

---

essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. Essentials informieren schnell, unkompliziert und verständlich.

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können.

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet.

Essentials: Wissensbausteine aus Wirtschaft und Gesellschaft, Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen, Technik und Naturwissenschaften. Von renommierten Autoren der Verlagsmarken Springer Gabler, Springer VS, Springer Medizin, Springer Spektrum, Springer Vieweg und Springer Psychologie.

---

Urs Alter

# Verhandeln als Kommunikations- kompetenz

Grundlagen für erfolgreiches  
Verhandeln in Führung,  
Betrieb und Alltag



Springer

Dr. Urs Alter  
Zürich  
Schweiz



ISSN 2197-6708

essentials

ISBN 978-3-658-08014-3

DOI 10.1007/978-3-658-08015-0

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-08015-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Was Sie in diesem Essential finden können

- Einen schnellen und entlastenden Zugang zum Thema Verhandeln, das für viele Menschen eine Kommunikationsform ist, mit der sie sich schwertun
- Einen Überblick zu den wichtigsten Kommunikationskompetenzen, die Verhandlungen in der Führungsarbeit, im Beruf und im Alltag erfolgreich machen und die Sie lernen können
- Konkrete Hinweise für die Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen, so dass Sie mit mehr Sicherheit und Freude verhandeln können
- Praktische Anregungen zur Gesprächsführung in Verhandlungen, zu Überzeugungsstrategien und zum Umgang mit Manipulationstechniken
- Grundlegende Leitlinien für besondere Verhandlungssituationen und Anregungen zur vertieften Auseinandersetzung mit dem Thema Verhandeln

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b> .....   | 1  |
| <b>2</b> | <b>Verhandlungen als Ausweg aus einem Kommunikationsdilemma</b> ...     | 3  |
| 2.1      | Was sind Verhandlungen? .....   | 3  |
| 2.2      | Die falsche Alternative: hart oder weich .....                          | 4  |
| 2.3      | Merkmale guter Verhandlungen .....                                      | 5  |
| <b>3</b> | <b>Verhandlungsmethoden</b> .....                                       | 7  |
| 3.1      | Faire Methoden .....  | 7  |
| 3.2      | Unfaire Methoden .....  | 9  |
| <b>4</b> | <b>Leitlinien für erfolgreiches Verhandeln</b> .....                    | 11 |
| <b>5</b> | <b>Vorbereitung von Verhandlungen</b> .....                             | 15 |
| 5.1      | Sach- und Beziehungsaspekte in der Vorbereitung .....                   | 15 |
| 5.2      | Verhandlungsplan erstellen .....  | 17 |
| 5.3      | Praktische Dinge nicht vergessen .....                                  | 18 |
| 5.4      | Vorbereitung während der Verhandlung überprüfen .....                   | 18 |
| 5.5      | Und wenn keine Vorbereitung möglich ist? .....                          | 19 |
| <b>6</b> | <b>Rollen in Verhandlungen</b> .....                                    | 21 |
| 6.1      | Klarheit über eigene Rolle schaffen .....                               | 21 |
| 6.2      | Verhandeln in der Rolle des Unterhändlers .....                         | 22 |
| <b>7</b> | <b>Kommunikationsstrategien in verschiedenen Verhandlungsphasen</b> ... | 25 |

---

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| <b>8</b>  | <b>Gesprächslenkungstechniken in Verhandlungen</b> .....         | 27 |
| 8.1       | Grundlegende Gesprächsfähigkeiten in der Verhandlungsführung ... | 27 |
| 8.2       | Wertschätzung als zentrale Verhandlungsstrategie .....           | 28 |
| 8.3       | Auf die nonverbale Kommunikation achten .....                    | 30 |
| 8.4       | Führungsrolle im Gespräch übernehmen .....                       | 31 |
| 8.5       | Fragetechniken gezielt einsetzen .....                           | 32 |
| 8.6       | Wertanalytische Fragen in der Verhandlungsführung .....          | 32 |
| 8.7       | Fragetechniken in der Konfrontation .....                        | 33 |
| 8.8       | Fragen umformulieren bei Angriffen .....                         | 34 |
| 8.9       | Techniken des aktiven Zuhörens gezielt einsetzen .....           | 35 |
| 8.10      | Mit Zugeständnissen Gespräche steuern: Wenn ... dann ... ..      | 35 |
| 8.11      | Man sitzt mehreren Verhandlungspartnern gegenüber .....          | 36 |
| 8.12      | Gegenüber hat nicht die gleiche Entscheidungskompetenz .....     | 37 |
| <b>9</b>  | <b>Überzeugen und Argumentieren</b> .....                        | 39 |
| 9.1       | Der Irrglaube vom Überzeugen durch Argumentieren .....           | 39 |
| 9.2       | Das Überzeugungsgespräch .....                                   | 41 |
| 9.3       | Grundtendenzen im Argumentieren .....                            | 42 |
| 9.4       | Argumentatives Begründen von Lösungen .....                      | 43 |
| 9.5       | Mit Nutzen und Vorteilen argumentieren .....                     | 44 |
| 9.6       | Umgang mit Einwänden .....                                       | 44 |
| <b>10</b> | <b>Umgang mit unfairen Methoden</b> .....                        | 47 |
| 10.1      | Und wenn einer nicht sachorientiert verhandeln will? .....       | 47 |
| 10.2      | Destruktive Methoden und Gegenstrategien .....                   | 48 |
| 10.3      | Manipulative Methoden und Gegenstrategien .....                  | 49 |
| <b>11</b> | <b>Interkulturelle Verhandlungen</b> .....                       | 53 |
|           | <b>Was Sie aus diesem Essential mitnehmen können</b> .....       | 57 |
|           | <b>Literatur</b> .....   | 59 |