

Verhandeln: intern x extern

- Vor der externen Verhandlung
 - * Bemühen Sie sich, die Sichtweisen und die Interessen der verschiedenen Akteure auf Ihrer Seite zu verstehen.
 - * Schaffen Sie intern Klarheit über die grundsätzlichen Interessen der Institution, die Sie vertreten; besprechen Sie zusätzlich die „Alternativen“¹ beider Parteien.
 - * Versuchen Sie auf keinen Fall, eine interne Einigung über die Positionen zu erreichen, die Sie später in der externen Verhandlung verteidigen sollten.

- Während der externen Verhandlung:
 - * Erste Phase
 - Bemühen Sie sich, eine gute Beziehung und einen echten Dialog mit der anderen Partei aufzubauen.
 - Besprechen Sie die grundsätzlichen Interessen beider Parteien sowie die Anliegen der Interessengruppen auf jeder Seite.
 - Untersuchen Sie gemeinsam verschiedene, beidseitig vorteilhafte Optionen - ohne Verpflichtung.
 - Untersuchen Sie gemeinsam - aber auch wieder ohne Verpflichtung - verschiedene, von beiden Parteien als gerecht empfundene Entscheidungskriterien, die bei der Lösung von Interessenkonflikten beigezogen werden könnten.

¹ Auf Englisch: BATNA oder Best Alternative To a Negotiated Agreement

* Zweite Phase: interne Konsultationen

- Besprechen Sie intern den Stand der externen Verhandlung sowie die gewonnenen Erkenntnisse.
- Streben Sie einen (wenn immer möglich verhandelten) Entscheid über die Punkte an, die für Ihre Institution als solche intern nicht (bzw. nicht mehr) verhandelbar sind.
- Im Rahmen dessen, was noch verhandelbar ist, besprechen Sie intern die Verbesserungsvorschläge, die der anderen Partei vorgelegt werden könnten.

* Dritte Phase

- Ziehen Sie mit der anderen Partei über die internen Konsultationen eine Zwischenbilanz.
- Besprechen Sie gemeinsam die Verbesserungsvorschläge betr. Optionen und Entscheidungskriterien.
- Legen Sie gemeinsam die Option(en) fest, die Sie wählen könnten, sowie die Entscheidungskriterien, die Sie für die Lösung von Interessenkonflikten beiziehen könnten.
- Setzen Sie gemeinsam den Vertragsentwurf auf.
- Vergleichen Sie selber diesen Entwurf mit Ihrer „besten Alternative“.
- Wenn die verhandelte Lösung besser ist als Ihre „beste Alternative“, unterschreiben Sie den Vertrag. Wenn nicht, versuchen Sie mit der anderen Partei den Entwurf zu verbessern, oder brechen Sie ab und verfolgen Sie Ihre „beste Alternative“.

Gemäss: Fisher R. - Negotiating inside out: What are the best ways to relate internal negotiations with external ones. *Negotiation Journal*, January 1989 + Fisher R. and Davis W.: Authority of an agent – When is less better?, in *Negotiating on Behalf of Others – Advice to Lawyers, Business Executives, Sport Agents, Diplomats, Politicians and Everybody Else*, edited by Robert H. Mnookin and Lawrence Susskind, Sage Publications (1999)