

Maria von Harpe

Verhandlungs- und Gesprächsführung für Architekten und Ingenieure

**Zielorientierte,
sachgerechte und
partnerorientierte
Strategien**

Inhaltsverzeichnis

Einführung - Verhandlungsgrundlagen	11
1 Instrumente einer guten Gesprächs- und Verhandlungsführung	15
1.1 Die Körpersprache	16
1.2 Schlüsselqualifikationen der Kommunikation	29
1.2.1 Zielgerichtete Gesprächsbeiträge als konstruktive Grundlage für effiziente Verhandlungen	29
1.2.2 Gezielt Fragen stellen	42
1.2.3 Aktives Zuhören - DIE Voraussetzung für eine gute Verhandlungsführung	50
1.2.4 DU-Standpunkt	55
1.2.5 Konstruktives Reagieren auf kritische Fragen und Einwände	63
2 Sachgerechtes und zielorientiertes Verhandeln	68
2.1 Verhalten im Verhandlungsprozeß - Allgemeine Bemerkungen	68
2.2 Ein historischer Rückblick	71
2.3 Die Rolle der Verstandes- und Gefühlsebene in Verhandlungen	73
3 Partnerorientiertes Verhandeln	78
3.1 Drei Phasen der Verhandlungsführung	80
3.1.1 Die Analysephase	81
3.1.2 Die Planungsphase (Simulation)	83
3.1.3 Die Phase der Durchführung	84
3.2 Wo wird verhandelt? - Die Rolle der formellen und informellen Verhandlungen	85
4 Ablauf der Verhandlung	86
4.1 Die Einleitung	86
4.2 Der Hauptteil - strategisches Vorgehen	
Das ambivalente Verhalten von Zielorientierung und Flexibilität	88
4.2.1 Das Vorgehen nach der „Salami-Taktik“	91
4.2.2 Trennen Sie Personen von der Sache	93
4.2.3 Ziele statt Positionen anstreben	94
4.2.4 Verschiedene Möglichkeiten zum gegenseitigen Nutzen entwickeln	95
4.2.5 Objektive Entscheidungskriterien verwenden	96
4.2.6 Vorteile für den Partner herausstellen	97

4.2.7	Indirekte Führung durch Zuhören und Rückfragen stellen.	97
4.2.8	Gegenvorschläge nach der „Ja-aber-Methode“ machen.	98
4.2.9	Dem Verhandlungspartner den Rückzug erleichtern.	98
4.2.10	Zugeständnisse des Partners zurückhaltend aufnehmen.	98
4.2.11	Teilergebnisse durch Zwischenzusammenfassungen sichern.	99
4.2.12	Jedem Zugeständnis folgt ein eigener Vorstoß.	100
4.2.13	Eigenen Rückzug nur mit hinhaltendem Widerstand antreten.	100
4.2.14	Konsensfähigen Vorschlag erbitten.	100
4.3	Der Abschluß.	101
4.4	Hinweise für den Ablauf einer Verhandlung.	103
5	Schwierige Verhandlungen - Unfaire Strategien der Gegenseite.	106
5.1	Verhandlungen mit erfahrenen Partnern.	106
5.2	Abwehr unfairer Taktiken.	106
5.2.1	Ständige Wachsamkeit.	107
5.2.2	Angriffe gegen die Person - Der Umgang mit Stress und Emotionen.	109
5.2.3	Aufdecken der psychologischen Kriegsführung.	112
5.2.4	Schmutzige Tricks.	113
5.2.4.1	Anwenden von Drohungen und Warnungen.	117
5.2.4.2	Anwenden von Druck.	118
5.2.5	Die andere Seite bewegt sich nicht.	119
5.3	Der Verhandlungspartner ist stärker.	120
5.4	Wie geht man mit festgefahrenen Situationen um?.	120
5.5	Festlegung eines unteren Limits - Die sogenannte Schwellentheorie.	121
5.6	Die Rolle des Vermittlers.	122
5.7	Ursachen eines gestörten Vertrauensverhältnisses.	124
6	Die Aufgaben des Verhandlungsführers - Erfolgreiche Moderation durch diplomatisches Verhandlungsgeschick.	129
6.1	Die Aufgaben eines Verhandlungsführers und die eines Konferenzleiters im Vergleich.	129
6.2	Sollen Verhandlungen im Team oder besser zwischen nur zwei Verhandlungspersonen geführt werden?.	130
6.2.1	Was erwarten die Teammitglieder von ihrem Verhandlungsführer?.	132
6.2.2	Mit welchen Verhaltensweisen wird der Verhandlungsführer konfrontiert?.	133
6.3	Die Aufgaben des Vorsitzenden.	134

Inhaltsverzeichnis

6.4	Führungstechnische und führungspsychologische Anforderungen an den Vorsitzenden.	138
6.4.1	Die zwischenmenschliche Sensitivität	139
6.4.2	Das Kooperationsklima.	139
6.4.3	Die Motivation.	140
6.4.4	Das Menschenbild.	141
6.5	Charakterisierung der Verhandlungspartner nach psychologischen Merkmalen und richtiges Eingehen auf die Verhandlungspartner.	142
6.5.1	Verschiedene Teilnehmercharaktere.	143
7	Verkaufen und Verhandeln	156
7.1	Psychologische Grundsätze des Verkaufens - Das Verhältnis von Verkaufs-Logik und Psycho-Logik	157
7.2	Ärger mit Reklamationen.	166
8	Schlußbemerkungen - Worte zur Ethik des Verhandelns, insbesondere für Architekten und Ingenieure.	169
9	Anhang: Verhandlungstraining	174
9.1	Übung: Verhandlung.	174
9.2	Fallbeispiel: Zuhören.	179
9.3	Fallbeispiel: Leistungsstreß - Vertragsstrafe.	183
10	Literaturverzeichnis.	186