

**ARCHITEKTUR DER VERHANDLUNG**

*Die nachstehenden Fragen betreffen die "Verhandlungsarchitektur". Ihre Gestaltung ist ein sehr starkes Mittel, die Qualität des nachfolgenden Verhandlungsprozesses zu fördern.*

Welche Aufgabe (die für die andere Partei ebenfalls sinnvoll sein dürfte) sollten wir bei der Verhandlung erledigen?

*Unter Sinn und Zweck ist nicht das Ziel zu verstehen, das Sie erreichen möchten. Die Frage ist eher, welche Aufgabe Sie mit der anderen Partei durchführen möchten - z.B.: die Modalitäten einer möglichen Zusammenarbeit definieren, ein Konflikt einvernehmlich lösen, usw.*

Worüber sollten wir uns unterhalten?

**Auswahl der an der Verhandlung beteiligten Personen**

Zusammensetzung unserer Delegation  
(Namen, Funktionen):

Zusammensetzung der Delegation der anderen Partei (Namen,  
Funktionen):

*Bei der Zusammenstellung Ihrer Verhandlungsdelegation sollten Sie z.B. nicht nur auf die funktionelle Vertretung achten, sondern die Vielfalt der Persönlichkeiten berücksichtigen (Kreativität, Sinn für Gesamtüberblick, Fähigkeit des Zuhörens, schnelles Denken, Beobachtungsgabe, Ausdauer, Beharrlichkeit usw.). Siehe auch: [www.sumbiosis.com/images/delegation\\_management\\_d.pdf](http://www.sumbiosis.com/images/delegation_management_d.pdf)*

Verteilung der Rollen innerhalb der eigenen Delegation:

--

*Es gibt kein einziges "richtiges" Modell für die Rollenverteilung. Neben der Fachkompetenz und den Funktionen der Delegationsmitglieder kann eine Differenzierung zwischen Prozess und Inhalt nützlich sein. In diesem Fall kümmert sich ein Mitglied der Delegation um den Prozess, während die anderen Mitglieder sich mit den zu verhandelnden Fragen befassen. Siehe auch:*  
[www.sumbiosis.com/images/delegation\\_management\\_d.pdf](http://www.sumbiosis.com/images/delegation_management_d.pdf)

#### Entscheidungskompetenzen

Über welche Entscheidungskompetenz verfügen wir?

Über welche Entscheidungskompetenz verfügt wahrscheinlich die andere Delegation?

--	--

Verhandlungsumfeld (Ort, Gestaltung der Sitzungszimmer, Infrastruktur, Zeit und Dauer, Kleiderordnung, usw.):

--

Agenda:

--

Gestaltung der Entscheidungsfindung (z.B.: zuerst eine Liste aller zu besprechenden Probleme aufstellen und erst nach- her mit der Diskussion der einzelnen Probleme anfangen; Benutzung von Visualisierungswerkzeugen wie Flipcharts oder Pinnwände; Inanspruchnahme von Moderation oder Mediation; Gründung von Arbeitsgruppen, die einzelne Problemfelder bearbeiten werden usw.):

Einzuhaltende Gesprächsregeln:

*Mögliche Regeln sind z.B.: Es spricht nur eine Person zur gleichen Zeit; die Person, die spricht, wird nicht unterbrochen. Jede Partei verfügt über die gleiche Gesprächszeit; diese Zeit wird zielorientiert und nicht grenzenlos gebraucht. Auf Höflichkeit wird Wert gelegt. Die Meinung der anderen Beteiligten wird ernst genommen und respektiert (≠ damit einverstanden sein). Falls etwas nicht klar ist, wird einfach nachgefragt. Die freie Äusserung von Ideen ist nötig und wird gepflegt (Eine Idee äussern ≠ eine Verpflichtung übernehmen). Störungen im Gesprächsablauf werden angesprochen und gemeinsam behoben.*

Gibt es andere Personen und/oder Organisationen, die an der Verhandlung nicht direkt beteiligt sind, aber deren Interessen wohl berücksichtigt werden sollten - und wenn ja, welche?

**ARBEITSBEZIEHUNG**

Gibt es zwischen den Parteien oder einzelnen Beteiligten menschen- oder beziehungsbezogene Probleme (Animosität, fehlende Akzeptanz, Misstrauen, Respektlosigkeit, Vorwürfe usw.)? Welche? Warum?

Wir gegenüber der anderen Partei:

Die andere Partei uns gegenüber:

--

--

Was sollten wir tun, um menschen- oder beziehungsbezogene Probleme, die eine Rolle in der Verhandlung spielen könnten, vorzubeugen oder zu lösen?

--

Herrscht zwischen den Parteien leistungsbezogenes und moralisches Vertrauen?

--

Herrscht zwischen den einzelnen Beteiligten gegenseitiges Vertrauen?

--

Was könnten wir tun, um das Vertrauen der anderen Partei in uns zu fördern?

--

## WAHRNEHMUNGEN

Welche sind die Aspekte, die aus unserer Sicht berücksichtigt werden sollten (im Fall eines Konfliktes: Wie ist aus unserer Sicht das Problem entstanden)?

Welche sind wahrscheinlich die Aspekte, die aus der Sicht der anderen Partei berücksichtigt werden sollten (im Fall eines Konfliktes: Wie ist wahrscheinlich aus ihrer Sicht das Problem entstanden)?

Wo stimmt unsere Sichtweise mit derjenigen der anderen Partei vermutlich überein?

Wo weicht unsere Sichtweise von derjenigen der anderen Partei vermutlich ab?

Was könnten wir tun, um die jeweils andere Sichtweise besser zu verstehen und die Tatsache unterschiedlicher Wahrnehmungen ohne Werturteil zu akzeptieren?

Bestehen zwischen uns und der anderen Partei bedeutende kulturelle Unterschiede bzw. grundsätzliche Verschiedenheiten hinsichtlich Werte, Auffassungen usw., die das gegenseitige Verständnis erschweren könnten?

*Aufpassen! Bezüglich Kultur sind nicht nur die unterschiedlichen nationalen Identitäten zu berücksichtigen, sondern genauso viel die verschiedenen regionalen, beruflichen und unternehmerischen Eigenständigkeiten.*

## INTERESSEN

Welche sind unsere grundsätzlichen Anliegen, Bedürfnisse und Interessen, die durch das Ergebnis der Verhandlung erfüllt werden sollten?

Welche sind wahrscheinlich die grundsätzlichen Anliegen, Bedürfnisse und Interessen der anderen Partei, die durch das Ergebnis der Verhandlung erfüllt werden sollten?

Welche sind wahrscheinlich unsere gemeinsamen Interessen?

Welche sind wahrscheinlich unsere entgegengesetzten Interessen?

Gibt es sonst noch "neutrale" Interessen?

*Als "neutral" werden Interessen genannt, die weder gemeinsam noch konfliktierend sondern einfach unterschiedlich sind - d.h.: Ein solches Interesse einer Partei kann in vielen Fällen von der anderen Partei relativ kostenlos/müheless befriedigt werden. Das Erkennen solcher Interessen ist nützlich, weil es die Verhandlungsspielräume erweitert.*

Gibt es ein "übergeordnetes Ziel", dessen Verfolgung durch beide bzw. alle beteiligte Parteien als erstrebenswert betrachtet werden könnte?

*Ein übergeordnetes Ziel muss die Interessen beider Parteien reflektieren. Es muss ambitiös und konkret genug sein, um motivierend zu wirken. Sein Erreichen sollte die Vorteile aus einer Zusammenarbeit zwischen den Parteien maximieren. Wenn es von beiden Parteien bestätigt wird, kann das übergeordnete Ziel wie ein Leuchtturm wirken: Es zeigt die Richtung, in welche sich beide Parteien trotz ihrer unterschiedlichen Sichtweisen und zum Teil divergierenden Interessen bewegen wollen.*

Welche sind die Interessen unbeteiligter Dritten, die zu berücksichtigen sind?



## VORSTELLUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZE ("OPTIONEN")

*Wenn Sie über mögliche Lösungsansätze ("Vorstellungen") nachdenken, legen Sie sich nicht auf sehr detaillierte Vorschläge ("Positionen") fest. Bleiben Sie für die Ideen und Vorschläge der anderen Partei offen. Gute, konsensfähige "Optionen" können nur gemeinsam, basierend auf den Ideen beider Parteien entwickelt werden.*

Wie könnten wir auf Grund unserer gemeinsamen Interessen für beide Parteien Mehrwert schaffen?

Wie könnten wir unsere unterschiedlichen (neutralen) oder gar konfliktierenden Interessen gleichzeitig erfüllen?

Könnten wir möglicherweise von unseren gegenseitigen Fähigkeiten und Ressourcen besser oder mehr Gebrauch machen, so dass zusätzlicher gemeinsamer Nutzen erzeugt werden könnte?

Könnten wir möglicherweise die Verhandlung auf zusätzliche Gebiete erweitern, um eine beidseitig vorteilhaftere Kooperation aufzubauen oder Interessenkonflikte leichter lösen zu können?

*Im Hinblick auf die Entwicklung von Optionen und um ein produktives Brainstorming in Gang zu bringen, ist es nützlich, einige „kreative Fragen“ vorzubereiten, d.h. offene, problemlösungsorientierte Fragen, welche die Hauptinteressen beider Parteien ansprechen; z.B.: „Wie könnten wir gleichzeitig Ihre Kosten senken und unsere eigene Rentabilität aufrechterhalten?“*

## NEUTRALE KRITERIEN

Welche neutralen Beurteilungs- und Entscheidungskriterien könnten wir vorschlagen, um unsere Interessenkonflikte in einer Art und Weise zu lösen, die von beiden Parteien als nachvollziehbar und fair betrachtet werden könnte?

Welche neutrale Kriterien könnte die andere Partei geltend machen?

*Beispiele von „neutralen“, d.h. allgemein akzeptierten Kriterien: Markt- und Richtpreise, der Preis von vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen, ein offizieller Index (z.B. die Inflationsrate), die Gesetze und die Rechtssprechung, Präzedenzfälle und Usancen usw. Beurteilungs- und Entscheidungskriterien können als „neutral“ bezeichnet werden, wenn sie nicht den einseitigen Willen einer Partei widerspiegeln bzw. durch eine Partei beeinflussbar sind.*

Wenn solche Kriterien nicht bestehen oder im konkreten Fall nicht anwendbar sind, welche Prozedur oder Vorgehensweise würde uns erlauben, die Interessenkonflikte in dieser Verhandlung gerecht zu lösen?

*Beispiele von gerechten Entscheidungsprozeduren: das Einholen einer neutralen Expertise, eine Versteigerung, die gemeinsame Erarbeitung eines «Business Plan», „Ich teile, Du wählst“ usw. Solche Entscheidungsprozeduren sind insofern ähnlich, als ihr Ergebnis von keiner der Parteien einseitig beeinflussbar ist.*

Führt die andere Partei manchmal Verhandlungen, bei denen sie sich in einer ähnlichen Situation befindet wie wir? Falls ja, welche Lösungen strebt sie dann selber an?

**ALTERNATIVEN ZU EINER VERHANDELTEN LÖSUNG**

Was könnten wir effektiv (d.h. nicht nur theoretisch) tun, falls wir uns in dieser Verhandlung nicht einigen?

*Beispiele: einen anderen Kunde, Lieferanten, Arbeitgeber, Partner usw. auswählen (Ausweg); eine Anzeige- oder PR-Kampagne starten; eine Blockade, einen Streik oder eine Aussperrung einleiten; den Krieg erklären usw. (Macht); eine Koalition bilden; Lobbying betreiben; einen Experte, Gericht bzw. Schiedsgericht einschalten usw. (Dritte).*

*Wie diese Beispiele zeigen, ist eine "Alternative" dadurch gekennzeichnet, dass sie unilateral umgesetzt werden kann - d.h.: ohne die andere Partei fragen zu müssen, ob sie damit einverstanden ist.*

Alternative A

Vorteile:

Nachteile

Alternative B

Vorteile:

Nachteile

Alternative C

Vorteile:

Nachteile

Beste Alternative:  Alternative A  Alternative B  Alternative C

Was könnten wir bis zum Verhandlungsbeginn noch tun, um über eine konkrete und akzeptable Alternative zu verfügen (falls wir heute keine haben) bzw. um unsere heutige „Beste Alternative“ besser und sicherer zu machen?

Falls wir die andere Partei mit unserer „Besten Alternative“ konfrontieren müssen, wie könnten wir es tun, damit sie unsere Erklärungen nicht als Bedrohung empfindet?

Was denkt wahrscheinlich die andere Partei, dass wir tun werden, falls wir uns nicht einigen? Unterschätzt sie eventuell die Stärke unserer Besten Alternative? Was können wir wenn nötig tun, um ihre Einschätzung zu beeinflussen?

Was könnte die andere Partei realistischerweise tun, falls wir uns nicht einigen - und welche dieser Alternativen ist wahrscheinlich für sie die beste?

Alternative X

Alternative Y

Alternative Z

Wahrscheinliche  
beste Alternative:

Alternative X

Alternative Y

Alternative Z

Was könnten wir in einer legitimen Art und Weise tun, um ihre „Beste Alternative“ weniger attraktiv zu machen?

*Beispiele: sie auf die Nachteile ihrer „Besten Alternative“ aufmerksam machen; sie mit unserer eigenen „Besten Alternative“ konfrontieren und uns in offenkundiger Weise vorbereiten, sie zu implementieren; bei Leuten intervenieren, die für sie wichtig sind; eine Koalition von Gleichgesinnten bilden; Lobbying betreiben usw.*