielraums mit den Median- ten	310
5.3	Umgang mit Emotionen	316
5.4	Das „Ein-Text-Verfahren“	320
5.4.1	Das Ein-Text-Verfahren: Schritt für Schritt	322
5.4.2	Das Ein-Text-Verfahren in der Praxis	327
5.5	Post-Settlement-Settlement nach Raiffa	328
5.6	Verteilungskonflikte als besondere Herausforderung	331
6	Mediationseignung und Abgrenzung der Mediation zu anderen Konfliktbearbeitungsformen	335
6.1	Konfliktarten und Konfliktmodelle	337
6.2	Indikationen für Mediationseignung	343
6.3	Abgrenzung der Mediation zu Supervision und Konflikt- moderation	348
6.3.1	Supervision und Mediation	349
6.3.2	Konfliktmoderation und Mediation	351
7	Verknüpfungen der Mediation zu weiteren Konfliktbearbeitungsformen	354
7.1	Beratung und Mediation	354
7.2	Organisationsentwicklung und Mediation	356
7.3	Gewaltfreie Kommunikation und Mediation	361

## Inhaltsverzeichnis

7.4	Angewandte Typologie und Mediation: Team-Management-System	362
7.4.1	Das Team-Management-System (TMS)	364
7.4.2	Nutzen des TMS für Konfliktverhandlungen und Mediationen	370
7.4.3	Fallstudie: TMS-Teamkonfliktklärung „Ein Team am Abgrund“	377
7.4.3.1	Ausgangslage	377
7.4.3.2	Auftragsklärung	378
7.4.3.3	Motivation der Parteien	379
7.4.3.4	Durchführung	380
7.4.4	Fazit	387
7.5	Generatives Coaching und Mediation	390
7.6	Systemische Aufstellungen und Mediation	397
7.6.1	Der systemisch-orientierte Transformationsansatz in der Mediation	399
7.6.2	Systemische Ordnungsannahmen und Hypothesenarbeit in der Mediation	405
7.6.3	Nutzbare Aufstellungsformate als mediatives Element	418
7.6.3.1	Organisationsstrukturaufstellungen	422
7.6.3.2	Problemaufstellung	424
7.6.3.3	Aufstellung des ausgeblendeten Themas	427
7.6.3.4	Konflikt- und Entscheidungsaufstellung – als Tetralemma	429
7.6.3.5	Supervisionsaufstellung	433
7.6.3.6	Werte- oder Ressourcenaufstellung	435
7.6.4	Die Perspektive einer aufstellungsanalogen Transformationsarbeit in Mediation und Konfliktverhandlung	438
II	Literaturverzeichnis	447
III	Register	485
IV	Abbildungsverzeichnis	489
V	Über die Autoren	491

## I Einleitung

Wurde noch 2002 zu Zeiten der ersten Auflage des *Handbuch Mediation* von Haft und von Schlieffen gewitzelt, Mediation würde in der Öffentlichkeit regelmäßig mit Meditation verwechselt und die Enttäuschung sei groß, wenn anstelle von Duftkerzen und innerer Einkehr trockene Konfliktgespräche angeboten würden,<sup>9</sup> so hat sich das Bild zwei Jahrzehnte später gewendet. Neben einem von Jahr zu Jahr steigenden Angebot an originär deutscher Mediationsliteratur und einer kaum noch zu überschauenden Verbands- und Ausbildungsszene ist die Mediation sogar in der Politik angekommen: Der Deutsche Bundestag verabschiedete am 21. Juli 2012 ein *Mediationsgesetz*<sup>10</sup>.

Viele die Mediation betreffenden Fragen sind in dieser Zeit intensiv diskutiert worden. Spannenderweise hat dabei gerade der Kern jeder Mediation, nämlich der Verhandlungsprozess, nach Auffassung der Verfasser noch nicht die Aufmerksamkeit erhalten, die er verdient hätte. Fritjof Haft, der Mediation als „Unterstützung einer Verhandlung durch einen neutralen Helfer, der seine Tätigkeit als schlichte Dienstleistung begreift“ definiert, hebt die Bedeutung der Verhandlung hervor:

„Im Zentrum steht also die Verhandlung, nicht die Mediation. Dies zu betonen, ist wichtig, weil die Menschen dazu neigen, sich wichtiger zu nehmen, als sie sind. In dieser Gefahr befinden sich auch die Mediatoren.“<sup>11</sup>

Hannelore Diez schreibt zum mediativen Verhandeln in ihrem „Werkstattbuch Mediation“: „Die juristische Literatur bietet eine Vielzahl von Abhandlungen und Kompendien zu Verhandlungsergebnissen, zu Verhandlungstheorien, zu Verhandlungsstrategien etc., aber wenig über die **Praxis**

---

9 Wer diese Befürchtung für einen billigen Witz und eine Übertreibung hält, hat wohl wenig eigene Praxiserfahrungen als Mediationsanbieter. Andreas Winheller erhielt bereits *zweimal* entsprechende Anfragen von potentiellen „Kunden“ als Rückmeldung auf eine in der Mainzer Stadtteilzeitung veröffentlichten Anzeige. Beide wollten „sich etwas Gutes tun“ und „zu sich selbst finden“ und waren ganz enttäuscht als sie hörten, dass ihnen ein Mediator dabei wohl nur helfen kann, wenn sie einen Konflikt und mindestens einen Konfliktpartner mitbringen können...

10 Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung (BGBl I, S. 1577).

11 Haft 2002 § 2 Rn. 1.

**des Verhandeln** (Hervorhebung d. Verf.).<sup>12</sup> Weiter: In der Mediationsliteratur werde im Wesentlichen beschrieben, welche Vorteile die so genannten „Win-Win-Alternativen“ oder die mediativen Verhandlungsergebnisse hätten, aber auch hier sei wenig darüber zu finden, wie mediatives Verhandeln genau geht (ebd.).

Dabei ist nicht nur die *Praxis* des mediativen Verhandeln durch die Fachliteratur nicht vollständig erschlossen, auch eine wissenschaftlichen Ansprüchen genügende Beschäftigung mit dem Verhandeln an und für sich kommt in Deutschland – insbesondere im Vergleich mit den USA – nur langsam voran;<sup>13</sup> in den letzten 10 Jahren seit der Erstauflage dieses Werkes ist allerdings eine erfreuliche Entwicklung festzustellen.<sup>14</sup>

Einen Beitrag zur Fortentwicklung von Theorie und Praxis des mediativen Verhandeln zu schaffen, ist das Ziel dieses Buches.<sup>15</sup> Dazu soll zunächst systematisch an Entstehungsgeschichte und Verständnis des schillernden Begriffs „Mediation“ angeknüpft und die Prozessqualität des mediativen Verhandeln anderen Verhandlungsprozessen gegenübergestellt werden (Kapitel 1), bevor die spezielle Bedeutung der Verhandlungsführung für Mediationen im Wirtschafts- und Organisationskontext – dem beruflichen Einsatzgebiet der Autoren – herausgearbeitet (Kapitel 2) und illustriert wird (in Kapitel 3 bis 5). Notwendig scheint es aber auch, Abgrenzungen (Kapitel 6) wie Verknüpfungen der Mediation zu weiteren Konfliktbearbeitungsformen wie Beratung, Organisationsentwicklung, systemischer Strukturaufstellungsarbeit und angewandter Typologie (Kapi-

---

12 Diez 2005, S. 145.

13 Bereits im Jahr 1977 hatten Crott/Kutschker/Lamm ein beachtliches verhandlungswissenschaftliches Werk auf den deutschen Markt gebracht, das aber leider weder von Wissenschaft noch von Trainingspraxis oder Ratgeberliteratur hinreichend gewürdigt wurde. Erst mit dem Tübinger Projekt von *Fritjof Haft* und mit Gottwald/Haft 1993 begann die mühsame Entwicklung einer „evidenzbasierten“ (statt „emminenzbasierten“) Verhandlungslehre in Deutschland.

14 Inzwischen wird auch in Deutschland an einer ganzen Reihe von Lehrstühlen verhandlungswissenschaftlich beachtlich gearbeitet. Es gibt immer mehr auch originäre verhandlungswissenschaftlich fundierte Literatur aus Deutschland. Die von Andreas Winheller übersetzten Original-Trainingsmethoden von Harvard-PON und DRRC (Kellogg School of Management) erzielen von Jahr zu Jahr größere Umsätze auf dem deutschen Trainingsmarkt.

15 Teile der vorliegenden Arbeit wurden von Siegfried Rosner 2009 als Masterthese im Masterstudiengang Mediation an der FernUniversität Hagen mit dem Betreuer RA Dr. Frank Schmidt eingereicht.

tel 7) aufzuzeigen, um die methodische Weiterentwicklung mediativer Verfahren zu erfassen und eigene Ideen für Zukunftsfelder aufzuzeigen.

Unter den zentralen Wirkprinzipien der Mediation<sup>16</sup> besitzen die Kriterien „Eigenverantwortlichkeit“ und „Wertschöpfung“ für die **Wirtschaftsmediation**<sup>17</sup> eine besondere Bedeutung. Während z.B. in der gerichtlichen<sup>18</sup> oder gerichtsnahen<sup>19</sup> Mediation das Mediationsverfahren gerichtlich angeordnet oder mit den Streitparteien „nahegelegt“ sein kann, sind in der Wirtschaftsmediation die Konfliktparteien als grundsätzlich *autonome* Wirtschaftssubjekte zu deuten.<sup>20</sup> Dies gilt auf jeden Fall in der Mediation *zwischen* Unternehmen, in der Regel aber auch bei der Mediation von Konflikten *innerhalb* eines Unternehmens, weil z.B. auch bei innerbetrieblichen Konflikten zwischen Arbeitgeberseite und Arbeitnehmerseite die Konfliktparteien als souveräne Partner eines Arbeitsverhältnisses zu behandeln sind. Diese „Vertragspartnerschaft“ begünstigt und erfordert die Berücksichtigung der Mediationsprinzipien „Eigenverantwortlichkeit“ und „Freiwilligkeit“ der Teilnahme an der Mediation. Die Wirtschaftsmediation hat denn auch den Grundcharakter einer Verhandlung (zwischen eigenverantwortlichen und selbstbestimmten Wirtschaftssubjekten) und kann prägnant als „Verhandlung mit externem Prozessgestalter“ gekennzeichnet werden. Dies hat Auswirkungen auf die – verstärkten – Erwartungen an den „wertschöpfenden“ Charakter der Mediation durch die Konfliktparteien einerseits<sup>21</sup> und die anzuwendenden Techniken des Deal-

---

16 Dazu genauer Kapitel 1.2.

17 Zur Verwendbarkeit (und Problematisierung) des Begriffs „Wirtschaftsmediation“ für Mediationen im Wirtschafts- und Organisationskontext und dessen Bezüge zu Begriffen wie „business mediation“ oder „Organisationsmediation“ wird ausführlicher in Kapitel 2.3.4 eingegangen. Der Kürze halber wird im Folgenden der in der Praxis etablierte Begriff der Wirtschaftsmediation verwendet.

18 Vgl. Duve 1999.

19 Vgl. Gottwald 2002, Trossen 2009.

20 Diez 2005, die sich mit ihrem im „Werkstattbuch Mediation“ geschilderten Fall einer Erb-Mediation im Grenzbereich von Familien- und Wirtschaftsmediation bewegt (vgl. ihr Vorwort), deutet dies allgemeiner: das mediative Verhandeln erfolge „im Licht der *Privatautonomie*“ (S. 145), deren weiter Rahmen jede Form von Verhandeln und fast jedes Verhandlungsergebnis zulasse, wenn es die Verhandlungspartner denn als fair und gerecht ansähen.

21 Die ja für die Wirtschaftsmediation ein nicht unerhebliches Honorar zahlen und je nach Fall zudem erhebliche zeitliche Ressourcen sowie Managementkapazitäten investieren, die an anderer Stelle nicht mehr zur Verfügung stehen und somit einen potenziellen Verteilungskonflikt innerbetrieblicher Ressourcen generieren – insbesondere im Vergleich mit klassischer rechtsförmiger Konfliktaustragung, die anscheinend

Structuring andererseits, da ja das **Prinzip der Wertschöpfung** durch das Verfahren **unterstützten** Verhandeln erreicht werden soll.<sup>22</sup>

Ein an Interessenklärung und Interessenausgleich orientiertes Vorgehen findet sich idealtypisch im Konzept der „sachbezogenen“ und „integrativen“ Verhandlungsführung (principled Negotiating), deren Prinzipien und Techniken des *Deal-Structuring*<sup>23</sup> aus Sicht der Verfasser unabdingbar für das Konzept und die Umsetzung der Mediation als unterstütztem Verhandeln in Wirtschafts- und Organisationskontexten sind. Die Wirtschaftsmediation fokussiert daher im Normalfall stärker auf Elemente der direkten Nutzenverteilung und Präferenzmessung als z.B. Mediationen im Bereich öffentlicher Planung oder sozialräumlicher Konfliktklärung.

Häufig wird daher *für die Wirtschaftsmediation* ein komplett anderer Mediationsansatz bzw. ein *anderes Prozessverständnis postuliert* (Verhandlungsansatz) als es z.B. in der Trennungs- und Scheidungsmediation genutzt wird (sog. „Transformationsansatz“). Diese künstliche Trennung beruht jedoch auf einem Missverständnis über das Wesen von mediativen Verhandlungsprozessen und auf unzulässiger Generalisierung bzw. Stereotypenbildung. Auf Grundlage eines modernen (weiten) Verhandlungsbegriffs lassen sich diese beiden herkömmlichen Mediationsansätze in ein einzelfallorientiertes und streng an den Bedürfnissen der Medianten<sup>24</sup> ausgerichtetes Mediationsverständnis **integrieren** (vgl. dazu ausführlich Kap. 1.3.2).

---

an die Rechtsabteilung oder sogar externe Anwälte „outgesourced“ werden kann. Dass diese Sichtweise voreilig ist, fällt meist erst auf, wenn bei der konkreten Austragung gerichtlicher Auseinandersetzungen doch übermäßig viele Aufmerksamkeitskapazitäten des Managements absorbiert werden.

- 22 Das Prinzip der Wertschöpfung gewinnt – in Relation zu den anderen Mediationsprinzipien – an Bedeutung, sofern das Vorgehen nicht vornehmlich auf eine rechtliche Klärung, sondern auf eine Interessenklärung und einen Interessenausgleich ausgerichtet ist.
- 23 Sachgerechte Abschlüsse und Vereinbarungen strukturieren.
- 24 Für die Parteien in einem Mediationsverfahren wird sowohl der Begriff „Mediant“ als auch der Begriff „Mediand“ verwendet, obwohl in der deutschen Literatur „Mediant“ gebräuchlicher ist (anders als z.B. in Österreich). Das neue deutsche Mediationsgesetz umschiffte diese Klippe und spricht nur von „Parteien“.