



Coverdale

Arbeitsbuch  
**Verhandeln**

Workbook  
**Negotiation**

# Vorwort

## Wir laden Sie ein

... in diesem Buch zu stöbern,  
... für Sie Wichtiges nachzulesen,  
... sich darin zu vertiefen und Randnotizen zu machen.

Nutzen Sie es auch als Erinnerungshilfe an Ihr Coverdale Seminar und frischen Sie Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Seminartagen auf.

In dem Buch finden Sie zahlreiche Gedanken, Anregungen, Modelle und konkrete Praxistipps. In vielen Jahren der Beratungs- und Trainingsarbeit hat Coverdale Material gesammelt und entwickelt und auf Praxisrelevanz im Arbeitsalltag überprüft. Dieses Material wollen wir gerne an Sie weitergeben.

Dieses Arbeitsbuch gliedert sich in zwei Hauptteile: Material zu dem Thema Ihres speziellen Coverdale Seminars und Grundlagen zur Zusammenarbeit und Kommunikation. Am Anfang des Arbeitsbuches finden Sie noch eine Information zur Coverdale Lernmethode und am Ende weiterführende Informationen zu Coverdale und dem Coverdale Dienstleistungsportfolio.

In unserem Arbeitsalltag stehen wir heute mehr denn je vor der Herausforderung, miteinander zu kooperieren, Abteilungsgrenzen zu überschreiten, Spezialisten zusammen zu führen, standortübergreifend und oft sogar virtuell miteinander zu arbeiten. Aufgrund der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit müssen Teams immer schneller neu zusammengesetzt und arbeitsfähig werden. Die erfolgreiche Gestaltung der Zusammenarbeit ist heute mehr denn je ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Verbesserungen in der Zusammenarbeit steigern die Produktivität und erhöhen das Wohlbefinden der Menschen. Und langfristig betrachtet geht das eine nicht ohne das andere. Denn nur wenn Menschen sinnvoll kooperieren können, entfalten sie ihre Potenziale.

Unabhängig von dem jeweiligen Seminarthema haben Sie in Ihrem Coverdale Seminar Ihre Fähigkeiten zur Zusammenarbeit vertieft. Ob Sie verhandeln, Projekte managen, Konflikte bearbeiten, moderieren oder Ihre Führungsaufgabe wahrnehmen – immer geht es darum, die Zusammenarbeit zwischen Menschen zu gestalten. Die Grundlagen dafür sind also in jedem Fall wichtig, und wir beziehen uns immer wieder darauf. Deshalb finden Sie in Ihrem Arbeitsbuch nach dem spezifischen Teil für Ihr Coverdale Seminar auch einen Teil zu Grundlagen zur Zusammenarbeit und Kommunikation.

Um Ihnen das Lesen der Texte zu vereinfachen, haben wir uns auf die männliche Form beschränkt. Mit „er“ ist immer auch „sie“ gemeint.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Ihr Coverdale Team

Ihre Spezialisten für Führung und Zusammenarbeit

# Preface

**We cordially invite you** ... to browse through this book,  
... to look up the things that are important to you,  
... to immerse yourself in it and make notes in the margins.

You can also use it as a reminder of your Coverdale seminar and to refresh your knowledge and experience from the seminar sessions.

This book contains a wealth of ideas, approaches, models and concrete practical hints. Coverdale has collected and compiled materials over its many years of consulting and training, and examined them to make sure that they are relevant to everyday workplace reality. It gives us great pleasure to be able to pass these on to you.

This workbook is divided into two parts: material on the topic of your specific Coverdale seminar and the fundamentals of cooperation and communication. At the beginning of this book you will find information about the Coverdale Learning Method, and at the end further information about Coverdale and its portfolio of services.

In our day-to-day work, we are confronted more than ever with the challenge of cooperating, transcending organizational boundaries, bringing specialists together, working together across multiple sites and even virtually. Due to the ever accelerating rate of change, teams must be assembled and brought up to speed ever more rapidly. Today more than ever, the ability to successfully structure cooperation is a decisive competitive factor. Improvements in cooperation enhance productivity and increase the personal well-being of the people involved. And in the long term, the one is not possible without the other: people realize their full potential only when they can cooperate effectively.

Regardless of the specific subject, your Coverdale seminar has enhanced your cooperation skills. Whether you need to negotiate, manage projects, moderate discussions, resolve conflicts or exercise your leadership role – each of these tasks involves structuring cooperation between individuals. Thus, the basics here are always important, and we constantly refer back to them. That is why the specific part of the workbook for your Coverdale seminar is followed by a section that covers the basics of cooperation and communication.

In order to make it easier for you to read the text we have decided to use the pronoun "he" instead of "he/she".

We hope you will find this enjoyable reading!

Your Coverdale team

Your specialists for leadership and cooperation

# Inhalt

	<i>Seite</i>
<b>Vorwort</b>	2
<b>EINLEITUNG_</b>	
<b>Die Coverdale-Lernmethode</b>	
Coverdale-Lernmethode: Erfahrungslernen	12
<b>Erfahrungslernen</b>	
Erfahrungslernen	18
Rückblenden	20
Erfahrungslernen sichert Wissen	22
<b>VERHANDELN_</b>	
<b>Verhandlungsstrategien</b>	
Bewertungskriterien für Verhandlungsstrategien	26
Kosten unterschiedlicher Lösungsansätze	28
Konkurrenzstrategie oder Kooperationsstrategie	30
Prinzipien sachgerechten Verhandeln	32
Kennzeichen eines guten Verhandlungsergebnisses	34
<b>Prinzip: Person und Sache trennen</b>	
Prinzip: Person und Sache trennen	38
Offenheit und Vertrauen in der Beziehung	42
Vertrauensbildende Maßnahmen	44
Beziehung zwischen Geschäftspartnern	46
Situation des Verhandlungspartners	48
Einstellung zum Verhandlungspartner	52
Verhandlungsaufbau unter Einbeziehung der Emotionen	54
<b>Prinzip: Beidseitig akzeptierte Kriterien</b>	
Prinzip: Beidseitig akzeptierte Kriterien	58
<b>Prinzip: Interessen klären – weg von Positionen</b>	
Prinzip: Interessen klären – weg von Positionen	62
Feilschen	64
Einkaufs- und Verkaufstaktiken	66
Wozu man Verhandlungsziele definiert?	70
Verhandlungs-Zielscheibe	72
Arten von Interessen	74
Interessen herausfinden	76
<b>Prinzip: Optionen statt Positionen</b>	
Prinzip: Optionen statt Positionen	80
Optionen entwickeln	84
<b>Struktur in der Verhandlung</b>	
Ein sinnvoller Verhandlungsablauf	88
Phasen einer Verhandlung	90
BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement	92
„Beste Alternative“ in den Verhandlungsablauf einbringen	94
Gesprächsschichten	96
Checkliste zur Verhandlungsvorbereitung	98



# Content

	<i>Page</i>
<b>Preface</b>	3
<b>INTRODUCTION_</b>	
<b>The Coverdale Learning Method</b>	
The Coverdale Learning Method: Experiential learning	13
<b>Experience-based Learning</b>	
Experience-based learning	19
Reviewing	21
Experience-based learning ensures knowledge	23
<b>NEGOTIATION_</b>	
<b>Strategies</b>	
Criteria for evaluating negotiation strategies	27
The costs of various solution approaches	29
Competitive strategy or cooperation strategy	31
The principles of objective negotiating	33
Hallmarks of a good negotiating outcome	35
<b>Principle: Separate the People from the Problem</b>	
Principle: Separate the people from the problem	39
Trust and relationship	43
Building trust	45
Relationship between negotiating partners	47
The situation of the other negotiating party	49
Attitude toward the other party	53
Taking emotions into account	55
<b>Principle: Mutually accepted Criteria</b>	
Principle: mutually accepted criteria	59
<b>Principle: Clarify Interests – get away from Positions</b>	
Principle: Clarify interests – get away from positions	63
Bargaining	65
Buyers' and sellers' tactics	67
The purpose of setting objectives	71
Aims grid	73
Types of interests	75
Clarifying interests	77
<b>Principle: Options, not Positions</b>	
Principle: options, not positions	81
Developing options	85
<b>Negotiation Structure</b>	
A useful negotiation structure	89
Negotiation phases	91
BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement	93
Introducing BATNA into the negotiation process	95
Conversation layers	97
Checklist for preparing negotiations	99

**Schwierige Verhandlungssituationen**

Reaktion auf schwierige Verhaltensweisen	102
Ursachen von Widerstand	104
Auswirkungen schockierender Nachrichten	106
Fünf Chancen in der Verhandlung (TANGO)	108
Umgang mit den eigenen Gefühlen	114
Über Gefühle sprechen	118
Auf Gefühle eingehen	120
BAMBUS	124
Neues Spiel einführen	128
Ohne Druck zur Vernunft bringen	130
Ja, aber ...	132
Fünf Konfliktmanagement-Stile	134
Einsatzmöglichkeiten der Konfliktmanagement-Stile	138
Manipulationstechniken	146
Unangenehme Fragen	152
Verhandlungstricks	154

**Literatur****GRUNDLAGEN\_****Zusammenarbeit**

Prozess-Stärken erkennen und einsetzen	166
Aufgabe und Prozess	168
Zielvereinbarung	170
Motivation und das limbische System	172
Motivationstheorien	180
Unterschiedliche Motivationen einbinden	182

**Kommunikation**

Kongruenz und Authentizität	186
Sach- und Beziehungsebene – das Eisbergmodell	188
Kommunikationsmodell	194
Kriterien erfolgreicher Kommunikation	196
Aktives Zuhören	198
Das Zehn-Stufen-Programm zum Aktiven Zuhören	200
Killerphrasen	204
Emotionen ansprechen	206
Feedback geben	208
Abstraktionsleiter	210
Stärkenquadrat/Wertequadrat	212
Fragetechnik	218
Empfehlungen für erfolgreiche Meetings	222



	<i>Page</i>
<b>Negotiating in difficult Situations</b>	
Responding to difficult situations	103
Causes of resistance	105
The effects of shocking news	107
Five steps of negotiation (TANGO)	109
Dealing with your own emotions	115
Talking about emotions	119
Dealing with emotions	121
AIKIDO	125
Introducing a new game	129
Bringing the other to reason without threats	131
Yes, but ...	133
Five conflict handling modes	135
Conflict-handling modes: Appropriate uses and skills	139
Manipulation techniques	147
Unpleasant questions	153
Negotiation tricks	155
<b>Literature</b>	
<b>FUNDAMENTALS_</b>	
<b>Working together</b>	
Recognizing and applying process strengths	167
Task and process	169
Agreeing on aims	171
Motivation and the limbic system	173
Theories on motivation	181
Differences in motivation	183
<b>Communication</b>	
Congruence and authenticity	187
Objective and relationship level – the iceberg model	189
Model of communication	195
Criteria for successful communication	197
Active listening	199
The ten-step program for active listening	201
Killer phrases	205
Addressing emotions	207
Giving feedback	209
Ladder of inference	211
Strength square/value square	213
Question techniques	219
Recommendations for successful meetings	223

**ANHANG\_**

**Arbeitsblätter**

Vorbereitung: Interessen	230
Vorbereitung: Optionen	232
Vorbereitung: Konsequenzen-Konto	234
Individuelle Notizen: „Knöpfe“	236
BAMBUS	238
Vorbereitung: Prinzipien	240
Rückblende: Verhandeln	242
Rückblende: Prinzipien	244
Rückblende: TANGO	246
Individuelle Notizen am Ende des Tages	248
Transferplan	250

**Coverdale**

Produktivität, Kreativität und Geschwindigkeit durch Zusammenarbeit	254
--	-----

**Impressum**

	256
--	-----



	<i>Page</i>
<b>APPENDIX_</b>	
<b>Work sheets</b>	
Preparation: Interests	231
Preparation: Options	233
Preparation: Balancing consequences	235
Individual notes: "Hot buttons"	237
AIKIDO	239
Preparation: Principles	241
Review Negotiation	243
Review: principles	245
Review: TANGO	247
Individual notes at the end of the day	249
Transfer plan	251
<b>Coverdale</b>	
Productivity, creativity and accelerated performance – through cooperation	255
<b>Imprint</b>	256

# Impressum / Imprint

**Publisher** Coverdale Team Management Deutschland GmbH  
Boosstraße 3  
81541 Munich, Germany  
phone +49 89 651283-0  
fax +49 89 651283-29  
germany@coverdale.com  
www.coverdale.com

Ausgewählte Arbeits-Tools sind zusammen mit Erläuterungen auch innerhalb der Coverdale-App verfügbar.



**Layout** Agentur an der Ruhr  
Uwe Seifert und Partner  
58452 Witten, Germany  
up@aadr.de  
www.aadr.de

Selected tools and further information are included in the Coverdale App.



**Picture** Uwe Seifert

Apple, das Apple Logo, iPhone und iPad sind Marken der Apple Inc., die in den USA und weiteren Ländern eingetragen sind. App Store ist eine Dienstleistungsmarke der Apple Inc.

Apple, the Apple logo, iPhone and iPad are trademarks of Apple Inc., registered in the U.S. and other countries. App Store is a service mark of Apple Inc.

Copyright Coverdale 2016