

# Effizientes Verhandeln

Konstruktive Verhandlungstechniken  
in der täglichen Praxis

von

Peter Knapp, M. A.

Potsdam-Babelsberg

und

Dr. Andreas Novak

Berlin

I. H. Sauer-Verlag GmbH  
Heidelberg

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Alltäglich wird verhandelt</b> .....	9
1. Verhandlungsvoraussetzungen.....	11
Unterschiedliche Ausgangspositionen.....	11
Lösungen nur gemeinsam möglich.....	11
Bereitschaft zu verhandeln.....	11
Verhandlungsgegenstand.....	12
2. Wie üblicherweise verhandelt wird.....	12
Win-Loose-Strategie: Der Kampf um Positionen.....	13
Negotiation Dance: Verhandeln wie auf dem Basar.....	14
3. Effizientes Verhandeln.....	15
<b>II. Vorbereitung - Es beginnt, bevor es beginnt</b> .....	16
<b>III. Von den Positionen zu den Interessen</b> .....	19
1. Sich die eigenen Interessen in ihrer Vielfalt bewusst machen.....	20
2. Die Welt mit den Augen ihres Verhandlungspartners sehen.....	21
3. Interessen unterschiedlicher Ebenen.....	22
Die Sachebene - was möchte ich erreichen?.....	22
Beziehungsebene - mit wem?.....	22
Trennen der Sache von der Beziehung.....	24
Verfahrensebene - wie wollen Sie zu dem Ergebnis gelangen?.....	24
4. Ein Verhandlungsfall als Beispiel.....	24
Der Umgang mit den Interessen - Eigene Interessen benennen.....	29
5. Ein Scheitern zulassen können durch die <i>Beste Alternative</i> .....	29
<b>IV. Die Verhandlungsmasse durch neue Ideen erweitern</b> .....	32
1. Optionen entwickeln - was sind mögliche Lösungen?.....	32
2. Optionen sind noch keine Lösungen.....	33
3. Herausforderung Kreatives Denken.....	34
4. Offenheit für neue Ideen.....	35
5. Generieren und Bewerten von Optionen trennen.....	35
<b>V. Befriedigung der Interessen - Komplexität meistern</b> .....	36
1. Methodisches Hilfsmittel: Die sechs Hüte des Denkens.....	36
2. Unterschiedliche Parameter im Blick behalten.....	39

Themen bestimmen und nacheinander abarbeiten.....	40
Ideen bewerten.....	42
Blockaden überwinden.....	44
Zwischenergebnisse festhalten.....	45
3. Unabhängige Kriterien.....	46
4. Umgang mit Forderungen.....	46
5. Abschluss und Verpflichtung.....	48
<b>VI. Kommunikation in Verhandlungen.....</b>	<b>50</b>
1. Bestimmt in der Sache - sanft in der Beziehung.....	51
2. Verständnis sicherstellen.....	51
Zuhören.....	53
Fragen stellen.....	55
3. Kommunikation kontrollieren - Einfluss behalten.....	56
Der innere Balkon oder: Über den Dingen stehen —	
Kommunikation verlangsamen.....	56
4. Wenn Schwierigkeiten auftreten.....	58
<b>VII. Verhandlungen zwischen mehreren Parteien.....</b>	<b>59</b>
1. Mehrere Parteien - unterschiedliche Interessen.....	59
2. Verhandlungssprecher.....	60
3. Verhandlungsbegleitung.....	62
<b>VIII. Verhandlungen in internationalen Kontexten.....</b>	<b>63</b>
<b>IX. Fazit: Von verborgenen Strategien zu effizienten</b>	
<b>Verhandlungen.....</b>	<b>69</b>
1. Verbreitete Ansichten - Leitsätze.....	69
2. Unlautere Strategien.....	74
3. Verhandlungsstile erkennen.....	75
<b>X. Phasen in Verhandlungen.....</b>	<b>77</b>
<b>XL Checklisten für die unterschiedlichen Verhandlungsphasen . . .</b>	<b>80</b>
1. Vor Beginn - Vorbereitung.....	80
2. Durchführung der Verhandlung.....	82
3. Verhandlungsabschluss.....	83
Literaturverzeichnis.....	85
Zu den Autoren.....	86