

Verhandeln lehren mit Substanz

25. September 2025, Dt. Gesellschaft für Verhandlungsforschung
Vortrag von Andreas Winheller, Mainz



Andreas Winheller

- Jurist, Wirtschaftsmediator, Neurowissenschaftler
- 2001 Verhandlungstrainerausbildung am Program on Negotiation der Harvard Law School
- Hauptberuflich Verhandlungsberater & -coach
- Verhandlungsperformance Academy
- Integratives Verhandlungstraining



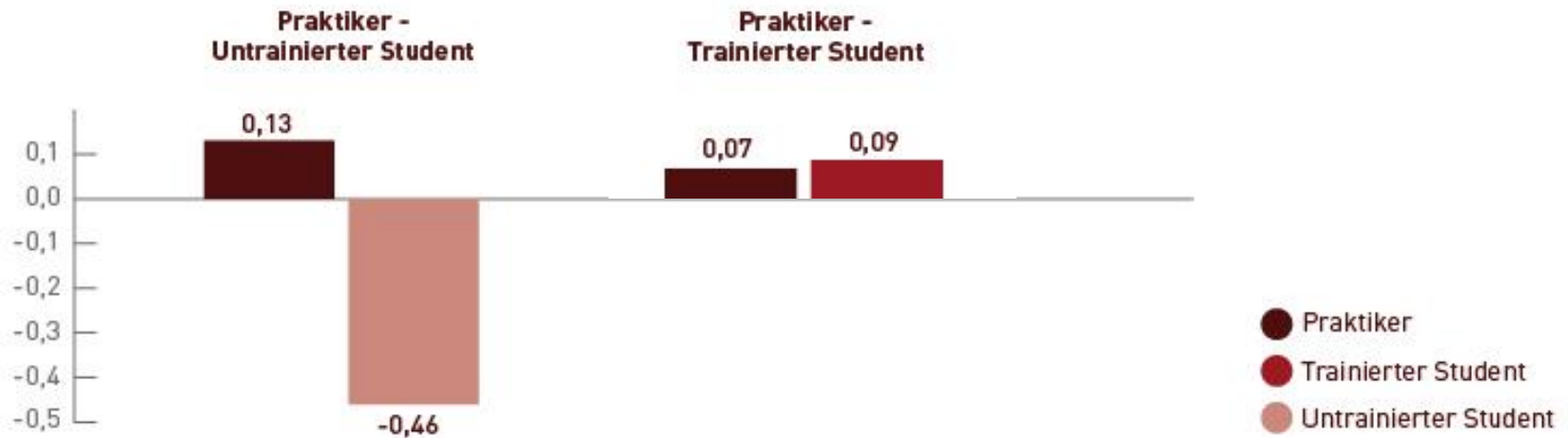
Das Problem

„Experience in the absence of feedback, is highly ineffective in improving negotiation skills.“

Leigh Thompson, Kellogg School of Management

THOMPSON, L.: The Mind and Heart of the Negotiator, 7. Aufl., 2022, S. 28 m.w.N.

Studenten schlagen Praktiker



HERBST/SCHWARZ in: Research Report, Negotiation Journal 2011, S. 147ff.



Zentrale Herausforderung

„The major obstacles to success in negotiation training stem from the fact that students are not learning negotiation skills de novo. Rather, progress requires them to change habits long developed and ingrained.“

Bruce Patton, Harvard Negotiation Program

Patton, B., On Teaching Negotiation in: Wheeler (Ed.) – Teaching Negotiation: Ideas and Innovations, PON Books, 2000, S. 24.

Klare Lernziele



**Erfolgreich
Verhandeln
lehren**



Klare Lernziele

- „Verhandeln“ – „Was meinen Sie konkret?“
- Lernziele definieren
- Bedarfsanalyse
- Wissen bringt keine Verhandlungsperformance:
Affektive Lernziele und Fertigkeiten
- Generelle vs. spezialisierte
Verhandlungskompetenz

Prinzipien vermitteln





Prinzipien vermitteln

- Evidenzbasiertes Training statt Eminenzbasiertes Training
- „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.“ (Kurt Lewin)
- Limitierungen der Theorie beachten: Praxisbewährung
- Professionelles Verhandeln ist ein Handwerk

*Keine Kunst, kein angeborenes Talent,
keine Wissenschaft*



Prinzipien vermitteln

„Action principles“ als Leitlinien in einem sehr komplexen theoretischen Framework.

„These “action principles are derived from theory and scientific evidence and provide knowledge about how to do something” (Gielnik et al., 2015, p. 70). As “action-ready rules of thumb” (Frese et al., 2016, p. 197), they link declarative (i.e. knowing what to do) and operational knowledge (i.e. knowing how to do it), thus bridging the gap between knowing and doing (Glaub et al., 2014).”

Mann/Warsitzka et al., United we stand: a principle-based negotiation training for collective bargaining, in: International Journal of Conflict Management (35), 2024, S. 427-452.

Action Learning





Action Learning: Begründung

- Preskriptives Training ineffektiv für generelle Verhandlungskompetenz
- Zentrale Kompetenz: Strategische Flexibilität
- Notwendigkeit individueller Lernförderung
- Erfolgsfaktoren für das „effektive Umlernen“: Autonomie der Lernenden, Explorieren, Entwickeln von Veränderungswünschen
- Action Learning: Ableiten der Lerninhalte aus Praxiserfahrung

vgl. Nadler/Thompson et al., Learning Negotiation Skills: Four Modes of Knowledge Creation and Transfer, in: Management Science (49), 2003, S. 529-540.



Action Learning: 4 Schritte

- Konkrete Erfahrungen (*„Was ist passiert?“*), z.B. in Simulationen
- Reflexion der Erfahrungen anhand der Ergebnisse (*„Was hätte man anders machen können?“*)
- Abstraktion der Ergebnisse (*„Welche Prinzipien können wir aus den Erfahrungen ableiten?“*)
- Experimentieren (*„Wie verläuft die nächste Verhandlung, wenn ich diese Prinzipien umsetze?“*)

vgl. Kolb/Kolb, Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education, in: Academy of Management Learning & Education (4), 2005, S. 193-212.

Demonstration





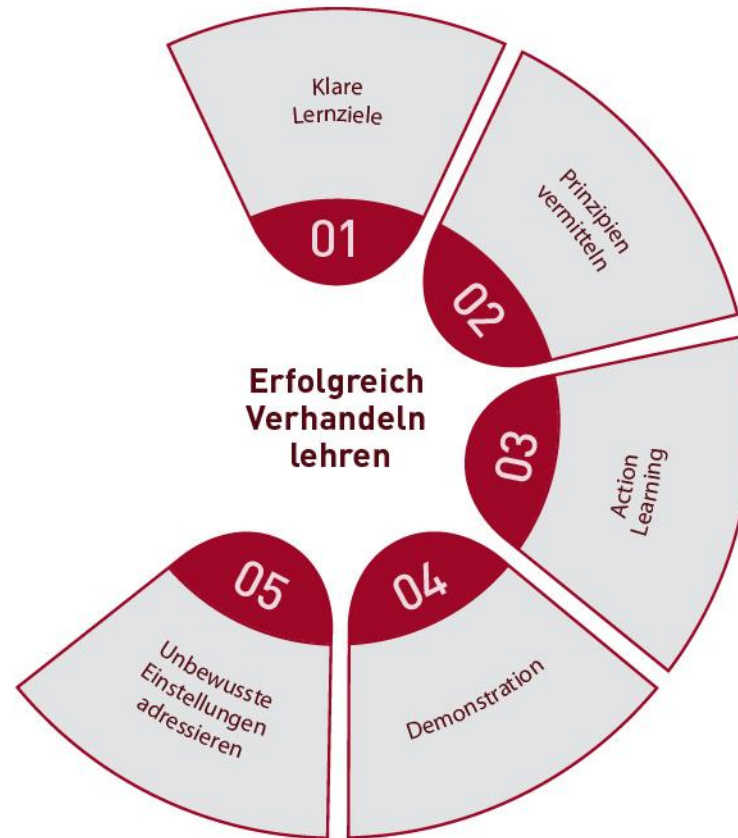
Demonstration

Lernprozesse werden deutlich effektiver, wenn die TN handwerklich gutes Verhandlungsverhalten beobachten und modellieren können.

Demonstrationsfähigkeit des Trainers gefragt!

vgl. Nadler/Thompson et al., Learning Negotiation Skills: Four Modes of Knowledge Creation and Transfer, in: Management Science (49), 2003, S. 529-540.

Unbewusste Einstellungen adressieren





3 Ebenen des Lernens (nach Patton)

1. Ebene: „Offering someone a new skill or insight that addresses a felt need for which they do not already have a construct.“
2. Ebene: „...when the person already has an unconscious, automatic way of dealing with such situations“
3. Ebene: „when work on the second level seems to fail ... when the new behaviors are inconsistent with deeply held images...“

Patton, B., On Teaching Negotiation in: Wheeler (Ed.) – Teaching Negotiation: Ideas and Innovations, PON Books, 2000, S. 16ff.

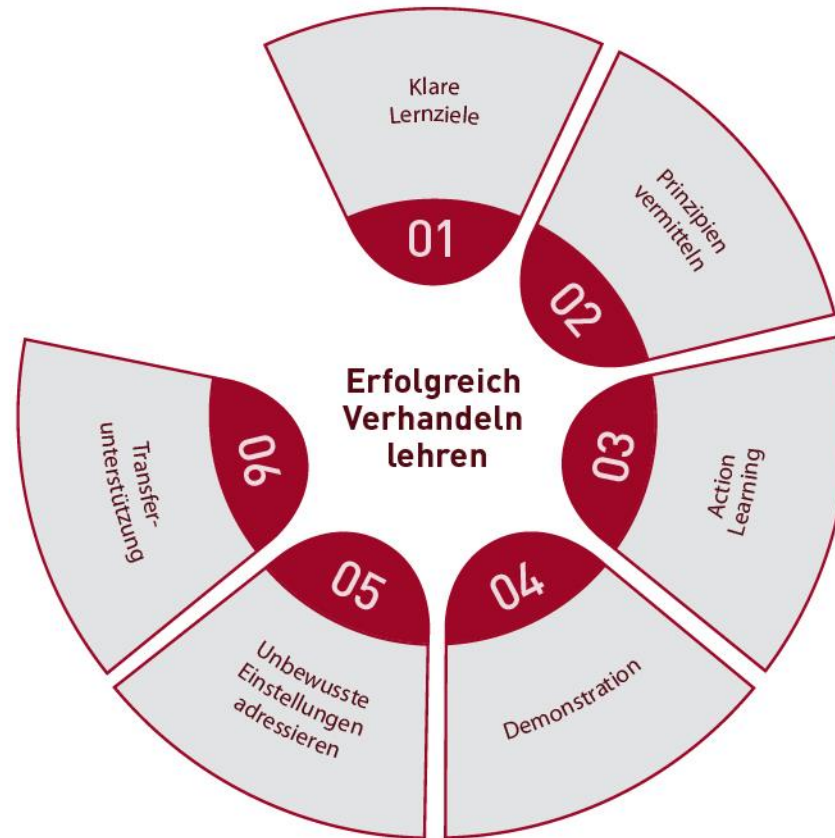


Typische Themenfelder (Bsp.)

- „Konfliktallergie“ / „Harmoniesucht“
- Selbstbehauptung
- Fehlerkultur
- „Geld ist böse, viel Geld ist sehr böse“
- Mangelnde Akzeptanz als Trigger
- sowie: Verhandlungsneigung (vgl. Meister 2014)

Meister, C., Verhandlungsneigung – Konstrukt, Einflussfaktoren und Relevanz, Verlag Dr. Kovac , 2014, S. 16ff.

Transferunterstützung



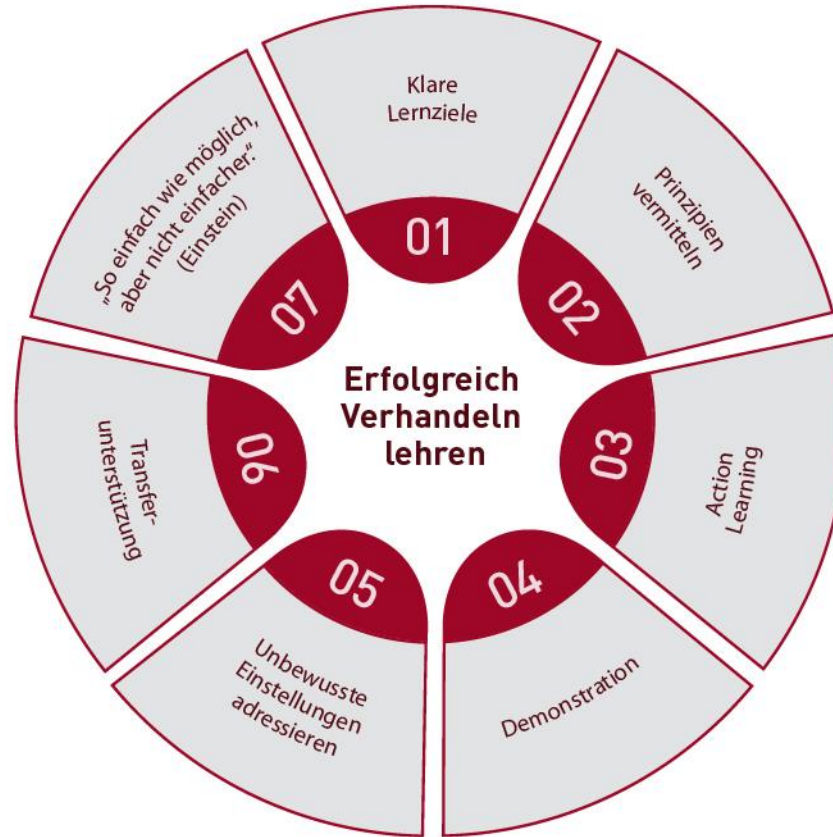


Transferunterstützung

- „Wissensriesen und Umsetzungszwerge“
- „Ablenkungen“ durch Tagesgeschäft nach Seminar
- Maßnahmen mit mehreren Modulen und Transferbegleitung deutlich nachhaltiger
- Konkrete Veränderungsplanung: Priorisierung
- Routinen schaffen für Evaluation + „Trigger“
- „Häufig ein bißchen“ besser als „einmal viel“



Komplexität erhalten





Komplexität erhalten

- Professionelle Verhandlungsführung ist komplex
- Geprägt von Dilemmata-Situationen
- Problem: Gehirn will es einfach
- Trainer müssen der Versuchung widerstehen, einfache Lösungen zu verkaufen, denn: Die Realität ist nicht einfach.
- Maßgeschneiderte Strategien statt 08/15

Werbeblock



- Erscheint 15. Oktober 2025
- Schlusskapitel zu Transfer und effektiver Veränderung von Verhandlungsverhalten





Gratisdownload der Artikel

Kolumnenbeiträge in „Die Mediation“



Die Mediation Ausgabe II/2025, S. 60-63
Winheller/Paulick: Vom Meister, der nicht vom
Himmel fiel – Teil 1
(Wie Verhandlungsperformance (nicht) entsteht)



Die Mediation Ausgabe III/2025, S. 60-63
Winheller/Paulick: Vom Meister, der nicht vom
Himmel fiel – Teil 2
(Wie ein gutes Verhandlungstraining gestaltet wird)



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit.**

**Verhandlungstrainer &
Unternehmensberater**

Andreas Winheller

Kaiserstrasse 35

55116 Mainz

a.winheller@verhandlungsperformance.de