

# Inhaltsverzeichnis

<b>A.</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>17</b>
<b>1.</b>	<b>Was ist eine Verhandlung?</b>	<b>19</b>
1.1	Der Begriff der Verhandlung	19
1.1.1	Parteien, Interessen und einigungsorientierte Kommunikation	20
1.1.2	Verteilung der Entscheidungsmacht und Win-win-Situationen	21
1.2	Zusammenfassung	23
<b>2.</b>	<b>Kriterien zur Bewertung von Verhandlungen</b>	<b>24</b>
2.1	Effektivität: Verwirklichung der angestrebten Ziele	24
2.2	Effizienz: Nutzenmaximierung und Kostenminimierung	25
2.2.1	Nutzenmaximierung bei konsensorientierten Verhandlungen	26
2.2.2	Kostenminimierung bei kompromissorientierten Verhandlungen	26
2.3	Beziehung: Grundlage für die Umsetzung und weitere Geschäfte	27
2.4	Zusammenfassung	28
<b>B.</b>	<b>Handlungskonzepte</b>	<b>29</b>
<b>3.</b>	<b>Die fünf Phasen eines Verhandlungsprozesses</b>	<b>31</b>
3.1	Vorbereitungsphase	32
3.1.1	Die eigene Position analysieren	33
3.1.2	Die Gegenseite analysieren	34
3.1.3	Das Verhandlungsteam zusammenstellen	36
3.1.4	Den Verhandlungsplan erstellen	40
3.1.5	Den Verhandlungsort wählen	45
3.1.6	Den Verhandlungsraum gestalten	46
3.1.7	Die Verhandlung simulieren	48
3.1.8	Das Überzeugungsmaterial ordnen	48
3.1.9	Vorbereitung in der Gruppe	48

3.2	Kontaktphase	49
3.2.1	Die formale Abgrenzung des Verhandlungsgebietes	49
3.2.2	Informelle Aspekte in der Kontaktphase	49
3.3	Kernphase	51
3.4	Vereinbarungsphase	53
3.4.1	Vertragsgestaltung	53
3.4.2	Verabschiedung	54
3.5	Umsetzungs- und Pflegephase	54
3.5.1	Umsetzung des Abkommens	54
3.5.2	Pflege der Beziehung	55
3.6	Zusammenfassung	55
<b>4.</b>	<b>Verhandlungsstil</b>	<b>57</b>
4.1	Der harte Stil	57
4.2	Der weiche Stil	58
4.3	Der weiche und der harte Stil im Vergleich	58
4.3.1	Hart trifft hart: ein Willenskampf	58
4.3.2	Hart trifft weich: ein Pyrrhus-Sieg	59
4.3.3	Weich trifft weich: kein Konflikt	60
4.4	Verhandeln nach der Harvard-Methode	60
4.4.1	Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln	64
4.4.2	Auf Interessen konzentrieren	67
4.4.3	Optionen entwickeln	68
4.4.4	Neutrale Beurteilungskriterien vereinbaren	71
4.5	Mediation	73
4.6	Zusammenfassung	73
<b>5.</b>	<b>Rhetorik des Verhandlungsgesprächs</b>	<b>75</b>
5.1	Inhalt und Beziehung im Verhandlungsgespräch	75
5.2	Nonverbale Kommunikation	76
5.2.1	Blickkontakt, Körpersprache und Distanz	77
5.2.2	Ähnlichkeit	78
5.3	Verbale Verhandlungskommunikation	79
5.3.1	Überzeugend argumentieren	79
5.3.2	Verständlich sprechen	86
5.3.3	Fragen	87

5.4	Zuhören, Schweigen und Beobachten	88
5.4.1	Aktives Zuhören	88
5.4.2	Die Macht des Schweigens	89
5.4.3	Wichtiges beobachten und Beobachtungen auswerten	90
5.5	Engagement	90
5.6	Zusammenfassung	91
<b>6.</b>	<b>Sozialpsychologie des Verhandelns</b>	<b>92</b>
6.1	Einstellungsänderung durch Argumentation	92
6.1.1	Macht, Attraktivität und Glaubwürdigkeit	94
6.1.2	Inhalt, Struktur und Darbietung	96
6.1.3	Wahrnehmung, Erwartung und Motivation	99
6.1.4	Der Einfluss des Mediums	100
6.1.5	Der Einfluss des Kontextes	100
6.2	Kooperation in Gruppen	100
6.2.1	Kooperativer Interaktionsstil	100
6.2.2	Voraussetzungen und günstige Bedingungen	101
6.3	Der Einfluss von persönlicher Beziehung, Gesprächszeit und Handlungsalternativen auf Verhandlungserwartungen	104
6.3.1	Erhebungsmethode	106
6.3.2	Ergebnisse	107
6.4	Zusammenfassung	110
<b>C.</b>	<b>Besondere Verhandlungssituationen</b>	<b>111</b>
<b>7.</b>	<b>Schwierige Verhandlungssituationen</b>	<b>113</b>
7.1	Taktiken schwieriger Verhandlungspartner	113
7.1.1	Absichtlicher Betrug	113
7.1.2	Psychologische Angriffe	114
7.1.3	Blockieren und Mauern	115
7.2	Ursachen der Probleme	115
7.2.1	Mögliche Reaktionen auf taktische Tricks	116
7.3	Die Methode der Durchbruchverhandlung	117
7.3.1	Ruhe bewahren und Angriffe abprallen lassen	117
7.3.2	Den Gegner entwaffnen und Feindseligkeit abbauen	118

7.3.3	Die Konfrontation in eine Koalition verwandeln	119
7.3.4	Eine goldene Brücke bauen	120
7.3.5	Die eigene Macht konstruktiv einsetzen	121
7.4	Einsatz eines Mediators	122
7.5	Zusammenfassung	123
<b>8.</b>	<b>Interkulturelle Verhandlungen</b>	<b>124</b>
8.1	Besonderheiten interkultureller Verhandlungen	125
8.1.1	Unterschiedliche soziokulturelle Hintergründe	125
8.1.2	Unterschiede in den Gesellschafts- und Organisationsstrukturen	127
8.1.3	Sprachliche Unterschiede	129
8.2	Erfolgreich interkulturell verhandeln	130
8.2.1	Interkulturelle Verhandlungskompetenz	130
8.2.2	Vorbereitung auf interkulturelle Verhandlungen	131
8.3	Zusammenfassung	132
<b>D.</b>	<b>Analysemethoden</b>	<b>135</b>
<b>9.</b>	<b>Drei Modelle zur Analyse von Verhandlungen</b>	<b>137</b>
9.1	Modell 1: Analyse der Einflussfaktoren	137
9.1.1	Sachliche Faktoren	138
9.1.2	Menschliche Faktoren	143
9.1.3	Situative Faktoren	145
9.1.4	Abhängige Faktoren	147
9.2	Modell 2: Analyse der Dimensionen einer Verhandlung	148
9.2.1	Die horizontale Kommunikationsdimension	149
9.2.2	Die interne Kommunikationsdimension	150
9.2.3	Die vertikale Kommunikationsdimension	150
9.2.4	Die externe Kommunikationsdimension	152
9.3	Modell 3: Analyse der Koordinaten einer Verhandlung	153
9.3.1	Das Spannungsfeld zwischen Konflikt und Kooperation	154
9.3.2	Das Spannungsfeld zwischen Inhalt und Beziehung	155
9.4	Zusammenfassung	155

<b>E. Politik als Verhandlungspraxis</b>	<b>157</b>
<b>10. Europas Verfahrensethik des Verhandelns</b>	<b>159</b>
10.1 „Politik als Verhandlungspraxis“	159
10.2 Internationale, nationale und europäische Ebene	160
10.3 Abbruchbedingungen: Pragmatismus und Wertethik	162
10.4 Die produktive Nutzung der „Lücke“	164
10.5 Zusammenfassung	165
<b>11. Verhandlungspraxis und politische Theorie</b>	<b>166</b>
11.1 Faires Verhandeln als Begründung für Gerechtigkeit	166
11.2 Vernunft und Fairness nach dem Diskursprinzip	169
11.3 Das Verhandlungsprinzip	171
11.4 Die Psychologisierung des Diskurses	172
11.5 Das Diskursprinzip als Imperativ der Vernunft	174
11.6 Zusammenfassung	175
<b>Verhandlungskompetenz: zusammenfassende Fragen und Antworten</b>	<b>177</b>
Literaturhinweise	185
Personen- und Sachregister	189
Der Autor	192