

Inhalt

Vorwort zur 25. 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? Entwickeln Sie die »Beste Alternative« zur Verhandlungsübereinkunft (BATNA).	147

Und wenn die anderen nicht mitspielen?	
Wenden Sie das Verhandlungs-Judo an	160
Und wenn sie schmutzige Tricks anwenden?	
Wie man zähe Verhandlungspartner zähmt	186
Drei Punkte zum Schluss	205

4. Zehn Leserfragen zum Harvard-Konzept

Fragen über Fairness und »sachgerechtes« Verhandeln . . .	211
Fragen über den Umgang mit Menschen	220
Fragen über Taktiken	235
Fragen über Macht	250

Anhang

Fallstudien aus Europa	267
Danksagung	286
Über das Harvard Negotiation Project	290
Ausführliches Inhaltsverzeichnis	293
Register	302

Ausführliches Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 25. 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 Beziehun- gen 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 Absicht- ten anderer niemals aus Ihren eigenen Befürchtungen ab 56 · Schie- ben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen nicht der Gegenseite zu 57 · Sprechen Sie über die Vorstellungen beider Seiten 57 · Su- chen 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 Ge- sicht wahren: Stimmen Sie Ihre Vorschläge auf das Wertesystem 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 Gegen- seite, Dampf abzulassen 65 · Reagieren Sie nicht auf emotionale Aus- brüche 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 ver- steht 71 · Reden Sie über sich, nicht über die Gegenseite 72 · Spre- chen 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 gegensätzli- chen Positionen liegen sowohl gemeinsame und ausgleichbare Interes- sen 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 Inter- essen 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 Bedeu- tungen 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 Vor- stellung, 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	116
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)	147
Schützen Sie sich	148
Die Verwendung eines »Limits« und der Preis dafür 148 · Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre Beste Alternative 150 · Die Unsicherheit bezüglich einer unbekannten Besten Alternative 151 · Ziehen Sie einen Stolperdraht 153	
Machen Sie das Beste aus Ihren Möglichkeiten	153
Je attraktiver Ihre Beste Alternative, umso größer ist Ihre Macht 154 · Entwickeln Sie Ihre Beste Alternative 155 · Untersuchen Sie auch die Beste Alternative der Gegenseite 157	
Wenn die Gegenseite Macht besitzt	158

Und wenn die anderen nicht mitspielen?

Wenden Sie das Verhandlungs-Judo an	160
Verhandlungs-Judo	161
Greifen Sie nicht die Position der anderen an, werfen Sie lieber einen Blick dahinter 162 · Verteidigen Sie nicht Ihre Vorstellungen, laden Sie die Gegenseite zu Kritik und Ratschlag ein 164 · Gestalten Sie persönliche Angriffe in sachbezogene Auseinandersetzungen um 165 · Stellen Sie Fragen und nutzen Sie auch die Macht des Schweigens 166	
Das Ein-Text-Verfahren	167
Bringen Sie die anderen zum Mitspielen: Die Auseinandersetzung zwischen der Immobilienfirma Jones und Frank Turnbull	173
»Korrigieren Sie mich, wenn etwas falsch ist« 174 · »Wir erkennen durchaus an, was Sie für uns getan haben« 175 · »Alles, was wir wollen, ist Fairness« 175 · »Wir wollen unsere Einigung nicht auf Eigennutz und Macht aufbauen, sondern auf einer sachlichen Grundlage« 176 · »Vertrauen steht hier gar nicht zur De-	

batte« 177 · »Kann ich Ihnen einige Fragen über die mir zugänglichen Fakten stellen?« 178 · »Aufgrund welcher Kriterien haben Sie das gemacht?« 179 · »Wir wollen einmal sehen, ob ich Sie richtig verstehe« 180 · »Wann kann ich Sie wieder aufsuchen?« 180 · »Ich möchte Sie auf Schwierigkeiten hinweisen, die für mich entstehen, wenn ich Ihrem Gedankengang folge« 181 · »Eine faire Lösung wäre möglicherweise ...« 182 · »Was geschieht, wenn wir uns einigen ... was, wenn nicht?« 183 · »Wir richten uns ganz nach Ihnen« 184 · »Es war uns eine Freude, mit Ihnen zu verhandeln« 184

Und wenn sie schmutzige Tricks anwenden?

Wie man zähe Verhandlungspartner zähmt 186

Wie verhandelt man über die Spielregeln? 187

Die Menschen von den Problemen trennen 188 · Konzentrieren Sie sich auf Interessen, nicht auf Positionen 189 · Entwickeln Sie Optionen für beiderseitigen Nutzen 189 · Bestehen Sie auf objektiven Kriterien 189

Ein paar übliche Verhandlungstricks 190

Absichtlicher Betrug 190 · Psychologische Kriegsführung 194 · Druck auf Positionen 198

Lassen Sie sich nicht zum Opfer machen 203

Drei Punkte zum Schluss 205

1. Sie wussten das doch schon immer 205

2. Lernen durch Erfahrung 205

3. »Siegen« 206

Teil 4

Zehn Leserfragen zum *Harvard-Konzept*

Fragen über Fairness und »sachgerechtes« Verhandeln 211

Frage 1: »Macht Feilschen um Positionen jemals Sinn?« . . . 211

Wie wichtig ist es, ein willkürliches Ergebnis zu vermeiden? 211 · Wie komplex sind die Fragestellungen? 212 · Wie wichtig ist die Auf-

rechterhaltung einer guten Arbeitsbeziehung? 212 · Welche Erwartungen hat die Gegenseite, und wie schwierig würde deren Änderung sein? 213 · Wo stehen Sie in der Verhandlung? 214	
Frage 2: »Was kann man tun, wenn die Gegenseite einen anderen Maßstab für Fairness hat?«	214
Finden Sie heraus, woher die widersprüchlichen Kriterien kommen 215 · Ein Übereinkommen entsprechend dem »besten« Kriterium ist nicht notwendig 216	
Frage 3: »Soll ich fair sein, wenn ich es nicht sein muss?«	216
Wie viel ist Ihnen der Unterschied wert? 218 · Wird das unfaire Ergebnis von Dauer sein? 218 · Welchen Schaden könnte das unfaire Ergebnis dieser oder anderen Beziehungen zufügen? 219 · Werden Sie Gewissensbisse haben? 219	
Fragen über den Umgang mit Menschen	220
Frage 4: »Was mache ich, wenn Menschen das Problem sind?«	220
Bauen Sie eine Arbeitsbeziehung auf, die unabhängig von Übereinstimmung oder Uneinigkeit ist 220 · Sachfragen 221 · Beziehungsfragen 222 · Verhandeln Sie über die Beziehung 222 · Unterscheiden Sie zwischen dem, wie Sie die Gegenseite behandeln und wie diese Sie behandelt 223 · Gehen Sie mit offensichtlicher Irrationalität rational um 224	
Frage 5: »Soll man auch mit Terroristen oder jemandem wie Hitler verhandeln? Wann ist es sinnvoll, nicht zu verhandeln?«	225
Soll man mit Terroristen verhandeln? 225 · Soll man mit jemandem wie Hitler verhandeln? 227 · Soll man verhandeln, wenn die Leute aus religiöser Überzeugung handeln? 228 · Wann ist es sinnvoll, nicht zu verhandeln? 229	
Frage 6: »Wie soll ich meinen Verhandlungsansatz an die Unterschiede in Persönlichkeit, Geschlecht, Kultur und so weiter anpassen?«	231
Finden Sie eine gemeinsame Linie 231 · Passen Sie unseren allgemeinen Rat der besonderen Situation an 232 · Schenken Sie den Unter-	

schieden in Überzeugungen und Sitten Beachtung, aber werfen Sie Einzelpersonen nicht in einen Topf 233 · Stellen Sie Ihre Annahmen infrage und hören Sie genau zu 234

Fragen über Taktiken 235

Frage 7: »Wie entscheide ich Fragen wie ›Wo soll man sich treffen?‹, ›Wer soll das erste Angebot machen?‹ und ›Wie hoch soll ich einsteigen?‹ 235

Wo soll man sich treffen? 235 · Wie sollen wir kommunizieren? 236 · Wer soll das erste Angebot machen? 238 · Wie hoch soll ich einsteigen? 239 · Die Strategie hängt von der Vorbereitung ab 240

Frage 8: »Konkret, wie gehe ich von der Entwicklung von Entscheidungsmöglichkeiten zum Eingehen von Verpflichtungen über?« 241

Denken Sie vom Beginn an an den Abschluss eines Übereinkommens 241 · Erwägen Sie den Entwurf eines Vertragsrahmens 242 · Bewegen Sie sich schrittweise auf eine Verpflichtung zu 243 · Verfolgen Sie hartnäckig Ihre Interessen, aber beharren Sie nicht stur auf einer bestimmten Lösung 244 · Machen Sie ein Angebot 245 · Seien Sie am Ende großzügig 246

Frage 9: »Wie probiere ich diese Ideen aus, ohne ein zu großes Risiko einzugehen?« 247

Fangen Sie klein an 247 · Investieren Sie etwas 248 · Überprüfen Sie Ihre Leistung 248 · Bereiten Sie sich vor! 248

Fragen über Macht 250

Frage 10: »Kann meine Verhandlungsmethode wirklich einen Einfluss haben, wenn die Gegenseite mächtiger ist?« und »Wie verbessere ich meine Verhandlungsmacht?« . 250

Manches können Sie nicht bekommen 250 · Ihre Verhandlungs methode spielt eine große Rolle 250 · »Ressourcen« sind nicht das Gleiche wie »Verhandlungsmacht« 251 · Fragen Sie nicht »Wer ist mächtiger?« 251 · Es gibt viele Quellen der Verhandlungsmacht 253 · Es liegt Macht in der effektiven Kommunikation 255

Nutzen Sie Ihre potenzielle Verhandlungsmacht bestmöglich aus	265
Fallstudien aus Europa	267
Fall 1 – Die Prinzipien des Harvard-Konzepts: Am Beispiel einer Preiverhandlung um ein Aktienpaket	267
Die Ausgangslage 267 · Das Harvard-Konzept im praktischen Einsatz 269 · Fazit 275	
Fall 2 – Die Erkundung der Interessen: Grundlagen für langfristige Verhandlungserfolge	276
Die Ausgangslage 276 · Die Analyse der Situation 278 · Fazit 279	
Fall 3 – Verhärtete Position: Wie aus der Sackgasse?	280
Die Ausgangslage 280 · Die Analyse der Situation 282 · Fazit 284	
Danksagung	286
Über das Harvard Negotiation Project	290