

Inhalt

Vorwort zur 24. deutschen Auflage	9
Vorwort der Autoren zur deutschen Ausgabe	13
Vorwort zur dritten Ausgabe	17
Einleitung	23

1. Das Problem

Nicht um Positionen feilschen	29
---	----

2. Die Methode

Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln .	47
Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen	76
Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil	97
Bestehen Sie auf die Anwendung neutraler Beurteilungskriterien	128

3. Ja, aber ...

Und wenn die Gegenseite stärker ist? <i>Entwickeln Sie die »Beste Alternative« zur Verhandlungsübereinkunft (BATNA).</i>	149
---	-----

Und wenn die anderen nicht mitspielen?	
Wenden Sie das Verhandlungs-Judo an	162
Und wenn sie schmutzige Tricks anwenden?	
Wie man zähe Verhandlungspartner zähmt	188
Drei Punkte zum Schluss	207

4. Zehn Leserfragen zum Harvard-Konzept

Fragen über Fairness und »sachgerechtes« Verhandeln . . .	213
Fragen über den Umgang mit Menschen	222
Fragen über Taktiken	237
Fragen über Macht	252

Anhang

Danksagung	268
Über das Harvard Negotiation Project	272
Ausführliches Inhaltsverzeichnis	275
Register	284

Ausführliches Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 24. deutschen Auflage	9
Vorwort der Autoren zur deutschen Ausgabe	13
Vorwort zur dritten Ausgabe	17
Die Verhandlungsrevolution	17
Was vor uns liegt	19
Diese Ausgabe	20
Unsere menschliche Zukunft	22
Einleitung	23
Teil 1	
Das Problem	
Nicht um Positionen feilschen	29
Positionsgerangel provoziert unkluge Einigungen	31
Feilschen um Positionen ist ineffizient	33
Positionsgerangel birgt Gefahren für künftige Beziehungen	34
Sind mehr als zwei Parteien an Verhandlungen beteiligt, ist Feilschen um Positionen noch schlechter . . .	35
Nett sein ist auch keine Lösung	36

Es gibt eine Alternative	38
------------------------------------	----

Teil 2

Die Methode

Menschen und Probleme getrennt

voneinander behandeln	47
---------------------------------	----

Verhandlungspartner sind zuallererst Menschen	49
---	----

Jeder Verhandlungspartner hat zwei Grundinteressen: Das eine bezieht sich auf den Verhandlungsgegenstand, das andere auf die persönlichen Beziehungen	50
---	----

Persönliche Beziehungen vermischen sich leicht mit den anstehenden Problemen 50 · Feilschen um Positionen bringt persönliche Beziehungen und Sachprobleme in Kollision 51

Trennen Sie persönliche Beziehungen von der Sachfrage. Kümmern Sie sich unmittelbar um das »Problem Mensch«	52
--	----

Vorstellungen	53
-------------------------	----

Versetzen Sie sich in die Lage der anderen 54 · Leiten Sie die Absichten anderer niemals aus Ihren eigenen Befürchtungen ab 56 · Schieben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen nicht der Gegenseite zu 57 · Sprechen Sie über die Vorstellungen beider Seiten 57 · Suchen Sie die Vorstellungen der Gegenseite auf unerwartete Weise zu nutzen 59 · Beteiligen Sie die Gegenseite am Ergebnis: Sorgen Sie dafür, dass sie sich am Verhandlungsprozess beteiligt 59 · Das Gesicht wahren: Stimmen Sie Ihre Vorschläge auf das Wertsystem der anderen ab 61

Emotionen	62
---------------------	----

Zuallererst muss man Emotionen erkennen und verstehen – die der anderen und die eigenen 62 · Achten Sie auf die »Grundbedürfnisse« Ihres Verhandlungspartners 63 · Beziehen Sie die Frage der Identität in Ihre Überlegungen ein 64 · Artikulieren Sie Ihre Emotionen und erkennen Sie deren Berechtigung an 65 · Gestatten Sie der Gegenseite, Dampf abzulassen 65 · Reagieren Sie nicht auf emotionale Ausbrüche 66 · Benutzen Sie auch symbolische Gesten 67

Kommunikation	67
Hören Sie aufmerksam zu und geben Sie Rückmeldung über das, was gesagt wurde 69 · Sprechen Sie so, dass man Sie auch versteht 71 · Reden Sie über sich, nicht über die Gegenseite 72 · Sprechen Sie mit einer bestimmten Absicht 72	
Vorausdenken ist wichtig	73
Bauen Sie aktive Beziehungen auf 73 · Gehen Sie das Problem an – und nicht die Menschen 74	
Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen	76
Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen, muss man die Interessen, nicht die Positionen in Einklang bringen	76
Das Problem wird durch Interessen bestimmt 77 · Hinter gegensätzlichen Positionen liegen sowohl gemeinsame und ausgleichbare Interessen als auch sich widersprechende 79	
Wie findet man Interessen heraus?	80
Fragen Sie: »Warum?« 81 · Fragen Sie: »Warum nicht?« Und denken Sie dabei an die Wahlmöglichkeiten der Gegenseite 81 · Erkennen Sie, dass beide Seiten vielfältige Interessen haben 85 · Die wichtigsten Interessen sind die menschlichen Grundbedürfnisse 86 · Erstellen Sie eine Liste 88	
Sprechen Sie über die Interessen.	88
Machen Sie Ihre Interessen deutlich 89 · Erkennen Sie die Interessen der anderen als Teil des Problems an 90 · Stellen Sie erst das Problem dar, bevor Sie antworten 91 · Schauen Sie nach vorne, nicht zurück 91 · Die Frage »Warum« hat zwei ganz verschiedene Bedeutungen 92 · Seien Sie bestimmt, aber flexibel 93 · Seien Sie hart in der Sache, aber sanft zu den beteiligten Menschen 94	
Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil	97
Diagnose	98
Vorschnelles Urteil 99 · Die Suche nach »der« richtigen Lösung 100 · Die Annahme, dass der »Kuchen« begrenzt sei 101 · Die Vorstellung, dass die anderen ihre Probleme selbst lösen sollen 101	

Rezepte	102
Bei der Entwicklung von Vorstellungen auf ihre Beurteilung verzichten 102 · Vor dem Brainstorming 103 · Während des Brainstormings 104 · Nach dem Brainstorming 105 · Ziehen Sie auch ein Brainstorming mit der Gegenseite in Betracht 106	
Verbreitern Sie die Basis Ihrer Wahlmöglichkeiten	109
Vervielfältigen Sie die Optionen, indem Sie zwischen Besonderem und Allgemeinem pendeln: Das Kreisdiagramm 110 · Betrachten Sie die Suche vom Standpunkt verschiedener Experten 113 · Suchen Sie nach Problemlösungen mit unterschiedlichem Wirkungsgrad 114 · Verändern Sie die Reichweite der vorgeschlagenen Übereinkunft 115	
Suchen Sie nach Vorteilen für beide Seiten	115
Finden Sie die gemeinsamen Interessen heraus 116 · Verschmelzen Sie unterschiedliche Interessen 119 · Erkunden Sie die Hauptanliegen der Gegenseite 122	
Erleichtern Sie der Gegenseite die Entscheidung	123
Mit wem verhandeln? 123 · Welche Entscheidung ist wünschenswert? 124 · Drohungen helfen nicht 126	
Bestehen Sie auf die Anwendung neutraler Beurteilungskriterien	128
Bloße Willensentscheidungen kommen teuer	128
Das Argument für die Anwendung objektiver Kriterien	129
Sachbezogenes Verhandeln bringt auf gütliche und wirkungsvolle Weise vernünftige Übereinkünfte zustande 130	
Die Entwicklung objektiver Kriterien	133
Faire Kriterien 133 · Faire Verfahrensweisen 134	
Verhandeln mithilfe objektiver Kriterien	136
Funktionieren Sie jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien um 137 · Argumentieren Sie vernünftig – und seien Sie solcher Argumentation gegenüber selbst offen 138 · Geben Sie niemals irgendeinem Druck nach 140	
»Die Gepflogenheiten der Firma« – Ein konkreter Fall	143

Teil 3

Ja, aber ...

Und wenn die Gegenseite stärker ist?

Entwickeln Sie die »Beste Alternative« zur

Verhandlungsübereinkunft (BATNA) 149

Schützen Sie sich 150

Die Verwendung eines »Limits« und der Preis dafür 150 · Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre Beste Alternative 152 · Die Unsicherheit bezüglich einer unbekanntesten Besten Alternative 153 · Ziehen Sie einen Stolperdraht 155

Machen Sie das Beste aus Ihren Möglichkeiten 155

Je attraktiver Ihre Beste Alternative, umso größer ist Ihre Macht 156 · Entwickeln Sie Ihre Beste Alternative 157 · Untersuchen Sie auch die Beste Alternative der Gegenseite 159

Wenn die Gegenseite Macht besitzt 160

Und wenn die anderen nicht mitspielen?

Wenden Sie das Verhandlungs-Judo an 162

Verhandlungs-Judo 163

Greifen Sie nicht die Position der anderen an, werfen Sie lieber einen Blick dahinter 164 · Verteidigen Sie nicht Ihre Vorstellungen, laden Sie die Gegenseite zu Kritik und Ratschlag ein 166 · Gestalten Sie persönliche Angriffe in sachbezogene Auseinandersetzungen um 167 · Stellen Sie Fragen und nutzen Sie auch die Macht des Schweigens 168

Das Ein-Text-Verfahren 169

Bringen Sie die anderen zum Mitspielen:

Die Auseinandersetzung zwischen der Immobilienfirma

Jones und Frank Turnbull 175

»Korrigieren Sie mich, wenn etwas falsch ist« 176 · »Wir erkennen durchaus an, was Sie für uns getan haben« 177 · »Alles, was wir wollen, ist Fairness« 177 · »Wir wollen unsere Einigung nicht auf Eigennutz und Macht aufbauen, sondern auf einer sachlichen Grundlage« 178 · »Vertrauen steht hier gar nicht zur De-

batte« 179 · »Kann ich Ihnen einige Fragen über die mir zugänglichen Fakten stellen?« 180 · »Aufgrund welcher Kriterien haben Sie das gemacht?« 181 · »Wir wollen einmal sehen, ob ich Sie richtig verstehe« 182 · »Wann kann ich Sie wieder aufsuchen?« 182 · »Ich möchte Sie auf Schwierigkeiten hinweisen, die für mich entstehen, wenn ich Ihrem Gedankengang folge« 183 · »Eine faire Lösung wäre möglicherweise ...« 184 · »Was geschieht, wenn wir uns einigen ... was, wenn nicht?« 185 · »Wir richten uns ganz nach Ihnen« 186 · »Es war uns eine Freude, mit Ihnen zu verhandeln« 186

Und wenn sie schmutzige Tricks anwenden?

Wie man zähe Verhandlungspartner zähmt 188

Wie verhandelt man über die Spielregeln? 189

Die Menschen von den Problemen trennen 190 · Konzentrieren Sie sich auf Interessen, nicht auf Positionen 191 · Entwickeln Sie Optionen für beiderseitigen Nutzen 191 · Bestehen Sie auf objektiven Kriterien 191

Ein paar übliche Verhandlungstricks 192

Absichtlicher Betrug 192 · Psychologische Kriegsführung 196 · Druck auf Positionen 200

Lassen Sie sich nicht zum Opfer machen 205

Drei Punkte zum Schluss 207

1. Sie wussten das doch schon immer 207

2. Lernen durch Erfahrung 207

3. »Siegen« 208

Teil 4

Zehn Leserfragen zum *Harvard-Konzept*

Fragen über Fairness und »sachgerechtes« Verhandeln 213

Frage 1: »Macht Feilschen um Positionen jemals Sinn?« 213

Wie wichtig ist es, ein willkürliches Ergebnis zu vermeiden? 213 · Wie komplex sind die Fragestellungen? 214 · Wie wichtig ist die Auf-

rechterhaltung einer guten Arbeitsbeziehung? 214 · Welche Erwartungen hat die Gegenseite, und wie schwierig würde deren Änderung sein? 215 · Wo stehen Sie in der Verhandlung? 216

Frage 2: »Was kann man tun, wenn die Gegenseite einen anderen Maßstab für Fairness hat?« 216

Finden Sie heraus, woher die widersprüchlichen Kriterien kommen 217 · Ein Übereinkommen entsprechend dem »besten« Kriterium ist nicht notwendig 218

Frage 3: »Soll ich fair sein, wenn ich es nicht sein muss?« 218

Wie viel ist Ihnen der Unterschied wert? 220 · Wird das unfaire Ergebnis von Dauer sein? 220 · Welchen Schaden könnte das unfaire Ergebnis dieser oder anderen Beziehungen zufügen? 221 · Werden Sie Gewissensbisse haben? 221

Fragen über den Umgang mit Menschen 222

Frage 4: »Was mache ich, wenn Menschen das Problem sind?« 222

Bauen Sie eine Arbeitsbeziehung auf, die unabhängig von Übereinstimmung oder Uneinigkeit ist 222 · Sachfragen 223 · Beziehungsfragen 224 · Verhandeln Sie über die Beziehung 224 · Unterscheiden Sie zwischen dem, wie Sie die Gegenseite behandeln und wie diese Sie behandelt 225 · Gehen Sie mit offensichtlicher Irrationalität rational um 226

Frage 5: »Soll man auch mit Terroristen oder jemandem wie Hitler verhandeln? Wann ist es sinnvoll, nicht zu verhandeln?« 227

Soll man mit Terroristen verhandeln? 227 · Soll man mit jemandem wie Hitler verhandeln? 229 · Soll man verhandeln, wenn die Leute aus religiöser Überzeugung handeln? 230 · Wann ist es sinnvoll, nicht zu verhandeln? 231

Frage 6: »Wie soll ich meinen Verhandlungsansatz an die Unterschiede in Persönlichkeit, Geschlecht, Kultur und so weiter anpassen?« 233

Finden Sie eine gemeinsame Linie 233 · Passen Sie unseren allgemeinen Rat der besonderen Situation an 234 · Schenken Sie den Unter-

schieden in Überzeugungen und Sitten Beachtung, aber werfen Sie Einzelpersonen nicht in einen Topf 235 · Stellen Sie Ihre Annahmen infrage und hören Sie genau zu 236

Fragen über Taktiken 237

Frage 7: »Wie entscheide ich Fragen wie ›Wo soll man sich treffen?‹, ›Wer soll das erste Angebot machen?‹ und ›Wie hoch soll ich einsteigen?« 237

Wo soll man sich treffen? 237 · Wie sollen wir kommunizieren? 238 · Wer soll das erste Angebot machen? 240 · Wie hoch soll ich einsteigen? 241 · Die Strategie hängt von der Vorbereitung ab 242

Frage 8: »Konkret, wie gehe ich von der Entwicklung von Entscheidungsmöglichkeiten zum Eingehen von Verpflichtungen über?« 243

Denken Sie vom Beginn an an den Abschluss eines Übereinkommens 243 · Erwägen Sie den Entwurf eines Vertragsrahmens 244 · Bewegen Sie sich schrittweise auf eine Verpflichtung zu 245 · Verfolgen Sie hartnäckig Ihre Interessen, aber beharren Sie nicht stur auf einer bestimmten Lösung 246 · Machen Sie ein Angebot 247 · Seien Sie am Ende großzügig 248

Frage 9: »Wie probiere ich diese Ideen aus, ohne ein zu großes Risiko einzugehen?« 249

Fangen Sie klein an 249 · Investieren Sie etwas 250 · Überprüfen Sie Ihre Leistung 250 · Bereiten Sie sich vor! 250

Fragen über Macht 252

Frage 10: »Kann meine Verhandlungsmethode wirklich einen Einfluss haben, wenn die Gegenseite mächtiger ist?« und »Wie verbessere ich meine Verhandlungsmacht?« . 252

Manches können Sie nicht bekommen 252 · Ihre Verhandlungsmethode spielt eine große Rolle 252 · »Ressourcen« sind nicht das Gleiche wie »Verhandlungsmacht« 253 · Fragen Sie nicht »Wer ist mächtiger?« 253 · Es gibt viele Quellen der Verhandlungsmacht 255 · Es liegt Macht in der effektiven Kommunikation 257

**Nutzen Sie Ihre potenzielle Verhandlungsmacht
bestmöglich aus 267**

Danksagung 268

Über das Harvard Negotiation Project 272