

Inhalt

Vorwort	5
Teil 1	
Einführung	13
Hintergrund und Struktur	15
Hintergrund	15
Struktur	19
Teil 2	
Ein Modell der Verhandlungsführung	21
Verhandeln: Eine erste Orientierung	23
Hinweis	31
Das Erzielen inhaltlicher Ergebnisse	33
Der taktische Gebrauch von Informationen	35
Die Wahl einer Position	38
Definitive Position	38
Offene Position	39
Konzessionen	41
Die Sackgasse als Ausweg	42
Resümee	42
Die Beeinflussung des Machtverhältnisses	43
Taktiken zur Stärkung der eigenen Machtposition	45
Kampf	45
Manipulation	45

Fakten und Fachwissen	49
Exploration	50
Stärkung der Beziehung	50
Überzeugungskraft	51
Stärkung der Ausgangsposition	51
Resümee	54
Die Förderung eines konstruktiven Klimas	57
Person und Verhalten voneinander trennen	59
Unnötige Spannungen vermeiden	60
Spannungen reduzieren	62
Das Erzielen von flexiblen Vorgehensweisen	65
Wann man explorieren soll	67
Die Vorbereitungsphase	68
Die erste Wahl der Position	69
Die Suchphase	71
Sackgasse und Abschluß	72
Taktiken der Exploration	73
Informelle Konsultationen zu Beginn	73
Beginnen Sie immer mit einer exploratorischen Phase	74
Stellen Sie Fragen	74
Gehen Sie mit gutem Beispiel voran	74
Versuchen Sie, gemeinsame Kriterien zu finden	74
Versuchen Sie, gemeinsame Interessen zu finden	75
Versuchen Sie, möglichst viele Alternativen auf den Tisch zu bekommen	76
Machen Sie einen „Plattform-Vorschlag“	77
Gestatten Sie sich gegenseitig, Punkte zu sammeln	77
Fortschritte mit Hilfe neuer Vorschläge	78
Fortschritt mit Hilfe einer Arbeitsgruppe	78
Explorieren, wenn die Verhandlungen festgefahren sind	78
Die drei wichtigsten taktischen Regeln	79
Resümee	80

Die Einflußnahme auf die Auftraggeber	83
Effizient verhandeln – Schlußfolgerungen	87
Richtlinien	91
Seien Sie fest, aber flexibel	91
Respektieren Sie sich gegenseitig	92
Vermeiden Sie Machtkämpfe	92
Schärfen Sie Ihren Sinn für die richtige Perspektive	93
Erkennen Sie, daß Sackgassen unvermeidlich sind	94
Denken Sie an Ihre Auftraggeber	95
Erkennen Sie Ihren eigenen Stil	96
Erkennen Sie, daß Zweifel normal sind	96
Einschränkungen	96
Der Kern des Modells	97
Resümee	102
Teil 3	
Spezielle Situationen und Probleme	103
Die Vorbereitung von Verhandlungen	105
Checkliste	106
Diagnose	107
Ziele	108
Vorgehensweisen	109
Resümee	113
Der Vorsitz bei Verhandlungen	115
Die Phasen des Verhandlungsprozesses	115
Vorbereitung	116
Erste Positionswahl	116
Suchphase	117
Sackgasse und endgültiger Abschluß	117
Checkliste für den Vorsitzenden	118
Drei abschließende Bemerkungen	121
Resümee	123

Verhandeln mit einem mächtigeren Partner	125
Tendenzen in Situationen mit unterschiedlichen Machtverhältnissen	125
Strategische Tips für die weniger mächtige Partei	129
Allgemeine Bemerkungen	129
Spezifische Punkte	129
Wichtige Punkte	130
 Vom Kampf zum Verhandeln	 133
Kampfverhalten	133
Vorteile	134
Nachteile	135
Möglichkeiten, einem Kampfverhalten zu begegnen	135
 Das Verhandlungsgitter und persönliche Verhandlungsstile	 139
Zwei Arten des Verhaltens	139
Vier Verhandlungsstile	143
Resümee	144
 Verhandeln: Einige Faustregeln	 145
Zeit	145
Sackgassen	146
Fragen und Antworten	147
Vertagen	149
Das Ziel	149
Konzessionen	150
Tagesordnung	150
Die Kraft der Überzeugung	151
Kennen Sie Ihre Fakten	151
Achten Sie darauf, wie Sie sich präsentieren	151
Vertreten Sie eine konstruktive Haltung, ohne nachzugeben	152
Beschränken Sie sich selbst in Ihren Argumenten	152
Üben Sie Selbstdisziplin beim Debattieren	153

Emotionale Manipulationen bei Verhandlungen	155
Negative und positive Manipulationen	155
Sind emotionale Manipulationen wirksam?	157
Widerstand gegen Manipulationen	160
Verhandeln innerhalb von Organisationen	163
Von vertikaler Kontrolle zur horizontalen Kompetenzverteilung	163
Beispiele	168
Die historische Entwicklung der Kunst des Verhandels ...	173
Ein historischer Überblick	173
Veränderte Möglichkeiten der Beherrschung von Gefühlen ...	185
Die früheren Normen aus heutiger Sicht	186
Bezug zum Verhandlungsmodell	191
Der kooperative Stil	194
Resümee	196
Teil 4	
Verhandlungstraining	197
Mini-Übung 1	200
Edelweiß	200
Mini-Übung 2	200
Erzielen Sie ein günstiges Ergebnis, während Sie gleichzeitig die gute Beziehung aufrechterhalten	200
Mini-Übung 3	202
Die Haifisch-Insel	202
Mini-Übung 4	202
Sammeln Sie so viele Punkte wie möglich	202
Simulation 1	205
Die Bauplatz-Übung	205
Simulation 2	210
Die London Company Übung	210

Simulation 3	216
Die Verschmutzung des Rheins:	
Eine Simulation internationaler Verhandlungen	216
Zusammenfassung 1	229
Persönliche Verhandlungsstile	229
Zusammenfassung 2	231
Kooperation, Verhandeln, Kampf	231
Zusammenfassung 3	236
Die Rolle des Vorsitzenden: Eine Checkliste	236
Zusammenfassung 4	241
Mächtige gegen Ohnmächtige	241
Ein zweitägiger Workshop über Verhandeln	241
Anhang	
Überblick über die Literatur	245
Werke, die für die praktische Anwendung bestimmt sind	246
Fallstudien	248
Mehr wissenschaftlich orientierte Arbeiten	249
Empirische Detailstudien	249
Die Entwicklung umfassender Theorien	252
Neuere Literatur	255
Literaturverzeichnis	257
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	261