

Sachgerecht und fair verhandeln – Das Harvard Verhandlungsmodell

Verhandeln ist Bestandteil unseres Lebens. Immer dann, wenn Personen/Parteien miteinander kommunizieren, um zu einer Problemlösung/Einigung zu kommen, sprechen wir von Verhandeln. Die Qualität einer Verhandlung bemisst sich dabei nach:

- ihrer Effektivität (Qualität des Resultats)
- ihrer Effizienz (Zeitökonomie)
- dem Verhandlungsklima (Qualität der Beziehung).

Ein gutes Verhandlungsergebnis ist eindeutig und realisierbar, zweckdienlich und interessenausgleichend. Es ist außerdem fair, d.h. es nützt allen Beteiligten und schließt niemanden aus.

Qualität des Verhandlungsverlaufs und des Verhandlungsergebnisses hängen von verschiedenen Erfolgsfaktoren ab, die das so genannte **„Harvard-Verhandlungsmodell“**¹ in einer leicht verständlichen Verhandlungsmethodik zusammenfasst.

Die fünf Prinzipien des Harvard-Verhandlungsmodells

1. Unterscheiden Sie zwischen dem Verhandlungsgegenstand einerseits und der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern andererseits!

Eine störungsfreie Beziehung ist eine Voraussetzung für eine effiziente Bearbeitung von Sachproblemen. Es ist also wichtig, jede Verhandlung so zu führen, dass künftige Beziehungen und Verhandlungen nicht beeinträchtigt werden.

Deshalb die Empfehlungen:

- Überprüfen Sie die Beziehungen zum Verhandlungspartner: sind sie auf wechselseitiges Vertrauen, wechselseitige Akzeptanz und funktionierende Kommunikation gegründet?

¹ Das Harvard-Verhandlungsmodell beruht auf einem Forschungsprojekt der Harvard Law School in den USA.

- Erkennen Sie Beziehungsprobleme und behandeln Sie sie getrennt von den Sachproblemen.
- Bereinigen Sie nach Möglichkeit allfällige Beziehungsprobleme, bevor Sie mit der Bearbeitung von Sachproblemen beginnen.
- Seien Sie vorsichtig mit Interpretationen und Unterstellungen! Fragen Sie gegebenenfalls nach, wie die Partner die Verhandlungsbeziehung erleben und an welcher Stelle Störungen wahrgenommen werden.

2. Konzentrieren Sie sich nicht auf Positionen, sondern auf die dahinterliegenden Interessen!

Positionen drücken bereits getroffene Entscheidungen aus. Auf der Ebene gegensätzlicher Positionen ist eine Lösung oft nicht erreichbar. Hinter jeder Position verbirgt sich aber ein Interesse, das legitime Anliegen jedes Verhandlungspartners. Mit der Suche nach gemeinsamen Interessen wird die Basis für eine Win-Win-Situation gelegt!

Deshalb die Empfehlungen:

- Legen Sie die eigenen Interessen offen dar, ohne vorschnell Positionen zu beziehen, die Sie ohne Gesichtsverlust nicht mehr verlassen können.
- Hinterfragen Sie die Position der Gegenseite auf die dahinterliegenden Interessen und erkennen Sie diese auch an.
- Entwickeln Sie Vorstellungen, die den Interessen beider Parteien gerecht werden.

3. Entwickeln Sie zuerst möglichst viele Optionen, bewerten und entscheiden Sie später!

Je mehr kreative Ideen, Optionen oder Alternativen entwickelt werden, desto größer ist die Chance für Problemlösungen, die den Interessen aller beteiligten Parteien gerecht werden.

Deshalb die Empfehlungen:

- Geben Sie sich nicht mit der erstbesten Lösung zufrieden, sondern suchen Sie immer nach weiteren Möglichkeiten, Modellen, Varianten etc.
- Suchen Sie ganz bewusst nach Optionen, die besonders den Interessen der Gegenpartei gerecht werden.

- Schieben Sie vorschnelle Urteile und Stellungnahmen im Sinne der Zustimmung oder Ablehnung so lange auf, bis das Kreativitätspotential aller beteiligten Personen ausgeschöpft ist.
- Trennen Sie sich von der Idee ‚der‘ richtigen Lösung, gehen Sie davon aus, dass es immer eine Vielzahl möglicher Lösungen gibt.
- Machen Sie die Probleme der anderen zu Ihren eigenen, statt daran festzuhalten, dass die anderen ihre Probleme gefälligst selbst lösen sollen.

4. Ziehen Sie allgemein gültige Normen oder Grundsätze als objektive Entscheidungskriterien heran!

Allgemein gültige Normen, anerkannte Standards oder Grundsätze können für alle beteiligten Verhandlungsparteien gültig und damit verbindlich sein. Faire Kriterien lassen sich dabei nicht nur in Bezug auf den Inhalt einer Verhandlung anwenden, sondern auch für das Verfahren. Durch das Hinzuziehen objektiver Kriterien kann die Beilegung eines Interessenkonflikts nach dem ‚Gesetz des Stärkeren‘ vermieden werden.

Deshalb die Empfehlungen:

- Funktionieren Sie jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien um.
- Argumentieren Sie vernünftig – und seien Sie selbst offen gegenüber solchen Argumenten, die auf einsichtigen Kriterien beruhen und die nahe legen, wie man sie entsprechend umsetzen sollte.
- Geben Sie niemals irgendwelchem Druck nach, beugen Sie sich nur Prinzipien und anerkannten Standards.

5. Entscheiden Sie sich für oder gegen eine Verhandlungsübereinkunft durch den Vergleich mit Ihrer besten Alternative!

Eine wichtige Möglichkeit, sich gegenüber möglichen Druckmitteln mächtiger Verhandlungspartner unabhängiger zu machen, ist die Entwicklung von Alternativen zum Verhandlungsergebnis.

Deshalb die Empfehlungen:

- Suchen Sie nach Alternativen zur bestmöglichen Verhandlungsübereinkunft.

- Stimmen Sie nur dann einer Verhandlungslösung zu, wenn diese besser als die beste der möglichen Alternativen ist.
- Prüfen Sie, ob die andere Seite zu einer der vorgeschlagenen Verhandlungslösungen keine bessere Alternative hat.

Das Verfahren als Entscheidungsbaum

