

**Fachhochschule Nordwestschweiz
Angewandte Psychologie**

verhandeln & überzeugen



Sybille Eberhard

Development Navigation AG
Strategische Unternehmens- & Personalentwicklung
8001 Zürich
www.ae-ag.ch • sybille.eberhard@ae-ag.ch

Inhaltsverzeichnis

Woran scheitern Verhandlungen?	3
Grundfragen des Verhandeln	4 - 8
Zehn Regeln kompetitiven Verhandeln	9 - 12
Folgerungen für kompetitive Verhandler	13 - 16
Sieger – kompetitiver Verhandlungsstil	17-18
Verlierer – weicher Verhandlungsstil	19
Gewinner – kooperativer Verhandlungsstil	19
Vertrauen oder Misstrauen	20
Diagramm: Durchsetzen von Interessen	21
Kooperatives Verhandeln – Grundlagen	22
Wie wirklich ist die Wirklichkeit?	23 - 24
Harvard-Leitlinien	25
Interessen und Positionen	26 - 27
Das Harvard Konzept	28 - 29
Vorbereitung auf die Verhandlung	30
Allgemeine Verhandlungs-Checkliste nach Harvard	31 - 33
Der Einsatz des Harvard-Konzepts im Ablauf einer Verhandlung	34
Verhandlungsarten	35
Vertiefende Gegenüberstellung der Verhandlungsstile	36
Zusatzempfehlungen	37 – 38
Literaturhinweise	39 - 41

Dank

Herzlichen Dank an Prof. Fritz Oser und Prof. Roland Reichenbach, durch die ich auf eindrückliche Weise Zugang zum Thema Verhandeln gewann.

Woran scheitern Verhandlungen?

- ▶ Man bereitet sich ungenügend vor.
- ▶ Man berücksichtigt nicht die berechtigten Interessen der anderen Seite - es eskalieren die gegenseitigen Forderungen. Ergebnis oftmals (wenn kein hoher äußerer Einigungsdruck da ist):
→ Ein Nullsummenspiel!
- ▶ Man versucht, der anderen Seite nur die eigenen Ideen zu verkaufen oder aufzuzwingen
- ▶ Man vermischt Sach- und Beziehungsprobleme, man kommt persönlich mit dem Gegenüber nicht zu recht.
- ▶ Man geht von der Annahme aus, dass der "Kuchen" begrenzt ist und ist nicht kreativ.
- ▶ Ihre Erfahrungen:

Grundfragen des Verhandeln (1)

Wann liegt überhaupt eine Verhandlung vor?

Nicht alle Verhandlungen sind auch Verhandlungen nach unserem Verständnis. Eine Verhandlung setzt voraus, dass zwischen den Verhandlungspartnern

- ▶ eine gegenseitige Abhängigkeit
- ▶ gemeinsame Interessen
- ▶ ein in etwa ausgewogenes Machtverhältnis besteht

und die Parteien eine **Vereinbarung als Ziel** der Verhandlung sehen.

Wenn eine Partei die andere nicht braucht (also keine gegenseitige Abhängigkeit vorliegt), um zum Ziel zu kommen - sei es, weil die andere Seite auf das Erreichen des Zieles keinen Einfluss hat oder die eine Partei dieses alleine z.B. durch Einsatz von Macht oder Gewalt erreichen kann - fehlt es an der gegenseitigen Abhängigkeit und somit an einer Verhandlungssituation.

Die eine Partei nimmt sich, was sie braucht.

Daraus ergibt sich auch, dass eine Verhandlung in etwa ausgewogene Machtverhältnisse voraussetzt.

Mit einem Vermieter, der 40 Bewerbungen hat, werden Sie im Regelfall nicht verhandeln können. Er wird Ihnen die Bedingungen des Mietverhältnisses vorschreiben.

Grundfragen des Verhandeln (2)

Wie misst man den Verhandlungserfolg?

- ▶ nach Effektivität (Qualität des Resultats)
- ▶ nach Effizienz (Zeitökonomie)
- ▶ nach Verhandlungsklima (Qualität der Beziehung)

Im Sinne von Gewinn/Gewinn kann eine Verhandlung als gelungen betrachtet werden, wenn deren Ergebnis

- ▶ für beide Parteien vorteilhaft ist (Gewinn/Gewinn-Resultat)
- ▶ die wichtigsten Interessen aller Beteiligten zufrieden stellend berücksichtigt wurden
- ▶ realisierbar und für alle verbindlich ist, d.h. kein Luftschloss
- ▶ klar ist, d.h. eindeutig in der Auslegung fair ist, d.h. niemand übers Ohr gehauen wurde

Grundfragen des Verhandeln (3)

Über welches Basiswissen und welche Fähigkeiten verfügen erfolgreiche Verhandler?

- ▶ Realistische Einschätzung und Akzeptanz der eigenen Person
- ▶ Eine gewisse Lebensweisheit (psychologische Erkenntnisse auf der Basis von bewusster Lebenserfahrung und wissenschaftlichen Forschungsergebnissen)

- ▶ Die Fähigkeit, starke Gefühle der jeweiligen Situation entsprechend (bezüglich Personen, Ort, Zeit, Umstand, usw.) auszudrücken
- ▶ Kennen und Verstehen der Grundlagen des Verhandlungsprozesses (Zusammenhänge, Ablauf, Gesetzmässigkeiten, Probleme)

- ▶ Die Fähigkeit, gegenüber starken Gefühlsäusserungen des Verhandlungspartners rational bzw. sachbezogen zu bleiben.
- ▶ Die Fähigkeit, in der Sache zielstrebig und bestimmt vorzugehen, ohne dass die zwischenmenschliche Beziehung gestört wird

- ▶ Die Fähigkeit, eine bestehende zwischenmenschliche Beziehung zu verbessern, ohne dass auf der Sachebene Konzessionen gemacht werden müssen Sagen können, was man meint, in einer Art, die Aufmerksamkeit weckt

- ▶ Aktiv zuhören und Fragetechniken der jeweiligen Situation entsprechend einsetzen können Das Interesse und die Bereitschaft, aus jeder Verhandlung etwas zu lernen.

Grundfragen des Verhandeln (4)

Rahmenbedingungen einer Verhandlung

- ▶ Sind die richtigen Vertreter mit Entscheidungskompetenz anwesend?
- ▶ Ist ein geeigneter, evtl. neutraler Ort gewählt?
- ▶ Ist eine geeignete Sitzordnung gewählt?
- ▶ Ist angemessene Zeit eingeplant?
- ▶ Sind die Parteien rechtzeitig informiert worden?
- ▶ Sind Störungen ausgeschlossen?
- ▶ Ist für das leibliche Wohl gesorgt?
- ▶ Gibt es Visualisierungsmöglichkeit? (Flipchart, Beamer, Overhead-Projektor, Pinboard, etc).

Aufbau von Verhandlungsmacht

Veränderung des Verhandlungsumfeldes (Verbesserung BATNA)

Wenn die andere Seite wesentlich mächtiger ist, können Sie vor der Verhandlung Ihre Position verstärken, indem Sie die Bedingungen ausserhalb der Verhandlung zu Ihren Gunsten verändern.

- 1 Charlene Borlefsky, amerikanische Handelsrepräsentantin: „Taktik am Verhandlungstisch, das sind nur Aufräumarbeiten. Entscheidend ist die zugrunde liegende Substanz, der grosse Aufwand abseits des Verhandlungstisches, um eine möglichst viel versprechende Ausgangsposition für eine Begegnung mit dem Verhandlungspartner zu schaffen.“
- 2 Andere Partner einbeziehen: Wenn man sich mit Personen zusammen tut, die Einfluss auf den Verhandlungspartner haben, kann dies die Ausgangsposition verbessern.

Grundfragen des Verhandeln (5)

- 1 Andere Verhandlungsgebiete erschliessen (Kuchen grösser machen)
- 2 Oft kann es nützlich sein, nicht nur andere Personen, sondern auch andere Bereiche (auf die man massgebenden Einfluss hat) zum Thema der Verhandlung zu machen. Wenn der Verhandlungspartner einen Zusatznutzen erhalten kann, ist er beim ursprünglichen Verhandlungsthema vielleicht besonders kooperativ.
- 3 Gewinnung von Informationen durch optimale Vorbereitung (Erkennen von Interessen, Optionen)
- 4 Verstärkung von Fachwissen (Sache)
- 5 Einsatz von kommunikativer Kompetenz (Beziehung)
- 6 Einsatz von Persönlichkeit (Beziehung) (Überzeugungskraft, Ausstrahlung, Souveränität, Beharrlichkeit, Integrität)
- 7 Methodisches Vorgehen
- 8 Vertraute Umgebung (Beziehung)

Zehn Regeln kompetitiven Verhandeln I

1 Bringen Sie die andere Seite dazu, das erste Angebot zu unterbreiten!

Das zweite Angebot bestimmt die Grösse des Spielfeldes und das sollten Sie nicht der anderen Seite überlassen. Eine Ausnahme gilt dann, wenn die andere Seite von der Materie keine Ahnung hat, dann sollten Sie den Anker werfen, um den Spielverlauf zu bestimmen wie ein Händler im Basar.

2 Erschüttern Sie das Erstangebot!

Bevor Sie selbst ein Angebot angeben, kann es sinnvoll sein, das Angebot der Gegenseite zu erschüttern.

3 Machen Sie Ihr Gegenangebot nicht mit runden Beträgen, sondern mit Komma-Beträgen oder mit Spannen!

Wenn die anderen Fr. 450.000,- anbieten und Sie nach einigem Rechnen und Suchen in den Unterlagen mit Fr. 492.123,00 antworten, macht das einen fundierten Eindruck.

4 Machen Sie Ihre Preiskonzessionen in immer kleineren Schritten!

Es ist wichtig, dass bei jeder Preiskonzession die Grösse Ihres Schrittes kleiner wird, um so der anderen Seite das Gefühl zu geben, dass Sie langsam aber sicher Ihr Limit erreichen.

Wenn Sie also mit 100 anfangen und im ersten Schritt auf 90 gehen, dann wäre es angebracht im zweiten Schritt auf 83, im dritten auf 77, im vierten auf 72, im fünften auf 68 und im sechsten Schritt auf 65 zu gehen. Spätestens wenn Sie die Zahl 65 erreichen, weiss die andere Seite, dass Sie demnächst Ihre Bewegung in Ihre Richtung einstellen werden.

Wenn Sie dagegen umgekehrt von 100 auf 93, dann auf 80 gehen, verwirrt das und es entsteht der Eindruck, dass genügend Luft für Konzessionen ist; die anderen werden entsprechend verhalten.

Zehn Regeln kompetitiven Verhandeln II

Negotiation dance:

Immer: Jede Reduzierung in Verbindung mit Leistungsteilen stellen. Lässt sich nicht immer machen, denn auch in unserem Kulturkreis wird „gefeilscht“.

5 Geben Sie sich dümmer, als Sie sind!

Kennen Sie den Fernseh-Kommissar Columbo? Dieser ging auch immer so vor, dass er den Eindruck erweckte, er habe zwei linke Hände.

Er gab sich so hilflos, dass man gelegentlich das Gefühl hatte, dass die Täter ihm helfen wollten, herauszufinden, wer die Tat begangen habe. Auch sein „Outfit“ - ein alter Trenchcoat - war denkbar unmodisch und die Tatsache, dass er überwiegend an einer alten Zigarrenkippe kaute, wirkte auch nicht besonders weltmännisch.

Aber: Columbo hatte am Ende immer seine Fälle gelöst. Manchmal ist es eben schlau, dumm zu spielen.

Allerdings sollten Sie diese gespielte Intelligenzschwäche nicht auf den Gebieten äussern, auf denen Sie nach aussen als Fachmann wahrgenommen werden wollen. Ein Rechtsanwalt sollte nicht sagen: „Ich habe keine Ahnung, ob Sie einen Anspruch auf Schadensersatz haben“ oder ein Statiker: „Ich habe keine Ahnung, ob das Haus stehen bleibt“. Das würde Sie unglaublich machen und Ihre berufliche Reputation schädigen.

6 Machen Sie aus grossen Beträgen kleine Einheiten!

Wenn Sie Bedenken haben, dass die andere Seite vor der Höhe des Betrages, den Sie verlangen, erschrickt, brechen Sie diesen Betrag einfach herunter.

Wenn es um Zinsen geht, nennen Sie nicht die Beträge, sondern die Zinshöhe. Geht es um den Preis einer Sache, ist es besser, die monatlichen Zahlungen zu nennen. Bei Versicherungsprämien nennen Sie die monatlichen Raten statt der Jahresbeträge. Bei Grundstückspreisen sollten Sie den Quadratmeterpreis oder die monatliche Belastung nennen. All das sind Wege, um bei dem Verhandlungspartner den Schock des grossen Betrages zu vermeiden.

7 Geben Sie es schriftlich!

Das geschriebene Wort hat eine grosse Macht. Zum einen scheint es viel weniger verhandelbar, wenn Sie eine gedruckte Preisliste überreichen als wenn Sie einen Preisvorschlag für Ihre Leistung nennen. Erfahrungsgemäss ziehen Menschen Geschriebenes weniger in Frage als das, was ihnen mündlich mitgeteilt wird. Auch wenn Sie etwas mündlich äussern, ist es immer gut, wenn Sie den Inhalt Ihrer Worte gleichzeitig schriftlich überreichen, denn dann erhalten Ihre Worte eine Bestätigung.

8 Seien Sie zurückhaltend!

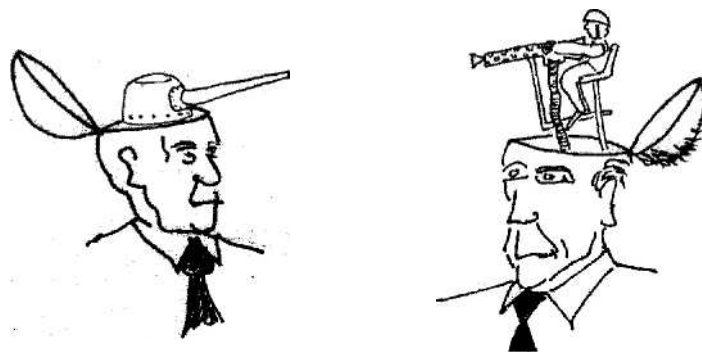
Als zurückhaltender Käufer oder Verkäufer, der wenig Interesse am Erwerb oder Verkauf eines Gegenstandes zeigt, werden Sie meist erreichen, dass Sie die Verhandlungsspanne der anderen Seite zu Ihren Gunsten einengen.

Zehn Regeln kompetitiven Verhandeln IV

9 Fordern Sie soviel Konzessionen ausserhalb des Preises wie möglich!

Das Wesen kompetitiven Verhandeln besteht nicht nur darin, dass man im Regelfall mit einem extremen Angebot beginnt, sondern auch darin, dass die Verhandlungspositionen im Regelfall in Geldbeträgen bestehen, also der „Kuchen“ nicht grösser gemacht werden kann oder werden soll. Gewieft kompetitive Verhandler erhöhen allerdings die Komplexität der Verhandlung, indem sie Zugaben anbieten oder fordern. Dadurch können Käufer einerseits der anderen Seite einen günstigen Preis anbieten, den sie aber durch Forderungen von Zusatzleistungen relativieren. Da kompetitive Verhandler meist auf Preise fixiert sind, merkt die eine Seite oft gar nicht, in welchem Masse sich das Angebot der anderen Seite durch die geforderten Zusatzleistungen zu ihren Ungunsten verändert. Sie nehmen die ausserhalb des Preises gemachte Konzession im Regelfall nicht wahr. Eine Chance, ohne Gegenleistung wichtige Vorteile zu erhalten! (Vgl. hierzu nachfolgendes Beispiel S. 13- 15)

10 Gratulieren Sie der anderen Seite zur ihrer Verhandlung!



Folgerungen für kompetitive Verhandler I

Der kompetitive Verhandler nutzt die Komplexität von Verhandlungen, um seinen Erfolg zu maximieren.

Da zu Beginn die Verhandlung oft auf eine Verhandlung um einen Geldbetrag reduziert scheint, muss die Komplexität wiederhergestellt, oder notfalls sogar künstlich geschaffen werden.

Der geschulte Verhandler baut so zusätzliche Positionen auf, die er im Kampf um Konzessionen als Tauschwährung einsetzen kann. In einem zweiten Schritt führt die erzeugte Komplexität zur Überforderung des gegnerischen Verhandlungsteilnehmers. Infolgedessen macht er bei dem Tauschgeschäft grosse Zugeständnisse, ohne dies wirklich zu bemerken.

Wer auf eine komplexe Verhandlung nicht vorbereitet ist, misst regelmässig nur seiner eigenen Ausgangsvorstellung (= Geldbetrag) einen gesteigerten Wert zu und bewertet seinen Verhandlungserfolg danach, ob er seiner Ausgangsvorstellung nahe gekommen ist.

Weil er durch die Komplexität der Verhandlung überfordert ist, lässt er sich übervorteilen.

Ein einfaches Beispiel:

Antiquitätenhändler V hat einen alten englischen Schreibtisch im Angebot. Seine Preisvorstellung liegt bei mindestens 10.000 Fr.; er hofft aber auf 12.000 Fr.. Als Käufer K den Laden betritt und sich für den Schreibtisch interessiert, ahnt V nicht, dass K gerade ein Verhandlungsseminar besucht hat...

Folgerungen für kompetitive Verhandler II

K: Ein schönes Stück!

V: Ja, ein Einzelstück aus England, um 1850. So etwas ist heute wirklich selten. Das hat natürlich seinen Preis...

K: Natürlich. Ich schätze so um 7.000? (Eigentlich ein Fehler, da der Verhandlungspartner dazu veranlasst werden sollte, seinen Preis zu nennen!)

V: Oh nein, so um 13.000 Fr. muss ich dafür wirklich haben!

K: Das ist zu viel. Aber der Kaufpreis ist nicht das einzige Problem. Wie ich sehe, muss das gute Stück noch einmal überarbeitet und neu gebeizt werden. Ausserdem wohne ich 150 km weit weg in Frankfurt und kann einen so schweren Schreibtisch nicht transportieren (K fügt der Verhandlung zwei zusätzliche Elemente hinzu (Restaurierung, Transport), die Verhandlung wird komplexer).

V: Das sind kleinere Probleme. Die Restaurierung und -wenn sie das wünschen - eine erneute Beizung kann ich in meiner Werkstatt schnell bewerkstelligen. Und mit meinem LKW liefere ich den Schreibtisch notfalls frei Haus nach Frankfurt (froh über einen offenbar ernsthaft interessierten Käufer erkennt V das Problem der Komplexität und konzentriert sich nur auf seinen „Erfolgsfaktor“, den Kaufpreis. K hat zwei Zugeständnisse umsonst erhalten.)

K: Mmhhh. Das ist natürlich prima (K verbucht dankbar die Konzession in den Nebenpunkten). Der Preis bleibt natürlich ein Problem. Wie weit können Sie mir denn da entgegenkommen?

V: Na, weil Sie es sind: 11.500 Fr..

K: Nein, das kann ich mir nicht leisten. Schade, so 8.000 Fr. hätte ich wohl bezahlen wollen.

V: 11.000, und der Tisch gehört ihnen.

- K: O.K., 9.000 Fr., die Hälfte sofort, die andere Hälfte in einem Jahr (K vergrössert die Komplexität erneut, indem er „Zahlungsbedingungen“ als Verhandlungsgegenstand einführt).
- V: Bei mir gibt es eigentlich nur Barzahlung. (Fixiert auf den Kaufpreis, konzidiert V im Prinzip auch die Ratenzahlung.) Schlagen wir einen Knoten in der Mitte durch: 10.000 Fr., mein letztes Wort! (V ist bei seiner Ausgangsvorstellung angekommen.)
- K: Und was ist mit meiner Ratenzahlung?
- V: Na meinetwegen. Aber bis zur vollständigen Bezahlung bleibt der Tisch mein Eigentum!
- K: O.K. Wir sind uns fast einig. Aber wissen Sie was: Ich nehme den Tisch so wie er ist. Sie brauchen ihn nicht zu restaurieren. Aber dafür geben Sie mir den Schreibtischstuhl da hinten umsonst dazu. Einverstanden? (K versucht, das Zugeständnis „Restaurierung“ zurückzutauschen.)
- V: Ganz umsonst kann ich Ihnen den Stuhl nicht geben. Der kostet eigentlich 1.000 Fr.. Aber wenn Sie auf die Restaurierung verzichten - o.k., dann lasse ich Ihnen den Stuhl für 500 Fr.. (V beisst an.)
- K: Einverstanden. Und alles liefern Sie mir natürlich mit einer grossen Flasche der besten Möbelpolitur (ein letztes Mal wird Komplexität gesteigert).
- V: Na gut. (V will es an den 50 Fr. für die Möbelpolitur nicht scheitern lassen.) Dann lassen Sie uns zur Kasse gehen.

Was ist das Ergebnis?

V hat seinen Zielpreis von 10.000 Fr. gerade eben realisiert und ist relativ zufrieden.

Tatsächlich hat er nur 9.000 Fr. erlöst, wenn man die 500 Fr. Finanzierungskosten für die 2. Kaufrate und den unmotivierten Preisnachlass für den Stuhl von 500 Fr. berücksichtigt. Hinzu kommt ein aufwändiger Transport nach Frankfurt und die Flasche Möbelpolitur. Wie hat K das geschafft? Er hat V mit der Verkomplizierung des Verhandlungsgegenstandes überfordert. V konnte diese Nebenleistung nicht in sein kompetitives Verhandlungsschema einordnen und hat diesen Fehler in seiner Verhandlungsführung teuer bezahlt.

Folgerungen für kompetitive Verhandler III

▶ **Erzeugen Sie Komplexität!**

Eine Verhandlung sollte immer um mehr als einen Verhandlungsgegenstand (meist: Preis) gehen. Geschulte Verhandler fügen also zusätzliche Punkte hinzu, die sie sich vorher überlegen. Dazu sollten auch Punkte gehören, auf die man eigentlich keinen Wert legt (etwa: Ratenzahlung). Diese Forderung kann man später als Konzession aufgeben.

▶ **Gewinnen Sie durch Komplexität!**

Ein unerfahrener Verhandler macht schnell Konzessionen im ausserpreislichen Bereich, da er diese wertmässig nicht einschätzen kann. Nutzen Sie das aus und konzentrieren Sie sich auf ausserpreisliche Konzessionen, die ihren „Preis“ mehr als wert sind.

▶ **Reduzieren Sie Komplexität zum Schluss!**

Versuchen Sie in der letzten Verhandlungsphase, erzielte Konzessionen in Nebengebieten in Preiskonzessionen zurückzutauschen. Sie können dabei nur gewinnen, da Sie diese Konzessionen immer wieder zurückziehen können („Ach, wenn Sie mir für die Restaurierung nur 500 Fr. nachlassen wollen, dann soll es beim alten Preis bleiben und Sie restaurieren den Schreibtisch doch.“).

Wie vorgehen gegen das Spiel mit der Komplexität?

▶ **Organisieren Sie Komplexität!**

Wenn sie mit komplexen Verhandlungsgegenständen konfrontiert sind, müssen Sie die Komplexität organisieren, um einer Übervorteilung zu entgehen:

„Wenn ich Sie richtig verstehe, geht es Ihnen bei diesem Schreibtisch erstens um den Preis, zweitens um die Zahlungsbedingungen, drittens um die Restaurierung und viertens um die Anlieferung. Richtig? O.K., wenn Sie einverstanden sind, lassen Sie uns mit dem Preis beginnen und die anderen Punkte danach abhandeln. Einverstanden? Prima. Dann machen Sie mir doch ein Angebot.“

Schritt für Schritt arbeiten Sie die Verhandlung nun ab und vermischen nicht „Äpfel mit Birnen“.

Die Verhandlung **wird transparent**.

Sieger – kompetitiver Verhandlungsstil

Für Sieger gibt es in Verhandlungen nur ein Ziel: den eigenen Sieg. Das hat zwangsläufig die Niederlage der anderen zur Folge. Um Sieg zu erreichen, setzt er List, Macht, Manipulation und Überraschungsangriffe ein.

Typische Verhaltensweisen von Siegern sind:

- ▶ Extreme Ausgangssituationen

Hohe Forderungen bzw. niedrige Angebote kennzeichnen den Verhandlungsbeginn bei Sieger-Verhandlungen. Typische Form des Siegersverhandelns ist der Basar. Hier beginnt der Verhandler mit unvernünftigen, extremen Ausgangspositionen und versucht durch verschiedene kompetitive Interventionen einen möglichst grossen Teil der Ausgangsposition im Ergebnis wieder zu finden. Während dieser kompetitiven Verhandlung gehen die Parteien wie Tänzer schrittweise (erst grosse, dann immer kleiner werdende Schritte) aufeinander zu. Deshalb wird dieses Verhandlungs-"Spiel" auch „negotiation dance" genannt.

- ▶ Taktischer Einsatz von Emotionen

- ▶ Manipulation

- ▶ Positionsdenken

- ▶ Grosses Misstrauen

Sieger gehen oft davon aus, dass der andere sich so verhält wie sie selbst. Da die Abwehr kompetitiven Verhaltens meist darin besteht, sich ebenfalls kompetitiv zu verhalten, sehen sich diese Verhandler dadurch auch in ihrem Glaubenssatz bestätigt, dass die Welt ein Basar ist.

► Erzeugen von Zeitdruck

Wenn ein Verhandlungspartner plötzlich aufspringt und Ihnen sagt, dass er nur noch zehn Minuten Zeit hat, kann es sich durchaus um einen kompetitiven Verhandlungspartner handeln, der versucht, Sie zu einer raschen Einigung zu drängen.

Wie kann ich aber mit kompetitiven Verhandlern am besten umgehen, wenn ich selbst nicht kompetitiv, sondern sachgerecht und offen verhandeln will?

Das das kompetitive Verhandeln irrational und intuitiv ist, heisst das Mittel der Wahl: unbedingte Rationalität; insbesondere die ständige Hinterfragung der Äusserungen und Angebote der Gegenseite auf ihre objektiven Angemessenheit, z.B. durch Einsatz von objektiven Kriterien (vgl. dazu näher bei den Erläuterungen zum Harvard-Konzept).

Ein besonders gelungenes Beispiel dafür ist die Verhandlung zwischen einer Versicherung und einem Geschädigten, das dem Buch von Fisher, Ury, Patton, Das Harvard-Konzept S. 137ff. entnommen ist.

Verlierer – weicher Verhandlungsstil

Verlierer sind oft Menschen, die Auseinandersetzungen scheuen und gerne um „des lieben Friedens willen“ nachgeben.

Doch diese Taktik ist in der Regel erfolglos, weil der Appetit des anderen Verhandlers („Siegens“) auf weitere Happen vom Kuchen durch dieses Verhalten meist erst richtig steigt:

Manchmal entstehen Verlierer auch dadurch, dass die andere Seite zu mächtig ist und daher nur eine Kapitulation möglich ist. In diesen Fällen dürfe es sich allerdings meist nicht um Verhandlungssituationen handeln, weil es an den ausgewogenen Machtverhältnissen fehlt.

Gewinner – kooperativer Verhandlungsstil

Kooperatives Verhandeln ist rationales Verhandeln.

Für den kooperativen Verhandler ist nicht wichtig, **mehr** als die andere Seite zu bekommen (wie dem kompetitiven Verhandler), sondern **möglichst viel** und unter dieser Bedingung hat er nichts dagegen, wenn auch die andere Seite ein gutes Ergebnis erzielt.

Gelegentlich liest man, das kooperative Verhandeln sei **weich**. Das ist genau so falsch, als wenn man sagte, es sei **hart**. Es ist ganz einfach sachbezogen - rational.

Nachstehend einige typische Verhandlungsweisen des weichen bzw. harten Verhandlers und dem gegenüber gestellt, das Verhalten des rationalen Verhandlers.

Vertrauen oder Misstrauen

Versetzen Sie sich bitte in folgende Spiel-Situation:

Sie besitzen eine gewisse Menge Diamanten, und Sie wissen von einem Händler, der den marktüblichen Preis zu zahlen bereit wäre, so dass ein für beide Seiten befriedigender Handel zustande kommen könnte.

Es gibt allerdings Gründe dafür, die Transaktion im Geheimen stattfinden zu lassen: Ein eingeschalteter Mittelsmann legt einen Zeitpunkt fest, zu dem jeder der beiden Partner an einer für ihn festgelegten Stelle im Wald seinen Sack mit Diamanten bzw. Geld deponieren wird. Danach soll jeder der beiden auf einem für ihn festgelegten Pfad zum Versteck des jeweils anderen wandern, um das Tauschobjekt abzuholen. Sie begegnen dem Händler dabei nicht.

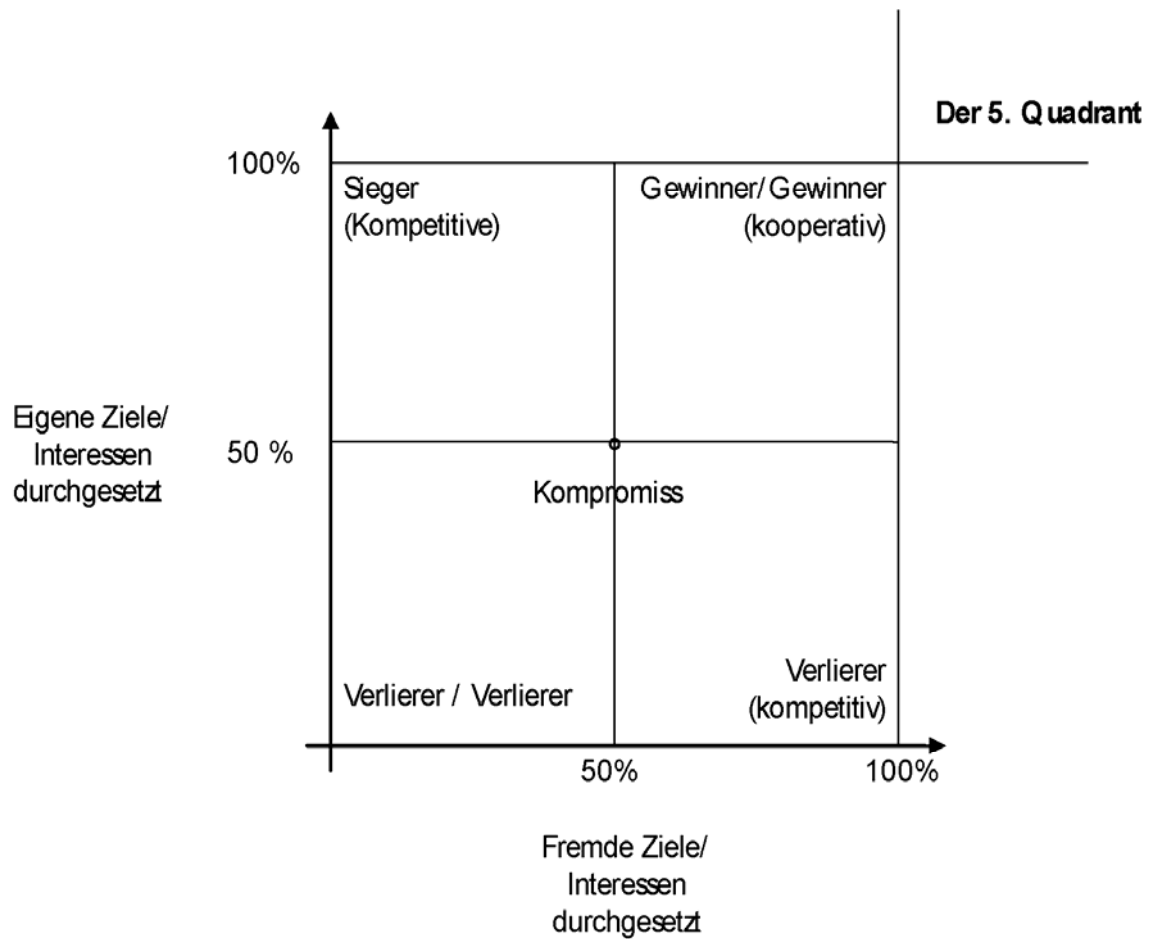
Für eine Computersimulation wurden folgende Punktwertungen festgelegt:

- ▶ Wenn beide Partner ehrlich sind, und ihr Tauschobjekt wirklich hinterlegen, bekommen beide 2 Punkte.
- ▶ Wenn beide versuchen zu betrügen, bekommen beide 0 Punkte.
- ▶ Wenn einer der beiden ehrlich ist und vom anderen betrogen wird, bekommt der Betrüger 4 Punkte und der Betrogene bekommt einen Punkt abgezogen.

Diese Punktvergabe ist in folgender Nutzen-Matrix zusammengefasst:

		Partner B	
		kooperiert	betrügt
Partner A	kooperiert	+2 +2	-1, +4
	betrügt	+4 -1	0 0

Diagramm: Durchsetzen von Interessen





Grundlagen

Grundüberzeugungen der kooperativen Methode

- ▶ Es gibt keine objektive Wirklichkeit, sondern nur subjektive Wahrheiten und Vorstellungen.
- ▶ Entscheidend ist, was die Menschen wirklich wollen.
Jeder gewinnt am meisten, wenn beide gewinnen.
- ▶ Wir orientieren uns nicht an Problemen, sondern an Lösungen.

Wie wirklich ist die Wirklichkeit? (1)

Die Wirklichkeit ist immer anders als das, was wir davon wahrnehmen.

Ein wesentlicher Teil des menschlichen Verhaltens wird von dem bestimmt, was wir wahrnehmen. Deshalb ist die Wahrnehmung auch die wichtigste Grundlage für unser Verhalten anderen Menschen gegenüber. Dass ein Mensch sich verhält, und zwar so und nicht anders, hängt zum grossen Teil davon ab, wie er seine Umgebung und sein Gegenüber wahrnimmt.

Die Wahrnehmung, besonders im zwischenmenschlichen Bereich, ist aber keineswegs ein photographisch-objektives Registrieren. Wer etwas wahrnimmt, "filtert" die Tatsachen und verändert sie dadurch. Der Filter besteht aus der eigenen Erfahrung, Einstellung, Erwartungshaltung, Gefühlslage usw.

Diese Tatsache beeinflusst im hohen Masse alle Verhandlungen. Vermeiden können wir Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler nicht, wir können nur lernen, toleranter zu werden und bewusster mit ihnen umzugehen.

Häufige Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler:

► **Voreingenommenheit und Vorurteile**

Bestimmte Vorinformationen bzw. Vorurteile bewirken häufig, dass die Aufmerksamkeit von vornherein so eingeeengt ist, dass man nur noch solche Verhaltensweisen registriert, die die Vorinformation (das Vorurteil) bestätigen.

► **Der unterschiedliche Massstab**

Menschen verschiedener sozialer Herkunft fällt es in der Regel schwer, sich gegenseitig richtig einzuschätzen und gerecht zu beurteilen. Sie laufen Gefahr, ihre eigene Persönlichkeit oder die Werte und Massstäbe ihrer eigenen sozialen Schicht als das einzig Normale anzusehen.

Wie wirklich ist die Wirklichkeit? (2)

▶ **Der erste Eindruck**

Viele Menschen glauben daran, dass es möglich sei, eine Person nach einem kurzen ersten Eindruck richtig einzuschätzen. Kritische Untersuchungen haben jedoch das Gegenteil bewiesen.

Woher kommt es aber, dass wir immer wieder davon überzeugt sind, jemanden sehr schnell erkannt zu haben?

▶ **Ähnlichkeit**

Wenn uns das Neue bzw. Unbekannte stark an etwas erinnert, was wir bereits gut kennen, schreiben wir ihm auch unbewusst die Eigenschaften dieses bereits Bekannten zu.

▶ **Die Überstrahlung eines Merkmals**

Man lässt sich von einem einzigen Merkmal entweder positiv oder negativ so stark beeinflussen, dass dieser Eindruck auf die Beurteilung des Gesamten ausstrahlt. Andere Eigenschaften oder Merkmale werden dabei "übersehen".

FAZIT:

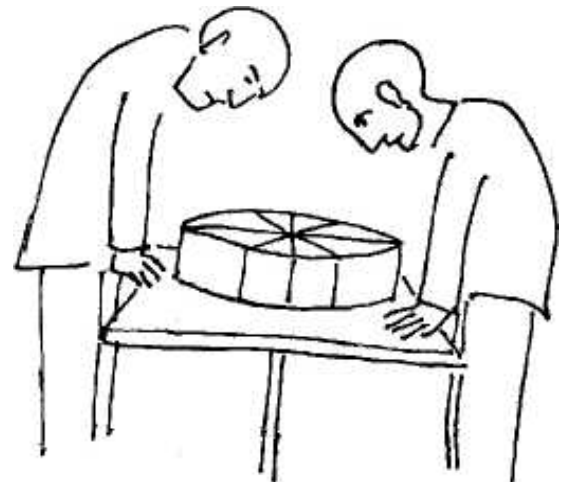
Wir nehmen Dinge und Personen keineswegs so wahr, wie sie in Wirklichkeit sind, wir filtern, verändern und verfälschen die Tatsachen durch unsere subjektive Wahrnehmung.

Wir neigen dazu, das zu glauben, was wir sehen -und sehen doch nur, was wir glauben.

Harvard-Leitlinien

- 1 Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln: Verhandlungspartner sind zuallererst Menschen
- 2 Sich auf eigene sowie die Interessen der anderen Seite konzentrieren.
- 3 Mit der anderen Seite "faire", gemeinsam geteilte Kriterien entwickeln, um in strittigen Fällen personenunabhängig vorgehen zu können.

- 4 Machen Sie den "Kuchen" grösser! Optionen (Wahlmöglichkeiten) gemeinsam erhöhen.



- 5 Messen Sie eine mögliche Übereinkunft an Ihrer zuvor entwickelten "Besten Alternative"

Interessen und Positionen



Verhandler beziehen meist von Anfang an feste Positionen ("Eine 4 vor dem Komma" "Für uns kommt nur eine dezentrale Lösung in Frage").

Positionen gibt es in aller Regel so viele wie es in einer Verhandlung verschiedene Verhandlungspartner gibt.

Ein fairer Ausgleich von Positionen ist fast unmöglich - Kompromisse, ja!

Auf der psychologischen Ebene ist es relativ schwer, von einer einmal formulierten Position ohne inneren und äusseren Gesichtsverlust wieder abzugehen.

In dieser häufigen Verhandlungsform "Position gegen Position" geht es dann um ein Feilschen um Positionen. Reale Bedürfnisse werden hier selten befriedigt, deswegen hat dies oft zur Folge:

- ▶ **Willkürliche Argumentationen**
- ▶ **Auseinandersetzungen, Gerangel, Streit**
- ▶ **Sieg und Niederlage**
- ▶ **Faule Kompromisse**
- ▶ **Persönliche Antipathien**
- ▶ **Rachegelüste**



Wenn wir stattdessen von der Erkenntnis ausgehen, dass hinter jeder Position eine Vielzahl von bestimmten Interessen steht, dann wird deutlich, dass wir auf der Ebene der Interessen wesentlich leichter zu einem Ausgleich kommen können.

Interessen und Positionen (2)

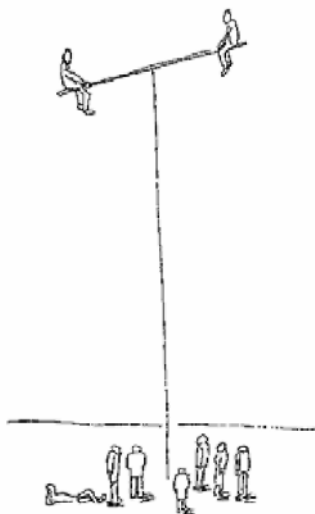
Die Interessen hinter einer Position führen nicht alle geradlinig auf diese Position zu. Hier sind auch Neben-, widersprüchliche und "irrationale" Interessen gebündelt.

Was bedeutet dies für Sie?

"Konzentrieren" Sie sich auf die Interessen, die hinter der Position des Verhandlungspartners stehen. Dann werden Sie unter der Vielzahl dieser Interessen in aller Regel genügend finden, die sich wiederum mit Ihren Interessen ausgleichen lassen. (siehe Anhang: Beispiel - Interessen eines Einkäufers)

"Werden die Interessen statt der Positionen zur Übereinstimmung gebracht, so hilft das in zweierlei Hinsicht.

Erstens kann für gewöhnlich jedes Interesse durch mehrere mögliche Positionen befriedigt werden. Zweitens ist der Ausgleich von Interessen nützlicher als jeder Positionskompromiss, weil es trotz gegensätzlicher Positionen in aller Regel mehr gemeinsame als gegensätzliche Interessen gibt."



Das Harvard Konzept

Aus: R. Fisher/W. Ury: Das Harvard Konzept, Frankfurt 2000, Seite 137-139

»Die Gepflogenheiten der Firma - Ein konkreter Fall«

Sehen wir uns einen authentischen Fall an, in dem die eine Seite das Feilschen um Positionen betrieb, die andere aber das sachbezogene Verhandeln.

Der geparkte Wagen von Tom, einem unserer Kollegen, war von einem Lastwagen völlig ramponiert worden. Das Auto war versichert, aber die Höhe des Schadens sollte Tom nun mit dem Sachbearbeiter der Versicherung aushandeln.

Sachbearbeiter

Wir haben Ihren Fall geprüft und sind zu der Entscheidung gekommen, dass die Police den Unfall deckt. Das heisst, Sie bekommen eine Entschädigung von 6.600 Dollar.

Das entspricht der Höhe, auf die wir Ihren Wagen wertmässig schätzen.

Wie viel wollen Sie denn an Entschädigung?

8.000 Dollar! Das ist zuviel!

Tom

Mal sehen. Wie sind Sie zu der Summe gekommen?

Das verstehe ich schon, aber nach welchen Kriterien setzen Sie üblicherweise diese Höhe fest? Können Sie mir sagen, wo ich für den Preis einen vergleichbaren Wagen kaufen kann?

Genauso viel, wie die Police es vorsieht. Ich habe einen Wagen gefunden, der meinem früheren entspricht, und der kostet 7.700 Dollar. Mit Mehrwertsteuer und Vermittlungsgebühr sind das über 8.000 Dollar.

Ich fordere nicht 8.000 Dollar - auch nicht 6.000 oder 10.000, sondern eine faire Entscheidung. Sind Sie der Meinung, dass es nur fair ist, wenn ich genug bekomme, um den Wagen zu ersetzen?

Das Harvard Konzept (2)

Sachbearbeiter

Einverstanden. Ich biete Ihnen 7.000 Dollar an. Das ist der höchste Satz, den ich geben kann. Das entspricht den Gepflogenheiten der Versicherung.

Sehen Sie, 7.000 Dollar sind das höchste, was Sie bekommen können. Nehmen Sie's oder lassen Sie's.

Schön, Mr. Griffith, heute habe ich eine Anzeige in der Zeitung gefunden, ein Ford Taunus, Modell 89 für 6.800 Dollar.

49.000. Warum?

Will mal sehen ... 450 Dollar.

Nein

125 Dollar

Eine halbe Stunde später kam Tom mit einem Scheck über 8.024 Dollar aus der Versicherungsagentur heraus.

Tom

Nach welchen Kriterien berechnet die Gesellschaft das?

Kann sein, dass 7.000 Dollar ein fairer Preis sind, ich kenne mich da nicht aus. Ich verstehe natürlich Ihre Position, wenn Sie da an die Gepflogenheiten der Firma gebunden sind. Aber solange Sie mir nicht objektiv sagen können, warum gerade diese Summe berechtigt ist, werde ich meine Sache wohl besser vor Gericht verfolgen. Vielleicht sollten wir aber beide die Sache noch einmal durchsehen und uns dann wieder sprechen. Ginge es am Mittwoch um 11 Uhr?

* *

Ich sehe es. Wie viel km hat er?

Der meine hat erst 25.000 km. Wie viel Wertminderung entspricht das in Ihren Richtlinien?

Nehmen wir die 6.800 Dollar als Grundpreis, macht das nun 7.250 Dollar. Steht etwas über ein Radio in der Anzeige?

Was macht das nach Ihren Richtlinien zusätzlich aus?

Klimaanlage?

Vorbereitung auf die Verhandlung

Bevor wir zu verhandeln beginnen....

... müssen wir einige wichtige Fragen klären:

- ▶ Wie sind die Machtverhältnisse?
Lassen Sie überhaupt eine Verhandlung zu?

- ▶ Was kann ich ggf. an den bestehenden Machtverhältnissen ändern?

- ▶ Was ist der (wirkliche) Verhandlungsgegenstand?

- ▶ Was sind die eigenen Verhandlungsziele, welche Ziele hat die andere Seite?

- ▶ Welche Vertretungsmacht hat die andere Seite?

- ▶ Können die Vertreter der anderen Seite eine verbindliche Vereinbarung schliessen oder brauchen sie dazu erst die Zustimmung anderer Personen?

- ▶ Bin ich der richtige Verhandler? Manchmal gibt es Menschen, die miteinander nur sehr schwer kommunizieren können, weil die Chemie nicht stimmt. Hier kann ein Austausch der Verhandler Wunder wirken

Allgemeine Verhandlungs-Checkliste nach Harvard

1 Sichtweisen und Wahrnehmungen untersuchen!

- ▶ Wie fördern wir die Einsicht, dass Sachverhalte subjektiv wahrgenommen werden?
- ▶ Was ist meine, was ist seine/ihre Sicht der Dinge?
- ▶ Wo stimmen unsere Sichtweisen überein, wo nicht?
- ▶ Wie kann ich mich in seine/ihre Lage versetzen und ihm/ihr meine Lage verständlich machen?
- ▶ Wie kann ich vermeiden, dass wir unsere Wahrnehmungen gegenseitig werten?

2 Beziehungsprobleme haben Vorrang!

- ▶ Was tue ich für eine gute Beziehung und störungsfreie Kommunikation?
- ▶ Wie entflechten wir Beziehungs- und Sachprobleme?
- ▶ Wie können wir bestehende Beziehungsprobleme bereinigen?
- ▶ Wie fördere ich wechselseitiges Vertrauen & Akzeptanz?
- ▶ Wie vermeide ich eine Vermischung von Vertrauensbeziehung und sachgerechtem Vorgehen?

3 Sich auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

- ▶ Wie kann ich Positionen vermeiden/hinterfragen?
- ▶ Was sind meine/unsere Interessen?
- ▶ Was sind seine/ihre Interessen? (Vorsicht vor ungeprüften Annahmen!)
- ▶ Welche Interessen haben wir gemeinsam?
- ▶ Wo liegen die Interessenkonflikte?

4 Optionen zum beiderseitigen Vorteil entwickeln!

- ▶ Wie schaffen wir optimale Voraussetzungen für Kreativität?
- ▶ Wie könnte eine „kreative“ Frage lauten?

- ▶ Mit welchen Optionen können wir gemeinsam den „Kuchen vergrößern“?
- ▶ Wie vermeiden wir zu frühes Bewerten von Optionen?
- ▶ Wie vermeiden wir gegenseitiges „Verkaufen“ von Optionen?

5 Neutrale Kriterien finden!

- ▶ Wo finden wir Normen/Werte/Rechtsgrundsätze/Usancen, die für alle Beteiligten als Massstab in Frage kommen?
- ▶ Welche Standards könnten von allen Beteiligten als Argumente akzeptiert werden?
- ▶ Mit welchen Fairness-Kriterien könnten wir den Interessenkonflikt willkürfrei beilegen?
- ▶ Wo kann ich Legitimität als Lanze oder Schutzschild einsetzen?
- ▶ Wie vermeiden wir Prinzipienreiterei?

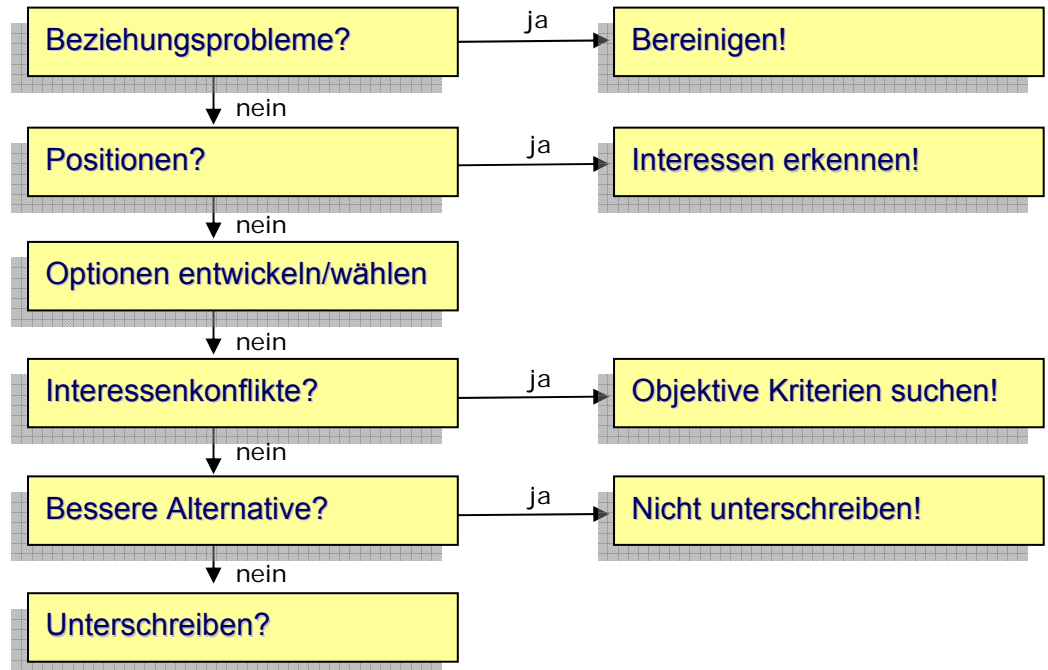
6 Die „Beste Alternative“ (BATNA) optimieren!

- ▶ Welches ist meine bestmögliche Alternative, falls wir uns nicht einigen?
- ▶ Wodurch könnte meine BATNA interessendienlicher, konkreter und sicherer werden?
- ▶ Wie schätzt die andere Seite meine BATNA ein?
- ▶ Was könnte seine/ihre BATNA sein, und wie könnte ich sie überbieten?
- ▶ Wie gut ist der „Bejahbare Vorschlag“ im Vergleich zu meiner BATNA?

7 Überprüfen und abschliessen!

- ▶ Ist unsere Übereinkunft klar und vollständig?
- ▶ Lässt sich unsere Übereinkunft verwirklichen?
- ▶ Sind alle Beteiligten überzeugt, dass die Vereinbarung fair ist und allen Vorteile bringt?
- ▶ Was für Verbindlichkeiten sind alle Beteiligten eingegangen?
- ▶ Was werde ich nach der Verhandlung zur Pflege der zukünftigen Beziehung tun?

Allgemeine Verhandlungs-Checkliste nach Harvard (2)



Der Einsatz des Harvard-Konzeptes im Ablauf einer Verhandlung

ZEITPHASE	HARVARD-KONZEPT	TECHNIKEN
Verhandlung vorbereiten	BATNA verbessern	Verhandlung mit eigenem Auftraggeber Eigene Vorbereitung
Vertrauen herstellen	Wahrnehmung Beziehung	Gemeinsame Identität suchen (synchronisieren) Andere Sicht der Dinge akzeptieren. (Verstanden ist nicht einverstanden)
Regeln vereinbaren		Verhandlungsstruktur im Hinblick auf Thema Ziel / Zeit bestimmen. Spielregeln festlegen
Informationen austauschen	Interesse	Interessen darstellen / Begründungen geben W-Fragen / Aktives Zuhören
Lösungen finden	Optionen/ Objektive Kriterien	Kreative Optionen suchen Gemeinsame Lösungen (Kooperation) Entscheidungskriterien festlegen
Ergebnisse formulieren	Beste Alternative prüfen	Risiko der Nicht-Einigung prüfen Entscheidung für oder gegen Verhandlungsergebnis

Verhandlungsarten

Weich	Hart	Kooperativ/rational
Einseitige Zugeständnisse werden um der Übereinstimmung willen in Kauf genommen	Einseitige Vorteile werden als Preis für die Übereinkunft gefordert	Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen werden gesucht
Bestehen auf einer Übereinkunft	Bestehen auf der eigenen Position	Bestehen auf objektiven Kriterien
Starkem Druck wird nachgegeben	Starker Druck wird ausgeübt	Vernunft anwenden und der Vernunft gegenüber offen sein; nur sachlichen Argumenten und nicht irgendwelchem Druck nachgeben
Die Teilnehmer an der Verhandlung sind Freunde	Die Teilnehmer sind Gegner	Die Teilnehmer sind Problemlöser
Konzessionen werden zur Verbesserung der Beziehungen gemacht	Konzessionen werden als Voraussetzung der Beziehung gefordert	Menschen und Probleme werden getrennt behandelt
Weiche Einstellung zu Menschen und Problemen	Harte Einstellung zu Menschen und Problemen	Weich zu Menschen, hart in der Sache
Vertrauen zu den anderen	Misstrauen gegenüber den anderen	Vorgangsweise unabhängig von Vertrauen oder Misstrauen
Bereitwillige Änderung der Position	Beharren auf der eigenen Position	Konzentration auf Interessen, nicht auf Positionen

Vertiefende Gegenüberstellung der Verhandlungsstile

Kompetitives Verhandeln (Positional bargaining)	Kooperatives Verhandeln (Interest-based bargaining)
Verhandler glaubt, dass Ressourcen begrenzt sind „Es ist nicht genug für alle da“	Ressourcen sind grundsätzlich nicht begrenzt, aber Anstrengung ist erforderlich, um unentdeckte Ressourcen zu finden „Es ist genug für alle da“!
Ich gewinne, was Du verlierst	Wir können beide gewinnen
Begrenzte Möglichkeiten/ Kreativität wird gebremst	Vielfältige Möglichkeiten/ Erweiterter Lösungshorizont/ Kreative Lösungen
Jeder versucht, die andere Seite in seine Richtung zu ziehen Tauziehen	Die Parteien ziehen (das Problem) in die gleiche Richtung
Optimales Ergebnis allenfalls für eine Seite, oft für keine Seite	Optimales Ergebnis für beide Seiten möglich
Macht und Manipulation werden eingesetzt (Basar)	Vernunft und Verständnis dominieren
Emotion wird aufgebaut	Emotionen werden abgebaut
Partei trägt Positionen vor und versucht, sie durchzusetzen Einseitige Lösungen	Partei trägt Optionen vor, die gemeinsam zu bewerten sind Gemeinsame Lösungen
Sieg/Niederlage	Problemlösung
Gefahren: Abbruch der Verhandlung Emotionale Verhärtung Starkes Schutzbedürfnis für den Sieger Enger Lösungshorizont	Gefahren: Sachkonzessionen zur Förderung der Beziehung Mangelnde Fähigkeit zur Hinterfragung der Interessen Mangel an Kreativität zur Lösungsfindung

Zusatzempfehlungen (1)

Sicher und locker auftreten

Verhandlungen sind immer auch Kampf: Gegen die Ziele und Wünsche der anderen Seite, für die eigene Sache, über andere dominieren oder sich nicht unterwerfen zu wollen.

Dies führt zur Verk(r)ampfung.

Sicheres und lockeres Auftreten führt die andere Seite

eher zu Entgegenkommen als verkrampfter Druck und

Sie fühlen sich einfach wohler.

Vorbereiten, vorbereiten, vorbereiten

Keine Zeit (besser: keine Lust) sich vorzubereiten ist das häufigste Argument hierzu.



Sachliche und mentale Vorbereitung sind die unverzichtbare Basis für mehr als die üblichen Ergebnisse.

Ihre grösste Aufmerksamkeit und Sorgfalt

gilt dem Beginn der Verhandlung.

Was schlecht und unklar beginnt, endet oft ebenso.

Formulieren Sie klar Ihre Absicht und Ihre Sicht, worum es bei der Verhandlung geht.

Zusatzempfehlungen (2)

So lange als möglich

in der Komplexität der Verhandlungsfragen (der sachlichen Fragen und der persönlichen Einstellungen des Gegenübers) bleiben. Zu viele Verhandler neigen dazu, sich zu früh mit faulen oder halbgesunden Kompromissen zufrieden zu geben, um den Druck der Verhandlungssituation verlassen zu können.



Aufrichtiges Interesse

an den Belangen der anderen Seite. Dann lernen Sie viel über andere als Ihre Vorstellungen und gewinnen an sachlichen wie persönlichen Lösungspotentialen. Sie verstärken damit Ihre Fähigkeit als (Geschäfts-) Freund empfunden zu werden. Sie wissen ja: Mit Fremden macht man keine (guten) Geschäfte.

Das letzte Angebot, das begrenzte Budget, der letzte Preis

Diese Formulierungen gehören zum Verhandlungsspiel wie das „Schach“ sagen zum Schachspiel. Es kann immer noch weitergehen.

Literaturhinweise

Brehm, J. W. et al. (1966). The attractiveness of an eliminated choice alternative. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 301-313.

Cialdini, R. B. & Asch, S. E. (1976). Test of a concession procedure for inducing verbal, behavioral, and further compliance with a request to give blood. *Journal of Applied Psychology*, 61, 295-300.

Cialdini, R. B. (1997). *Die Psychologie des Überzeugens: Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen* (S. 38-81). Bern: Huber

Cialdini, R. B., Vincent, J. E., Lewis, S. K., Catalan, J., Wheeler, D., & Darby, B. L. (1975). Reciprocal concessions procedure to induce compliance: The door-in-the-face technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 206-215.

Dörner, D. (1989). *Die Logik des Misslingens. Strategische Denken in komplexen Situationen*. Rheinbeck: Rowohlt.

Eyer, E. (2003). *Report Wirtschaftsmediation*. Symposion Publishing. ISBN: 3-933814-96-0. *Oder*: Reiner Ponschab & Adran Schweizer (2004). *Die Steinzeit ist vorbei – Wie Sie mit Wirtschaftsmediation schnell, effizient und kostengünstig Konflikte lösen*. Paderborn: Junfermann Verlag.

Felser, G. (1997). *Werbe- und Konsumentenpsychologie: Eine Einführung*. Heidelberg: Spektrum. 187-197.

Fischer, R., Ury, W. & Patton, B. (2003). *Das Harvard-Konzept*. Frankfurt: Campus.

Fisher, R. & Ury, W. (1997). *Arbeitsbuch Verhandeln – so bereiten sie sich schrittweise vor*. Frankfurt. Campus.

Gifford, D.G. (1989). *Legal negotiation. Theorie an application*. St. Paul, Minn.: West Publishing.

Greene, R. (2001): *Power. Die 48 Gesetze der Macht*. dtv Taschenbuch <http://www.b-treude.de/macht.htm>

- Gulliver, P.H. (1979), *Disputes and Negotiations. A cross-cultural perspective*. New York, Academic Press
- Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: the cognitive development approach. In: Kohlberg, L. (Hrsg.): *Moral development and behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Colby, A. & Kohlberg, L. (1978). Das moralische Urteil: Der kognitionszentrierte entwicklungspsychologische Ansatz. In: Steiner, G. (Hrsg.): *Psychologie des 20. Jahrhunderts*. Band VII: Piaget & die Folgen. Zürich: Kindler.
- Meltsner & Schrag (1973). *Negotiating Tactics for Legal Services Lawyers*. Columbia University School of Law
- Neale, M.A. & Bazerman, M.H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- Oser, F. (1998). *Ethos- die Vermenschlichung des Erfolgs*. Opladen: Leske und Budrich.
- Regan, R. T. (1971). Effects of favor and liking on compliance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 627-639.
- Reichenbach, R. & Oser, F. (1995). *Lügen im Verhandeln. Empirische Untersuchung zu Erwartungseffekten im Verhandlungsprozess*. (internes Paper)
- Rosenthal, R. (1991). Interpersonal expectations, non-verbal communication, and research on negotiation. *Negotiation Journal*, 7, 267-279.
- Saner, R. (1997). *Verhandlungstechnik. Strategie, Taktik, Motivation, Verhalten, Delegationsführung*. Bern: Haupt.
- Schulz von Thun, F. et al. (2000). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*.
- Seligman, M.E. P. (1975). *Helplessness. On Depression, Development and Death*. San Francisco: Freeman and Comp.
- Seligman, M.E.P. (1986). *Erlernte Hilflosigkeit*. Weinheim: Urban & Schwarzenburg.
- Selman, R.L. (1980). *The growth of interpersonal understanding. Developmental and clinical analyses*. New York u.a.: Academic Press.

Selman, R.L. (1984). Die Entwicklung des sozialen Verstehens. Entwicklungspsychologische und klinische Untersuchungen. Frankfurt: Suhrkamp.

Selman, R.L. et al. (1984). Interpersonale Verhandlungen, eine entwicklungstheoretische Analyse. In: W. Edelstein & J. Habermas (Hrsg.), Soziale Interaktion und soziales Verstehen Beiträge zur Entwicklung der Interaktionskompetenz. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 113-166.

Shubik, M. (1971). The dollar auction game: A paradox in noncooperative behavior and escalation. Journal of Conflict Resolution. 15, 109-111.

Terhart, E. (1998): Formalized Codes of Ethics for Teachers: between professional autonomy and administrative control. European Journal of Education, 33(4), 433-443. von Senger, H. (2000). Strategeme. Lebens- und Überlebenslisten aus drei Jahrtausenden. München: Scherz.

von Senger, H. (2006). 36 Strategeme für Manager. Piper.

West, S. G. & Wicklund, R. (1985). Einführung in sozialpsychologisches Denken (S. 93-109). Beltz: Weinheim.
<http://www.rhetorik.ch/>

www.rhetorik.ch oder Marcus Knill (1991). Natürlich, zuhörerorientiert, aussagezentriert reden. Hölstein: SVHS.

Weiterführende Links unter: www.ae-ag.ch / Links