

Management | Leadership | Kommunikation

# MILK

#1 2026

DURST  
AUF WISSEN

## Meine Ziele durchboxen?

Im Themenheft **VERHANDELN** lesen Sie, welche  
Strategien überzeugen – ohne dass jemand k.o. geht.



## INHALT



**Jung und Alt, Hand in Hand**  
Der Hernstein  
Management Report  
> Seite 4



**So gelingt Verhandeln.**  
Nicht nur reden. Verstehen, taktieren,  
durchsetzen. Darum geht's beim  
Verhandeln.

1. Silke Annina Hofer: Hart in der Sache, weich im Außen  
> Seite 10
2. Sonja Rauschütz: Gute Beziehungen, gute Ergebnisse  
> Seite 12
3. Clemens Löffler: Die eigenen Karten geschickt ausspielen  
> Seite 14



**Überraschend wichtig**  
Zwei berühmte Studien zeigen,  
dass das bessere Argument nicht  
immer gewinnt.  
> Seite 17



**„Die Ederer, die ist ein harter Knochen“**  
ÖBB-Aufsichtsratsvorsitzende Brigitte  
Ederer im großen M!LK-Interview  
> Seite 18



**Tischlein deck dich!**  
Erkennen Sie diese berühmten  
Verhandlungstische?  
> Seite 22



**Fallstricke erkennen und meiden**  
5 Tipps, um Verhandlungsfallen  
zu vermeiden  
> Seite 23



**Ghost Negotiator**  
Foad Forghani rettet Verhandlungen –  
und bleibt dabei unsichtbar.  
> Seite 24



**„Dann haben wir dich bearbeitet“**  
Unser Autor blickt mit seinen Kindern  
auf zahlreiche Familiendebatten  
zurück.  
> Seite 28



**„Fast tut uns Stromberg in seiner Großmannssucht leid“**  
Kommunikationsforscher Marian  
Adolf über die unausstehliche  
TV-Figur  
> Seite 32



**„Agent Atlas, übernehmen Sie!“**  
Digitalexpertin Evgenia Karp über  
die Zukunft mit KI-Agenten  
> Seite 34



**Bücher, Podcasts, Social Media**  
Füße hoch – hier kommen unsere  
Feierabendfavoriten.  
> Seite 35



# LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER!

Wenn wir an Verhandlungen denken, haben wir schnell Bilder im Kopf: zwei Konfliktparteien, harte Argumente, Pokerfaces, vielleicht sogar – wie auf unserem Cover – Boxhandschuhe. Es geht darum, zu kämpfen und sich durchzusetzen. Während unserer Recherchen hat sich diese Sicht verändert.

Für die dritte Ausgabe von MILK haben wir mit Verhandlungsprofis gesprochen – aus Lehre, Wirtschaft und Politik. Menschen, die millionenschwere Deals abgeschlossen, politische Prozesse begleitet oder heikle Konflikte moderiert haben. Wir wollten wissen: Was ist das Geheimnis guter Verhandlungsführung?

Die Antwort kam erstaunlich einhellig – und klingt zunächst unspektakulär: Zuhören.

Nicht taktisches Schweigen, sondern echtes Zuhören. Verstehen wollen, was die andere Seite bewegt. Hinter Argumenten die Bedürfnisse erkennen. Wer nur die eigenen Ziele durchboxen will, übersieht oft, worum es dem Gegenüber im Kern geht – und vergibt damit die Chance auf eine Lösung, die für beide Seiten tragfähig ist.

Verhandeln heißt also nicht unbedingt, lauter oder härter zu sein, sondern klar in der Sache und offen im Denken. Es bedeutet, Fragen zu stellen, die Perspektive zu wechseln und dafür zu sorgen, dass der Prozess nicht mit dem Sieg der einen Seite und der Niederlage der anderen endet, sondern idealerweise im gemeinsamen Fortschritt, auch wenn man selbst, wie Brigitte Ederer es in unserem großen Interview formuliert, „ein bisschen mehr gewinnt als die anderen“.

In diesem Sinne laden wir Sie ein, das Thema Verhandeln neu zu betrachten, und wünschen Ihnen inspirierende Einsichten mit der dritten Ausgabe von MILK.

**Ihre MILK-Redaktion**  
und das Team von  
FWWien der WKW und Hernstein

**PS: Schicken Sie uns weiterhin gerne Ihr Feedback an [milk@fh-wien.ac.at](mailto:milk@fh-wien.ac.at)!**

## Impressum

**Medieninhaber, Herausgeber:** FHW Fachhochschul-Studiengänge Betriebs- und Forschungseinrichtungen der Wiener Wirtschaft GmbH (FHW GmbH), Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, E-Mail: [milk@fh-wien.ac.at](mailto:milk@fh-wien.ac.at), Tel.: 01/476 77-5731

**Projektleitung:** Martin Paul

**Redaktionelle Leitung:** Maya McKeckneay

**MitarbeiterInnen dieser Ausgabe:** Karin Cerny, Wolfgang Knabl, Maya McKeckneay, Andrea Osterer, Klaus Putzer

**Text, Gestaltung und Produktion:** Egger & Lerch Corporate Media, velcom GmbH, 1030 Wien, [www.egger-lerch.at](http://www.egger-lerch.at); Elisabeth Ockermüller (Art Direction), Reinhard Lang (Bildbearbeitung)

**Coverfoto:** Shutterstock/Pixel-Shot/Egger & Lerch

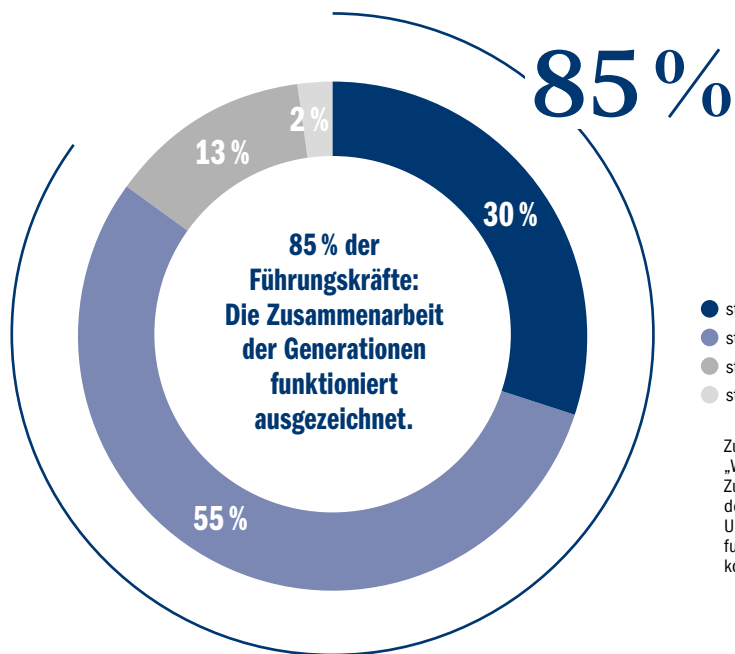
**Druck:** Samson Druck GmbH, 5581 St. Margarethen, [www.samsondruck.at](http://www.samsondruck.at)

# Jung und Alt, Hand in Hand

**Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Generationen? Der aktuelle Hernstein Management Report zeigt, dass altersgemischte Teams effizienter und erfolgreicher arbeiten.** Text: Klaus Putzer

## Zusammenarbeit klappt

In einer alternden Gesellschaft gewinnt die Frage, wie gut die Generationen in Unternehmen zusammenarbeiten, an Bedeutung. Sie ist entscheidend für die Produktivität und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Fast 9 von 10 Befragten stimmen der Aussage, dass die Zusammenarbeit zwischen den Generationen ausgezeichnet klappt, ganz oder eher zu. Je höher die Führungsebene, desto höher die Zustimmung. Fazit: Kein Generationenkonflikt in Sicht.



- stimme ganz zu
- stimme eher zu
- stimme wenig zu
- stimme gar nicht zu

Zustimmung zu der Frage: „Würden Sie sagen, dass die Zusammenarbeit zwischen den Generationen in Ihrem Unternehmen ausgezeichnet funktioniert und absolut kooperativ ist?“

## Über den Hernstein Management Report

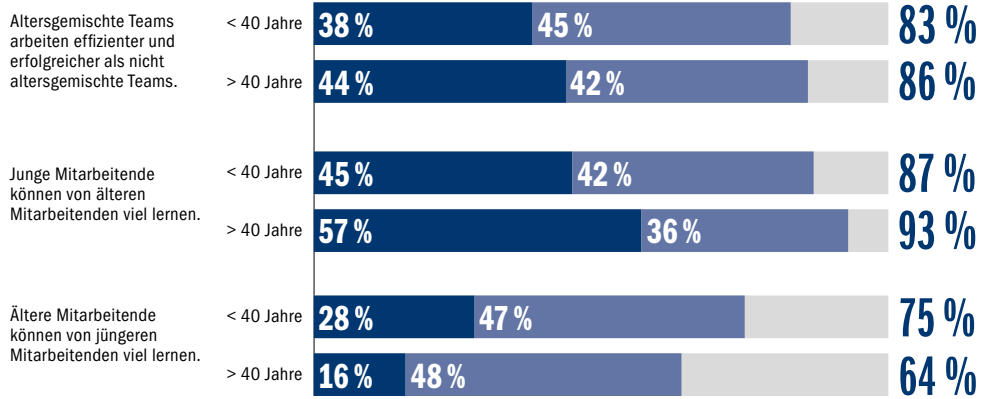
Der Hernstein Management Report erhebt seit über 20 Jahren ein repräsentatives Stimmungsbild unter Führungskräften. Für die aktuelle Ausgabe wurden 600 Personen in Österreich und 1.000 in Deutschland von Triple M online befragt. Maximale Schwankungsbreite: +/- 2,5 Prozent.



## Voneinander lernen

Altersgemischte Teams arbeiten nach Ansicht der großen Mehrheit effizienter und erfolgreicher als andere Teams – 86 Prozent stimmen dieser Aussage sehr oder eher zu. Auch dass Jung und Alt voneinander lernen können, ist weitgehend Konsens unter den befragten Führungskräften. Die Mehrheit meint, dass eher jüngere Mitarbeitende von älteren KollegInnen lernen können als umgekehrt. Inter-generatives Lernen in den Unternehmen dürfte also nach wie vor stark in eine Richtung verlaufen – oder wird zumindest so wahrgenommen. Möglicherweise wird sich das zukünftig, mit neuen Technologien wie KI, ändern.

## Führungskräfte unter und über 40 Jahren: Zusammenarbeit und voneinander lernen bringen Erfolg

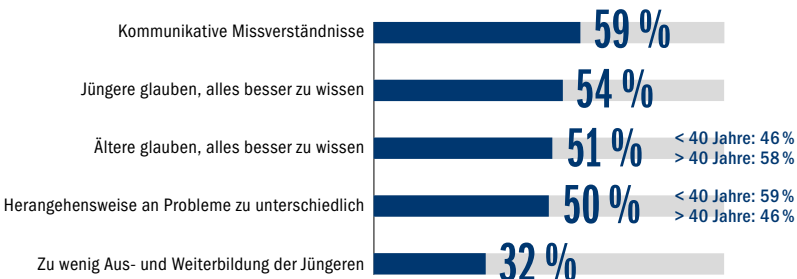


Werte: Summe von „stimme sehr zu“ und „stimme eher zu“ (Differenz auf 100 %: Summe von „stimme weniger zu“ und „stimme gar nicht zu“)

## Reibungsflächen

Trotz der als ausgezeichnet wahrgenommenen Zusammenarbeit zwischen den Generationen gibt es auch Konfliktpotenziale: Kommunikative Missverständnisse werden mit 59 Prozent am häufigsten angeführt. Unterschiedliche Sprache und nonverbale Codes dürften damit häufiger zu Reibungen führen als tatsächliche Differenzen. Dass entweder die Jüngeren oder die Älteren „alles besser wissen“, sieht jeweils rund die Hälfte als möglichen Konfliktgrund. In einer ähnlichen Größenordnung werden „zu unterschiedliche Herangehensweisen“, zum Beispiel an Aufgaben, als Spannungsfaktoren genannt.

## 59 % der Führungskräfte sehen kommunikative Missverständnisse als Hauptgrund für Konflikte

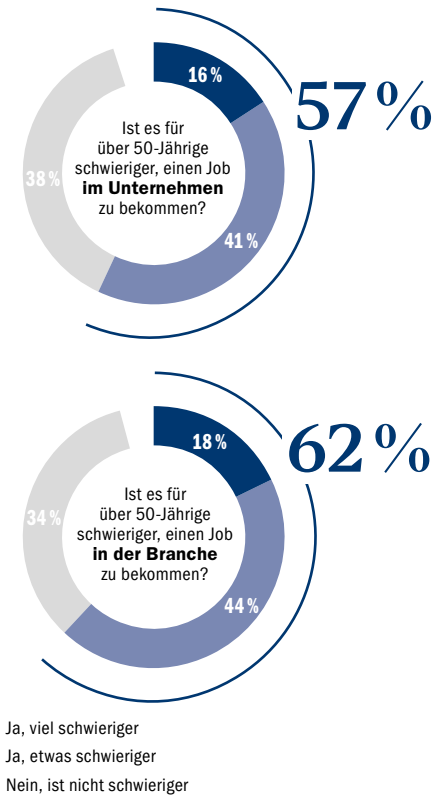


Offene Frage, mehrfache Antworten waren möglich.  
Weitere Konfliktpotenziale: 27 %: „Den Jüngeren wird von der Führungsetage nicht zugehört“, 21 %: „Ältere werden häufig von Informationen ausgeschlossen“, 20 %: „Ältere werden von der Führungsetage nicht mehr ernst genommen“

## Geringere Job-Chancen mit 50 plus

Bei aller deklarierten Wertschätzung für ältere Mitarbeitende: Geht es um konkrete Job-Chancen für über-50-Jährige, sehen die befragten Führungskräfte höhere Hürden. 57 Prozent sagen, dass es für Mitarbeitende ab 50 schwieriger sei, einen Job in ihrem Unternehmen zu bekommen. In Bezug auf die eigene Branche sind sie noch skeptischer: Hier sehen sogar 62 Prozent die Generation 50 plus im Nachteil. Das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen steigt, doch der Arbeitsmarkt hat sich darauf offenbar noch nicht ganz eingestellt.

## Führungskräfte schätzen Job-Chancen für über 50-Jährige im eigenen Unternehmen besser ein als in der Branche



Differenz auf 100 % = Weiß nicht, keine Angabe

# Meine Ziele durchboxen?

Eine Schwerpunktstrecke zum Thema

## VERHANDELN

Wir stehen nicht nur im Ring, wenn es um Millionen geht. Wir verhandeln täglich: über Budgets, Zuständigkeiten, Deadlines – und über unseren eigenen Wert. Wer dabei nur auf Durchsetzung setzt, verliert oft mehr, als er gewinnt. Denn gute Verhandlungen sind kein Schlagabtausch, sondern ein strategisches Zusammenspiel aus Haltung und guter Vorbereitung.

In unserer Fokusstrecke zeigen drei ExpertInnen aus Praxis und Forschung, wie faire und zugleich wirksame Lösungen gelingen: vom Harvard-Konzept über spieltheoretische Überlegungen bis zur Frage, warum Körpersprache oft stärker wirkt als das bessere Argument.



# DEEP DIVE

## Was bin ich mir wert?

Jeder Fünfte verhandelt nie sein Gehalt.  
Bei Frauen verzichtet laut Umfragen  
sogar eine von vier darauf.

**25,4 %**  
der Frauen verhandeln  
nie ihr Gehalt



Am häufigsten verhandeln MitarbeiterInnen aus Marketing, IT und Design ihr Gehalt. Schlusslichter sind ÄrztInnen und MitarbeiterInnen aus der Pflege, dem Bildungs- und dem Sozialbereich.

---

**„Let us never negotiate out of fear.  
But let us never fear to negotiate.  
Let both sides explore what problems  
unite us instead of belaboring  
those problems which divide us.“**

John F. Kennedy, Rede zur Amtseinführung, 20. Jänner 1961

Quelle: [jfklibrary.org/archives/other-resources/john-f-kennedy-speeches/inaugural-address-19610120](https://jfklibrary.org/archives/other-resources/john-f-kennedy-speeches/inaugural-address-19610120)

Quelle: <https://de.statista.com/infografik/10763/jeder-fuenfte-verhandelt-nie-ueber-das-gehalt/>



*In diesem Text erfahren Sie,  
... weshalb es vielen leichter fällt, für andere zu verhandeln  
als für sich selbst.  
... was das Harvard-Konzept unter „fairem Verhandeln“  
versteht.  
... warum eine Win-win-Situation allen nützt.  
... wie man mithilfe der Spieltheorie strategisch denkt –  
und manchmal blufft.  
**Lesezeit: 10 Minuten***

# So gelingt Verhandeln


**Nicht nur reden. Verstehen,  
taktieren, durchsetzen.**

Text: Karin Cerny & Maya McKechney

COVER  
STORY

© Gettyimages/Simon Potter





Zu einer fairen  
Verhandlung gehört  
auch der Handschlag  
danach.

Manchmal wissen wir ganz genau: Heute wird verhandelt. Über Geld, Verantwortung oder Spielräume. Oft passiert das Verhandeln aber auch ganz nebenbei – mit dem Obsthändler auf dem Markt oder der Partnerin zu Hause. Und selbst in diesen scheinbar so beiläufigen Situationen geht es nicht nur um den Stammkundenrabatt oder darum, wer wie häufig aufräumt. Unterm Strich ist jede Verhandlung auch ein Abwägen, wie viel wir uns selbst und dem Gegenüber wert sind. Daher wird es oft schneller emotional, als uns lieb ist. Und: Oft zählt das, was zwischen den Worten liegt, mehr als das bessere Argument.

Diese Coverstory beleuchtet das Thema Verhandeln aus **DREI PERSPEKTIVEN** – als persönliche Herausforderung, als konsensorientierte Praxis und als strategisches Spiel mit offenen und verdeckten Karten.



1  
VERHANDLUNGSTRAINING FÜR FRAUEN

## Silke Annina Hofer: Hart in der Sache, weich im Auftritt

Silke Annina Hofer leuchtet. Während des Interviews sitzt die Verhandlungstrainerin aufrecht. Sie trägt ein tannengrünes Jackett über einem apfelgrünen Shirt und dazu Statement-Ohringe. Ihren Blick richtet sie auf die Interviewerin. Ihr Auftreten signalisiert: Ich bin präsent, ganz bei der Sache.

Als Einkäuferin eines großen Lebensmittelkonzerns verantwortete Hofer zwischenzeitlich Einkaufssummen von 1,3 Milliarden Euro. Da galt es, gute Lieferantenpreise zu erzielen. „Natürlich habe ich in dieser Zeit auch viele Verhandlungstrainings durchlaufen“, erinnert sie sich. „Bei Wolfgang Bachler beispielsweise, der eine Cobra-Einheit führte und oft um Leben und Tod verhandelte. Ich habe mich mit dem Harvard-Konzept auseinandergesetzt, mit Jack Nasher, Chris Voss (*FBI-Verhandlungsführer bei Geiselnahmen, Anm.*) und vielen anderen.“ Keiner habe allerdings eine befriedigende Antwort auf ihre zentrale Frage geliefert: „Wie wachse ich im Moment einer herausfordernden Verhandlung über mich selbst hinaus – auch wenn mir vielleicht das Selbstbewusstsein fehlt?“

### Mut, für sich selbst einzustehen

Nach jahrelangem Learning by Doing ist Silke Annina Hofer mittlerweile selbst Trainerin, die vor allem Frauen für bevorstehende Verhandlungen

© Shutterstock/Diok Klaisataporn

**Für die eigenen Ziele einstehen: Wie beim „Damengambit“ im Schach ist eine selbstbewusste Spieleröffnung auch beim Verhandeln wichtig.**

fit macht. Das können berufliche Verhandlungen sein, aber auch solche im Gerichtssaal: „Generell kommen Kundinnen und Kunden zu mir, wenn sie durch extrem schwierige Situationen gehen“, fasst Hofer zusammen.

Das Um und Auf, das sie ihren KlientInnen vermitteln will, ist die Freude am Verhandeln. „Eine Verhandlungssituation ist wie ein Spiegel – ich lerne so viel über mich selbst und die anderen. Das ist jedes Mal ein Gewinn – selbst dann, wenn die konkrete Verhandlung nicht ganz so ausgeht, wie ich es mir ursprünglich gewünscht habe.“ Auch müssen viele erst lernen, für sich selbst und die eigenen Ziele einzustehen. Die meisten tun sich leichter, für andere zu verhandeln. „Frauen lernen früh, dass sie dann wertvoll sind, wenn sie sich für andere einsetzen.“ Ganz so selbstlos ist das allerdings nicht, denn auch hier geht es letztlich um Bestätigung von außen. Warum also nicht gleich für die eigenen Ziele eintreten?

### **Kompetenz signalisieren**

Und dann ist da noch die Sache mit der Körpersprache. Viele Frauen haben gelernt, sich „nicht bedrohlich“ zu verhalten, indem sie mit besonders hoher Stimme sprechen oder bestätigend lächeln. Dabei, so Hofer, vermitteln tiefe Stimmlagen Kompetenz.

Burschen tun sich da leichter. „Meine Tennis-trainerin erzählt mir, dass Burschen in ersten Matchsituationen gleich auf Punkte spielen,



© Sophisticated Pictures

**Silke Annina Hofer, Gründerin der Verhandlungsakademie You are Gold, hat über 20 Jahre internationale Verhandlungserfahrung. Ihr Ansatz befähigt Menschen, in anspruchsvollen Verhandlungs- und Konfliktsituationen wirkungsvoll aufzutreten.**

während Mädchen eher bemüht sind, schön hin und her zu spielen.“ Unsere Erziehungskultur trimmt Burschen eher auf Wettbewerb. Mädchen und Frauen müssen sich diese Haltung und innere Stärke erst aneignen. „Was aber nicht heißt, nach außen ‚hart‘ aufzutreten“, sagt Hofer. „Im Gegenteil. Mein Ziel ist: Hart in der Sache, weich im Außen.“

### **Keine Angst vor Stille**

Und wie funktioniert das in der Praxis? „Reinpoltern und den anderen niedermachen bedeutet nicht, die Verhandlung zu führen“, erklärt Hofer. „Ich sage meinen Klientinnen und Klienten: Wenn ihr 30 Prozent redet und die Gegenseite 70 Prozent, ist es viel wahrscheinlicher, dass ihr die Verhandlung führt.“ Oft geht es darum, die richtigen Fragen zu stellen: „Die Macht der Stille ist ein tolles Instrument, um die eigene Macht zu steigern.“

**„Eine Verhandlungssituation ist wie ein Spiegel.“**

Silke Annina Hofer



## HARVARD-KONZEPT

# Sonja Rauschütz: Gute Ergebnisse, gute Beziehungen

Verhandeln ist keine elitäre Kunst, die nur in der Diplomatie und Wirtschaft zum Einsatz kommt, sondern eine alltägliche Praxis. Denn die schwierigsten Gespräche führen wir nicht mit Fremden, sondern mit Menschen, die uns nahestehen oder aus unserem direkten beruflichen Umfeld stammen. Gerade dort zeigt sich, ob wir bereit sind zuzuhören, Perspektiven zu wechseln und gemeinsam Zeit in gute Lösungen zu investieren. Verhandeln ist dabei mehr als das Durchsetzen der eigenen Position. Oder, wie es Sonja Rauschütz, Leiterin der Wiener Schule für Verhandlungsführung, formuliert: „Wollen Sie recht haben oder wollen Sie ein gutes Ergebnis erzielen?“

### Fairness ist Trumpf

Denn besonders nachhaltig sind Verhandlungsergebnisse dann, wenn sie von allen Beteiligten als fair empfunden werden. Dazu Rauschütz: „Fairness ist ein menschliches Bedürfnis und basiert auf dem Austausch über objektivierbare Standards; wer eine Lösung als fair empfindet, wird eher bereit sein, gemeinsam kreativ zu denken. Diese Strategie basiert auf einem Prinzip des interessenbasierten Verhandeln nach dem Harvard-Konzept. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Interessen und Bedürfnissen der verhandelnden Parteien, nicht auf starren Forderungen.“

Entwickelt wurde das „Harvard-Konzept“ vom amerikanischen Rechtswissenschaftler Roger Fisher gemeinsam mit William Ury und Bruce Patton. Der Titel ihres 1981 erschienenen Buches bringt die Methode auf den Punkt: „Getting to Yes“.

### Menschen machen den Unterschied

In jeder Verhandlung gibt es drei Komponenten: die Themen (Was), den Ablauf (Wie) und die Beteiligten (Wer). Alle drei sollten berücksichtigt werden. „Darum“, so Rauschütz, „fragen Sie sich nach einer Verhandlung: Wird sich das nächste Gespräch leichter gestalten? Ist die Beziehung besser als vorher?“ Oft helfen hier der gesunde Hausverstand und die Einstellung: „Wenn mein Gegenüber ebenfalls gewinnt, bin auch ich erfolgreicher.“

„Dazu kommt, dass wir uns selbst oft als rational einschätzen – zugleich aber hochgradig irrational handeln. Die gute Nachricht ist, dass wir bestimm-



© Agnes Stadlmann

## Sonja Rauschütz

Die Gründerin der Wiener Schule der Verhandlungsführung studierte an der Wirtschaftsuniversität Wien und der Harvard Kennedy School of Government. Von 1999 bis 2002 lehrte sie an der Harvard Law School und war enge Mitarbeiterin von Roger Fisher, der das Harvard-Konzept entwickelte. Politische Initiativen der Wiener Schule für Verhandlungsführung (Auswahl): Israeli Palestinian Negotiation Partners, Balkan Negotiation Partners und Young Negotiator Initiative. [viennaschool.at](http://viennaschool.at)

„Wollen Sie recht haben oder wollen Sie ein gutes Ergebnis erzielen?“

Sonja Rauschütz

ten Mustern folgen“, sagt Rauschütz. Andererseits kann Stress individuelle, negative Verhaltensmuster verstärken. Um sich selbst und andere im Konflikt zu führen, sollten Verhandlungsprofis darum möglichst stressresistent sein.

Ebenfalls notwendig für gutes Verhandeln nach der Harvard-Methode: der Perspektivenwechsel. Ihn kennt Rauschütz, die nahe am „Eisernen Vorhang“ aufwuchs, von Kindesbeinen an. „Ich habe früh verstanden, dass alles im Leben eine andere Seite hat.“ Gute VerhandlerInnen, sagt sie, sind entsprechend anpassungsfähig und suchen sich Verbündete mit unterschiedlichem Hintergrund.

### Professionelle Vorbereitung

Wie soll man sich nun aber vorbereiten? „Die erste und wichtigste Voraussetzung ist, Zeit für die Vorbereitung einzuplanen. Viele VerhandlerInnen kennen ihre eigenen Interessen nicht“, sagt Rauschütz – ein Problem, das oft in großen Organisationen auftritt und finanzielle Einbußen bewirken kann. Wenn unterschiedliche Abteilungen unterschiedliche Ziele verfolgen, sollten diese intern abgestimmt werden, bevor extern verhandelt

**Verhandeln heißt  
auch: Brücken  
bauen – zwischen  
den Interessen, nicht  
über sie hinweg.**

## Was ist das Harvard-Konzept?

Der amerikanische Rechtswissenschaftler Roger Fisher arbeitete Anfang der 1980er-Jahre ein mehrstufiges System für sachbezogenes Verhandeln aus. Ziel ist eine konstruktive Einigung, ein Win-win-Ergebnis für alle verhandelnden Parteien, das über klassische Kompromisse hinausgeht.

wird. Ist eine Verhandlung wichtig, gilt die Zwei-zu-eins-Empfehlung: zwei Stunden Vorbereitung für eine Stunde Verhandlungsdauer.

### Prozess, Prozess, Prozess

Sonja Rauschütz ist es wichtig, ein Gespräch aktiv zu gestalten: „Wer den Prozess führt, bestimmt das Ergebnis“, lautet eine ihrer Kernaussagen. Professionelle VerhandlerInnen klären immer die Absicht eines Gesprächs: Warum sind wir hier und wo möchten wir heute hin? Ein Tipp von Rauschütz: „Fragen Sie Ihr Gegenüber doch einfach: ‚Was wäre für Sie heute ein gutes Ergebnis?‘“ Umso besser, wenn es dabei gelingt, auf unterschiedliche Persönlichkeitstypen und deren Bedürfnisse einzugehen; die wahre Kunst ist, zugleich selbst flexibel zu bleiben. Sollte der Tonfall in der Verhandlung einmal besonders emotional oder beleidigend werden, gilt es, den eigenen Fokus nicht zu verlieren. Dazu Rauschütz: „Verhandlungsprofis bauen Brücken, über die die anderen gehen können.“



## Lektüretipps von Sonja Rauschütz

### Der Klassiker

- Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (1981): [Das Harvard-Konzept](#). Random House.

### Die Psychologie des Verhandeln für Führungskräfte

- Nate Regier PhD (2023): [Compassionate Accountability: How Leaders Build Connection and Get Results](#). Berrett-Koehler Publishers.
- Marin Permantier (2023): [Haltung erweitern: ICH, WIR, ALLE gestalten Transformation](#)

# 3.

SPIELTHEORIE

## Clemens Löffler: Die eigenen Karten geschickt ausspielen

Wer die Spieltheorie nutzt, um sich auf eine Verhandlung vorzubereiten, sollte sein Gegenüber möglichst gut kennen. Oder zumindest einschätzen können, wie es sich verhält. Denn diese Methode, mit der sich der Wirtschaftswissenschaftler Clemens Löffler befasst, funktioniert wie eine Blackbox, die verschiedene Varianten und Verläufe enthält. Um aber zu verstehen, unter welcher Voraussetzung sie getriggert werden, sollte man sich im Vorfeld eine Reihe wesentlicher Fragen stellen, erklärt Löffler: „Bin ich in der stärkeren oder schwächeren Verhandlungsposition? Wie groß ist mein Spielraum? Habe ich mehr Informationen als die anderen? Wie und wann möchte ich diese herausgeben? Will ich meine Intention offenlegen oder verschleiern? Triggert meine Aktion eine aggressive oder zurückhaltende Reaktion? Wie viel



© FHWien der WKW/Hamatschek

**Clemens Löffler ist Academic Expert and Lecturer am Competence Center for Business Controlling & Accounting an der FHWien der WKW. In seinen Lehrveranstaltungen lässt er Studierende auch mal zur Probe Arbeitsverträge verhandeln – wechselweise als ArbeitgeberIn oder ArbeitnehmerIn –, um den Perspektivwechsel zu üben.**

**„In manchen Situationen kann es sogar gut sein, gleich mit den höchsten Karten rauszugehen.“**

Clemens Löffler

### Was ist Spieltheorie?

Spieltheorie ist ein Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften, das strategische Entscheidungen zwischen mehreren AkteurInnen analysiert. Der Begriff wurde im interdisziplinären Sachbuch „Theory of Games and Economic Behavior“ (1944) von John von Neumann und Oskar Morgenstern geprägt. Weitere wichtige Vertreter dieses Denkens sind John Nash, der das Gleichgewichtskonzept entwickelte, sowie Thomas Schelling und Reinhard Selten, die die Theorie in Richtung Politik, Verhandlungstaktik und Psychologie weiterdachten.



Wer klug plant und geschickt tauscht, gewinnt beim Brettspiel *Siedler von Catan*.

## Spieletipps von Clemens Löffler

### Siedler von Catan

„Ein klassisches Brettspiel, in dem man das Grundkonzept einer Verhandlung verstehen lernt. Man handelt mit Ressourcen wie Holz, Wolle, Getreide oder Erz und weiß nicht genau, was die MitspielerInnen wollen, was sie brauchen und was für sie Wert hat. Und, ganz wichtig: Am Ende muss man sich sinnvoll einigen.“

### Schwarzer Peter

„Ideal für junge SpielerInnen, um zu lernen: Wie bringe ich mein Gegenüber dazu, den Schwarzen Peter zu ziehen? Schiebe ich ihn weiter raus, weil der andere immer die erstbeste Karte nimmt? Oder gebe ich ihn nach links, weil er lieber von links zieht? So lernt man, mehrmals um die Ecke zu denken.“

Zeit habe ich? Werden wir über einen längeren Zeitraum verhandeln oder haben wir eine Take-it-or-leave-it-Situation? Je nach Antwort werden die eigene Strategie und der Verhandlungsprozess unterschiedlich ausfallen.“

Wie sieht das aber in der Praxis aus? Wann würde man zum Beispiel eine Information bewusst zurückhalten? „Im unternehmerischen Umfeld wäre das Budget das klassische Beispiel“, sagt Clemens Löffler. „Als Kaufinteressent werde ich in einer Preisverhandlung eine niedrige Zahlungsbereitschaft signalisieren.“ Dabei spielt man die eigene Finanzlage oder Position am Markt schon mal herunter, damit der Zulieferer den Einkaufspreis möglichst niedrig ansetzt.

### Was erwartet mein Gegenüber von mir?

Oft macht auch die Betonung die Musik: Verhandelt etwa ein Start-up mit einem Investor, wird es die eigenen Potenziale akzentuieren, die Risiken hingegen kleinreden. In diesem Fall ist es für die Geldgeber wichtig, Projekt und Gründerteam genau zu screenen. „Mit der Zeit“, erklärt Clemens Löffler, „werden beide Seiten ein Gefühl für folgende Frage entwickeln: Wie viel Prozent der Wahrheit erzählen mir die anderen überhaupt?“

Dieses Vorwissen ist wichtig. Denn, so Löffler: „Wer sich mit Spieltheorie befasst, weiß, dass man in solchen Situationen den anderen scharf

mitreflektieren muss: Wenn ich etwa als Start-up-Gründer 100 Prozent der Risiken kommuniziere, also mit offenen Karten spiele, denkt das Investorenteam vielleicht, dass immer noch 30 Prozent im Dunkeln liegen.“ In diesem Fall zum Nachteil dessen, der ungewöhnlich offen kommuniziert.

### **Klassisches Beispiel: Gehaltsverhandlung**

Kluge VerhandlerInnen setzen Informationen gezielt ein. Löffler nennt dazu ein weiteres Beispiel, das wir alle kennen: die Gehaltsverhandlung. Jeder und jede möchte hier möglichst positiv rüberkommen. „Signalling“ lautet der Fachbegriff für entsprechend bewusst gesetzte Signale (*siehe Factbox*): „Viele KandidatInnen werden zeigen, dass sie durchsetzungsstark oder intelligent oder bereit sind, hart zu arbeiten. Beim Signalling signalisiere ich hingegen etwas, das jemand anderer, weniger Geeigneter, nicht signalisieren könnte – zeige etwa das Zeugnis einer gewissen Universität oder sage etwas, was jemand, der weniger gut passt, gar nicht wissen würde.“

Dabei gilt es, vorausschauend zu agieren wie bei einem Strategiespiel. Es kommt nicht nur darauf an, gute Karten zu haben, sondern auch darauf, sie geschickt auszuspielen. „In manchen Situationen kann es sogar gut sein, gleich mit den höchsten Karten rauszugehen, in anderen hält man sie so lang wie möglich zurück oder wartet auf den letzten Stich. Und: Manchmal ist es wichtig, zu bluffen.“ ■

## **Lektüretipps von Clemens Löffler**

### **Populärwissenschaftliche, gut lesbare Bücher zum Thema Economics:**

- Leeson, P. T. (2009). *The invisible hook: The hidden economics of pirates*. Princeton University Press.
- Levitt, S. D., & Dubner, S. J. (2008). *Freakonomics*. INCA.

**Signalling: Auf welche Botschaften spricht das Gegenüber an?**

## **Was ist Signalling?**

In der Ökonomie bezeichnet es den strategischen Einsatz von Informationen, um anderen etwas über sich selbst mitzuteilen – etwa Qualifikationen, Absichten oder Qualität. Gut informierte AkteurInnen senden solche Signale in Verhandlungen gezielt aus.

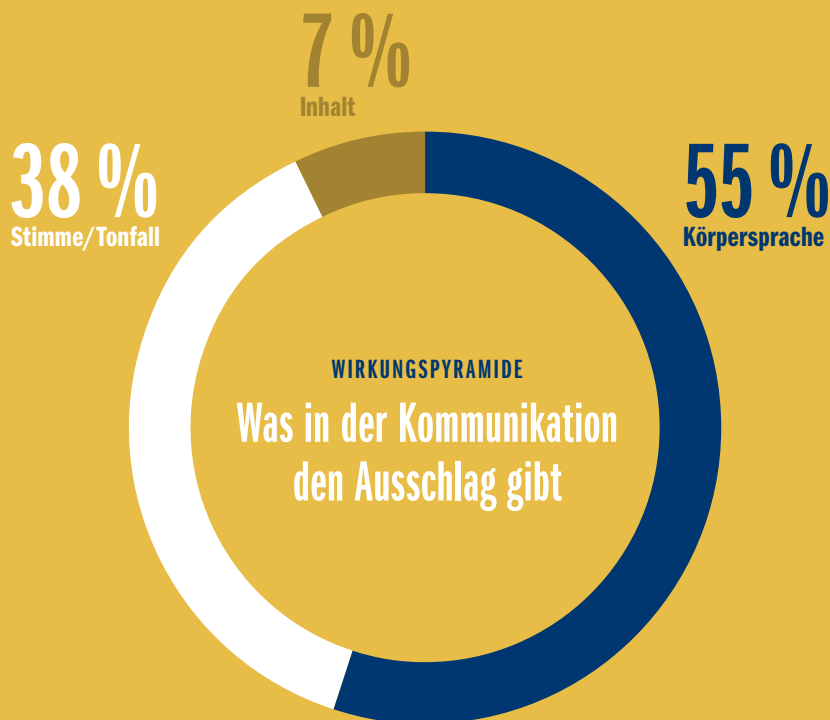


© Shutterstock/Morphius Film

FAST  
FACTS

# Überraschend wichtig

Wer die besseren Argumente hat, gewinnt? Nicht immer.  
Und auch die Aussicht auf Gewinn ist für die Gegenseite  
oft weniger überzeugend, als man glaubt – wie zwei  
berühmte Studien zeigen.



Zum Hintergrund der Infografik: In den 60er- und 70er-Jahren erkannte der US-Psychologe Albert Mehrabian im Experiment, dass unsere Körpersprache in Alltagssituationen oft mehr wiegt als das, was wir mit Worten sagen – vor allem dann, wenn es einen Widerspruch zwischen dem Inhalt einerseits und Stimme sowie Körpersprache andererseits gibt. Auf berufliche Verhandlungen, in denen Sachargumente, Daten und Zahlen den Ausschlag geben sollten, lässt sich die aus seiner Forschung abgeleitete 55-38-7-Regel hingegen nicht direkt umlegen, auch wenn das in Leadership-Trainings gerne so vermittelt wird.

Quelle: Albert Mehrabian: Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels (1967) und Silent Messages (1971).

## ÜBERZEUGENDE ANGST

### Warum Sorgen stärker wiegen

Seltsam, aber wahr: Die berühmte „Prospect Theory“ von Daniel Kahneman und Amos Tversky besagt, dass die Angst vor Verlusten unsere Entscheidungen in Verhandlungen doppelt so stark beeinflusst wie die Aussicht auf Gewinn. Wer die Gegenseite manipulieren will, könnte also an deren Ängste appellieren. Ob das die feine Art ist, steht auf einem anderen Blatt.



**Verlustängste werden  
zweimal stärker empfunden als die  
Aussicht auf gleich hohe Gewinne.**

Quelle: Daniel Kahneman/Amos Tversky: Prospect Theory – An Analysis of Decision under Risk (1979), <https://doi.org/10.2307/1914185>



# „Die Ederer, die ist ein harter Knochen“

Von Brüssel bis in die Chefetagen der Wirtschaft: Brigitte Ederer liebt das Verhandeln – und ist doch selten ganz zufrieden. Interview: Maya McKechney

## INTERVIEW

**MILK:** Frau Ederer, verhandeln Sie gerne – oder ist das eine lästige Sache, die zum Job gehört?

**BRIGITTE EDERER:** Ich verhandle gerne. Es ist ja auch ein Spiel: Wer gut vorbereitet ist, kann am Ende des Tages zufrieden sein.

**Wo ist dieses Gefühl befriedigender, in der Wirtschaft oder in der Politik?**

**EDERER:** Beides ist ähnlich. Wenn man verhandelt, möchte man ein Anliegen durchsetzen. Das Gegenüber will aber etwas anderes, im Ganzen oder in Teilbereichen. An dieser Stelle beginnt das Spiel: Wer setzt sich stärker durch, wer gewinnt? Die Kunst besteht darin, so zu gewinnen, dass der andere nicht sein Gesicht verliert. Es braucht soziales Gespür, um diese Balance zu finden.

**Wie bereiten Sie sich auf Verhandlungen vor?**

Ederer: Ich setze mich eine halbe Stunde hin und spiele das Szenario im Kopf durch: Was könnte vom Gegenüber kommen, was könnte ein Kompromiss sein? In diesem Moment bin ich auch die andere Seite.

**Werden Sie bei der „echten“ Verhandlung trotzdem manchmal überrascht?**

**EDERER:** Ich würde sagen, in 80 Prozent der Fälle funktioniert meine Strategie. Aber in 20 Prozent kommt tatsächlich etwas daher, an das ich nicht mal im Ansatz gedacht habe.

**Wie überraschen Sie die andere Seite?**

**EDERER:** (lacht) Durch eine paradoxe Intervention. Wenn jemand kommt und eine übertriebene Forderung stellt, kann man sofort nachgeben – und zugleich Bedingungen stellen. In Wahrheit packt

„Das Bohren harter Bretter in der Politik ist eine gute Schule.“

Brigitte Ederer nach einem Zitat von Max Weber



„Schach, Go oder Pokern?“, will der Fotograf während des Shootings wissen. „Bauernschnapsen“, antwortet Brigitte Ederer, die im Waldviertel aufwuchs.

## Brigitte Ederer

(\*1956) ist Juristin, Politikerin und Managerin. In den 1990er-Jahren prägte sie als Staatssekretärin für EU-Angelegenheiten maßgeblich Österreichs Weg in die Europäische Union. Nach ihrer politischen Laufbahn wechselte sie in die Wirtschaft, unter anderem als Vorstandsmitglied von Siemens Österreich. Heute ist sie u. a. Aufsichtsratsvorsitzende der ÖBB und gilt als eine der profiliertesten Verhandlerinnen an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft.

man so viel dazu, dass man in einem Punkt zwar nachgibt, insgesamt aber sogar profitiert.

**Ein gutes Verhandlungstraining dürfte Ihre Studienzeit gewesen sein. Damals haben Sie sich politisiert.**

**EDERER:** Ich hatte schon damals starke Meinungen, musste aber gleichzeitig versuchen, praktische Lösungen zu finden. Das „Bohren harter Bretter“ in der Politik ist eine gute Schule.

**Haben Sie damals auch Fehler gemacht?**

**EDERER:** Einer meiner größten Fehler gilt nicht nur für die junge Brigitte Ederer, sondern auch für die ältere: Ich habe manchmal die Vorstellung, dass ich genau weiß, was gut ist und richtig, und bin dann oft nicht bereit, ein bisschen mehr Kompromisse zu machen. Mehr Gelassenheit hätte mir schon in frühen Jahren gutgetan.

**Würden Sie sich als „stur“ bezeichnen?**

**EDERER:** Stur nicht. Es ist eine Mischung aus Jähzorn und Besserwisserei.

**Kann diese Mischung auch ein Vorteil sein?**

**EDERER:** Einige, mit denen ich in meinem Leben verhandelt habe, würden sagen: Die Ederer, die ist ein harter Knochen.

**Wann ist denn ein Verhandlungsergebnis für Sie befriedigend?**

**EDERER:** Nie! – Ich kann mich über Erfolge weniger freuen. Oft fällt mir im Nachhinein ein, was ich noch hätte durchsetzen müssen, um eine wirklich hervorragende Lösung zu erreichen. Ich gehe das Gespräch dann durch und denke mir: Da hättest du ansetzen müssen, da war ein Schwachpunkt.

**Wie lange im Nachhinein geht es Ihnen so?**

**EDERER:** Bei vielen Verhandlungen ist das bald abgeschlossen. Und dann gibt es die, in denen ein Gegenüber mich dazu gebracht hat, das Gesicht zu verlieren. So etwas merke ich mir ein Leben lang – selbst wenn es mit 15 in der Jugendorganisation passiert ist. Daher achte ich selbst darauf, dass ich meine Verhandlungspartner nie persönlich beleidige oder demütige. Dieses Land ist klein – man trifft sich immer zweimal.

**Sind Sie mit zunehmendem Alter und mehr Erfahrung milder geworden?**

**EDERER:** „Mild“ wäre das falsche Wort, aber man weiß, dass man nicht alles übers Knie brechen sollte.

**Stichwort: EU-Beitritt. In den frühen 1990er-Jahren haben Sie in Vertretung von Kanzler Vranitzky Österreichs EU-Beitritt mitverhandelt. Von außen betrachtet die wahrscheinlich wichtigste Verhandlung Ihres Lebens, oder?**

**EDERER:** Ja, aus beruflicher Sicht ist das sicher mein größtes Asset. Ich spüre bis heute den Druck von damals. Mir war klar, jeder noch so kleine

„Der Wille, gemeinsam ein gutes Ergebnis für Österreich auszuverhandeln, hat uns damals geeint.“

Brigitte Ederer über die EU-Beitrittsverhandlungen 1993/94

Funken Nachgeben kann dazu führen, dass Österreich nicht beitrifft – weil in der Folge die Volksabstimmung negativ ausgeht. (siehe Factbox, Anm.)

### Wie würden Sie die damalige Stimmung und die Kräfte beschreiben, die auf Sie eingewirkt haben?

**EDERER:** Ich habe ab 1992 begonnen, die Menschen zu überzeugen – zu einer Zeit, als die Mehrheit der Österreicher noch skeptisch war. Meine Aufgabe war die innerösterreichische Vorbereitung des EU-Beitritts. Außenminister Alois Mock übernahm diese Vorbereitung nach außen hin. Im Nachhinein betrachtet hätte die Mischung besser nicht sein können: eine jüngere Frau, Sozialdemokratin, und ein erfahrener, älterer Diplomat.

### Können Sie sich noch an die Argumente von damals erinnern?

**EDERER:** Das war ein sehr emotionales Thema: Gemeinsam statt einsam. Das galt weniger inhaltlich als vom Gefühl her – als so kleines Land können wir nicht ganz allein bleiben. Aber natürlich waren gewisse Sachthemen wichtig, wie der umstrittene Transitvertrag.

### In Brüssel haben Sie gemeinsam mit dem damals schon kranken Alois Mock drei Tage und Nächte durchverhandelt. Wie schafft man das?

**EDERER:** Das dürfen Sie sich nicht so vorstellen, dass man andauernd gemeinsam an einem Tisch sitzt: Wir verhandelten die einzelnen Kapitel des Beitrittsvertrags mit dem jeweils zuständigen EU-Kommissar. So haben wir ein Thema nach dem anderen ausgehandelt und zwischendurch immer wieder auf Vorschläge gewartet.

### Wie hat sich diese Ausnahmesituation damals für Sie angefühlt?

**EDERER:** Diese drei Tage in Brüssel waren das letzte Mal, dass es so eine enge Gemeinschaft zwischen ÖVP- und SPÖ-Funktionären gab. Da hat man gar nicht mehr erkannt, wer welcher Partei angehört. Der Wille, gemeinsam ein gutes Ergebnis für Österreich auszuverhandeln, hat uns damals geeint. ■

**Brüssel, 2. März 1994: Nach 45 Stunden Nonstop-Verhandlungen, die mehrfach vom Abbruch bedroht waren, geht Österreich durch die EU-Ziellinie. Im Bild: (vorne, v.l. n. r.) Verkehrsminister Viktor Klima, Finanzminister Ferdinand Lacina, Europastaatssekretärin Brigitte Ederer, Außenminister Alois Mock und Wirtschaftsminister Wolfgang Schüssel.**



© APA-Images/Ulrich Schnarr

## Österreichs EU-Beitrittsverhandlungen

- **Verhandlungsbeginn:** Februar 1993
- **Abschluss:** März 1994 in Brüssel
- **Zentrale Themen:** Transitverkehr, Landwirtschaft, Neutralität, Budgetbeiträge
- **Österreichisches Verhandlungsteam:** unter politischer Gesamtverantwortung von Bundeskanzler Franz Vranitzky und Außenminister Alois Mock
- **Rolle von Brigitte Ederer:** Staatssekretärin für EU-Angelegenheiten; verantwortlich für die innerösterreichische Koordination und politische Vorbereitung des Beitritts; im CEO-Podcast von „DER STANDARD“ erzählte sie kürzlich, wie kränkend es gewesen sei, dass sie den Beitritt zwar verhandeln, aber nicht mitunterzeichnen durfte.
- **Volksabstimmung:** 12. Juni 1994 – 66,6% Zustimmung
- **EU-Beitritt:** 1. Jänner 1995 (gemeinsam mit Finnland und Schweden)
- **Bedeutung:** größter außen- und wirtschaftspolitischer Schritt Österreichs seit 1945

# Tischlein deck dich!



Wie gut kennen Sie sich in Geschichte aus? Unten finden Sie drei berühmte Verhandlungstische. Die Frage ist:

- Wer ist an den Tischen zu sehen?
- Wann fand die Verhandlung statt?
- Worüber wurde verhandelt?

Die Antworten finden Sie rechts am Rand, aber bitte nicht schummeln!  
Text: Maya McKeckneay

## #1



© Gettyimages/Bettmann

## #2



© Shutterstock/Everett Collection

## #3



© Gettyimages/Anadolu

**Auflösung:**

**Tisch #1**  
Bei der Konferenz von Jalta verhandelten im Februar 1945 die alliierten Siegermächte die Neuordnung Europas nach dem Zweiten Weltkrieg. Mit dabei: Franklin D. Roosevelt (USA, rechts oben), Winston Churchill (GB, vorne unscharf) und Josef Stalin (UdSSR, hinten links). Und nein, die schwarzen Eulis auf dem Tisch sind keine Smartphones.

**Tisch #2**  
Wiener Kongress, 1814: Nach Napoleons Abdankung kamen Vertreter von 200 Staaten in Wien zusammen, um Gebietsverhandlungen zu führen – aber auch, um monatelang auf Kosten des Kaisers zu feiern und zu tanzen. Entsprechend nebensächlich wirkt das Tischeri mit den Dokumenten.

**Tisch #3**  
Februar 2022: Wenige Tage vor dem russischen Angriff auf die Ukraine reiste Olaf Scholz nach Moskau, um Wladimir Putin von einem Krieg abzubringen. Den sechs Meter langen Tisch, offiziell eine Covid-Maßnahme, nahm der Kreml-Fotograf schräg auf. So wirkt der deutsche Kanzler zwerghaft klein, mächtig. der Hausherr jedoch groß und



Als Managementtrainerin und Business-Coach unterstützt Andrea Osterer Führungskräfte, Teams und Firmen seit über 20 Jahren im Bereich Kommunikation und Strategie. Sie arbeitet im eigenen Consulting-Unternehmen, für Herstein sowie in internationalen Kontexten.  
[www.osterer-consulting.at](http://www.osterer-consulting.at)

# Fallstricke erkennen und meiden

Verhandeln gilt als Königsdisziplin der Kommunikation. Echte Profis fokussieren souverän auf die Interaktionsdynamik – doch auch hier lauern klassische Fallen. Diese 5 Tipps von Verhandlungs-Expertin Andrea Osterer helfen Ihnen, nicht hineinzutappen.

SMART  
FIVE

1

## Nicht auf (Zeit-)Druck reagieren

Lassen Sie sich nicht in die Enge treiben. Wo knappe Fristen gesetzt werden, ist oft etwas faul. Durch Stress entstehen Fehler. Und Limitierung soll oft künstlich Engpässe erzeugen, nur um schnelle Zusagen zu erzwingen. Wer eine Partnerschaft auf Augenhöhe sucht, blufft nicht, sondern gibt Ihnen die Zeit, die Sie benötigen.

2

## Sitzposition überprüfen

Betreten Sie das „Revier“ des anderen, achten Sie auf das Setting: Wer Ihnen niedrigere, unkomfortable Stühle anbietet, aber selbst im gepolsterten Chefsessel Platz nimmt, will Sie einschüchtern. Ideal ist eine Sitzposition im 90-Grad-Winkel. An Konferenztischen wählen Sie das eckige oder ovale Ende, statt den anderen direkt gegenüberzusitzen. Denn je wohler Sie sich fühlen, desto souveräner können Sie agieren!

3

## Wer fragt, führt

Mit Fragen erfahren Ihre VerhandlungspartnerInnen, was sie wissen wollen, während Sie nur reagieren und nichts über die anderen erfahren. Drehen Sie den Spieß um und übernehmen Sie die Initiative! So schaffen Sie ein Gleichgewicht und geraten nicht in die Defensive. Auch wichtig: Suggestivfragen und Provokationen unbedingt ignorieren.

4

## Vorsicht bei „fiktiver Verhandlungsmasse“

Präsident Trump führt das Spiel auf der Weltbühne vor – durch Zölle oder konstruierte Ansprüche treibt er andere vor sich her, nur um dann „nachzugeben“ und sich auf einen „Deal“ einzulassen. So baut er „fiktive Verhandlungsmasse“ auf, die er als Pseudo-Zugeständnis einsetzt. Wer so vorgeht, inszeniert mit Macht und Dominanz künstlich geschaffene Realitäten.

5

## „Paketlösungen“ aufschnüren

Oft werden bestimmte Lösungen als Pauschalen präsentiert, was es erschwert, die einzelnen Elemente – etwa Produkte, Wartungen, Lizenzen – auf ihren Wert zu prüfen. Schnüren Sie das Paket auf und bewerten Sie die Bestandteile einzeln. Das macht Sie flexibler, und Sie können eventuell weglassen, was Sie gar nicht benötigen.



In diesem Text erfahren Sie,  
... warum ein Ghost Negotiator unsichtbar bleibt,  
... was Bilder Worten voraushaben, wenn es darum  
geht, eine Verhandlungsstrategie zu planen.  
... welche Tipps Verhandlungsexperte Foad Forghani  
KlientInnen mit auf den Weg gibt.

**Lesezeit: 7 Minuten**

# Ghost Negotiator: Der unsichtbare Experte

**Foad Forghani wird zu Hilfe gerufen, wenn eine Verhandlung aussichtslos scheint. Ghost oder Shadow Negotiator heißt dieser schwierige Job, bei dem Forghani am liebsten aus dem Hintergrund berät.** Text: Maya McKechney

CLOSE  
UP

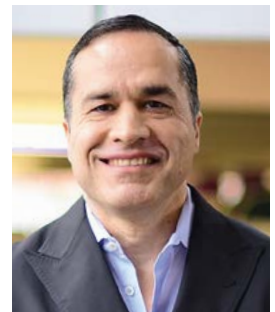
„Meinen Job lernt man nicht in einer Ausbildung oder aus Büchern“, sagt Foad Forghani, selbstständiger Verhandlungsprofi aus Frankfurt am Main. Vor rund zwanzig Jahren erlebte er während seines Business-Studiums in Schottland, wie viel Wert dort auf Verhandlungsgeschick gelegt wurde. Und nicht nur dort, sagt er, sondern im gesamten angelsächsischen Sprachraum. „In den USA gibt es hauptberufliche Verhandler, oft ehemalige FBI- oder CIA-Mitarbeiter, die mit Extremsituationen vertraut sind.“ In deren Fußstapfen wollte er damals treten. Mittlerweile ist Forghani unter den ersten Treffern, wenn man „Ghost Negotiator“ googelt.

Wer aber bittet einen Ghost Negotiator um Unterstützung? Vor allem KlientInnen, die ihren Namen in

einem bestimmten Zusammenhang nicht lesen wollen. Doch so viel kann Forghani zu seinen KundInnen sagen: Fast alle kommen aus der Wirtschaft, einige aus der Politik. Teams oder Einzelpersonen nehmen Kontakt zu ihm auf: GeschäftsführerInnen, Vorstandsmitglieder, das höhere Management – aus ganz unterschiedlichen Branchen. Was sie eint? „Wenn meine Mandanten zu mir kommen, stehen sie meistens mit dem Rücken zur Wand.“

## Die Machtverhältnisse verstehen

Forghani hilft dann aus dem Hintergrund: „Ich versuche, unsichtbar zu bleiben, denn wenn die Gegenseite mich sieht und erkennt, denkt sie: Die haben einen Experten, wir holen auch einen – und dann wird es kom-



© Forghani Negotiations

**Foad Forghani gilt in Deutschland als einer der bekanntesten Ghost bzw. Shadow Negotiators. Neben seiner Beratungstätigkeit bietet er Seminare und Vorträge an und teilt seine Erfahrungen u. a. auf YouTube und Instagram. In seiner Freizeit spielt Forghani Schach und boxt: „Tough guy und smart guy, in diesem Job muss man beides sein.“ [instagram.com/foad\\_forghani](https://www.instagram.com/foad_forghani)**



Der Ghost Negotiator wirkt im Hintergrund – sichtbar wird nur seine Strategie.

### Was ist ein Ghost Negotiator?

Der Begriff „Ghost Negotiator“ (auch „Shadow Negotiator“) hat sich seit den 2010er-Jahren vor allem in der Wirtschaft etabliert. Er beschreibt Fachleute, die Strategien für Verhandlungen aus dem Hintergrund entwickeln und Führungskräfte beraten, ohne selbst am Verhandlungstisch zu sitzen. Bei kritischen, komplexen oder hochrangigen Verhandlungen bieten diese ExpertInnen zudem eine externe, objektive Perspektive.

© Gettyimages/Sebastian Israel

pliziert.“ Im ersten Schritt verschafft sich der Experte einen Überblick über die Verhandlungssituation. Er will wissen, wer auf der Gegenseite die Entscheidungen trifft und wer sie nur beeinflusst. „Um eine Verhandlungslandschaft zu verstehen, muss ich wissen, wie die Machtverhältnisse aussehen.“ Viele KlientInnen stehen extrem unter Druck, wenn sie ihn aufsuchen. Am liebsten wäre es ihnen, er würde sofort eine Lösung wie ein Kaninchen aus dem Hut zaubern. Das geht nicht, sagt Forghani, denn: „Die gute Idee kommt aus der guten Vorbereitung.“

Stattdessen bittet er seine KlientInnen, ihm die Situation zu beschreiben und, wenn möglich, auch frühere Debatten im Wortlaut zu schildern. Denn die Wortwahl gibt oft

mehr über verborgene Absichten und Emotionen preis, als den SprecherInnen bewusst ist. Forghani fügt hinzu: „Noch wichtiger als das, was die Menschen sagen, ist das, was sie tun. Denn eine Entscheidungskette lügt nicht.“ Um die Gegenseite einschätzen zu können, schaut er sich an, wie sie in der Vergangenheit agiert hat. Recherche ist also ein wesentlicher

**„Wenn meine Mandanten zu mir kommen, stehen sie meistens mit dem Rücken zur Wand.“**

Foad Forghani



Bestandteil seines Jobs – ist sie besonders umfangreich, lagert Forghani sie auch mal an andere aus.

### Die Strategie planen

Anschließend entscheidet er mit den AuftraggeberInnen, welche Strategie sie verfolgen wollen. Win-win, Win-lose, einen klassischen Kompromiss oder eine Kombination verschiedener Strategien.

Im nächsten Schritt setzt Forghani alles in einer visuellen Darstellung um: die Motive der Gegenseite, die Machtverhältnisse, die eigenen Ziele. Eine Grafik muss es deshalb sein, erklärt er, weil sich die KlientInnen im Eifer des Gefechts eher an dieses Gesamtbild als an einzelne Textdetails erinnern werden. Bei Entscheidungen geht es aber ums Ganze – und es muss oft schnell gehen.

### Das Gespräch trainieren

Um das konkrete Verhandlungsgespräch zu üben, wird Forghani zum Sparringpartner und simuliert das Verhalten der Gegenseite, auf das sein Klient oder seine Klientin reagieren muss: „Wir müssen alle möglichen Partien durchspielen. Und selbst dann gibt es noch Varianten, die wir nicht bedacht haben. Für solche Fälle rate ich meinen Mandanten immer: eine Pause machen, bloß keine direkten Zusagen treffen!“

Wenn Foad Forghani von solchen taktischen Schachzügen spricht, spürt man seinen Enthusiasmus. Diesem Mann, der sich in seinen Instagram-

Videos auch mal mit Boxhandschuhen im Hintergrund präsentiert, geht es ums Siegen. Was aber, wenn der Kampf gewonnen ist – fahren dann nicht andere die Lorbeeren ein, während er als Ghost Negotiator unsichtbar bleibt? Foad Forghani wirkt erstaunt: „Dieses Thema hat mich noch nie beschäftigt. Ich hatte es noch nicht einmal auf dem Radar. Ich bin Verhandlungsberater. Und ein Verhandlungsberater muss gewinnen wollen. Ein gewonnener Fall ist für mich ein Sieg.“ ■

## Die 7 häufigsten Verhandlungsfehler

Diese vermeidbaren (Anfänger-)Fehler beobachtet Foad Forghani in der Praxis am öftesten.

- 1 **Abbruch.** Nie zu schnell aufgeben! Abbruch ist meistens ein Fehler.
- 2 **Übertriebenes Vertrauen.** Wer die eigenen Informationen und Ziele zu schnell offenlegt, weil er oder sie ein Win-win anstrebt, macht sich verwundbar. Wenn die Gegenseite ein Win-lose durchsetzen möchte, hat sie dann einen Vorteil.
- 3 **Sich nicht in die Gegenseite hineinversetzen.** Nur wer die Position der anderen versteht, kann eine Lösung aufsetzen, die die andere Seite zumindest auch gut aussehen lässt. Stichwort: „Brücken bauen“.
- 4 **Trickreichtum.** Das Ziel einer Verhandlung ist nicht, den anderen reinzulegen. Umgekehrt: Gegen Tricks der Gegenseite sollte man sich wappnen.
- 5 **Sich an der Person arbeiten.** In der Regel verhandeln wir eine Sache, und auf die sollten wir uns konzentrieren: hart in der Sache, weich zur Person.
- 6 **Aktionismus ohne Information.** Wer die Entscheidungsfindungsprozesse der Gegenseite nicht kennt, kann nicht effizient verhandeln. Um Einsicht zu gewinnen, lohnt oft ein eigener Termin.
- 7 **Kulturelle Unterschiede ignorieren.** Werte beeinflussen Entscheidungen. Darum zeigen minimale interkulturelle Unterschiede beim Verhandeln maximale Wirkung.

Quelle: [instagram.com/p/CcniS0lvC9/](https://www.instagram.com/p/CcniS0lvC9/)

---

„Die gute Idee kommt aus der guten Vorbereitung.“

Foad Forghani

## FAQs zum Thema Verhandeln

Diese Fragen werden Verhandlungsprofi Foad Forghani immer wieder gestellt.

①

### Wozu dient „Framing“?

**FOAD FORGHANI:** „Beim Framing geht es darum, die Assoziations- oder Gedankenkette, die im Kopf des Verhandlungspartners entsteht, bewusst zu beeinflussen. Wenn beispielsweise ein Vorstandsmitglied von seinem Bereichsleiter stärkere Kostensenkungen fordert und dieser mit dem Hinweis reagiert, dass seine zuletzt durchgeführten innovativen Projekte – obwohl kostspielig – auch eine überdurchschnittlich hohe Marge erwirtschaftet hätten, verändert er den Bezugsrahmen des Themas.“

②

### Was, wenn mich die Angst während der Verhandlung blockiert?

**FOAD FORGHANI:** „Wenn Sie sich mitten in einer Verhandlung von der eigenen Angst blockiert fühlen, sollten Sie nicht dagegen ankämpfen. Besser die Angst vor sich selbst eingestehen und benennen. Wenn Sie dazu einen Moment Ruhe brauchen, verlangen Sie eine Pause, aus der Sie mit neuer Energie zurückkehren können. Denn: Mut ist die Fähigkeit, den eigenen Ängsten ins Auge zu blicken.“

③

### Wie gehe ich mit „schwierigen“ Verhandlungspartnern um?

**FOAD FORGHANI:** „Legt das Gegenüber unpassende Verhaltensweisen an den Tag – wird es etwa laut, unterbricht es dauernd oder droht es –, sollten wir diese unterbinden. Aber nie mit derselben Methode. Wird die Gegenseite laut, werden Sie erst mal leiser. Nehmen Sie Tempo raus. Zeigen Sie, dass Sie nicht einverstanden sind. Notfalls fordern Sie eine Pause ein und verhandeln erst weiter, wenn alle sich beruhigt haben. So verhindern Sie auch, dass die Gegenseite ihr Gesicht verliert.“

④

### Was tue ich, wenn die Gegenseite eskaliert?

**FOAD FORGHANI:** „Bei der Eskalation geht es immer um die Frage: Wer sitzt am längeren Hebel? Mögliche Eskalations-Szenarien sollte man vorab im Kopf durchspielen. Wenn die Situation dann tatsächlich eskaliert, ist man vorbereitet, bleibt aktiv und kann die Verhandlungslandschaft kontrollieren. Ein Beispiel: Ein Verhandlungspartner hat einmal das Budget für das Gesamtvorhaben eingefroren. Wir hatten aber einen Puffer von vier Wochen eingeplant und zudem Rücklagen, um diese Phase zu überbrücken.“

⑤

### Wann sollte ich eine Verhandlung abbrechen?

**FOAD FORGHANI:** „Wir haben in all den Jahren meiner Verhandlungsberatung kein einziges Mal abgebrochen. Allerdings kann man einen Abbruch in den Raum stellen – als Bluff. Ein Kriterium hilft, einzuschätzen, ob man abbrechen sollte: die Korrelation zwischen Aufwand und Ergebnis. Die Frage lautet: Lohnt sich der Aufwand der Verhandlung für das Ergebnis, das ich erzielen will? Lautet die Antwort ‚nein‘, ist ein Abbruch sinnvoll.“

## Donald Trump als Verhandler

Foad Forghani hält Trump für einen guten, aber berechenbaren Verhandler, denn seine Taktiken sind immer die gleichen:

- **Hardball:** Durch extreme Forderungen, Übertreibungen, Druck oder massive Drohungen wird die Gegenseite zunächst in die Knie gezwungen. So erringt man kalkuliert die dominante Position. Stellt man im Anschluss ebenfalls hohe, aber nicht ganz so extreme Forderungen, ist das Gegenüber bereits zermüht.
- **Schocktherapie:** Durch schockierendes Verhalten wird die Gegenseite aus dem Gleichgewicht gebracht. Das können ebenfalls extreme Forderungen, aber auch persönliche Angriffe oder die Androhung des Verhandlungsabbruchs sein.

**Konkretes Beispiel:** Während seiner ersten Amtszeit schockierte der US-Präsident die NATO-Mitgliedsstaaten mit der Ansage, die NATO sei obsolet (Schocktherapie). Im Nachhinein betrachtet, handelte es sich um einen Bluff, der die Erwartungshaltung der anderen auf einen Tiefpunkt senken sollte. Spätere Geldforderungen an die Mitgliedsstaaten wurden von diesen entsprechend fast als Erleichterung empfunden.





In diesem Text erfahren Sie,  
... wie Eltern und erwachsene Kinder vergangene  
Familiendiskussionen einordnen.  
... was Jesper Juul und andere Familienexperten  
zum Thema sagen.  
... wann eine „Familienkonferenz“ nach Rudolf  
Dreikurs die Situation entspannt.  
**Lesezeit: 7 Minuten**



**Geschafft! Nach vielen Diskussionen und Absprachen konnten Emily und Nicki ihren Vater 2017 überzeugen, Hund Luna in die Familie zu holen.**

# „Dann haben wir dich bearbeitet“

**Wenn der eigene Nachwuchs etwas will, mündet das leicht in einen Verhandlungsmarathon. Unser Autor blickt mit seinen Kindern – inzwischen junge Erwachsene – auf zähe, erfreuliche und lehrreiche Familiendebatten zurück.** Erfahrungsbericht: Wolfgang Knabl

OUT OF  
THE BOX

„Wenn ich nicht bekomme, was ich will, halte ich die Luft an, bis mir was passiert“, droht Pepe, hält die Luft an, bis sich sein Gesicht blaurot färbt und sein Wunsch erfüllt wird. Diesen Verhandlungstrick, mit dem sich der Hähntlingssohn in einem Asterix-Comic durchsetzt, haben unsere beiden Kinder zum Glück nie ausprobiert. Dennoch zählte das Verhandeln mit Emily, inzwischen 21, und Nicki, 19, jahrelang zu den mitunter nicht rasend beglückenden Aspekten des Elternseins. Zugleich zeigte sich in den hitzigen Debatten rund um Themen wie „länger aufbleiben“ oder

„mehr Handyzeit“, wie die Kinder Bedürfnisse immer besser formulierten, Wünsche ihrem Charakter entsprechend begründeten und Gegenargumente immer geschickter abwehrten. Unser Argumente-Pingpong konnte kräftezehrend sein. Schön, wenn sich am Ende eine Lösung fand, die allen zusagte. Mit Freude konnte ich beobachten, wie Emily und Nicki verstanden, dass sie mit guter, fairer Argumentation viel erreichen können. Wobei ich als Vater ihren Verhandlungszielen „unfassbar stur“ im Weg gestanden sein soll – behaupten zumindest die beiden.

## „Beim PlayStation-Spielen war Mama großzügiger, beim Länger-draußen-Bleiben du.“

Nicki Knabl, Sohn

### So überzeugst du deine Eltern

Emily Knabl, Tochter, heute Studentin

- 1 **Überleg dir Argumente**, die deine Eltern abholen. Zum Beispiel: Mit einem Hund gehe ich viel an die frische Luft.
- 2 **Nenne Verbesserungen**, die dein Wunsch bringt. Vielleicht findest du welche, die den Alltag deiner Eltern verbessern.
- 3 **Biete Gegenleistungen an.**

Nicki Knabl, Sohn, heute Zivildienstler

- 1 **Warte, bis die Eltern gut gelaunt sind.** Versuche, auch bei zähen Debatten mit einem sturen Gegenüber ruhig zu bleiben.
- 2 **Spiele vorab gedanklich durch**, was du wie sagen wirst.
- 3 **Überleg dir, was du erreichen willst** – und beginne mit einer höheren Forderung.

**VATER:** Was war unsere zäheste Verhandlung?

**EMILY:** Der Dauerbrenner „Wir wollen einen Hund“. Mama konnten wir schnell überzeugen, sie mag Hunde. Du warst strikt dagegen.

**NICKI:** Dein Okay zu bekommen war eine gemeinsame Mission von Emily und mir. Wir haben Argumente besprochen, Strategien überlegt. Dann haben wir dich bearbeitet.

**VATER:** Ihr habt damals, mit 10 und 12 Jahren, versprochen, Verpflichtungen zu übernehmen, etwa mit Luna spazieren zu gehen. Dass ihr diese Verpflichtungen bis heute erfüllt, finde ich gut.

**EMILY:** Ich finde gut, dass inzwischen auch du Luna fast lieb hast.

**VATER:** Vielleicht war meine strikte Ablehnung nur ein Bluff, damit ihr möglichst viele Verpflichtungen übernehmt. (lacht)

**EMILY:** Das wäre gemein!

**VATER:** Ihr habt euch als Kinder doch auch Verhandlungsstrategien überlegt, oder?

**EMILY:** Ja, meistens. Mit einer Strategie zu verhandeln war und ist erfolgreicher, als unvorbereitet zu sein oder impulsiv. Meistens habe ich zuerst darüber nachgedacht, wer von meinen Eltern einfacher zu überzeugen wäre. Meistens warst das du, Papa.

**NICKI:** Ich konnte eher Mama um den Finger wickeln.

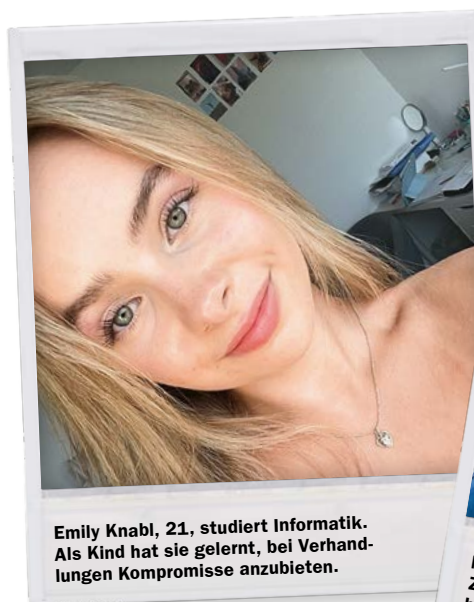
**VATER:** Die Tochter meint, ihren Vater leichter überreden zu können, der Sohn seine Mutter. Das ist ein Klischee – und hat sich bei uns wohl bewahrheitet.

**NICKI:** Natürlich kommt es darauf an, was man will. Beim PlayStation-Spielen war Mama großzügiger, beim Länger-draußen-Bleiben du. Wobei man bei dir eines vermeiden muss.

**VATER:** Und zwar?

**NICKI:** Dich für eine Verhandlung beim Schreiben zu stören.

**EMILY:** Es ist generell wichtig, dass der jeweilige Elternteil gut gelaunt ist, wenn man die Diskussion beginnt. Manchmal habe ich tagelang gewartet, nur damit ich dich oder



Emily Knabl, 21, studiert Informatik. Als Kind hat sie gelernt, bei Verhandlungen Kompromisse anzubieten.



Nicki Knabl, 19, absolviert derzeit seinen Zivildienst. Schon als Kind setzte er auf humorvolle Argumente und positive Atmosphäre.



Mama bei bester Laune erwische. Währenddessen habe ich überlegt, wie ich das Thema starten werde. Meistens habe ich mit Verbesserungen begonnen, die das, was ich wollte, bringen würde. Im Idealfall habe ich Argumente gefunden, wie alle davon profitieren.

**NICKI:** Ich habe vorher genau überlegt, was ich erreichen will, und dann beim Verhandeln höher angesetzt, um Spielraum zum Nachgeben zu haben.

**EMILY:** Ich habe mir Antworten auf eure möglichen Reaktionen überlegt. Dabei ist wichtig, dass man nicht stur versucht, mit allen Mitteln sein Ziel zu erreichen, sondern der anderen Person respektvoll zuhört und ein offenes Mindset bewahrt. Kein Ziel ist es wert, die andere Person zu beleidigen oder die Diskussion in einen Streit ausarten zu lassen.

**NICKI:** Deshalb habe ich mich auch mental vorbereitet. Wenn man ruhig, entspannt und positiv bleibt, steigen die Erfolgchancen.

**„Kein Ziel ist es wert, die andere Person zu beleidigen.“**

Emily Knabl, Tochter

## So überzeugen Sie Ihre Kinder

**Wolfgang Knabl, Autor und Vater**

### 1 Authentizität zählt!

Die eigenen Kinder checken schnell, ob man etwas ernst meint und voll dahintersteht.

### 2 Verständnis zeigen:

Wer sich verstanden fühlt, ist offener für Argumente.

### 3 Wahlmöglichkeiten anbieten:

Optionen („du kannst jetzt staubsaugen oder nach dem Essen“) führen eher zu Kooperation als Befehle.



**Wolfgang Knabl, Journalist und Autor. Als Vater versucht(e) er in Verhandlungen, das Argument „weil ich es sage“ zu vermeiden und, allen gegenteiligen Behauptungen zum Trotz, ruhig zu bleiben.**

© Monika Saulich

**VATER:** Humorvolle Argumentation hat mich oft erweicht. Vorab habe ich mir manchmal gesagt: Ich darf nicht gleich nachgeben, nur weil sie gute Witze machen – oder eine harmonische Stimmung erzeugen, die ich durch mein „Nein“ nicht zerstören will.

**NICKI:** Um diese harmonische Stimmung haben wir uns bemüht. Wurde ich während der Diskussion impulsiv, war das selten von Erfolg gekrönt. Vor allem bei dir, weil du sehr emotional werden kannst. Andererseits war es bei dir nicht immer einfach, ruhig zu bleiben, weil du extrem ungeduldig und unfassbar stur sein kannst.

**VATER:** Ich bin willensstark und vertrete meine Standpunkte. Vielleicht

bin ich stur – aber ich habe mich doch auch oft überzeugen lassen, oder?

**EMILY:** Ja. Wobei ich oft Kompromisse angeboten habe, die ich besser fand, als lange zu streiten. Aus unseren Verhandlungen habe ich gelernt, dass ich nicht immer bekomme, was ich will – und es wichtig ist, das auch zu akzeptieren.

**NICKI:** Zusammenhalten haben wir beim Verhandeln auch gelernt. Emily und ich haben uns bei Dingen, die der andere wollte, tendenziell unterstützt. Wenn man ein gemeinsames Ziel verfolgt und sich als Team gut vorbereitet, kann man viel erreichen! ■

## Autoritäre Entscheidung oder große Familienkonferenz?

Was Erziehungsexperten wie Jesper Juul zum Thema „Verhandeln mit Kindern“ sagen.

„Kinder kooperieren, wenn sie sich respektiert fühlen“, meinte **Jesper Juul**. Der dänische Familientherapeut forderte eine beziehungsorientierte Erziehung mit Fokus auf Dialog und Gleichwertigkeit. Verhandeln ist in Juuls Modell ein wichtiger Bestandteil der Eltern-Kind-Beziehung. Es stärke Selbstwert und Verantwortungsgefühl aller Beteiligten.

Der US-amerikanische Psychologe **James Dobson** kam in seinen Studien zu einem ganz anderen Ergebnis: „Ein Kind braucht Führung, keine Diskussionen über Regeln“, forderte der Gründer von Focus on the Family

(einer Organisation mit gleichnamiger populärer Radiosendung). Dobson propagierte Autorität und Disziplin. Häufiges Verhandeln schwäche die Autorität der Eltern und das Weltbild der Kinder.

Diese beiden Standpunkte markieren das breite Spektrum der Debatte. Wie aber soll man nun in der eigenen Familie verfahren? Das und vieles andere lässt sich im Rahmen einer „Familienkonferenz“ nach **Rudolf Dreikurs** klären. Der in Wien geborene, im Austrofaschismus emigrierte und 1972 in Chicago verstorbene Psychiater, Pädagoge und Psychologe war ein früher Verfechter demokratischer Prozesse in Familien. Er schlug vor, alle Familienmitglieder regelmäßig zu versammeln, um Alltagsfragen zu besprechen und Lösungen zu entwickeln. Argumentationsgrundlagen für diese Versammlungen liefert sein dänischer Kollege: Jesper Juuls Erziehungsratgeber sind in viele Sprachen übersetzt. Das von ihm gegründete *Familylab International* ist auch in Österreich aktiv. *Focus on the Family* wiederum ist nach Dobsons Tod 2025 unverändert populär. Der gleichnamige Podcast wird, eigenen Angaben zufolge, 38 Millionen Mal pro Jahr gestreamt. Was reichweitenstarke Teenager von Vorschriften und Selbstbestimmung halten? Das erfährt man beispielsweise in Beiträgen der YouTube- und TikTok-Stars Salish Matter, Ami Charlyze oder Piper Rockelle – reinschauen lohnt sich!



Wenn eine Familie regelmäßige Versammlungen abhält, spricht man (nach Rudolf Dreikurs) von einer „Familienkonferenz“.



In diesem Text erfahren Sie,  
... warum Popkultur ein ernst zu nehmender Forschungsgegenstand ist.  
... wie Humor gesellschaftliche Grenzen sichtbar macht.  
... was Führungskräfte aus einem bewusst schlechten Vorbild lernen können.  
**Lesezeit: 3 Minuten**

# „Fast tut uns Stromberg in seiner Großmannssucht leid“

**Kommunikationswissenschaftler Marian Adolf erklärt, warum eine TV-Serie über einen unausstehlichen Chef mehr über Führung verrät als manches Management-Handbuch.** Text: Maya McKeheaney

RESEARCH  
RADAR

Früher, sagt Marian Adolf, war es leichter, mit popkulturellen Bezügen zu arbeiten. In den 1990er- und frühen 2000er-Jahren gab es noch das eine Pop-Album, die eine Serie, den einen Roman – und alle wussten, wovon man sprach. Heute ist die Popkultur stärker fragmentiert – und gemeinsame Bezugspunkte sind seltener. Oft können sich die Studierenden nicht einmal untereinander austauschen, weil alle ihrem jeweils eigenen Social-Media-Feed folgen.

## **Kultur spiegelt Gesellschaft**

Und trotzdem ist der Kommunikationswissenschaftler, der an der FH Wien der WKW forscht und lehrt, nach wie vor ein Fan von Popkultur und „Cultural Studies“: „Ich war

schon immer ein begeisterter Leser, Kinogänger, Musikfan und DJ“, erzählt er beim Gespräch im Café Schopenhauer. „Meine Frage war damals und ist heute: Was können wir aus der Betrachtung der Kultur über unsere Gesellschaft erfahren?“

Ein gutes Beispiel ist für ihn die deutsche TV-Serie „Stromberg“ mit Christoph Maria Herbst in der Rolle des narzisstischen Chefs, der „sich von Fettnäpfchen zu Fettnäpfchen schwingt. Er lässt uns freudlos schämen, fast tut uns Stromberg in seiner Großmannssucht schon leid. Dabei ist er aber so unausstehlich, dass wir ihn nicht mögen können.“

Die Serie „Stromberg“ entdeckte Adolf in den Zweitausendern während seiner Zeit in Deutschland. Als deut-



© feelimage/Matern

## **Marian Adolf**

... ist Kommunikationswissenschaftler und Professor an der FH Wien der WKW. Zuvor war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Wien, Gastprofessor u. a. in Kanada und anschließend Lehrstuhlinhaber für Medienkultur an der Zepelin Universität in Friedrichshafen. Schon in seiner Dissertation unter dem Titel „Die unverstandene Kultur – Perspektiven einer kritischen Theorie der Mediengesellschaft“ (2006) befasste er sich mit der Rolle der Medien und Popkultur für die zeitgenössische Gesellschaft.

© MaderFor Film/Willi Weber





Zynisch, übergriffig, ohne Taktgefühl: Christoph Maria Herbst (rechts) als Abteilungsleiter Stromberg

## „Stromberg“ – Serie und Kinofilm

„Stromberg“ ist eine deutsche Comedy-Serie im Stil einer Mockumentary. Im Zentrum steht Bernd Stromberg (Christoph Maria Herbst), der ebenso inkompetente wie narzisstische Leiter einer fiktiven Versicherungsabteilung für Schadensregulierung. Die Kinofilme „Stromberg – Der Film“ (2014) und „Stromberg – Wieder alles wie immer“ (2025) führen die Geschichte fort und wurden – wie große Teile der Serie – von Arne Feldhusen inszeniert. Die Serien-Staffeln (1–5) sind aktuell bei mehreren Streaming-Anbietern im Abo verfügbar.

Trailer des neuen Kinofilms:  
[constantinfilm.at/kino/stromberg-der-neue-film](https://constantinfilm.at/kino/stromberg-der-neue-film)

sche Adaption der Serie „The Office“, die in den USA und Großbritannien populär war, griff sie den Tonfall in bundesdeutschen Großraumbüros auf und thematisierte die aufkommende Political Correctness, indem sie die Hauptfigur und ihren Sidekick Berthold „Ernie“ Heisterkamp (Bjarne Mädel) gegen alle Regeln des Anstands verstoßen ließ. 2014 und 2025 kehrte die Figur Stromberg als Kinofilm zurück.

### Lachen befreit

Adolf glaubt, dass der geltungssüchtige Stromberg das Potenzial hat, sein Publikum zu einem reinigenden Lachen zu bewegen – im Idealfall sogar zu einem Stück Selbsterkenntnis. „Eine einzelne Folge oder ein einzelner Spruch wird die Gesellschaft oder die Arbeitskultur nicht verändern. Aber wenn ein narzisstischer Charakter so entblößt wird, erkennen wir, wie ehrliches Miteinander funktioniert – und wie eben nicht. Popkultur wirkt immer auch erzieherisch, indem sie uns die Normen und Werte ihrer Zeit vor Augen führt.“

Und denkt er, Marian Adolf, durch die Serie auch mehr über Hierarchien nach, etwa beim Umgang mit den

Studierenden? Der Kommunikationswissenschaftler lacht und erzählt, wie er selbst einen seiner Uni-Dozenten während der Studienzeit erlebt hat: „Der saß versteckt hinter einem dicken Buch und raunte einen Sermon vor sich hin, dem niemand folgen konnte. Er gab uns Studierenden keinen Kontext, keine Orientierung. Ich fand das so schrecklich, dass ich mir geschworen habe, wenn ich je selbst unterrichte, mache ich es anders.“

### Die Wissenschaft dient nur der Wahrheit

Dann erklärt er: „Bis zu einem gewissen Grad ist eine Laufbahn in der Wissenschaft ja auch der Versuch, Hierarchien zu entkommen. Weil die Wissenschaft in Wirklichkeit nur einer Instanz verpflichtet ist, nämlich der Empirie, der Suche nach der Wahrheit. Zugleich verdrängt man in der Wissenschaft soziale und institutionelle Hierarchien gerne; man blendet sie aktiv aus.“ Aber, kommt der Forscher zur Ausgangsfrage zurück: Er versuche, seinen Studierenden mit Humor zu begegnen, sie auch zu unterhalten. Frontalvorträge mag er nicht, auch wenn er glaubt, dass es ein gewisses Maß an Grundla-

genvermittlung braucht, bevor man „auf Augenhöhe“ in den gemeinsamen Diskurs gehen kann. „Zum Glück“, sagt Marian Adolf, „ist so ein Austausch auf Augenhöhe in den noch jungen, praxisorientierten Fachhochschulen vergleichsweise schnell möglich. Kaum etwas motiviert so sehr wie engagierte, wissenshungrige Studierende, die einem Löcher in den Bauch fragen.“ ■

## 3 Lektionen vom schlimmsten Chef der Welt

Manchmal erkennt man den richtigen Weg auch an den Fehlern anderer. In diesem Sinn gibt der narzisstische Abteilungsleiter Bernd Stromberg ein wunderbares Negativbeispiel für Führungskräfte ab:

1

### Erst zuhören und dann reden.

Viele komische Situationen in „Stromberg“ ergeben sich, weil der Chef selbstherrlich handelt, bevor er das Problem versteht.

2

### Unterschiede und Begabungen sehen.

Wer, wie der Misanthrop Stromberg, vermeintlich Schwächere verachtet, stößt bald an seine Grenzen. Man sollte nicht per se davon ausgehen, dass andere dümmer sind als man selbst. Besser: anderen Gutes zutrauen.

3

**Wertschätzung vorleben.** Eine Führungskraft, die Missgunst ausstrahlt und Mobbing toleriert, darf sich nicht wundern, wenn das Team diese – wenig produktive – Stimmung spiegelt.

# „Agent Atlas, übernehmen Sie!“

**KI-Agenten könnten in Zukunft komplexe Arbeitsabläufe für uns übernehmen. Digitalexpertin Evgenia Karp berichtet über erste Erfahrungen.** Text: Maya McKechney

TOOL  
TIME

Vielleicht ist Ihnen auch schon aufgefallen, dass Ihr Browser beim Öffnen immer öfter vorschlägt: „Diesen Browser als Standardbrowser festlegen?“ Der Grund könnte sein, dass große Tech-Konzerne bald mehr (auch kostenpflichtige) Services im Browser anbieten wollen. Zum Beispiel: agentisches Arbeiten mit KI. Vorreiter ist einmal mehr OpenAI, der Anbieter von ChatGPT. Sein Browser „Atlas“ ist, gemeinsam mit Perplexity (Comet) und Opera, unter den ersten, die agentisches Arbeiten ermöglichen.

Aber was genau macht ein KI-Agent überhaupt? Er beantwortet nicht nur Fragen, wie ein LLM, sondern hat dabei, je nach Berechtigung, auch Zugriff auf sämtliche Inhalte Ihres Rechners. So kann er beispielsweise aktiv Einkäufe tätigen oder Mails beantworten.

„Atlas ist sicher der Browser, mit dem ich am meisten experimentiert habe“, erzählt Evgenia Karp, die im Medienhaus 1000things die digitalen Agenden verantwortet und bei technischen Entwicklungen gerne vorne mit dabei ist. „Ich habe darin Sheets

und Slides bearbeitet, Daten gesammelt und Analysen erstellt. Wegen bestehender Sicherheitslücken bleibt es derzeit aber bei einzelnen Experimenten.“

## **Beginn einer massiven Entwicklung**

Karp ist fasziniert vom Potenzial browserbasierter KI-Agenten: „Ich kann im Browser bleiben, einen Artikel lesen und direkt aus diesem Artikel in eine tiefer gehende Recherche starten. Lange Artikel kann ich easy zusammenfassen oder einzelne Infos extrahieren lassen, ohne alles ins klassische ChatGPT zu kopieren. Und: Ich kann den Agenten bitten, Infos aus Browser-Tab 1 in eine Tabelle in Tab 2 zu extrahieren – und mir währenddessen einen Kaffee holen. Oder zwei oder drei“, sagt sie – und lacht, denn noch sind diese Agenten langsam.

Ob sich KI-Agenten in Form KI-unterstützter Browser durchsetzen werden? Da wagt Karp, die sich intensiv mit KI-Entwicklungen befasst, noch keine Prognose. „Sicher ist: Wir stehen am Beginn einer massiven



© privat

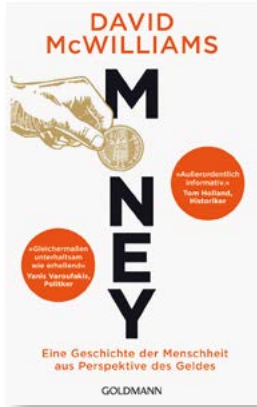
Die studierte Literaturwissenschaftlerin Evgenia Karp ist Senior Digital Innovation Manager bei 1000things. [www.1000thingsmagazine.com](http://www.1000thingsmagazine.com)

Entwicklung. Mittelfristig läuft sie auf Assistenten für Alltag und Arbeit hinaus: automatische Kalendereinträge, Reservierungen, Anrufe, Bestellungen. Experten sagen voraus, dass bis 2028 rund 15 Prozent aller Alltagsentscheidungen von Agenten getroffen werden!“, sagt sie – und fügt hinzu: „Browser könnten zukünftig wie eine KI-Schicht über dem Web liegen, die uns hilft, unseren immer voller werdenden Tag zu strukturieren.“ ■

**Technischer Hinweis:** Atlas wurde in Österreich im Oktober 2025 zunächst nur für macOS freigegeben. Versionen für Windows, iOS und Android sollen später folgen.



Auf der letzten Seite von MILK finden Sie unsere Feierabendfavoriten, die Spaß machen und Impulse für die Arbeitswoche liefern.



LESETIPP

MONEY – Eine Geschichte der Menschheit aus Perspektive des Geldes

Virtuelles Bezahlen wird zum Standard und man fragt sich, wie lange wir das gute alte Münz- und Papiergeld überhaupt noch brauchen. Ein guter Zeitpunkt, um – wie der irische Wirtschaftswissenschaftler David McWilliams – die Geschichte des Geldes Revue passieren zu lassen. Sein Sachbuch „Money“ untersucht, wie Geld über die Jahrtausende die Gesellschaft geprägt hat. Dabei betrachtet er die neuen Kryptowährungen ebenso wie die gekerbten Ishango-Knochen (um 18.000 v. Chr.), die als erstes Buchhaltungs-Tool der Welt gelten. McWilliams' 2025 in deutscher Übersetzung erschienener Band liest sich klug und unterhaltsam. Kein Wunder, ist doch der Autor auch Veranstalter des weltweit einzigen Festivals für Wirtschaft und Stand-up-Comedy.

David McWilliams: Money – Eine Geschichte der Menschheit aus Perspektive des Geldes. Goldmann.

Kilkenomics – Festival für Wirtschaft und Stand-up-Comedy: kilkenomics.com

SOCIAL-MEDIA-TIPP

Alles fake oder was?

Seit einigen Monaten sind KI-Programme zur Bild- und Videogenerierung so gut, dass wir kaum unterscheiden können: Ist ein Social-Media-Post echt – oder fake? Eine hochhaushohe Schneedüne auf der russischen Halbinsel Kamtschatka war nur einer von vielen Hoaxes, die von Tausenden Menschen (und einigen Nachrichtenmedien) für wahr gehalten und verbreitet wurden. Genau solche Videos analysiert und enttarnt der amerikanische Content-Creator Jeremy Carrasco auf seinen TikTok- und Instagram-Accounts „ShowtoolsAI“. In seinen kurzweiligen Videos erklärt er, woran man Fakes erkennt, und ist damit meist schneller dran als andere Social-Media-User – und als die klassischen Medien sowieso.

instagram.com/showtoolsai/
tiktok.com/@showtoolsai



Lustig und lehrreich: die Social-Media-Kanäle von Jeremy Carrasco



PODCAST-EMPFEHLUNG

Tech, KI & Schmetterlinge

Sascha Lobo macht in seinem Podcast „Tech, KI & Schmetterlinge“ die KI-Debatte verständlich, gerade auch für HörerInnen, die sich technisch nicht ständig up to date halten können. KI ist für den Berliner Autor, Blogger und Digitalisierungsexperten mehr als ein Hype. Lobo analysiert sie als Machtinstrument, das dabei ist, unsere Gesellschaft zu verändern. Dazu holt der Networkingprofi Fachleute vors Mikro. Klug, pointiert und letztlich überraschend optimistisch: weniger Weltuntergang, mehr Handlungsfähigkeit.

Auf allen gängigen Podcast-Plattformen.



### So gelingt Verhandeln

Der Abschluss ist sichtbar.  
Die eigentliche Arbeit passiert  
davor. Mehr dazu in unserer  
Coverstrecke.

> Seite 8

### „Die Ederer, die ist ein harter Knochen“

Als einzige Frau am Tisch  
focht sie 1994 Österreichs  
EU-Beitritt mit aus.

> Seite 18



### Ghost Negotiator

Er bleibt unsichtbar – und  
bestimmt trotz allem das Spiel.

> Seite 24

Hier MILK kostenlos  
abonnieren und zweimal  
jährlich per Post erhalten.

[fh-wien.ac.at/milk-abo](http://fh-wien.ac.at/milk-abo)

