

INHALT

Gebrauchsanleitung für Verhandeln ²	11
1 ESSENTIALS	12
1.1 Verhandeln – was es ist und was nicht	12
1.2 Funktionen von Verhandlungen	23
1.2.1 Funktionen von Verhandlungen: Entscheidungen treffen	24
1.2.2 Funktionen von Verhandlungen: Konflikte lösen	37
1.2.3 Funktionen von Verhandlungen: Anschlussfähige Lösungen finden	40
1.3 Verhandeln ist allgegenwärtig	41
1.4 Erfolgreich verhandeln!	47
2 KOOPERATIV VERHANDELN	58
2.1 Mit kooperativem Verhandeln zur Win-win-Lösung	58
2.2 Die populärsten Konzepte	59
2.2.1 Die niederlagelose Konfliktbewältigungsstrategie	59
2.2.2 Verlaufsmodell für kooperatives Verhandeln	61
2.2.3 Sachgerecht verhandeln: Das Harvard-Konzept	62
2.2.4 Klarheit schaffen mit dem „Rollenverhandeln“	65
2.2.5 Mit dem „Ein-Text-Verfahren“ Konflikte entschärfen	67
2.3 Noch mehr kooperative Lösungswege	68
2.4 Lösungsräume öffnen mit kreativen Methoden	71
3 KOMPETITIV VERHANDELN	76
3.1 Kompetitiv verhandeln – was ist das?	76
3.2 Kompetitives Verhandeln versus kriegerisches Verhalten .	77
3.3 Schlüsselpunkte kompetitiven Verhandeln	82
3.4 Ausgewählte Methoden kompetitiven Verhandeln	84
3.5 Der Blick in den Giftschränk: Diabolisches Verhandeln ..	85

3.6	Wie man kompetitivem und kämpferischem Verhalten begegnet	87
3.7	Verlaufsmodelle für kompetitives Verhandeln	89
4	KOOPERIEREN ODER KÄMPFEN?	93
4.1	Kooperation oder Wettbewerb – wie wirken sie sich aus? .	93
4.2	„Tit for tat“ – die beste Strategie	95
4.3	Kooperation kommt dort an ihre Grenze, wo die Umwelt kompetitiv agiert	97
4.4	Entwicklungsquadrat Verhandlungskompetenz	98
5	SONDERFALL PREISVERHANDLUNGEN..	100
5.1	Preisverhandlungen beginnen schon beim ersten Kontakt	101
5.2	Schlüsselqualifikation: Innere Preissolidarität	103
5.3	(Kauf-)Entscheidungen haben immer emotionale Gründe	105
5.4	Das ist zu teuer! – Warum?	107
5.5	Ihre persönliche Konzessionsliste	109
5.6	Preisverhandlungen aus Sicht des Käufers	110
6	DER SYSTEMISCHE ANSATZ I: GRUNDLAGEN	112
6.1	Vorteile des systemischen Ansatzes	114
6.2	Was heißt systemisch – was ist ein System?	117
6.3	Systemik kompakt: Neun Thesen zum systemischen Ansatz oder: Wie Systeme funktionieren	118

7	DER SYSTEMISCHE ANSATZ II: DAS VERHANDLUNGSSYSTEM	129
7.1	Bestandsaufnahme: Verhandlungssystem	130
7.2	Chancen und Risiken der Kooperation	131
7.3	Je genauer die Übereinkunft sein muss, desto schwieriger wird die Einigung	132
7.4	Wodurch die Akteure beeinflusst werden	133
7.5	Verhandlungssysteme werden durch den Kontext strukturiert	134
7.6	Verhandlungssysteme erschaffen und organisieren sich selbst	136
7.7	Eine bestechende Kombination: Harte Fakten und gewonnenes Vertrauen	137
7.8	Verhandlungssysteme sind dynamisch und unsicher.	138
7.9	Die stärkere Verhandlungsmacht hat der, der den anderen weniger braucht als umgekehrt	139
7.10	Harte und weiche Verhandlungsrealitäten	140
7.11	Mentale Verhandlungsmodelle steuern das Verhalten	141
8	SYSTEMISCH VERHANDELN	149
8.1	Was ist systemisches Verhandeln?	150
8.2	Der systemische Blick – die systemische Analyse	152
8.2.1	Wie wirklich ist die Wirklichkeit?	153
8.2.2	Die Kommunikation der Verhandelnden	157
8.2.3	Die Beziehung zwischen den Verhandelnden	160
8.2.4	Einmalige, gelegentliche und dauerhafte Verhandlungen .	166
8.2.5	Die Anschlussfähigkeit der Absprachen	170
8.2.6	Unausgesprochene Regeln und eingeschliffene Muster ...	172
8.2.7	Der Verhandlungsgegenstand, die Verhandlungsmasse ...	174
8.2.8	Zum Umfeld und den relevanten Umwelten	175

9	MACHT UND EINFLUSS IN VERHANDLUNGEN.....	181
9.1	Verhandlungsmacht – ein Mittel gegen die Ungewissheit .	181
9.2	Wer den anderen weniger braucht, hat die größere Macht	182
9.3	Mehr Macht – mehr Unabhängigkeit? Oftmals ein Irrglaube!	184
9.4	Die guten und die schlechten Seiten der Macht.....	188
9.5	Woraus Macht resultiert	192
9.6	Strukturelle und personale Machtquellen.....	195
9.7	Macht ist nicht umsonst zu haben.....	199
9.8	Auf Macht reagieren	203
10	MANIPULATION IN VERHANDLUNGEN..	207
10.1	Was Manipulation ist – und was nicht.	208
10.3	Die äußeren Faktoren: Die Informations- oder Reiz-Intensität und Reiz-Eindeutigkeit	210
10.4	Innere Faktoren: Entscheidend ist die Aufmerksamkeit... ..	213
10.5	Trotz Informationsflut handlungsfähig bleiben – mit Heuristiken	215
10.6	Im Schnellschuss-Verfahren zu (vor-)schnellen Entscheidungen	222
10.7	Weitere verhandlungsrelevante Fehlwahrnehmungen	229
11	VERHANDLUNGSSTRATEGIEN	239
	Quellen und weiterführende Literatur	246
	Stichwortverzeichnis	248