

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
1. Teil. Analyse	1
I. Kapitel. Erkennen Sie Ihr Verbesserungspotenzial	3
II. Kapitel. Analysieren Sie die Verhandlungssituation.	22
III. Kapitel. Nutzen Sie die Dynamik von Wertschöpfung und Wertbeanspruchung	53
2. Teil. Werkzeuge	89
IV. Kapitel. Bereiten Sie sich auf die Verhandlung vor	91
V. Kapitel. Steuern Sie die Interaktion am Verhandlung- tisch	112
3. Teil. Strategien	153
VI. Kapitel. Gestalten Sie das Spielfeld.	155
VII. Kapitel. Reflektierte Übung macht den Meister	189
Literaturverzeichnis	193
Anmerkungen	203
Sachverzeichnis	213

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
1. Teil. Analyse	1
I. Kapitel. Erkennen Sie Ihr Verbesserungspotenzial	3
1. Was ist Verhandeln?	4
2. Warum sind Verhandlungen oft ineffizient?	5
a) Positionen statt Interessen – der Nullsummenmythos und das Basar-Ritual	5
b) Reden statt Zuhören	7
c) Vermischung von Person und Sache	9
d) Zuschreibungen und negative Emotionen	10
3. Was ist das Ziel von Verhandlungen?	11
Die Fünf Elemente eines guten Ergebnisses	11
4. Kann man Verhandeln eigentlich lernen?	15
a) Die Suche nach Verbesserungspotenzial	15
b) Je mehr Sie wissen, desto besser können Sie sein	16
c) Erkennen Sie Ihre Verhandlungs- und Konfliktaltung	17
d) Entscheidend ist die Umsetzung	20
II. Kapitel. Analysieren Sie die Verhandlungssituation	22
1. Begreifen Sie Verhandeln als Entscheidungsfindung	23
2. Analysieren Sie die Entscheidungslage	24
a) Einigungsoptionen	25
b) Nichteinigungsalternativen	26
c) Interessen	30
d) Wahrnehmung	35
3. Achten Sie auf Rationalitätsfalten	38
a) Wahrnehmungsanker (anchoring)	38
b) Bezugsrahmen (framing)	39
c) Selektive Wahrnehmung	41
d) Konzessionsreflexe	45
e) Verstrickung	47
f) Checkliste Rationalitätsfalten	49

Inhaltsverzeichnis

III. Kapitel. Nutzen Sie die Dynamik von Wertschöpfung und Wertbeanspruchung	53
1. Schaffen Sie Kooperationsgewinne	54
a) Nutzen Sie Unterschiede	56
b) Nutzen Sie Gemeinsamkeiten	62
c) Nutzen Sie Größenvorteile	63
d) Integratives Verhandeln	63
2. Sichern Sie sich Ihren Gewinn-Anteil	64
a) Ausnutzen von Risikoscheu und Ungeduld	66
b) Verändern des (wahrgenommenen) Einigungsbereiches	67
c) Wahrnehmungsanker	70
d) Ausschließen unerwünschter Einigungsoptionen	73
e) Beeinflussen (der Wahrnehmung) von Interessen	75
f) Einsatz „objektiver“ Kriterien	78
g) Arbeiten mit Konvergenzpunkten	80
h) Distributives Verhandeln	81
3. Beachten Sie das Verhandlungsdilemma	82
4. Erkennen Sie Eskalationsmechanismen	85
2. Teil. Werkzeuge	89
IV. Kapitel. Bereiten Sie sich auf die Verhandlung vor	91
1. Identifizieren Sie Themen und Beteiligte	92
2. Setzen Sie bei den Vier Schlüsselfaktoren an	93
a) Interessen und ihre Wahrnehmung durch die Parteien	94
b) Nichteinigungsalternativen und ihre Wahrnehmung	96
c) Einigungsoptionen und ihre Wahrnehmung	98
3. Berechnen Sie den Wert von Nichteinigungsalternativen	99
4. Spielen Sie Entscheidungsszenarien durch	107
5. Wechseln Sie in die Rolle Ihres Verhandlungspartners	108
V. Kapitel. Steuern Sie die Interaktion am Verhandlungstisch	112
1. Beobachten und verbessern Sie die Kommunikation	113
a) Verbale und nonverbale Kommunikation	113
b) Vier Seiten einer Nachricht	116
c) Aktives Zuhören	117
d) Fragetechniken	119
e) Gefühle	121
f) Ich-Aussagen	124
g) Umgang mit aggressivem Verhalten	125

2. Setzen Sie Problemlösungstechniken ein.....	131
a) Management der Komplexität	131
b) Fragen nach Interessen.....	133
c) Zukunftsorientierung und problemlösende Einstellung.....	135
d) Jonglieren mit Optionen.....	136
e) Bauen Sie goldene Brücken.....	136
3. Managen Sie das Verhandlungsdilemma	137
a) Kooperieren Sie „auf Gegenseitigkeit“ (Tit for Tat).....	138
b) Schaffen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre	141
c) Trennen Sie Erfinden und Entscheiden.....	143
d) Beeinflussen Sie die Wahrnehmung der Verhandlungssituation	147
e) Setzen Sie Dritte zur Problemlösung ein.....	148
3. Teil. Strategien	153
VI. Kapitel. Gestalten Sie das Spielfeld	155
1. Erweitern oder beschränken Sie den Verhandlungsgegenstand	156
2. Erweitern oder beschränken Sie den Teilnehmerkreis	158
a) Wertschöpfung durch zusätzliche Teilnehmer.....	159
b) Wertbeanspruchung mit Hilfe zusätzlicher Teilnehmer	161
c) Beschränkungen des Teilnehmerkreises	164
3. Organisieren Sie Ihr Verhandlungsteam	165
a) Vorbereitung und Rollenverteilung im Team.....	166
b) Vorteile der Einschaltung von Vertretern	167
c) Vertreter als Einigungshindernis	169
4. Planen Sie die Reihenfolge einzelner Verhandlungen.....	171
a) Verhandeln Sie im Plenum, parallel oder sequenziell?.....	171
b) Sequenzielles Verhandeln: Denken Sie rückwärts	173
5. Nutzen Sie Auktionsstrukturen	178
a) Chancen und Risiken von Auktionen	179
b) Wann ist eine Auktion sinnvoll?	182
c) Ausgestaltung von Auktionen	184
d) Auktionselemente in Verhandlungen	186
VII. Kapitel. Reflektierte Übung macht den Meister.....	189
Literaturverzeichnis.....	193
Anmerkungen	203
Sachverzeichnis.....	213