

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort Prof. Dr. Felix Addor zur 2. Auflage .....	V
Vorwort Prof. Dr. Fritjof Haft zur 1. Auflage .....	X
Danksagung zur 2. Auflage .....	XIII
Danksagung .....	XVI
Literaturverzeichnis .....	XXVII

## Einleitung

1. Warum wir dieses Buch geschrieben haben .....	1
2. Wie wir dieses Buch geschrieben und wie wir dabei Kooperation gelernt haben .....	6
3. Gebrauchsanweisung für dieses Buch .....	9
4. Wie das Buch aufgenommen wurde und was wir seitdem hinzugelernt haben! .....	10

## Teil 1

### Die Tradition: Konfliktentscheidung nach der juristischen Methode

1. Rock am See oder: Dr. von Streidt schlägt zu .....	17
2. Die Geburt des kompetitiven Anwalts aus dem Geist der juristischen Methode .....	24
2.1 Die juristische Methode .....	24
2.2 Das Weltbild der juristischen Methode .....	28

## Teil 2

### Die Alternative: Das kooperative Verhandeln

1. Kooperatives Verhandeln als Alternative zur juristischen Methode .....	57
1.1 Was sind die Ziele der Parteien? .....	57
1.2 Welche Lösungen geben beiden Parteien die Möglichkeit, ihre Ziele zu erreichen? .....	60
1.3 Wie können wir uns wechselseitig unterstützen, damit wir unsere Ziele erreichen? .....	60

XXI

	Seite
2. Die Welt des Dr. Austin Cooper oder: Welche Glaubenssätze stützen das kooperative Verhandeln?	61
2.1 Dr. Austin Cooper, Rechtsanwalt	61
2.2 Das Weltbild des Dr. Austin Cooper	62
3. Gegenüberstellung der beiden Weltbilder	73
3.1 Sorting Styles	74
3.2 Das Rad der klassischen Konfliktlösung	78
3.3 Konfliktlösung und Bewusstsein (Bewusstseinslevel nach Clare W. Graves)	81
3.4 Wahrnehmungspositionen	83

### Teil 3

#### Die Entscheidung: Welcher Verhandlungsstil ist richtig?

1. Durch Verhandeln gewinnen	89
2. Fünf Konfliktsituationen	90
3. Die verschiedenen Möglichkeiten des Verhandeln	93
3.1 Kompetitives Verhandeln (Sieg/Verlust)	94
3.2 Weiches Verhandeln (Verlust/Sieg)	97
3.3 Kamikaze-Verhandeln (Verlust/Verlust)	101
3.4 Kooperatives Verhandeln (Gewinn/Gewinn)	104
3.5 Gewinnen um jeden Preis	108
3.6 Keine Verhandlung mehr gewollt	109
3.7 Bewusstsein und Konfliktlösungsfähigkeit	110
4. Welcher Verhandlungsstil ist der erfolgreichste?	111
4.1 Wie misst man den Erfolg?	111
4.2 Fünf Konfliktsituationen – wie verhandle ich am erfolg- reichsten?	113
5. Kooperatives versus kompetitives Verhandeln	117
5.1 Alles oder nichts oder Alles für alle?	117
5.2 Die Abwehr kompetitiven Verhaltens	120
5.2.1 Legen Sie die Pistole auf den Tisch!	120
5.2.2 Bringen Sie die andere Seite mit konsequenter Rationalität zum Umdenken	122
5.3 Streit oder Kooperation – was will der Mandant?	124

**Teil 4**  
**Die Vorbereitungsphase: Die Verhandlung**  
**mit dem Mandanten**

	Seite
1. Verhandeln Sie die Vorgehensweise: Sagen Sie, wie Sie zum Ziel kommen wollen! .....	127
2. Bauen Sie Vertrauen auf: Schaffen Sie eine gute Beziehung zum Mandanten! .....	129
2.1 Zuhören und zusammenfassen .....	129
2.2 Vertrauen durch Synchronisieren .....	132
3. Trennen Sie Absicht von Verhalten oder: Stellen Sie Interessen vor Positionen! .....	135
3.1 Absichten und Interessen des Mandanten .....	135
3.1.1 Die Ziele des Mandanten herausfinden .....	135
3.1.2 Proaktive Ziele setzen .....	140
3.1.3 Die Landkarte des Mandanten erfragen .....	141
3.1.4 Die Dinge mit den Augen des anderen sehen .....	143
3.1.5 Die vier Wahrnehmungspositionen verstehen .....	146
3.1.6 Die Absicht hinter dem Verhalten herausfinden .....	149
3.2 Und die Interessen der Gegenseite? .....	155
4. Finden Sie Möglichkeiten, die Absichten (Interessen) der Parteien zu verwirklichen: Welche Möglichkeiten gibt es innerhalb und außerhalb des Verhandlungskontextes? .....	158
4.1 Möglichkeiten der Verwirklichung für die Absichten des Mandanten .....	158
4.1.1 Innerhalb des Verhandlungskontextes: Welche anderen Möglichkeiten, Ihre Absichten zu verwirklichen, gibt es als diejenigen, die Sie bisher angewandt haben? .....	158
4.1.2 Außerhalb des Verhandlungskontextes: Welche anderen Möglichkeiten sehen Sie, Ihre Absichten zu verwirklichen? .....	161
4.2 Und die Möglichkeiten für die andere Seite? .....	163
5. Suchen Sie eine gemeinsame Vision für die Parteien: Gibt es ein übergeordnetes Ziel für die Absichten beider Parteien? .....	164
6. Legen Sie die erforderlichen Schritte zur Vorbereitung der Verhandlung fest: Klären Sie, wer wann was tut! .....	165

**Teil 5**

**Die Verhandlungsphase: Sieben Schritte auf dem Weg zu einer kooperativen Lösung**

	Seite
1. Was wissen wir bis jetzt? .....	169
2. Erster Schritt: Verhandeln Sie die Vorgehensweise: Vereinbaren Sie Gegenstand und Ablauf der Verhandlung! .....	171
3. Zweiter Schritt: Bauen Sie Vertrauen auf: Schaffen Sie eine gute Beziehung zum Verhandlungspartner! .....	179
3.1 Die Einstimmung .....	179
3.2 Der Besprechungsort .....	180
3.3 Die Eröffnungsphase .....	182
4. Dritter Schritt: Trennen Sie Absicht von Verhalten: Nennen Sie Ihre eigenen Ziele, und entdecken Sie die Ziele der anderen Seite! .....	184
5. Vierter Schritt: Realisieren Sie die Ziele beider Seiten: Finden Sie Möglichkeiten, die Ihren Interessen und den Interessen der anderen Seite entsprechen! .....	192
5.1 Die Optionen beider Seiten einbringen .....	192
5.2 Brainstorming .....	197
6. Fünfter Schritt: Entwickeln Sie eine gemeinsame Vision: Verstärken Sie die gefundenen Lösungen auf einer höheren Ebene! .....	201
7. Sechster Schritt: Planen Sie die Schritte auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel: Klären Sie, wer was wann tut! .....	203
8. Siebter Schritt: Schließen Sie eine bindende Vereinbarung: Sorgen Sie dafür, dass die Verhandlungsergebnisse konkretisiert werden! .....	205

**Teil 6**

**Die Techniken: Techniken und Modelle, die ein kooperativer Verhandler beherrschen sollte**

1. Das Rad der klassischen Konfliktlösung .....	209
2. Konfliktlösung durch Macht: Die 36 Strategeme der List .....	211
3. Bewusstseins Ebenen und Wahrnehmungspositionen .....	220
4. Woran sollte ein kooperativer Verhandler glauben: 21 Axiome effizienter Kommunikation .....	229
5. Der Paternoster der logischen Ebenen .....	236

	Seite
6. Die vier Wahrnehmungspositionen und die Kunst, empathisch zu sein . . . . .	238
7. Die Kunst des Fragens . . . . .	240
7.1 Sachverhaltsorientierte Fragen . . . . .	240
7.2 Problemorientierte Fragen . . . . .	240
7.3 Prinzipienorientierte Fragen . . . . .	241
7.4 Zyklische Fragen . . . . .	241
7.5 Provokative Fragen . . . . .	241
7.6 Systemische Fragen . . . . .	242
7.7 Zielorientierte Fragen . . . . .	242
7.8 Interessenorientierte Fragen . . . . .	242
7.9 Utilisationsfragen . . . . .	243
7.10 Lösungsorientierte Fragen . . . . .	243
7.11 Rechtliche Fragen . . . . .	244
7.12 Fragen zum Prozessrisiko . . . . .	244
7.13 Metafragen . . . . .	244
8. Die Interessen . . . . .	246
9. Die Sorting Styles . . . . .	253
10. Die widerstandsfreie Sprache . . . . .	254
11. Die nachhaltigen Lösungen . . . . .	261
12. Lernen . . . . .	264

**Teil 7**  
**Die Fragen: Dr. Coopers Tipps zu schwierigen Verhandlungssituationen**

1. Wie steige ich in eine Verhandlung ein? . . . . .	266
1.1 Wer nennt die erste Zahl? . . . . .	267
1.2 Soll ich mit einer möglichst hohen Forderung oder einem möglichst niedrigen Angebot beginnen? . . . . .	269
2. Wie kann ich umfangreiche Sachverhalte verhandeln? . . . . .	272
2.1 Strukturieren . . . . .	273
2.2 Visualisieren . . . . .	276
2.3 Atomisieren . . . . .	277
2.4 Molekularisieren . . . . .	277

	Seite
3. Was kann ich tun, wenn die andere Seite bessere Karten (sprich: mehr Macht) hat? .....	277
3.1 Liegt überhaupt eine Verhandlung vor? .....	279
3.2 Wie gut sind die Karten der anderen Seite wirklich? .....	279
3.3 Wie können wir unsere Verhandlungsposition stärken? ..	280
3.3.1 Stärkung der Beziehung .....	280
3.3.2 Optionen entwickeln .....	281
3.3.3 Eigene beste Alternative verstärken .....	281
4. Wie kann ich mit einem sturen Verhandlungspartner umgehen? .....	282
4.1 Kann Ihr Verhandlungspartner keine oder zu wenige Optionen entdecken, die seine Bedürfnisse angemessen erfüllen? .....	286
4.2 Hat die störrische Verhaltensweise der anderen Seite mit unserer Beziehung zu tun? .....	286
4.3 Spielt die andere Seite „hard ball“? .....	289
5. Wie kann ich die Interessen der anderen Seite herausfinden? ..	290
5.1 Beginnen Sie mit Ihren eigenen Interessen .....	292
5.2 Finden Sie die Interessen der Gegenpartei selbst heraus ..	293
5.3 Fragen Sie nach den Interessen der anderen Seite .....	293
5.4 Wenn die direkte Frage nach den Interessen der anderen Seite nicht erfolgreich oder angebracht ist: Hinterfragen Sie die Interessen der anderen Seite! .....	297
6. Was mache ich, wenn der Verhandlungspartner unfaire Verhandlungsmethoden anwendet? .....	298
7. Wie wehre ich mich gegen unangenehme Verhandlungsbedingungen? .....	307
8. Wie reagiere ich auf offene Angriffe? .....	309
9. Was mache ich, wenn mein Verhandlungspartner manipuliert? ..	312
10. Wie verhandle ich mit Fremden? .....	316
Stichwortverzeichnis .....	321