



VerhandlungsGuide

Das Harvard – Verhandlungskonzept

„Verhandeln ist eine Kunst“ sagt Professor Roger Fisher, Dozent für internationale Beziehungen an der Harvard Law School in den USA. Diese Kunst oder diese Fähigkeit ist jedoch erlernbar.

Bei seinen Studien kam Fisher nämlich zu dem Schluss, dass es immer dieselben Faktoren sind, welche aus Verhandlungen einen Erfolg oder Misserfolg machen, unabhängig von den jeweiligen Umständen, den Verhandlungspartnern oder der Zeit. Aus diesen Erfolgsfaktoren entwickelte er eine leicht verständliche Verhandlungsmethodik, das „Harvard-Konzept“.

Demzufolge sollte man bei einer Verhandlung die folgenden Prinzipien beachten:

Prinzip 1

Unterscheide zwischen dem Verhandlungsgegenstand einerseits und der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern andererseits!

Eine Vermischung von Sach- und Beziehungsproblemen schadet der Beziehung und behindert die Sachdiskussion.

Beziehungsprobleme zuerst klären!

Eine erfolgreiche Bearbeitung von Sachproblemen setzt eine störungsfreie Beziehung voraus. Eine solche Beziehung setzt auf Vertrauen, wechselseitiger Akzeptanz und funktionierender Kommunikation. Beziehungsprobleme sollten daher jeweils zuerst geklärt werden, bevor man mit der Bearbeitung von Sachproblemen beginnt.

Prinzip 2

Konzentriere Dich nicht auf die Positionen, sondern auf die dahinterliegenden Interessen!

Jeder Verhandlungspartner vertritt mit der Position, die er einnimmt, ein bestimmtes Interesse.

Position

Eine Position ist die Erklärung einer Verhandlungspartei, was diese unter welchen Bedingungen tun oder unterlassen wird. Sie drückt somit eine bereits getroffene Entscheidung aus. Ein Beispiel für eine Position ist die folgende Aussage:

„Von den Bewerbern, die sich für die freie Stelle in meiner Gruppe melden, kommen nur diejenigen mit langjähriger Berufserfahrung in die engere Wahl.“



Die Position des Verhandlungspartners könnte dagegen lauten:
„Für die freie Stelle kommt nur ein Hochschulabgänger in Frage.“

Auf der Ebene dieser gegensätzlichen Positionen ist eine Lösung nicht erreichbar. Hier hilft der Rückgriff auf die hinter einer Position liegenden Interessen.

Interesse

Unter einem Interesse versteht man das, was für den Verhandlungspartner wichtig oder notwendig ist, was er sich wünscht, oder was er zu vermeiden trachtet.

Das Interesse hinter der ersten Position könnte so lauten:
„Ich möchte, dass unser Team Probleme professionell löst.“

Hinter der Gegenposition könnte hingegen folgendes Interesse stehen:
„Wir brauchen Leute, die Potential haben, aber noch nicht zu teuer sind.“

Gemeinsames Interesse ermitteln

Auf der Ebene der Interessen lässt sich leichter miteinander sprechen. Der Weg ist dabei, das gemeinsame Interesse der Verhandlungspartner zu ermitteln und daraus eine für beide akzeptable Lösung abzuleiten.

Im Beispiel könnte die Lösung darin liegen, jemanden zu finden, der gut ausgebildet ist, etwas Berufserfahrung und gute Referenzen hat, so dass er einerseits nicht zu teuer, andererseits aber bald voll einsatzfähig ist.

Wenn man die eigenen Interessen offen darlegt, ohne Position zu beziehen, und die Positionen der Gegenseite auf die dahinterliegenden Interessen hinterfragt, können Vorstellungen entwickelt werden, die den Interessen beider Parteien gerecht werden.

Prinzip 3

Entwickle zuerst möglichst viele Optionen, bewerte und entscheide später!

Kreativität einsetzen

Die Suche nach Vorstellungen, die für alle Beteiligten akzeptabel sind, ist in erster Linie ein kreativer Suchprozess. Wesentlich ist dabei, nach Lösungen zu suchen, von denen alle Seiten profitieren. Der Aufwand für die Suche nach Varianten, Alternativen und Optimierungen lohnt sich hier stets, weil sich das Ergebnis dadurch verbessert.

Suche nach Optionen und Bewertung trennen.

Die Kreativität wird behindert, wenn zu schnell bewertet wird. Deswegen die Empfehlung: „Suche strikt nach Optionen und Bewertung zu trennen.“

Eine Beschränkung stellt auch die Suche nach „der“ richtigen Lösung dar. In den allermeisten Fällen gibt es eine Vielzahl möglicher Lösungen und es ist nur eine Frage der Kreativität, sie zu finden.



Schließlich ist es sehr empfehlenswert, sich bei der Such nach Optionen speziell auch mit den Interessen der Gegenseite zu befassen. Dies ist oft ein wesentlicher Schritt zu Lösung.

Prinzip 4

Löse Interessenskonflikte durch Hinzuziehen objektiver Kriterien!

Objektive Kriterien in Form von allgemein gültigen Normen, Werten und Rechtsgrundsätzen können als Entscheidungsgrundlage verwendet werden, weil sie von den subjektiven Interessen jeder einzelnen Verhandlungspartei sind.

Objektive Kriterien sind zum Beispiel Marktwert, vergleichbare Fälle, Kosten etc. Für die meisten Fälle sind objektive Kriterien auffindbar. Am hilfreichsten sind jedoch immer diejenigen, die von beiden Seiten als fair empfunden werden.

Jemand will zum Beispiel einen Gebrauchtwagen kaufen und bietet deutlich weniger, als der Verkäufer haben möchte. Hier helfen objektive Kriterien einen angemessenen Preis zu ermitteln. Zum Beispiel Alter, Kilometerzahl, Wartungsnachweis, Unfallfreiheit etc...

Faire Kriterien lassen sich nicht nur in Bezug auf den Inhalt einer Verhandlung anwenden (wie im Gebrauchtwagenbeispiel), sondern auch für das Verfahren. Ein Beispiel dafür ist die alte Methode, ein Stück Kuchen zwischen zwei Kindern zu teilen: Das eine zerschneidet den Kuchen, das andere darf sich ein Stück auswählen.

Prinzip 5

Entscheide Dich für oder gegen eine Verhandlungsübereinkunft durch deren Vergleich mit Deiner besten Alternative dazu!

Eine Verhandlungsübereinkunft ist nur dann ein Erfolg, wenn sie besser als die beste Alternative ist. Stimme daher einer Verhandlungslösung nur zu, wenn weder die eigene noch die andere Verhandlungspartei eine bessere Alternative zu bieten hat.

Die Kenntnis der eigenen „besten Alternative“ macht auch unabhängiger gegenüber möglichen Druckmitteln mächtiger Verhandlungspartner.