

# Teilnehmerunterlagen

BV **Med**AKADEMIE

## Workshop

### Verhandeln mit Krankenkassen

Berlin 09./10.06.2026

Martin Heß

V.1  
2026



**S.T.E.P.**

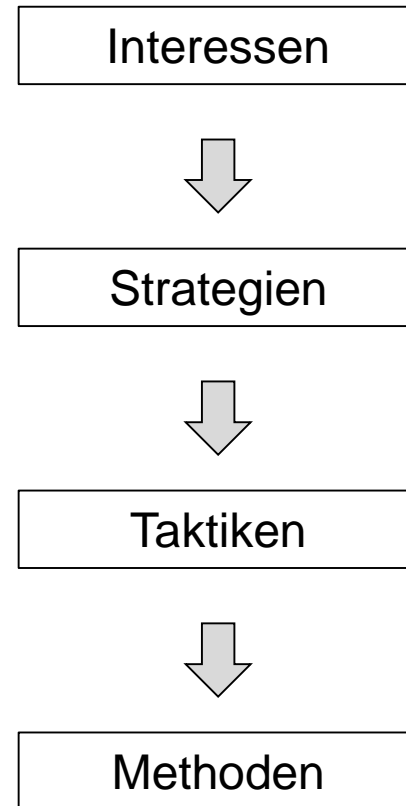




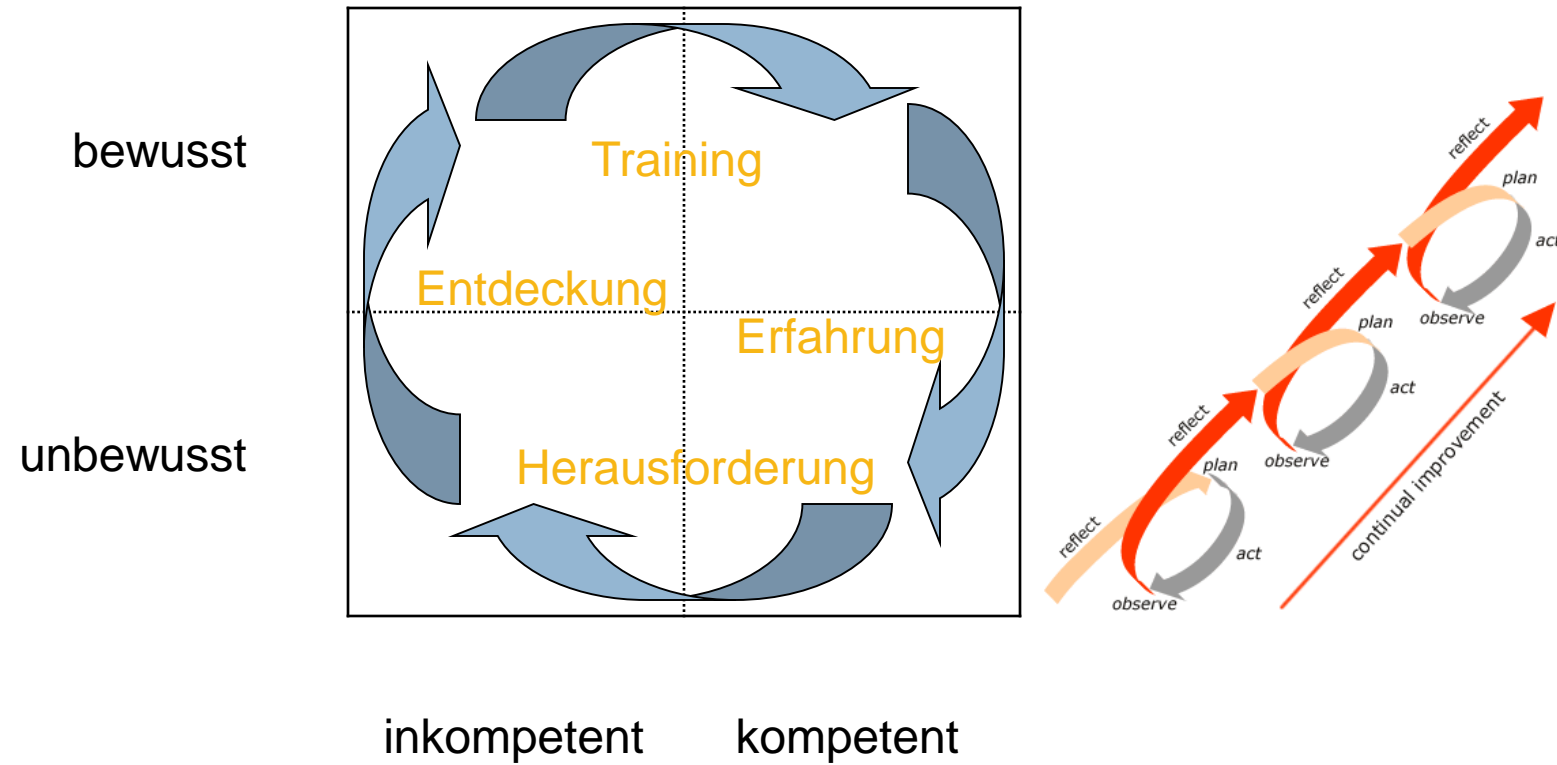
# Orientierungsfragen

- Was sind aktuell die größten Herausforderungen in Ihren Verhandlungen? Was ist die beste Art, diese zu handeln?
- Welche Strategien von welchen Beteiligten sind die häufigsten? Welches ist Ihre häufigste Strategie?
- Wie ist die typische Stimmungslage in Ihren Verhandlungen? Welche Emotionen sind zu beobachten? Wie zeigen sich diese?
- Welche Argumente werden in Ihren Verhandlungen eingesetzt? Welches sind die wirkungsvollsten?
- Wie gestalten sich Diskussionen und Argumentationen typischerweise in Ihren Verhandlungen? Wie läuft es für Sie am besten?

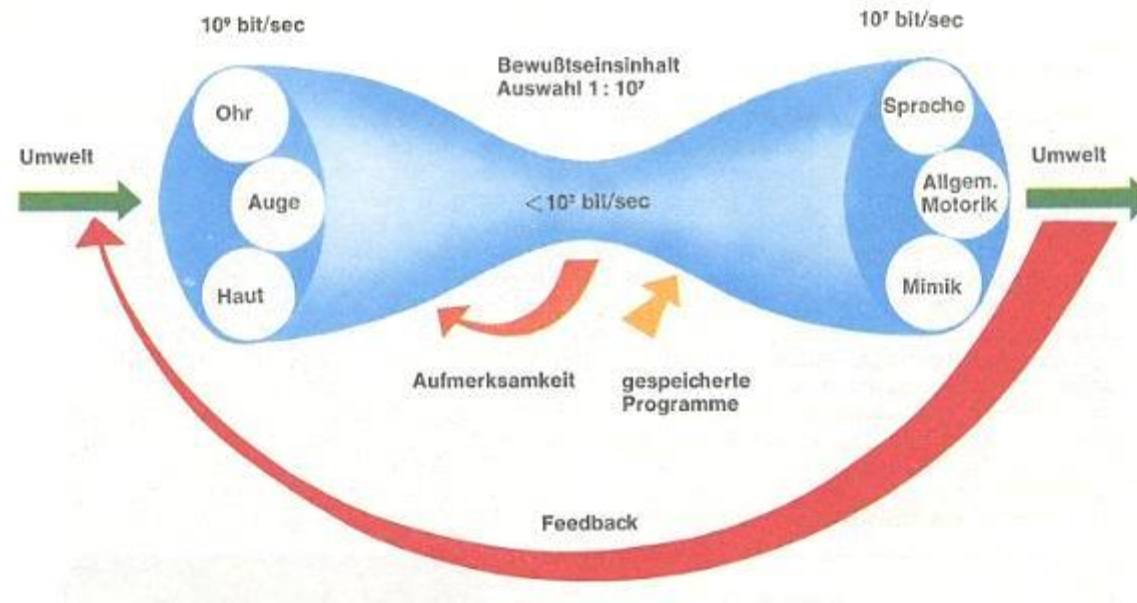
# Beschreibungsebenen einer Verhandlung



# Die Spirale des Lernens



# Bewusstes und unbewusstes Handeln



# Feedback-Regeln im Seminar

**Geber**



**Nehmer**



**Blickkontakt**

**beobachten**  
**beschreiben**  
**bewerten**  
**empfehlen**  
**„Ich“**

**anhören**  
**nachfragen**  
~~**rechtfertigen**~~  
**entscheiden**  
**„Danke“**

# Checkliste für Praxisfälle

## Was eignet sich als Praxisfall?

1. eine schwierige Situation, mit der Sie immer wieder zu tun haben,
2. eine ungewohnte Situation, die in der nächsten Zeit auf Sie zukommt,
3. eine Fragestellung allgemeiner Art, die für Sie besonders wichtig ist.

## Bearbeitungsschritte der Vorbereitung:

1. Stellen Sie das Thema auf einem Blatt ohne Worte durch Symbole, Strichmännchen etc. dar.
2. Notieren Sie auf einem zweiten Blatt die Antworten zu folgenden ...

# Leitfragen für Praxisfälle

1. Wie lautet das Thema?
2. Was genau ist schwierig daran?
3. Welches sind (vermutlich) die Ursachen?
4. Wie viel dabei können Sie selbst beeinflussen, wie viel andere?
5. Wer ist noch daran beteiligt?
6. Was ist Ihr Ziel?
7. Woran werden Sie merken, dass Sie Erfolg gehabt haben?
8. Was passiert, wenn es nicht erreicht wird?
9. Was lernen Sie in diesem Fall?
10. Welche Lösungsmöglichkeiten haben Sie bereits probiert / erwogen?
11. Was würde Ihnen jetzt am ehesten weiter helfen?

# Verhandeln heißt ...

... vor-handeln

... spielen

... gemischtes Verhalten

... Ritual

... Emotionsmanagement

... Kommunikation

# Voraussetzungen

1. Wille zur Einigung
2. Spielraum
3. Bereitschaft, Zugeständnisse zu machen

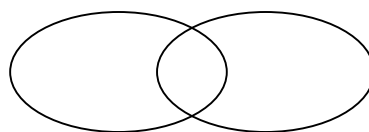
# Grundelemente des Verhandeln

**Sachkenntnis:** Wissen, Erfahrung

**Logik:** Exaktes, folgerichtiges Denken

**Rhetorik:** Überzeugungskunst, Kunst des Fragens

**Psychologisches Verständnis:** Zuhören können, Menschenkenntnis, diplomatisches Geschick, Fingerspitzengefühl, Takt



*Interdependenz*

**Verhandlung**

**Kooperation**



**Kampf**



**Vereinbarung**

# Das Mastenbroek-Modell

## **Geschicktes Verhandeln besteht aus einer Verknüpfung von vier Aktivitäten:**

1. Das Erzielen inhaltlicher Ergebnisse
2. Die Beeinflussung des Machtgleichgewichts
3. Die Förderung eines konstruktiven Klimas
4. Der Erhalt der Flexibilität in Bezug auf das Vorgehen

Erfahrene Verhandler erkennen und differenzieren sie im eigenen Verhalten.

## **Die Entwicklung der psychologischen Verhandlungskunst durchläuft dabei drei Stadien:**

1. Instabile Selbstbeherrschung mit der Absicht zu dominieren
2. Unterdrückung von Impulsen und Verschleierung von Absichten
3. Kontrollierte Lockerung der Kontrolle mit der Absicht, eine zuverlässige Beziehung zum gegenseitigen Nutzen zu entwickeln; gelegentliches Ausüben von Druck

Erfahrene Verhandler verfügen über eine differenzierte Selbstbeherrschung, die Spielraum für maßvolle, emotionale Impulse ermöglicht. Dadurch können sie sich lebhafter und überzeugender ausdrücken als Einsteiger. Die psychologische Reife zeigt sich in hoher Sensibilität und der Fähigkeit, auch widersprüchliche Impulse zu tolerieren und intuitiv auszuwerten.

# Mastenbroek-Beispiele

Kooperativ 1 – 2	2 – 4	Kämpferisch 4 – 5
<b>1. Dimension: Inhaltliche Ergebnisse</b>		
Nachgiebig, milde	Beharrlich, testend	Hart, starrsinnig
Informationen und Argumente werden offen zur Diskussion gestellt	Feste Präsentation von Fakten und Argumenten, aber Spielräumen gelten als selbstverständlich	Informationen und Argumente werden als selbstverständlich und unantastbar präsentiert
Die Interessen der anderen Seite werden so akzeptiert, wie sie sind	Die Interessen der anderen Partei werden getestet, um deren Prioritäten herauszufinden	Die Interessen des Gegenspielers werden in Frage gestellt
Großzügige Konzessionen erleichtern die Ausarbeitung von Kompromissen	Konzessionen gehören zum Spiel, aber man lässt es zu, dass die Verhandlungen in eine Sackgasse geraten	Man hält an seinen Interessen fest, selbst wenn man unter großem Druck steht
<b>2. Dimension: Beeinflussung des Machtgleichgewichts</b>		
Minimaler Widerstand	Aufrechterhalten eines gewissen Gleichgewichts	Aggressiv, versucht zu dominieren
Selektiver Einsatz von „günstigen Fakten“, Druck wird vermieden	Versuch, das Gleichgewicht durch Fakten und mäßigen Druck zu beeinflussen	Beeinflussung des Gleichgewichts mit Hilfe von Drohungen, Manipulationen, Verwirrung und Arroganz
Wenig Widerstand gegenüber Herausforderungen	Reagiert in richtigem Verhältnis auf Herausforderungen	Greift an, wenn er herausgefordert wird
Kein aktives Interesse an den Alternativen zur gegenwärtigen Qualität der Beziehung	Aufmerksam gegenüber Alternativen zur Verbesserung der eigenen Position innerhalb der derzeitigen Beziehung	Gibt vor, sehr viele Alternativen zur gegenwärtigen Beziehung zu haben, die aufgegriffen werden, sobald die geringsten Anzeichen von Schwierigkeiten auftreten
<b>3. Dimension: Förderung eines konstruktiven Klimas</b>		
Jovial, vertrauensselig	Glaubwürdig, solide	Feindselig, gereizt
Einsatz des persönlichen Charmes, Tendenz, Witze zu erzählen, sucht große Nähe	Fördert zwanglose Diskussionen, zeigt Interesse an persönlichen Angelegenheiten, mäßiger Gebrauch von Humor, beständiges Verhalten	Hält den Gegenspieler auf Abstand, förmliches Verhalten, manchmal sarkastisch, zeigt sich gereizt, erscheint unberechenbar
Abhängig: „Ihr Interesse ist auch mein Interesse.“	Interdependent: „Welche Lösung werden wir finden?“	Unabhängig: „Was springt für mich dabei heraus?“
<b>4. Dimension: Flexibilität in Bezug auf das Vorgehen</b>		
Flexibel, suchend, aktiv	Ruhig, geduldig	Bleibt eingleisig, passiv
Nutzt Chancen, impulsiv	Nimmt sich Zeit, die Möglichkeiten abzuwägen und zu analysieren	Bleibt festen Vorgehensweisen verhaftet
Trägt neue Ideen vor, Improvisationstalent	Versucht, logisch und konsequent vorzugehen	Hält an der ursprünglichen Position fest, liefert weitere Beweise für deren Richtigkeit
Entwickelt Alternativen	Ist gegenüber Alternativen aufgeschlossen	Wiederholt sich ständig, ist starr



# Beispiele für Kooperation und Kampf

## Kooperation

Der Konflikt wird als gemeinsames Problem betrachtet

Die Beteiligten versuchen, einander zu verstehen und ihre persönlichen Belange zu berücksichtigen

Die gegebenen Informationen sind ehrlich

## Verhandeln

Der Konflikt wird als Aufeinanderprallen von unterschiedlichen, aber voneinander abhängigen Interessen betrachtet

Das Verständnis der Ansichten der Gegenseite wird als taktisches Instrument eingesetzt

Die gegebene Information ist nicht falsch, aber einseitig. Die Tatsachen, die für eine eigene Position günstig sind, werden bewusst betont

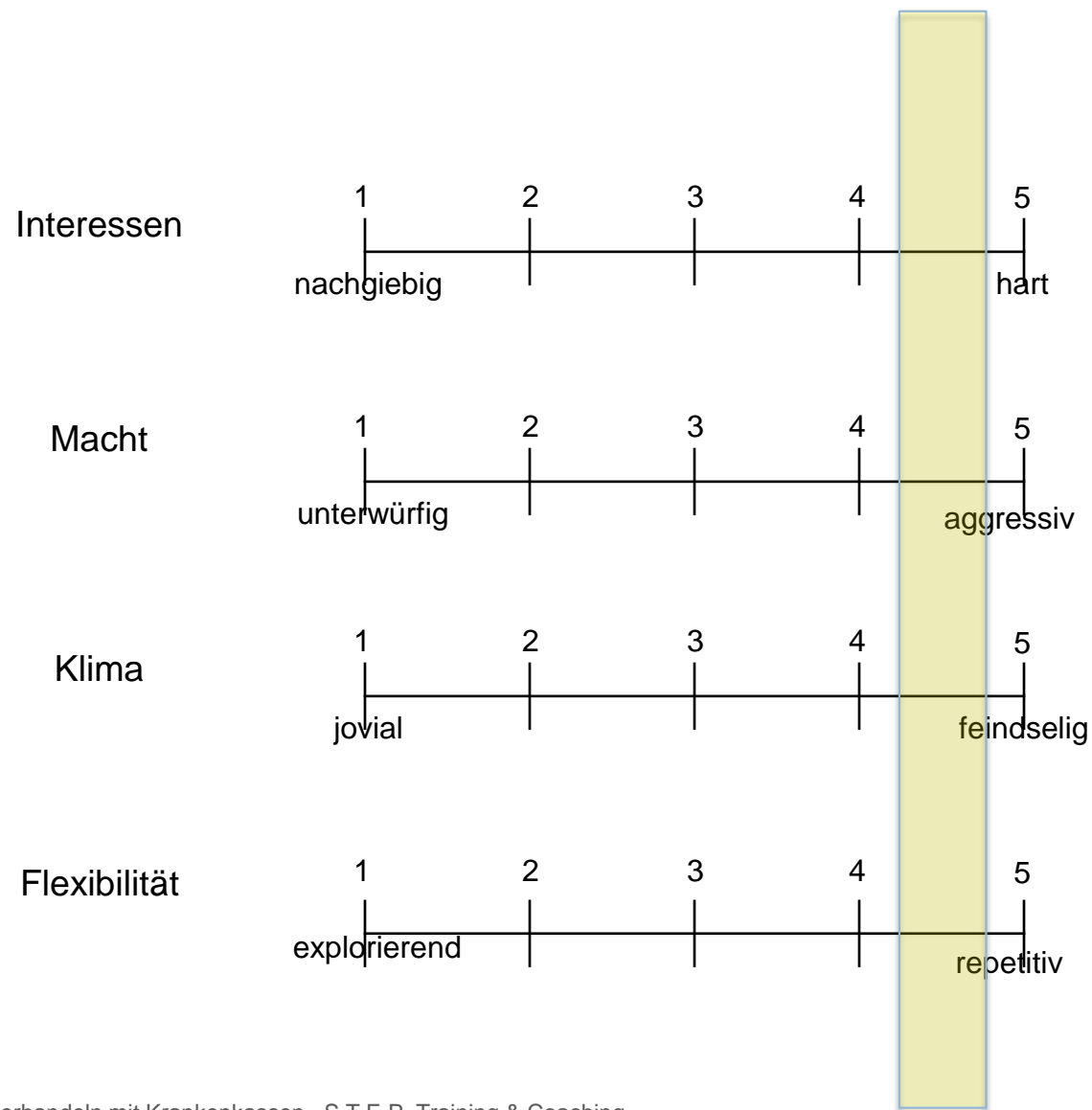
## Kampf

Der Konflikt wird als eine Frage des "Gewinnens oder Verlierens", "Überwältigens oder Unterliegens", "wir oder sie" betrachtet

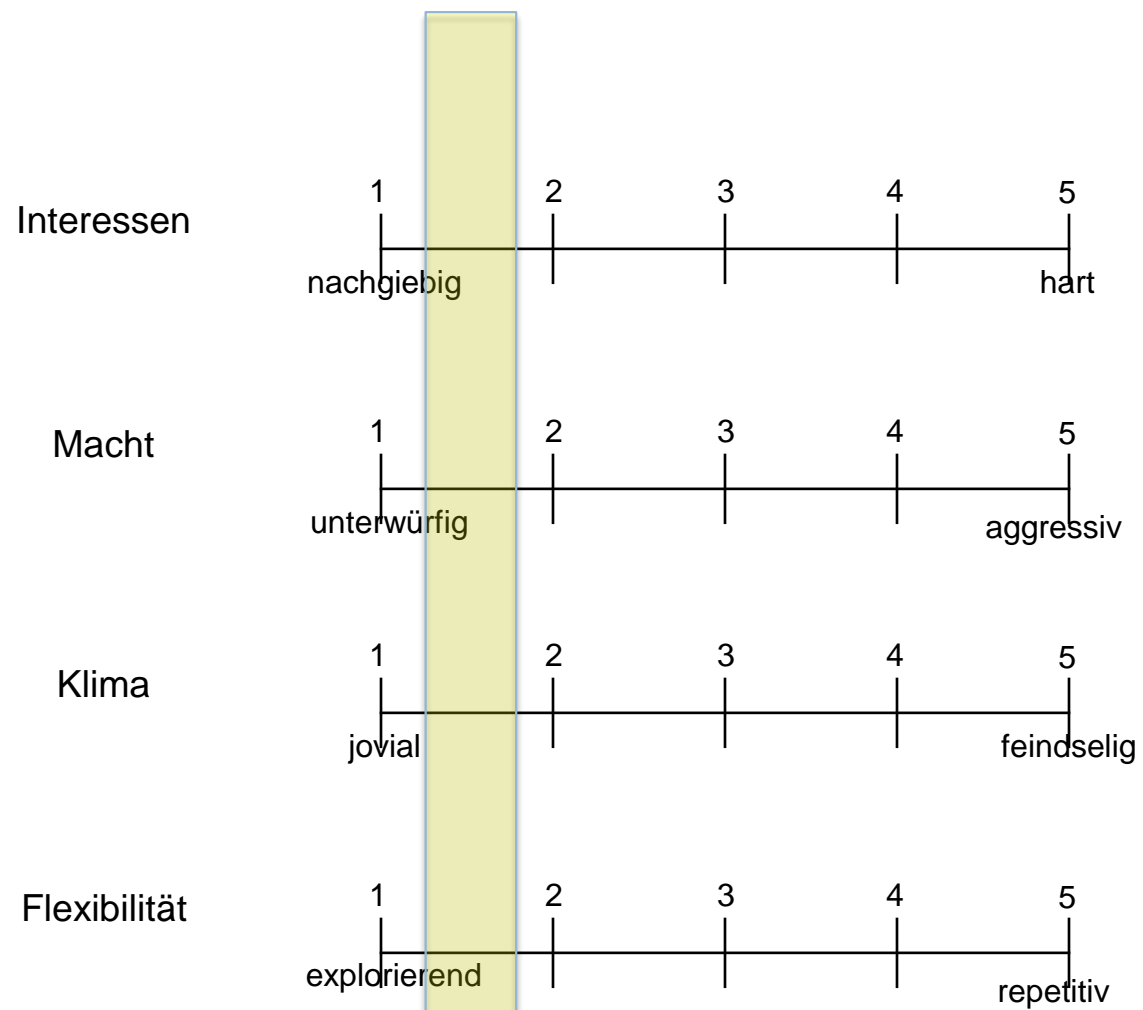
Niemand macht sich die Mühe, den Gegner zu verstehen

Wenn es dazu beitragen kann, den Gegenspieler in die Knie zu zwingen, werden gezielt falsche Informationen verbreitet

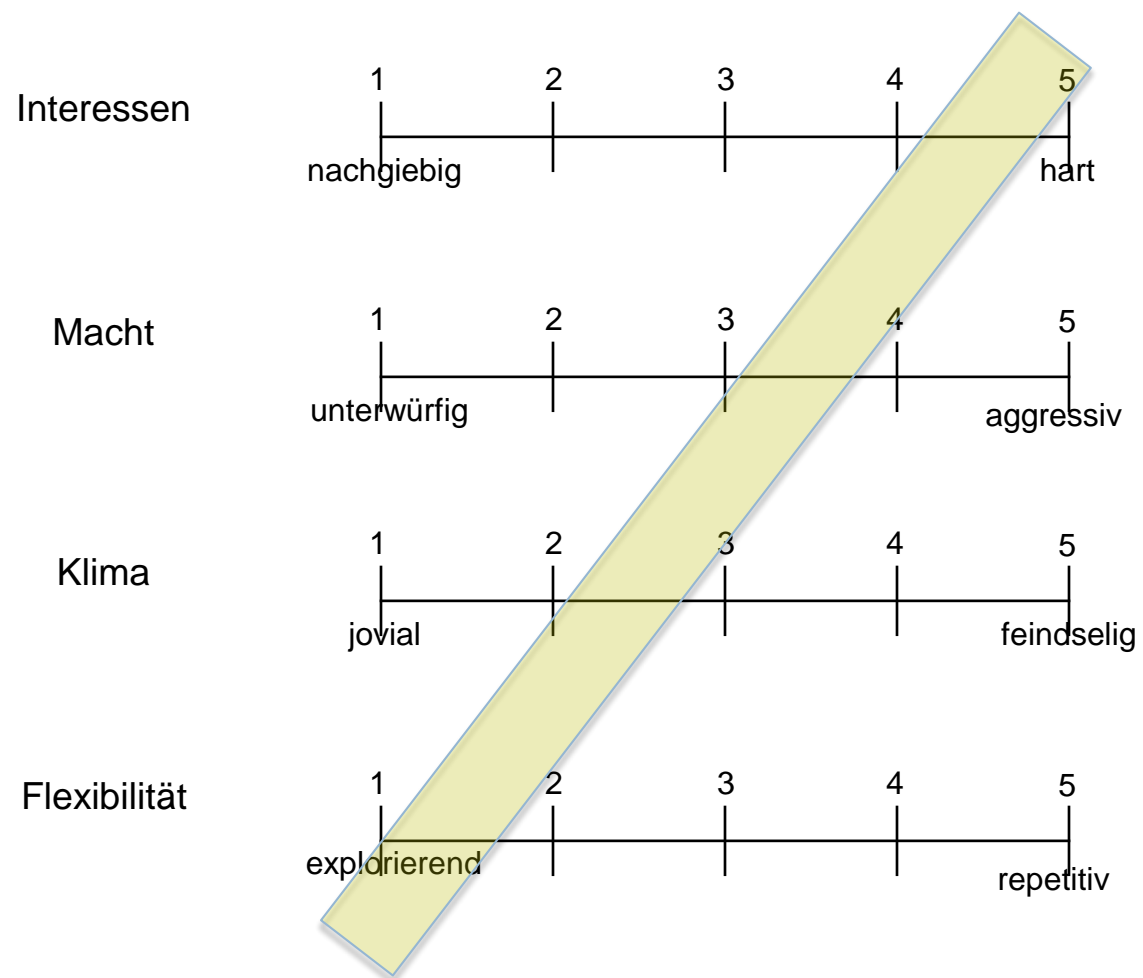
# Der harte Verhandlungsstil



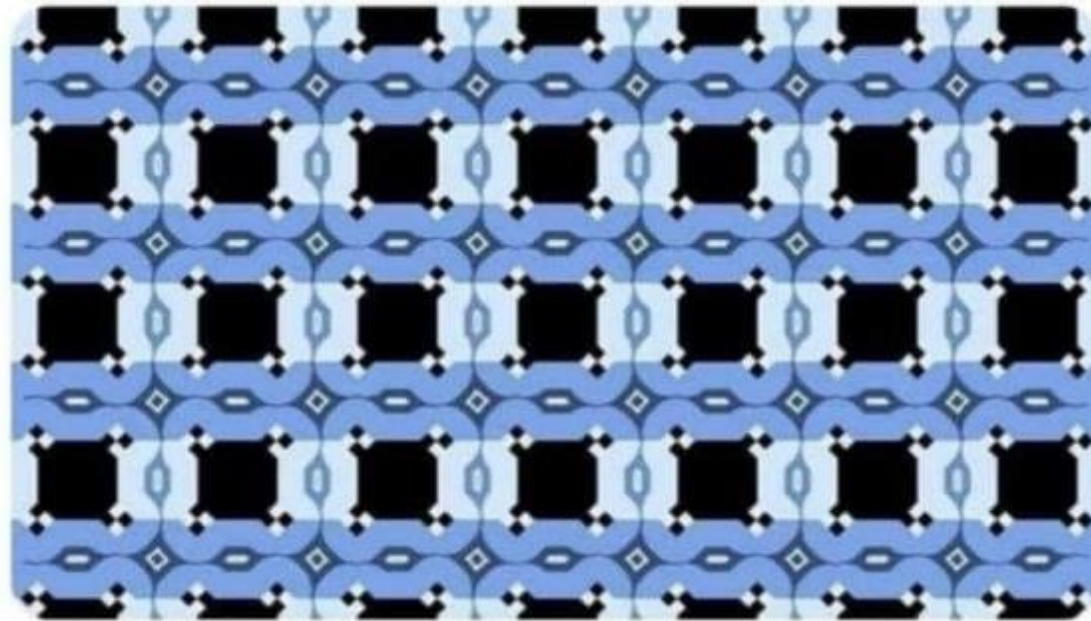
# Der kooperative Verhandlungsstil



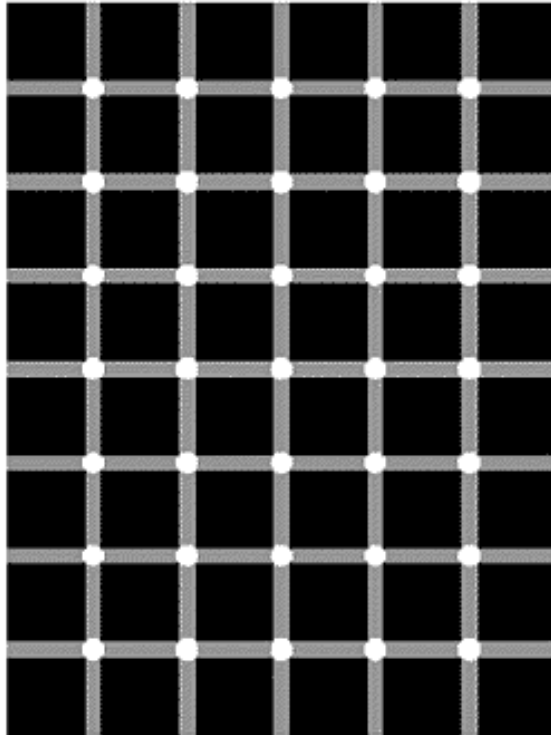
# Der gemischte Verhandlungsstil



Blue stripes are parallel

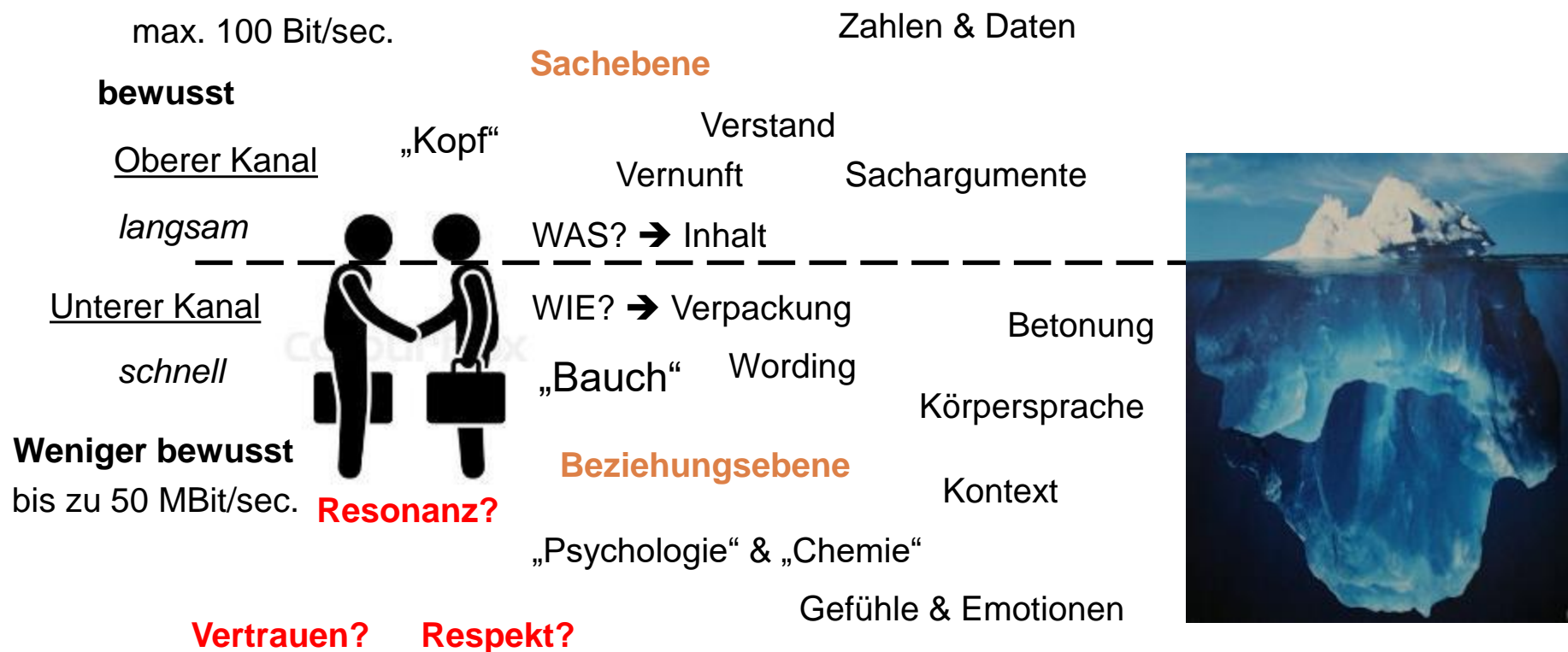


# Optische Täuschungen

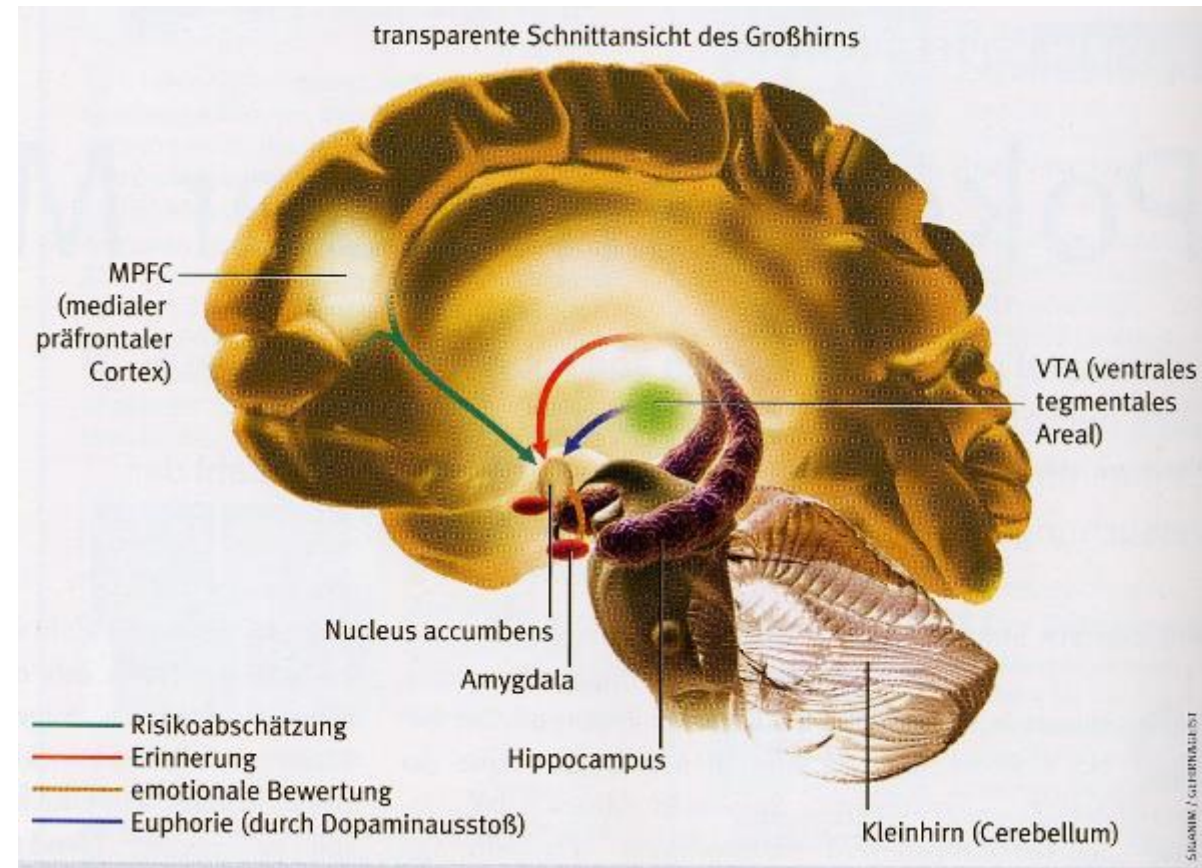




# Die beiden Kommunikationskanäle



# Die neuronalen Motivationssysteme



# Primäre Emotionen

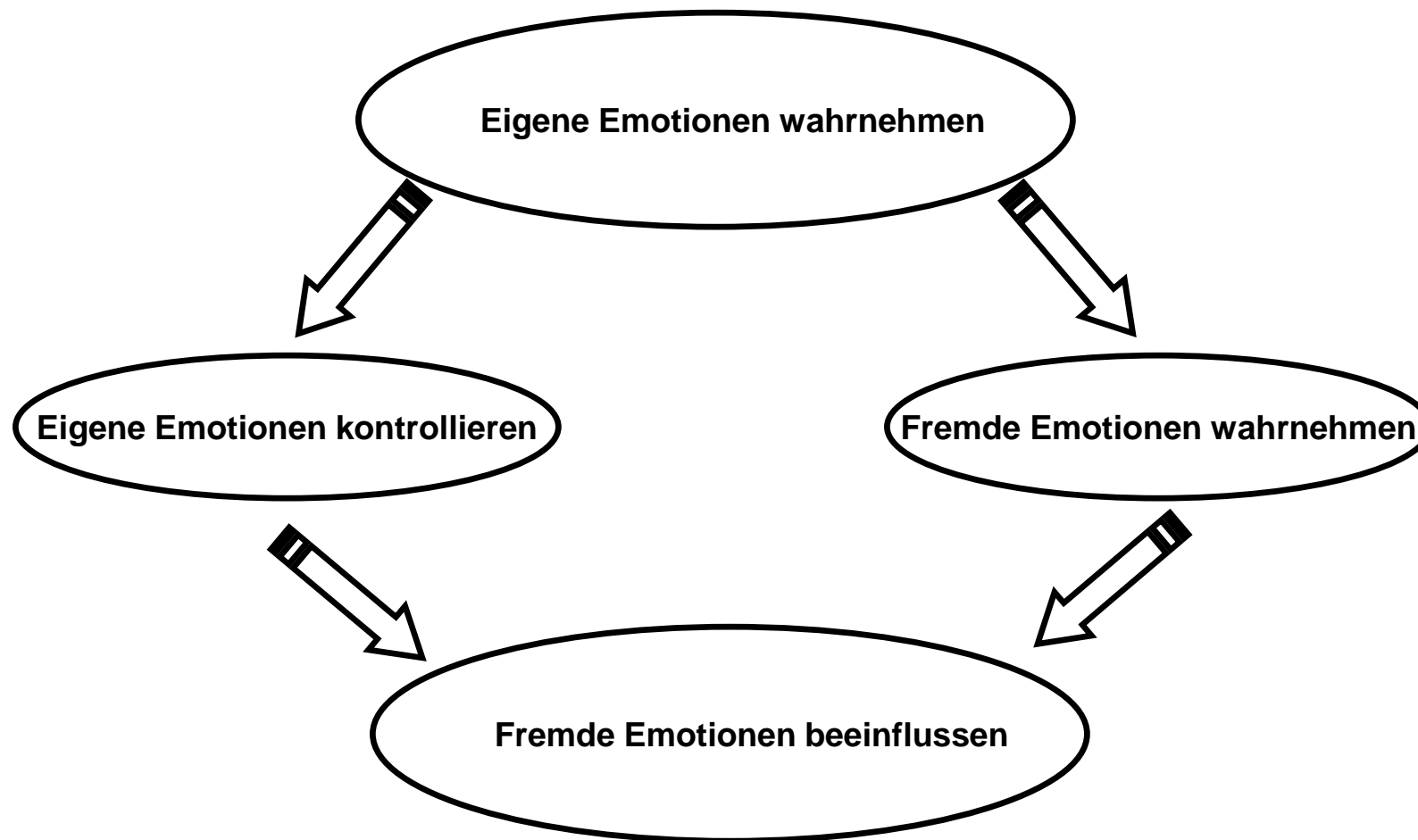


Freude, Überraschung, Ekel, Wut,  
Trauer, Angst, Verachtung

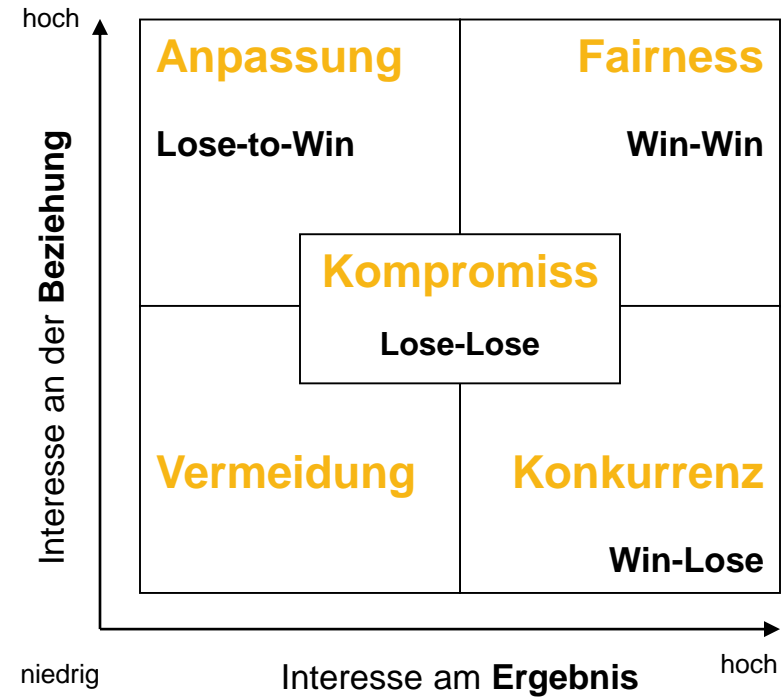
# Wie Emotionen entstehen

- Automatische Bewertung
- Reflektierte Bewertung
- Erinnernte Emotion
- Phantasierte Emotion
- Beschriebenes Ereignis
- Empathie
- Gelernte Reaktion
- Verletzte Norm
- Simulation

# Emotionale Führung



# Die 5 Grundstrategien in Verhandlungen



# Was ist eine Strategie?

- Eine Strategie ist ein längerfristig ausgerichtetes planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Ziels.
- Sowohl *Strategie* als auch der Schwesterbegriff Strategem stammen aus dem Griechischen und bedeuteten dort ursprünglich Heeresführung (griechisch, Στρατηγική, στρατός = Heer, άγω = führen). Ein Stratege war im antiken Griechenland ein gewählter Heerführer.
- Strategie und Strategem beschreiben allerdings unterschiedliche Inhalte bzw. Nuancen und finden in verschiedenen Kulturkreisen unterschiedliche Anwendungen und Akzeptanzen.
- Ein Strategem (auch *Strategema* oder *Stratagem*) (griechisch *στρατήγημα*) beschreibt eine List, einen Trick oder einen manipulativen Kunstgriff im politischen, militärischen, betriebswirtschaftlichen oder privaten Leben.
- Vor allem im asiatischen Raum sind Strategeme Teil oder Herzstück guter Strategien. Strategeme können innerhalb einer Strategie, aber auch „lediglich“ taktisch zur Anwendung kommen. Siehe auch: 36 Strategeme

Quelle (ff.): <http://de.wikipedia.org/>

# Strategie und Taktik

- Strategie und **Taktik** hängen eng zusammen: Beide zielen auf den richtigen Einsatz bestimmter Mittel in Zeit und Raum, wobei sich Strategie im Allgemeinen auf ein **übergeordnetes Ziel** bezieht, während Taktik den Weg und die Maßnahmen bestimmt, kurzfristigere Zwischenziele zu erreichen.
- *Strategie* ist der „große Plan über allem“ oder das „grundsätzliche Muster der Handlungen“. Dieser Plan kann dabei eine Vision oder Mission (Wirtschaft), eine Mehrheit oder Macht (Politik) oder auch ein militärisches Ziel definieren. Strategie ist mittel- bis langfristig angelegt.
- Als Taktik bezeichnet man militärisch *die Führung der Truppen in das Gefecht*, also die unmittelbare Art des Einsatzes von **Streitkräften** in einem **Gefecht**. Politisch und wirtschaftlich beschreibt Taktik Maßnahmen und Handlungen, die mit den gegebenen Mitteln kurzfristige oder mittelfristige Ziele zu erreichen suchen.
- Praktische Beispiele: Grundsatzhaltungen in Militär, Wirtschaft, Politik oder auch Spiel und Sport lassen sich z. B. gut in **Angriffsstrategie**, Abwehrstrategie oder Eroberungsstrategie klassifizieren. Taktik beinhaltet kurzfristige Maßnahmen und unmittelbare Reaktionen, wie z. B. das **Bauernopfer** im **Schach**, das **taktische Foul** im Fussball oder den **taktischen Winkelzug**. Taktik kann auch zur Anwendung kommen, ohne eine Strategie zu haben.
- Strategisches Handeln ist ein **zielorientiertes Vorgehen** nach einem *langfristigen Plan*.
- Den Prozess der Ausarbeitung einer Strategie nennt man **Strategische Planung**.

# Verhandlungsziele

- Maximalziel
  - Minimalziel
  - Fall-Back-Position
  - Kurzfristige Interessen
  - Langfristige Interessen
  - BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)
- Welche Ziele hat (vermutlich) die Gegenseite?

# Die BATNA bestimmen

- In welchem Fall ist es besser, die Verhandlung zu verlassen oder gar nicht erst zu beginnen?
  - Welches ist die „Beste Alternative zu einem ausgehandelten Abkommen?“
  - Vor Verhandlungsbeginn die beste Alternative vorzubereiten ist absolut unerlässlich für den Verhandlungserfolg!
- 
- Welche BATNA hat die Gegenseite?

# Typische Fragearten in der Verhandlung

- Öffnende Fragen

*Was ist das wichtigste für Sie? Was müsste passieren, damit Sie unserem Vorschlag zustimmen können?  
Was wäre, wenn ... ? Angenommen, wir lösen ...; welche Auswirkungen hätte das?*

- Schließende Fragen

*Können wir ... ? Haben Sie ... ? Wollen Sie lieber A, B oder C ?*

- Kontrollfragen

*Heißt das, dass Sie ... ? Sind Sie also der Meinung, wir müssten ...?*

- Rhetorische Fragen

*Soll man das tun? Wir meinen: JA!*

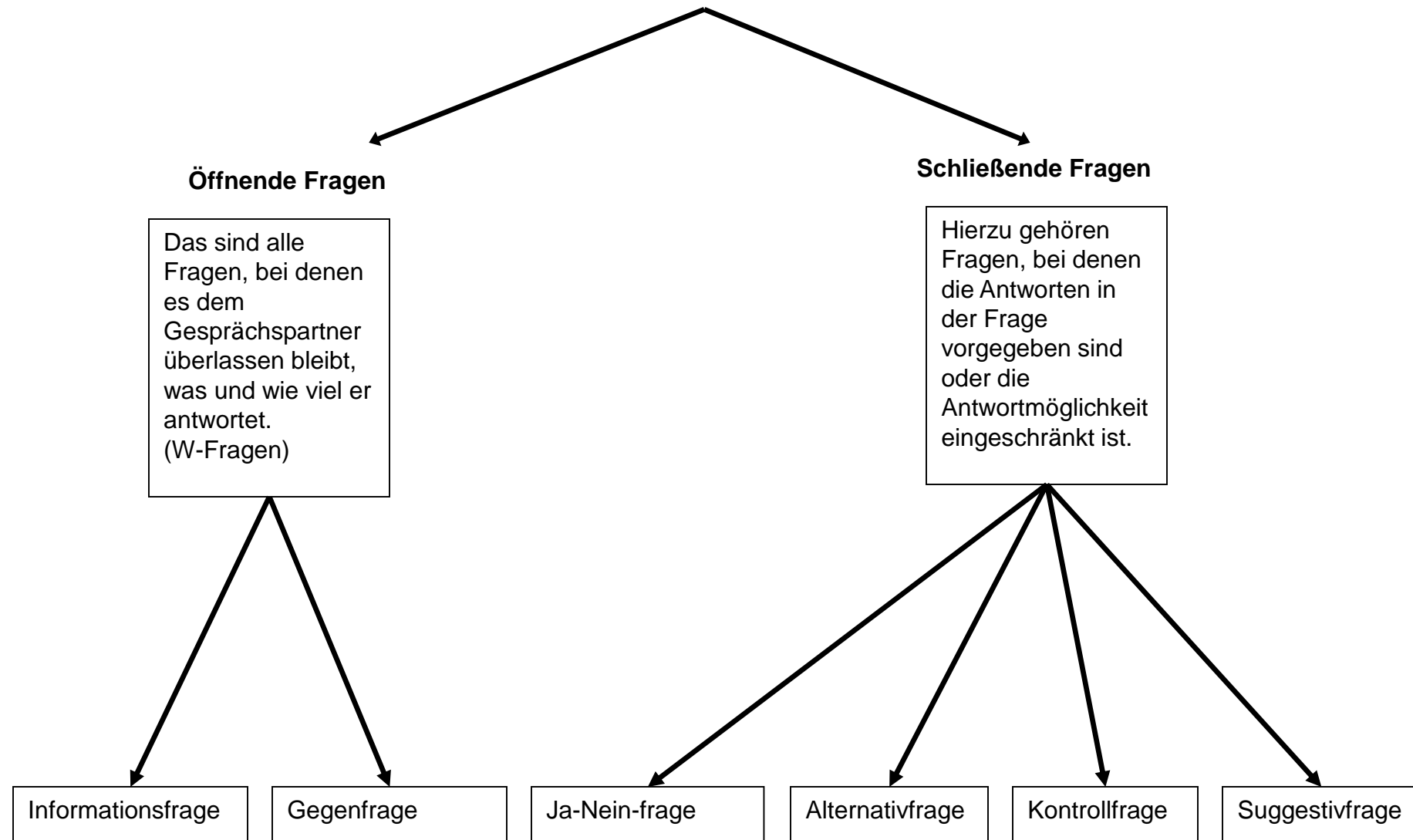
- Suggestivfragen

*Meinen Sie nicht auch, dass ... ? Wer - außer Ihnen - bekommt denn solch eine Chance?*

- Abschlussfragen

*Wollen wir es so machen? Soll ich das mal so festhalten? Bestätigen wir uns das noch per Mail?*

# Fragearten



# Fragetechniken

- Öffnend vs. schließend
- Lösungsorientiert vs. problemorientiert
- Zirkulär vs. linear
- Meta-Fragen zur Kommunikation selbst
- Meta-Fragen zur inneren Konsistenz
- Metamodell-Fragen zu Fehlgeformtheiten (in einer Argumentation): siehe nächste Folie
  - Tilgungen (Das ist zu teuer ...)
  - Vergleiche (Dies ist das schwächste ...)
  - Fehlender Bezugsrahmen (Man hat das gesehen ...)
  - Unbestimmte Verben (Das geht so nicht ...)
  - Nominalisierungen (Diese Unzufriedenheit ...)
  - Generalisierungen (Immer muss man nachfragen ...)
  - Unmöglichkeit / Notwendigkeit (Das geht auf keinen Fall ...)
  - Ursache – Wirkung (Das macht uns Probleme.)
  - Behauptetes Gedankenlesen (Das sagen Sie doch nur, weil ...)
  - Verlorene Zitate (Das muss man doch so machen, das gehört doch dazu ...)

# Sprachliche Fehlgeformtheit erkennen und hinterfragen

- Tilgungen (Das ist zu teuer ...)

Was erscheint wem wann wieviel zu teuer und warum?

- Vergleiche (Dies ist das Schwächste ...)

Im Vergleich wozu scheinbar wieviel zu schwach worin?

- Fehlender Bezugsrahmen (Man hat das gesehen ...)

Wer hat was wann wie gesehen?

- Unbestimmte Verben (Das geht so nicht ...)

Was geht wie aus wessen Sicht wann nicht?

- Nominalisierungen (Diese Unzufriedenheit ...)

Wer ist wann wie unzufrieden womit?

- Generalisierungen (Immer muss man nachfragen ...)

Wann genau? Was im Einzelnen? Sonst passiert was?

- Unmöglichkeit / Notwendigkeit (Das geht auf keinen Fall ...)

Sonst? Warum? Was genau geht nicht?

- Ursache – Wirkung (Das macht uns Probleme.)

Wie? Warum wem macht was Probleme?

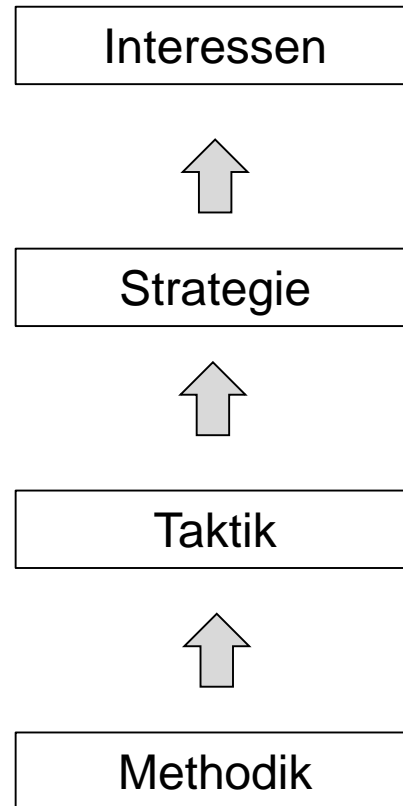
- Behauptetes Gedankenlesen (Das sagen Sie doch nur, weil ...)

Woran lesen Sie das ab? Wie kommen Sie darauf?

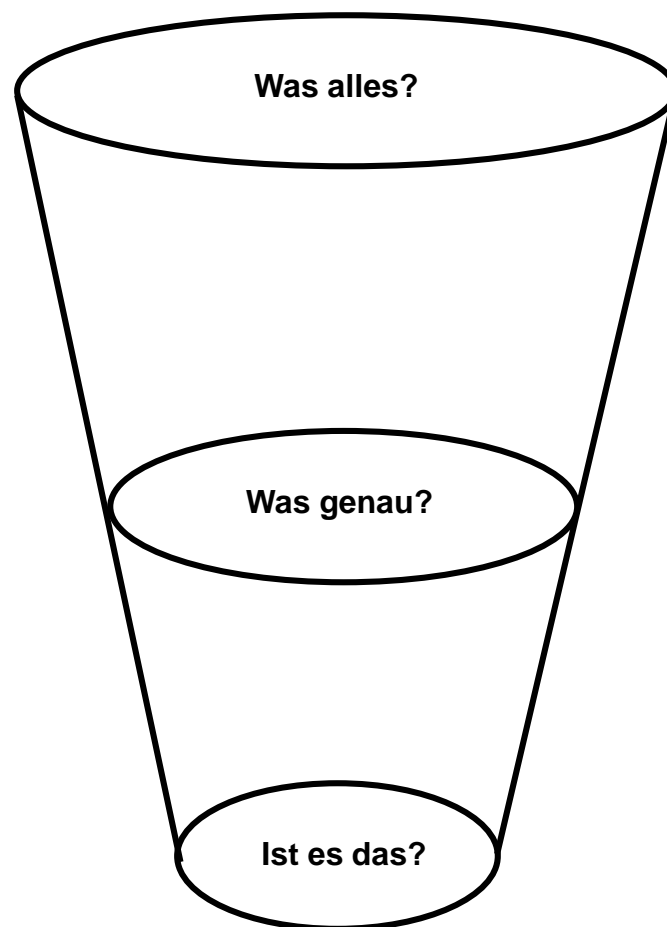
- Verlorene Zitate (Das muss man doch so machen, das gehört doch dazu ...)

Wer sagt das? Aus wessen Sicht? Was würde passieren, wenn nicht?

# Metafragen: Innere Konsistenz?



# Analyse mit dem Fragetrichter



**1.**  
**Weit offene Fragen**

**2.**  
**Präzisierungsfragen**

**3.**  
**Kontrollfragen**

# Wenn Sie fragen ...

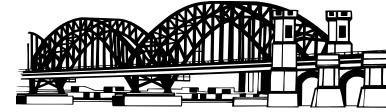
- ... nennen Sie den den Hintergrund Ihrer Frage, dann fällt es Ihrem Gesprächspartner leichter zu antworten.
- ... stellen Sie jeweils nur eine Frage und keine ganze Kette.
- ... machen Sie nach der Frage eine deutliche Pause.
- ... prüfen Sie, ob Ihre Frage wirklich beantwortet ist, oder ob Sie konkretisierend nachfragen müssen.
- ... achten Sie auf offene Fragen, wenn Sie innerhalb der Analysephase Informationen sammeln wollen.
- ... stellen Sie geschlossene Fragen, wenn Sie klare Entscheidungen wollen.
- ... vermeiden Sie aber die Aneinanderreihung von geschlossenen Fragen; das wirkt wie ein Verhör.
- ... können Sie durch Kontroll- oder Konkretisierungsfragen Zeit gewinnen.
- ... übernehmen Sie die Gesprächsführung, kommen also aus einer möglicherweise passiven Haltung heraus.
- ... versachlichen Sie ein Gespräch.
- ... gewinnen Sie Sympathie, denn durch Fragen bekunden Sie Interesse.

# Aktives Zuhören

- Volle Aufmerksamkeit schenken (Rapport)
- Auf Zwischentöne hören (Bedeutungen, Werte, Emotionen)
- Inhalt und Körpersprache beachten (Stimmigkeit)
- Danken und Verständnis für die Person ausdrücken (Professionalität)
- Metakommunikation:
  - **Spiegeln / Paraphrasieren:**  
Mit eigenen Worten ausdrücken, was man verstanden hat
  - **Interpretieren:**  
Kernaussagen und **Quintessenzen** herausarbeiten
  - **Verbalisieren:**  
Wahrgenommene **Emotionen** als **Vermutung** formulieren
  - **Synthese bilden:**  
Themen des Sprechers zu einem **Hauptthema** zusammenfassen

# Argumentation vorbereiten und Brücken formulieren

Merkmale / Vorteil



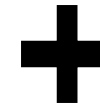
## Wer zu schnell antwortet...

- hat über seine Antwort nicht nachgedacht.
- läuft Gefahr
  - zu werten
  - zu verletzen
  - zu schnell Zugeständnisse zu machen
- liefert sich seinem Gesprächspartner aus.
- Gibt den Gesprächspartnern einen größeren Handlungsspielraum.

## Daher:

- erst die Gesprächspartner reden lassen
- dann handeln
- Erst argumentieren, wenn alle Fakten geklärt, also erfragt sind.

- das bedeutet für Sie, dass...
- das fördert Ihre...
- dadurch erhöhen Sie...
- damit maximieren / minimieren Sie...
- damit steigern Sie...
- das vereinfacht Ihre...
- das gewährleistet Ihnen...
- wir garantieren Ihnen damit...
- so sichern Sie Ihre...
- das ermöglicht Ihnen...
- damit beweisen Sie...
- das schützt Sie...
- das erleichtert Ihnen...zu veranschaulichen
- damit bestätigen...



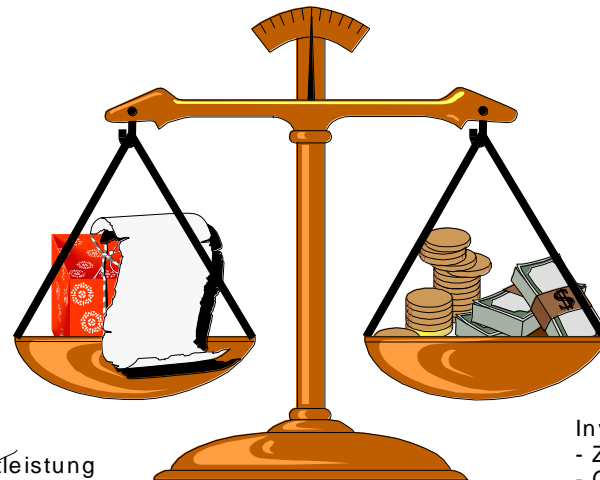
**Adjektive und Adverbien:**  
schon jetzt  
ansehnlich  
schön  
ungeheuer  
glatt  
etliche

# Entscheidungsmotive

- Ökonomie
- Sicherheit
- Anerkennung
- Einfachheit
- Flexibilität
- Ökologie
- Neugier
- Fürsorge
- ...

## Nutzererwartung

Wann akzeptiert der Kunde mein Angebot ?



~~Dienstleistung~~



~~Nutzen~~



**Nutzererwartung**



**objektiv**



**Verstand**



**subjektiv**



**Gefühl**

Investition

- Zeit
- Geld

**Die Nutzererwartung sollte sein:**

- sichtbar
- kalkulierbar
- beweisbar
- vorstellbar
- meßbar
- zukunftsorientiert

# Gegenargumente weich auffangen

## **Grundsätzlich möglich:**

- ▶ vorwegnehmen 🎯
- ▶ zurückstellen
- ▶ ignorieren (z.B. zustimmen) 🎯
- ▶ ablenken 🎯
- ▶ darauf eingehen

## **Hebel:**

*Gibt es weitere Punkte? / Angenommen...*

## **1. Stufe: Klima**

- ▶ Verständnis für die Person ausdrücken
- ▶ Ein Kompliment machen
- ▶ Für den Hinweis danken

## **2. Stufe: Spiegel**

- ▶ Kontrollfrage stellen
- ▶ Positiv umdeuten
- ▶ Präzisierend nachfragen und aktiv ZUHÖREN

## **3. Stufe: Antwort**

- ▶ Zusatzinformationen geben
- ▶ Nutzen argumentieren, z.B. Bumerang
- ▶ Alternativen finden

## **4. Stufe: Feedback**

# Die hohe Kunst der Argumentation

- Als **Argument** (v. lat. *argumentum* „Beweisgrund, Beweismittel“) wird eine Aussage oder eine Folge von Aussagen (Prämissen) bezeichnet, die zur Begründung einer anderen Aussage, z.B. einer Schlussfolgerung (der Konklusion oder These (Behauptung)) herangezogen wird. Die Darlegung der Argumente zur Untermauerung der These wird als Argumentation bezeichnet. Die logisch korrekte Schlussfolgerung einer Aussage aus anderen (wahren) Aussagen bzw. Argumenten bezeichnet man als Beweis. Im Laufe der Zeit haben sich feste lateinische Redewendungen für Argumentationsformen herausgebildet.
- In der Wissenschaft wird unter Argument auch eine Menge von verknüpften Aussagen (Prämissen und These) verstanden, wobei die These aus den Prämissen per Konklusion hervorgeht.
- Im weiteren Sinne ist ein Argument jedes sprachliche Mittel, das dazu dient, Zuhörer oder Leser von der vertretenen Position zu überzeugen, auch wenn die dargelegten Gründe logisch nicht stichhaltig sind. Argumente dienen dazu, Mitmenschen von der Richtigkeit oder Fehlerhaftigkeit (siehe: Widerlegung) einer These zu überzeugen und sind deshalb ein wesentliches Mittel im Bereich der Wissenschaft, der Kritik, der Diskussion und des Dialoges. Von der reinen Information unterscheidet sich das Argument dadurch, dass der Redner/Autor zur Information gleich die Bedeutung in Form einer Schlussfolgerung (Konklusion) für den Adressaten anfügt.

Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Argument>

# Vor-Abschlussfragen

- Was denken Sie darüber ?
- Was meinen Sie dazu ?
- Was halten Sie davon ?
- Welche Vorstellung erzeugt das bei Ihnen?
- Was bedeutet das für Sie ?
- Welches Gefühl ruft das bei Ihnen hervor ?
- Was sagen Sie dazu ?
- Wie klingt das in Ihren Ohren ?

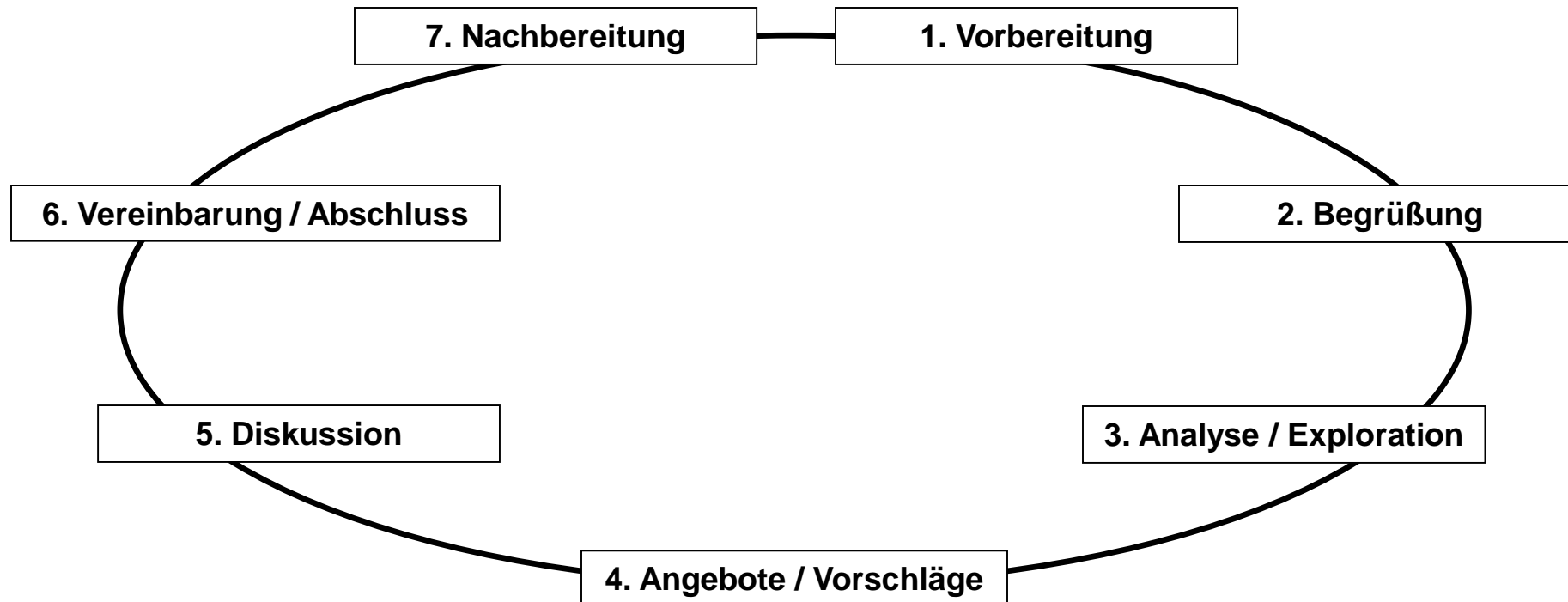
# 13 Chancen für erfolgreicheres Verhandeln

- Eine gemeinsame Ausgangsbasis erstellen.
- Eigene Vorschläge begründen.
- Die Vorteile des eigenen Vorschlages für den Partner herausstreichen.
- Dann erst folgen die konkreten Vorschläge.
- Falls notwendig, lässt man den Partner seine Vorschläge begründen.
- Den Partner anhören, ohne ihn destruktiv zu unterbrechen.
- Gegenvorschläge nach der 'Ja-aber-Methode' machen.
- Falls notwendig, dem Partner den Rückzug erleichtern.
- Zugeständnisse des Partners zurückhaltend aufnehmen.
- Zwischenergebnisse durch entsprechende Zusammenfassungen absichern.
- Eigenen Rückzug durch inhaltenden Widerstand decken.
- Jedem Zugeständnis einen eigenen Vorstoß folgen lassen.
- Nicht vergessen: Falls ernste Probleme drohen, rechtzeitig einen Waffenstillstand oder eine Vertagung anbieten.

# 8 Tipps zur Gesprächsführung

- Ansichten sind das Ergebnis von Erfahrungen. Andere Erfahrungen sind vielleicht auch 'echt'. Deshalb, die Meinung des anderen verdient Achtung/Beachtung und muss ernst genommen werden. Auf den Partner eingehen.
- Gesprächspartner anschauen. Blickkontakt fördert nicht nur Konzentration. Er verrät, wie ehrlich wir es meinen.
- Zu oft reagieren wir bei widersprüchlicher Meinung mit 'beleidigtem Verhalten'. In Kindheitserlebnissen ist Kritik oft mit Infragestellung der Person verbunden und die Beleidigungsreaktion verständlich.
- Die Kunst des 'Zuhörens' muss erlernt werden. Menschen, die das Ego als einzigen Bezugspunkt haben, tun sich besonders schwer beim Zuhören.
- 'Irren' ist kein schuldhaftes Verhalten. Oft wollen wir Fehler nur deshalb nicht eingestehen, weil wir das 'Gesicht wahren' wollen.
- Aus Mangel an Geduld lauern viele beim Zuhören auf das Stichwort für den eigenen Einsatz. Unterbrechen ist bei 'Langrednern' gestattet.
- Über unfreiwillige Enthüllungen und ungeschickte Antworten dürfen wir uns nicht lustig machen. Wir würden es auch nicht schätzen, würde jemand bei einer eigenen dummen Antwort ein schadenfreudiges Gelächter anstimmen.
- Wir müssen uns nicht aus Menschenliebe 'Monologen' ausliefern. In der Schule, in der Familie müsste bereits der gleichberechtigte Austausch von Meinungen erlernt worden sein.

# Die 7 Phasen einer Verhandlung



Häufige Fehler: Keine Systematik; keine Klarheit über Sinn und Nutzen; kein methodisches Rüstzeug zur Bewältigung der unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Phasen;

# 1. Vorbereitung

- Vorbereitung und Durchdringung verschiedener Szenarien mit möglichen Reaktionen und Gegenreaktionen und Wahrscheinlichkeiten dafür: Partneranalyse; Datenanalyse; beidseitige Interessen- und Strategieabschätzung; Abschätzung von Zielen, mgl. Konzessionen, Fallback-Kriterien und Taktiken der eigenen und der anderen Partei
- Sondierungsgespräche „auf Arbeitsebene“
- Formulierung der BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)
- Rationale Herleitung der passenden Strategie aus der Interessenkonstellation
- Anwendung des 5-Strategien Schemas nach Interessen-Analyse
- Bestimmung der Alternativ-Strategie
- Definition des Verhandlungszieles
- Definition des Minimalzieles
- Definition des Ausstiegsszenarios
- Planung von Taktiken und Vorgehensweisen
- Rollenverteilung und Rollenabsprache mit Signaldefinition
- Definition der Verhandlungsführung nach Kohai-Sempai-Prinzip
- Entwicklung alternativer Szenarien mit Wahrscheinlichkeiten
- Perspektivwechsel: o.a. Punkte aus Sicht der Gegenseite

Häufige Fehler: Zu kurze oder fehlende Vorbereitung; Konzentration auf inhaltliche Aspekte; keine Szenarien; keine rationale Strategie-Bestimmung; keine Taktik; kein Wissen über mögliche Taktiken und Abschätzung der Gegentaktiken; keine Moderation von Vorbereitungs-Meetings; keine Absprachen über Rollenaufteilung innerhalb der Delegation; unklare Verantwortlichkeiten; kein Versetzen in die Lage des Verhandlungs-Gegenübers; keine Szenarien; kein „Plan-B und C“; keine Sondierung und Hypothesenbildung;

## 2. Begrüßung / Eröffnung

- Guten Kontakt aufbauen
- Sachlich-nüchterne, freundlich-professionelle Atmosphäre schaffen
- Gemeinsame Zielsetzung formulieren
- Meta-Kommunikation und Lösungsorientierung
- Erwartungsmanagement
- Nonverbale Kommunikation
- Gesellschaftliche, kulturelle und soziale Rituale und Gepflogenheiten
- Wertschätzung und professionelle Vorbereitung eines „Small Talk“
- Umgebungsmanagement
- Fragen für gehobenen Small-talk überlegen
- evtl. Verbalisieren von Emotionen
- Themen zur Überleitung: Ziele, Anlässe, gemeinsame Interessen, Rahmenbedingungen, Metakommunikation, Definition gemischter Motive

Häufige Fehler: Keine Vorbereitung auf informelle Gespräche; keine geplante und durchdachte Sitzordnung; zeitliches Maximum definiert; „mit der Tür ins Haus fallen“; Unterkühlung oder Leutseligkeit;

# 3. Analyse / Exploration

- Öffnende Fragen
- Lösungsorientierung
- Reflektieren und paraphrasieren
- Verbalisieren vermuteter und/oder wahrgenommener Emotionen
- Präzisierungsfragen
- Kontrollfragen
- Nondirektive Gesprächsführung
- Offene – präzisierende – geschlossene und Kontrollfragen
- Paraphrasieren und Verbalisieren von schwierigen Emotionen
- Lösungsorientierung
- Fragen nach Auswirkungen und hypothetische Fragen, so dass Interessen und Erwartungen allmählich sichtbar werden

Häufige Fehler: Start mit eigener Position oder Forderung statt Exploration; Versuch der Kontrolle und / oder Dominanz; Forderung von No-Gos; kein aktives Zuhören; keine Fragetechnik

## 4. Angebote / Vorschläge

- Plattform-Vorschlag
- Paketlösung
- Alternativangebote
- Nutzenargumentation
- Brückenformulierungen
- Benennung beidseitiger Vorteile
- Verknüpfung von Bedingungen
- Argumentationsketten

Häufige Fehler: Falsches Timing: zu frühe Vorschläge, Forderungen oder Angebote; Darstellung von Positionen als „alternativlos“; Bewegungslosigkeit statt Flexibilität; Härte statt Lösungsorientierung; kein Bezug zu Interessen und Zielen; fehlende Vorbereitung

# 5. Diskussion

- Gemeinsame Lösungssuche statt Feilschen um Positionen
- Hart in der Sache – freundlich zu den Menschen
- Fragetechnik und aktives Zuhören (Exformation)
- Dialektik und Argumentationslogik
- Aufbau von Argumentationsketten
- Techniken des „Kontrollierten Dialog“
- Lösungsorientierung
- Skizzierendes, versuchsweises Formulieren im Konjunktiv
- Kreativität und Flexibilität ohne das eigene Ziel aus den Augen zu verlieren
- Spannungsfeld zwischen Kampf und Kooperation
- Emotionsmanagement
- Kontrollierte Lockerung der Kontrolle
- Metakommunikation
- Zwickmühlen kommunizieren, weiteres Vorgehen erklären
- Sackgassen-Management und kontrolliertes Scheitern
- Klimasätze, einerseits-andererseits, Verständnis für die Menschen, emotionale Selbstwahrnehmung und Kontrolle, Feedback, Hebel-Fragen zur Klärung von vermuteten Vorwänden

Häufige Fehler: Kampf um Positionen; emotionale Eskalation; fehlende Kreativität und Flexibilität bei der Suche nach neuen Wegen; Denkblockaden; keine Metakommunikation; keine BATNA (s.o.); nicht abgesprochene Diskussionsbeiträge einzelner Mitglieder von Verhandlerteams wg. mangelhafter Teamführung bzw. fehlender oder unklarer Absprachen über Rollen und Taktik; Ungeduld;

## 6. Vereinbarung / Abschluss

- Schrittweises vereinbaren von Teillösungen unter Vorbehalt der Gesamtlösung
- „Zug-um-Zug“- Vereinbarungen
- „wenn-dann-Vereinbarungen“
- Verknüpfung von Leistungen und Gegenleistungen
- Zusammenfassungen und Visualisierungen
- Ausklammern strittiger Punkte, vertagen oder „eskalieren“ unvereinbarer Positionen

Häufige Fehler: Überzogene Zugeständnisse „in letzter Minute“ aufgrund von Ungeduld oder Zeitdruck; unterliegen einer „Salami-Taktik“; unklare Vereinbarung; zu frühe „Eskalation“; tatsächlich oder scheinbar nicht vorhandenes Mandat zum Abschluss auf der Gegenseite; mangelhafte Analysephase;

# 7. Nachbereitung

- Bewertung / Auswertung
- Feedback im Verhandlerteam
- Inhaltliche, strategische und taktische Analyse
- Rollenanalyse
- Hypothesenbildung
- Protokoll / Bericht
- Vereinbarungen, Fristen und Termine
- Validierung und Feedback in den Dimensionen Kooperation / Kampf, Flexibilität, Macht und Klima / Beziehungen

Häufige Fehler: kein Feedback zu Strategie, Taktik, Methodik und Rollen

# Der/die gute Verhandler/in will ...

- ... das Wunschergebnis kennen.
- ... wissen, was man nicht will.
- ... die eigenen Grenzen kennen.
- ... die Verhandlungsmasse kennen.
- ... die eigenen Stärken und Schwächen kennen
- ... die Idealposition, die realistische Position und die Rückzugsposition kennen.
- ... die Kräfteverteilung kennen

## **Folgende Fragen helfen dabei:**

- Was will ich erreichen, welches Ergebnis strebe ich an?
- Was könnte schlimmstenfalls geschehen, wenn ich das angestrebte Ergebnis nicht erreiche?
- Gibt es mehr als einen Weg mein Ergebnis zu erzielen?
- Warum strebe ich dieses Ergebnis an - was bedeutet es für mich?
- Ist mein Ergebnis positiv?
- Was will ich nicht und weshalb?
- Wo liegen meine Grenzen - wo werde ich hart bleiben?.
- Zu welchen Zugeständnissen bin ich bereit? Was ist wichtig für mich?
- Wo liegen meine Stärken und Schwächen?.
- Wie kann ich meine Stärken demonstrieren ohne meine Schwächen zu zeigen?
- Was wäre ein guter Abschluss?
- Was wäre ein zufrieden stellender Abschluss?
- Was wäre ein akzeptabler Abschluss?
- Welche Befugnisse habe ich?

# Überlegungen zur Gegenpartei

- Was könnte sie wollen?
- Wo könnten ihre Grenzen liegen?
- Was könnte sie als Verhandlungsmasse anbieten?
- Wo liegen ihre Stärken und Schwächen?
- Wie könnte ihre Idealposition, die akzeptable Position und die Rückzugsposition aussehen?
- Wie viel Macht hat sie verglichen mit mir?
- Hat der Verhandlungspartner die Befugnisse mit mir zu verhandeln?
- Was will die Gegenseite vermutlich erreichen und weshalb?
- Weiche Bereiche spielen für sie eine Rolle?
- Wie könnten ihre Stärken/Schwächen und Strategien aussehen?
- Wie wichtig ist eine Vereinbarung für die Gegenseite, was würde sie verlieren, wenn wir uns nicht auf eine Vereinbarung einigen könnten?
- Welchen Einfluss könnten frühere Verhandlungen auf die jetzt anstehende haben?
- Welchen Einfluss könnten die bestehenden Gewohnheiten haben?
- Welche rechtlichen, sachlichen oder betrieblichen Einschränkungen müssen berücksichtigt werden?

# Checkliste 1

## Inhalt

- Wissen wir genug über die Dinge, die diskutiert werden sollen?
- Liegen uns die relevanten Dokumente und Akten vor?
- Sind wir über die historische Entwicklung der Angelegenheit informiert?
- Haben wir genügend fachlichen Rat über die sachbezogenen Aspekte eingeholt?
- Wo liegen unsere Interessen und Ziele, wo die unserer Gegner?
- Haben bestimmte Grundbedingungen/Prinzipien/politische Aussagen Einfluss auf diese Verhandlungen?



# Checkliste 2

## Klima

- Welche Atmosphäre erwarten wir am Verhandlungstisch?
- Ist eine gute Beziehung wichtig für die Zukunft?
- Können wir unseren Einfluss auf das Klima beurteilen?
- Mit welcher Art von Menschen haben wir es zu tun? Wie ist ihr Verhandlungsstil, was ist die „Geschichte hinter der Geschichte“, woran sind Sie persönlich interessiert?
- Können wir Interessen und Individuen auseinander halten?



# Checkliste 3

## Machtverhältnis

- Welches sind die starken und schwachen Punkte auf beiden Seiten?
- Worin sind wir von den anderen abhängig, worin sind sie von uns abhängig?
- Was sind die Konsequenzen für beide Seiten, wenn keine Übereinstimmung erreicht wird?
- Haben wir/sie Alternativen zur Verfügung?
- Erwarten wir bestimmte Manipulationen, oder andere „Machtspiele“?
- Was sind die Befugnisse unserer Gegenspieler?



# Checkliste 4

## Die Auftraggeber

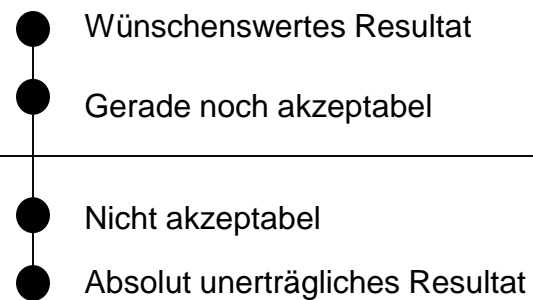
- Wie stark ist die Position unserer Gegenspieler in Bezug auf ihre Auftraggeber? Wie stark ist unsere Position in dieser Hinsicht?
- Wo liegen die primären Interessen der Auftraggeber?
- Welche Art von Mandat geben die Auftraggeber?
- Wer bestimmt die Meinung unter den Auftraggebern?
- Mit welcher Art von Dingen, die uns relativ wenig kosten, können unsere Verhandlungspartner Punkte bei uns sammeln (und umgekehrt)?
- Versuchen die Auftraggeber ständig sich in die Verhandlungen einzuschalten, oder kann man sie klar auf Abstand halten?



# Checkliste 5

## Ziele

- Welche Resultate wollen wir erzielen? Was ist das Ziel unserer Gegenspieler?
- Was ist das allermindeste, womit sie sich zufrieden geben werden?
- Ist es möglich und notwendig eine Trennlinie zu ziehen zwischen Lösungen, die gerade noch akzeptabel sind und Lösungen die inakzeptabel sind?



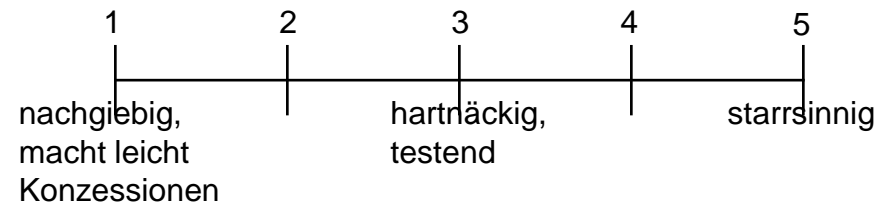
# Auswertungsformular 1

**Charakterisieren Sie das Verhalten des Verhandlers, indem Sie ihm jeweils eine Punktzahl zwischen 1 und 5 geben.**

Notizen:

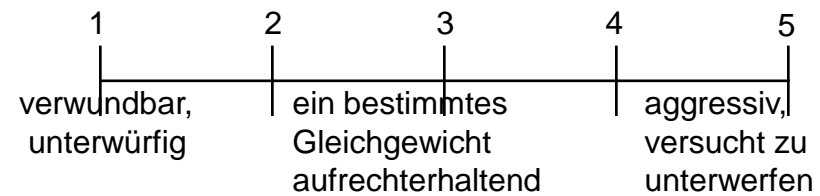
## 1. Inhalt / Interessen:

Nachgiebig vs. starrsinnig



## 2. Macht:

Nachgiebig vs. dominierend



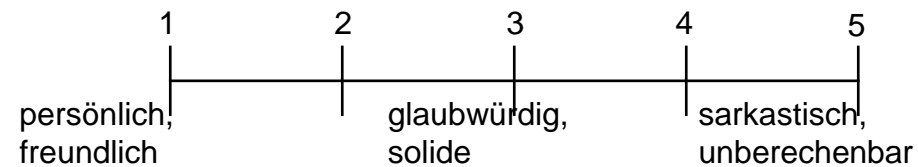
# Auswertungsformular 2

**Charakterisieren Sie das Verhalten der Verhandlerin, indem Sie Ihr jeweils eine Punktzahl zwischen 1 und 5 geben.**

Notizen:

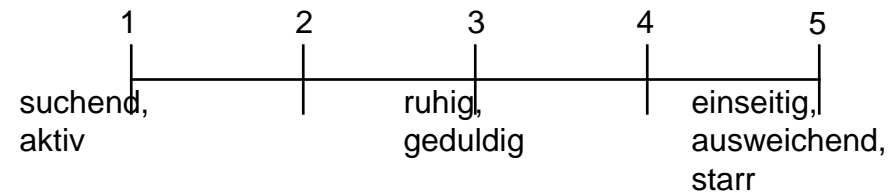
### 3. Klima / Beziehungen:

Jovial vs. feindselig



### 4. Flexibilität:

Explorierend vs. vermeidend



# Literaturempfehlungen 1



**Martin Heß: Gut verhandelt**, Wiley-Verlag, München 2024, Verhandeln in Vertrieb, Einkauf, Konfliktmanagement, 280 Seiten mit Literaturverzeichnis und Index

- Bagley & Reese: Beyond Selling – Die Neue Dimension im Verkauf. VAK Freiburg, 1987
- Bandler & Grinder: Metasprache und Psychotherapie: Die Struktur der Magie Bd.1. Junfermann, 1987
- Bauer, Joachim: Prinzip Menschlichkeit: Warum wir von Natur aus kooperieren. Hoffmann & Campe, 2026
- Bauer, Joachim: Warum ich fühle, was Du fühlst: Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. Hoffmann & Campe, 2018
- Birkenbihl, Vera F.: Fragetechnik schnell trainiert: Trainingsprogramm für erfolgreiche Gesprächsführung. mvg, 1996
- Blackmore, Susan: Die Macht der Meme *oder* Die Evolution von Kultur und Geist. Spektrum, 2015
- Damasio, Antonio R.: Ich fühle, also bin ich: Die Entschlüsselung des Bewusstseins. Ullstein, 2026
- Dietze, Ulrich: So gewinnt man Preisverhandlungen: Erfolgsstrategien für Preisgespräche. Schimmel, 1999
- Edelmann & Tononi: Gehirn und Geist: Wie aus Materie Bewusstsein entsteht. dtv, 2024
- Ekman, Paul: Gefühle lesen: Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren. Spektrum, 2014
- Fisher, Ury & Patton: Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Campus, 2025
- Fisher & Ertel: Arbeitsbuch Verhandeln: So bereiten Sie sich schrittweise vor. Campus, 1997
- Goleman, Daniel: Emotionale Führung. Econ, 2012
- Goleman, Daniel: Soziale Intelligenz: Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben. Droemer, 2016
- Heeper & Schmidt: Verhandlungstechniken: Vorbereitung, Strategie und Abschluss. Cornelsen, 2014
- Joule & Beauvois: Kurzer Leitfaden der Manipulation zum Gebrauch für ehrbare Leute. Kiepenheuer, 2026
- Kellner, Hedwig: Rhetorik: Hart verhandeln – erfolgreich argumentieren. Hanser, 2005
- LeDoux, Joseph: Das Netz der Persönlichkeit: Wie unser Selbst entsteht. dtv, 2016
- Lewicki, Hiam & Olander: Verhandeln mit Strategie: Das Handbuch der Verhandlungstechniken. Midas, 2025

# Literaturempfehlungen 2

- Maddux, Robert B.: Erfolgreich verhandeln, 50 Minuten Training. Überreuter, 1994
- Mastenbroek, Willem: Verhandeln: Strategie, Taktik, Technik. Gabler, 2024
- Noerretranders, Tor: Spüre die Welt: Die Wissenschaft des Bewusstseins. rororo, 2025
- Puntsch, Eberhard: Preisgespräche psychologisch richtig führen. NM, 1995
- Reibold & Grzella: Vom guten zum besseren Einkäufer. Expert, 2024
- Roth, Gerhard: Das verknüpfte Gehirn: Bau und Leistung neurobiologischer Netzwerke (DVD). Auditorium, 2026
- Roth, Gerhard: Wie das Gehirn die Seele macht. Klett-Cotta, 2017
- Roth, Gerhard: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Klett-Cotta 2016
- Schranner, Matthias: Verhandeln im Grenzbereich. Econ, 2006
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 3, Das „Innere Team“. rororo, 1999
- Schulz von Thun & Stegemann: Das Innere Team in Aktion: Praktische Arbeit mit dem Modell. rororo, 2024
- Schwanfelder, Werner: Sun Tzu für Manager: Die 13 ewigen Gebote der Strategie. Campus, 2004
- Siefer & Weber: ICH: Wie wir uns selbst erfinden. Campus, 2016
- Spitzer, Manfred: Frontalhirn an Mandelkern: Letzte Meldungen aus der Nervenheilkunde. Schattauer, 2025
- Spitzer, Manfred: Geist im Netz: Modelle für Lernen, Denken und Handeln. Spektrum, 2000
- Spitzer, Manfred: Nervensachen: Geschichten vom Gehirn. Suhrkamp, 2025
- Spitzer, Manfred: Verdacht auf Psyche: Grundlagen, Grundfragen und Grundprobleme der Nervenheilkunde. Schattauer, 2013
- Watzlawik, Paul: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. Piper, 1976



**Martin Heß: Gut verhandelt**, Wiley-Verlag, München 2024, Verhandeln in Vertrieb, Einkauf, Konfliktmanagement, 280 Seiten mit Literaturverzeichnis und Index

# S.T.E.P.

Training & Coaching

Martin Heß

Hausbergstraße 23

D – 35510 Butzbach/ Hoch-Weisel

+49 171 342 39 61

[www.step-online.de](http://www.step-online.de)

[martin.hess@step-online.de](mailto:martin.hess@step-online.de)