

Grundprinzipien professionellen Verhandeln: Das „Harvard-Verhandlungskonzept“¹

Verhandeln ist ständiger Bestandteil unseres Lebens. In solchen Situationen müssen Übereinkünfte getroffen werden, die der Komplexität der Situation und den verschiedenen Interessen gerecht werden. Der Einsatz von Macht führt dabei oft zu ineffektiven Lösungen. Besser ist es, Lösungen mit einer konstruktiven Verhandlungsmethode anzustreben.

Ein gutes Verhandlungsergebnis ist:

- klar, d.h. eindeutig in der Auslegung,
- umsetzbar, d.h. kein „Luftschloss“,
- fair, d.h. alle Parteien können es akzeptieren,
- zweckdienlich, d.h. es nützt mir und allen Beteiligten,
- interessenausgleichend & wertschöpfend.

In Verhandlungen geht es dabei nicht nur um Sachfragen und -ergebnisse; die persönlichen Beziehungen zwischen den Akteuren, Vertrauen oder Misstrauen, entscheiden nicht selten über Erfolg oder Misserfolg der Verhandlung.

Lange Zeit gab es einen Streit zwischen zwei „Schulen“ des Verhandeln, wie Verhandlungen erfolgreich bestritten werden können: Die einen meinen, man müsse „hart“ verhandeln, d.h. den eigenen Erfolg in der Sache um jeden Preis anstreben und die Gegenseite mit allen Mitteln „besiegen“; die anderen empfehlen „weich“ zu verhandeln, d.h. auf jeden Fall die gute Beziehung zur Gegenseite zu schützen und in der Sache eher großzügig zu sein, um die Beziehung nicht zu belasten.

Um die Frage der richtigen Verhandlungstechnik auf eine breitere wissenschaftliche Basis zu stellen, gründeten Professor Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton und andere 1979 das *Harvard Negotiation Project* an der Harvard Law School in Cambridge, MA. In diesem interdisziplinären Forschungsprojekt wurden zahlreiche Verhandlungen aus den verschiedensten Bereichen (Geschäftsverhandlungen, Diplomatie, Mediation etc.) intensiv ausgewertet und daraufhin untersucht, welche Faktoren zu erfolgreichen Verhandlungen beitragen und welche Faktoren Misserfolge in Verhandlungen herbeiführen. Auf Grundlage dieser Forschungen wurde 1981 das Buch *Getting to YES*² vorgelegt, in dem die Grundprinzipien der professionellen („sachbezogenen“³) Verhandlungsführung erläutert werden. Dieses Buch ist bis heute das weltweit meistverkaufte Buch zu dem Thema Verhandlungsführung und das in ihm vorgestellte

¹ Dieses Kapitel enthält mit freundlicher Genehmigung einzelne Bausteine aus einem Text meines Münchner Kollegen Dr. Siegfried Rosner, www.rosner-consult.de.

² Eine dt. Übersetzung ist seit 1983 unter dem Titel „Das Harvard-Konzept“ erhältlich.

³ „Sachbezogene Verhandlungsführung“ ist die anerkannte Übersetzung für den englischen Ausdruck „principled negotiation“. Besser, aber auch umständlicher wäre die Übersetzung »sach- und menschengerecht«, noch genauer »zielgerichtet und prozessbewusst«, wobei sich das Ziel auf das Erreichen des optimalen Verhandlungsergebnisses und die Pflege der Beziehung bezieht; prozessbewusst meint das Beherrschen der Vorgehensweise.

sogenannte »Harvard-Verhandlungskonzept« ist nach wie vor Fundament der modernen Verhandlungslehre.⁴

Die Antwort des *Harvard-Verhandlungskonzepts* auf den Streit zwischen „harter“ und „weicher“ Verhandlungslehre lautet: Um erfolgreich zu verhandeln, muss man **hart in der Sache und weich auf der Beziehungsebene verhandeln**. Das Harvard-Konzept ist also eine Methode kooperativen Verhandeln, die bestimmt ist in der Sache, aber um des Erfolges willen auf gegenseitigen Respekt zwischen den Verhandlungspartnern Wert legt und deren legitimen Interessen in den Mittelpunkt des Interesses rückt.

Das Harvard-Verhandlungskonzept basiert auf 5 Grundprinzipien:

1. Unterscheide zwischen dem Verhandlungsgegenstand einerseits und der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern andererseits!
2. Konzentriere Dich nicht auf Positionen, sondern auf die dahinterliegenden Interessen
3. Entwickle zuerst möglichst viele Optionen, bewerte und entscheide später!
4. Ziehe allgemein gültige Normen oder Grundsätze als objektive Entscheidungskriterien heran!
5. Entscheide Dich für oder gegen eine Verhandlungsübereinkunft durch den Vergleich mit Deiner besten Alternative dazu!

Prinzip I

Unterscheide zwischen dem Verhandlungsgegenstand einerseits und der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern andererseits! („Separate the people from the problem.“)

Voraussetzung jeder erfolgreichen Kommunikation und insbesondere jeder Kooperation ist eine **störungsfreie Beziehung** zwischen den Beteiligten.

Bsp.: Sie sind total unzufrieden mit einem Zulieferer, der zugesagte Liefertermine wiederholt nicht eingehalten hat. Hier sind zwei Möglichkeiten, wie Sie das zur Sprache bringen könnten. Überlegen Sie, wie das Gespräch jeweils weitergehen würde:

1. Variante: „Sie sind total unzuverlässig. Ich werde Ihre Schlampereien nicht mehr länger hinnehmen. Bringen Sie Ihren Laden in Ordnung, sonst...“

2. Variante: „Sie haben einen fest zugesagten Liefertermin erneut nicht eingehalten. Dadurch verzögert sich die Produktion und ich kriege Probleme mit meinen Kunden, denen ich Liefertermine garantiert habe. Schlimmstenfalls kostet mich die Verzögerung eine hohe Vertragsstrafe. Was können wir tun, um solche Verzögerungen zukünftig auf alle Fälle zu vermeiden?“

⁴ „Getting to yes had been published in more than thirty different languages, had sold millions of copies ... and had revolutionized how negotiation is taught in law schools, business, public policy and planning, and in international relations and government departments. (Many of these places, in fact, had never even taught negotiation before the book's publication)“, schreibt die berühmte amerikanische Verhandlungswissenschaftlerin Carrie Menkel Meadows in ihrer Würdigung zum 25-jährigen Jubiläum des Buches, vgl. Menkel-Meadows, C. – *Why hasn't the world gotten to yes? An Appreciation and some reflections*, Negotiation Journal, Volume 22, October 2006, S. 485ff.

Im ersten Beispiel wird der andere sich rechtfertigen. Durch Schuldzuweisungen werden menschliche und sachliche Aspekte der Angelegenheit vermischt. Aus dem sachlichen Problem (verspätete Lieferung) wird ein menschliches Problem gemacht. Der Verhandlungspartner, der „verurteilt“ wurde, ein „total unzuverlässiger Mensch“ zu sein, wird das natürlich als Angriff auf sich selbst verstehen und sich entweder rechtfertigen oder mit einem Gegenangriff zurückschlagen. Über den Streit, wer der „bessere Mensch“ ist, können die Verhandlungspartner leicht das eigentliche Sachproblem aus den Augen verlieren.

Im zweiten Beispiel wird der Dialog höchstwahrscheinlich auf einer sachlicheren Ebene fortgesetzt. Die andere Seite wird eingeladen, sich an der gemeinsamen Suche nach einer Lösung für das sachliche Problem zu beteiligen. Das bedeutet nicht, dass die Forderungen in der Sache aufgeweicht würden – sie werden nur „weicher“ vorgebracht.

Viele Verhandlungen finden im Rahmen einer dauerhaften Beziehung statt (zwischen Kollegen, zwischen langjährigen Geschäftspartnern, zwischen Behörde und freien Trägern). Wenn diese Beziehung gestört ist (z.B. durch Misstrauen, persönliche Abneigung oder Gefühle, in der Vergangenheit übervorteilt worden zu sein) wird eine kooperative Lösung der Sachprobleme erschwert oder sogar unmöglich gemacht. Wichtig ist also, die Verhandlungen so zu führen, dass die Beziehung gefördert und bewahrt bleibt. Betrachten Sie Ihr **Gegenüber als Partner bei der Problemlösung** und verhalten Sie sich dementsprechend: partnerschaftlich!

Nehmen Sie sich Zeit für ein „warm-up“ in den Verhandlungen, wo Sie small-talk pflegen und Interesse an der Person Ihres Gegenübers zeigen können. Seien Sie sich immer bewusst, dass Sie niemals mit Organisationen verhandeln, sondern mit Menschen. Auch die große Welt AG tritt Ihnen in Form von Herrn Müller gegenüber, dessen persönliches Befinden und dessen persönliche Gefühle einen wesentlichen Einfluss auf den Verhandlungsverlauf haben. Nicht selten scheitern Verhandlungen zwischen Weltkonzernen, weil sich Herr Müller und Herr Maier auf der menschlichen Ebene nicht leiden können. „Man muss sachlich und professionell bleiben“ sagt sich so leicht; die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Emotionen einen größeren Einfluss auf unsere Entscheidungen haben, als uns lieb sein kann.⁵

Vermeiden Sie, Ihrer Ansicht nach überzogene Forderungen des anderen Unternehmens Ihrem Gegenüber als Person in die Schuhe zu schieben. Machen Sie sich immer wieder bewusst: Herr Müller ist nicht ein unbeweglicher Sturkopf (persönlicher Schuldvorwurf), sondern möglicherweise hat ihm die Welt AG nur einen sehr begrenzten Verhandlungsrahmen gesteckt (Sachproblem, schwierige Rahmenbedingungen). Versuchen Sie, gemeinsam mit Herrn Müller das beste aus der schwierigen Situation zu machen.

Um dem anderen zu vermitteln, dass Sie nicht nur egoistisch an Ihrem eigenen Vorteil interessiert sind, sondern Ihnen auch sein Wohl am Herzen liegt und Sie eine

⁵ Verhandlungen werden insbesondere dann erschwert, wenn die fünf emotionalen Grundbedürfnisse *Wertschätzung, Verbundenheit, Autonomie, Status* und *Rolle* nicht angemessen befriedigt werden, vgl. im dazu im Detail Fisher/Shapiro – Erfolgreich Verhandeln mit Gefühl und Verstand (2007).

partnerschaftliche Lösung anstreben, sollten Sie die Techniken des sogenannten „Aktiven Zuhörens“⁶ anwenden.

Eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen den Verhandlungspartnern gründet auf Vertrauen, wechselseitige Akzeptanz und funktionierende Kommunikation. Bevor Sie mit der Bearbeitung der Sachprobleme beginnen, sollten Sie zumindest gravierende Beziehungsprobleme klären. Diese Probleme würden ohnehin die gesamte Kommunikation bestimmen, Sie sollten sie also lieber offensiv ansprechen und auszuräumen versuchen, anstatt sich hinter Sachargumenten als „Stellvertreterkrieg“ zu verschanzen.⁷

Beispiel: „Herr Maier, bevor wir so richtig in die Verhandlung einsteigen, will ich noch einmal kurz zurückblicken. Ich habe mich in der Abwicklung unseres letzten Geschäftes schon ein wenig unfair behandelt gefühlt, weil von den mündlichen Absprachen nachher keine Rede mehr war und Ihr Unternehmen sich nur noch auf den Vertragstext berufen hat.“

Auch während des laufenden Verhandlungsprozesses ist es möglich (und sinnvoll!), die **Sachdiskussion** ggf. zu **unterbrechen, um erhebliche Beziehungsstörungen anzusprechen**. Außerdem können Sie die effektive Sacharbeit dadurch unterstützen, dass Sie fortwährend versuchen, das gegenseitige Vertrauensfeld durch vertrauensbildende Maßnahmen (z.B. gezielte Preisgabe von Informationen) und durch verlässliches und integeres Verhalten zu stärken.

Deshalb die folgenden Empfehlungen:

- Beziehungen zum Verhandlungspartner auf wechselseitiges Vertrauen, wechselseitige Akzeptanz und funktionierende Kommunikation überprüfen.
- Beziehungsprobleme erkennen und von den Sachproblemen getrennt behandeln.
- Allfällige Beziehungsprobleme bereinigen, bevor man mit der Bearbeitung von Sachproblemen beginnt.
- Vorsicht vor Interpretationen und Unterstellungen! Gegebenenfalls nachfragen, wie die Partner die Verhandlungsbeziehung erleben und an welcher Stelle Störungen wahrgenommen werden.

Prinzip II

Konzentriere Dich nicht auf Positionen, sondern auf die dahinterliegenden Interessen! („Focus on interests, not positions.“)

Intuitiv verhandeln die meisten Menschen, indem sie Forderungen (**Positionen**) in den Raum stellen:

*„Chef, ich will eine Lohnerhöhung.“
„In meinem Hotelzimmer waren Kakerlaken – ich will mein Geld zurück.“
„Wir fordern die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns.“*

⁶ Zu den Techniken des „Aktiven Zuhörens“ vgl. Rosner, S. – *Gelingende Kommunikation*, 1999, S. 97ff.

⁷ Zu „Stellvertreterkriegen“ und dem „Eisbergmodell“ des Konfliktmanagements vgl. Winheller, A. - *Komplizierte Konflikte in 3 einfachen Schritten systematisch auflösen*, in: *Praxishandbuch Einfach organisiert 3/4 2006*, S. 65-82.

„Dieser Teppich kostet 500 Euro.“

Üblicherweise – wenn man nicht sofort nachgibt – reagiert die Gegenseite mit einer gegensätzlichen Positionierung:

„Die Konjunktur ist schlecht, Lohnerhöhungen gibt es diesmal nicht.“

„Das ist im Ausland branchenüblich, Sie kriegen kein Geld zurück.“

„Mindestlohn? Kommt gar nicht in Frage!“

„Ich zahle keinen Cent mehr als 200 Euro.“

Auf der Ebene dieser gegensätzlichen Positionen ist eine angemessene Lösung meist nicht erreichbar. Intuitive Verhandler setzen eine Verhandlung nach einer solchen Eröffnung mit gegensätzlichen Positionen meist mit einem **„Feilschen um Positionen“** („Basarverhandeln“) fort. Dabei wird versucht, die Gegenseite im Positionskampf auszumanövrieren und solange mit allen Mitteln unter Druck zu setzen, bis sie nachgibt. Dazu muss die eigene Forderung verteidigt werden und die Position der Gegenseite als „unhaltbar“ angegriffen werden.

Ein solches Feilschen um Positionen führt oft genug dazu, dass die Spannungen in der Verhandlung zunehmen und die Verhandlung schließlich scheitert. Bestenfalls endet die Verhandlung so, dass beide Seiten Schritt für Schritt nachgeben („negotiation dance“) und sich irgendwie „in der Mitte treffen“ (Kompromiss)⁸.

Nicht selten fühlt sich anschließend eine oder beide Seiten als „Verlierer“; meint zu viele Zugeständnisse gemacht und kein faires Ergebnis bekommen zu haben. Das ist nicht nur moralisch ein Problem, sondern liegt oft genug auch nicht im Interesse der Verhandlungsparteien. Wer mittels eigener Stärke den anderen besiegt, erzeugt dadurch Enttäuschung und Frustration bei dem Unterlegenen. Wer alleine deshalb nachgeben muss, weil er nicht stark genug war, seine Forderungen durchzusetzen, wird alles daran setzen, wenigstens das nächste Mal der Stärkere zu sein. Dazu kann er entweder seine Macht steigern oder die Machtbasis der Gegenseite offen oder durch verdeckte Aktionen beschädigen. In jedem Fall ist mit jemandem, der nur auf eine Revanche abzielt, keine tragfähige langfristige Beziehung aufzubauen.

Nach der Überzeugung des sachbezogenen Verhandeln darf es daher **keine Verlierer** geben (sogenannte **„Win/Win-Lösung“**). Deshalb sollten Sie alles vermeiden, was die Verhandlung zu einem Spiel von Sieg und Niederlage werden lassen könnte. Dazu muss das „Spiel“, also die Regeln der Verhandlung, geändert werden.

Anstelle eines Willenskampfes, dem „Feilschen um Positionen“, tritt die gemeinsame Problemlösung. Dazu müssen Sie den Lösungsrahmen erweitern (Strategie des Outframing), indem Sie auf die Ebene der jeweiligen **Interessen hinter den Positionen** wechseln. Anders gesagt: anstatt sich an dem zu orientieren, was die Beteiligten fordern (Positionen), orientieren Sie sich an dem, was die Beteiligten wirklich wollen

⁸ Ein solcher Kompromiss ist noch nicht automatisch ein gutes Verhandlungsergebnis. Oft sind gerade Kompromiss-Ergebnisse, die durch Feilschen entstanden sind, nicht pareto-optimal, lassen also „Geld auf dem Tisch liegen“, vgl. im Kapitel *„Qualitätscheck für Verhandlungsergebnisse“*, S. 38ff.

(Interessen⁹). Ihre Interessen erfahren Sie, indem Sie Forderungen hinterfragen: „Warum will ich das?“ „Weshalb fordere ich das?“ **„Warum ist das so wichtig?“**

Beispiel: Sie fordern von Ihrem Chef einen größeren Dienstwagen. Wenn Sie die Verhandlung auf Basis dieser Forderung bestreiten, dann wird mindestens ein Verhandlungspartner „verlieren“: Entweder Sie geben Ihre Forderung auf oder Ihr Chef erfüllt Ihre Forderung (oder Sie gehen im Streit auseinander, dann verlieren Sie beide).

Wenn Sie sich jedoch fragen: „Warum will ich einen größeren Dienstwagen“, dann könnte sich z.B. herausstellen, dass es Ihnen gar nicht so sehr um das größere Auto geht. Vielmehr sehen Sie das Auto als Zeichen der Anerkennung Ihrer guten Leistungen. Das Auto ist gar nicht selbst Ihr Ziel, sondern nur Mittel zum Zweck. Auf der Basis dieses Interesses können Sie jetzt möglicherweise eine Problemlösung aushandeln, die beide Seiten zufrieden stellt. Dazu sollten Sie überlegen, ob es andere Mittel (außer dem Auto) gibt, mit denen der Zweck genauso gut erreicht werden kann. So könnten Sie sich schließlich einigen, dass Ihnen Ihr Chef zwar keinen größeren Wagen bewilligt, aber Ihnen die Teilnahme an einem exklusiven Führungskräfte-seminar bezahlt, das Sie sowohl privat als auch beruflich weiterbringt, und das Ihrem Chef deshalb lieber sein könnte als die rein konsumtiven Mehrausgaben für ein großes Auto.

Die Forderungen (Positionen), die Verhandler in einer Verhandlung stellen, sind so gut wie nie das eigentliche Ziel der Partei (Selbstzweck); sie sind lediglich der zu diesem Zeitpunkt am attraktivsten erscheinende Weg, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (Mittel zum Zweck). *Letztlich geht es der Verhandlungspartei aber gar nicht darum, die eigenen Forderungen erfüllt zu bekommen, sondern die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.* Sie müssen Ihrem Verhandlungspartner dann gar nicht seine Forderungen erfüllen, Sie müssen ihm nur einen Weg anbieten, seine wichtigsten Bedürfnisse zu befriedigen. Konzentrieren Sie sich daher auf die Motive, Bedürfnisse, Ziele, die auf die Verhandlung wirken. Oft genug werden Sie feststellen, dass Sie auf der Interessenebene eine einfache Lösung finden, die gegensätzliche – anscheinend unvereinbare – Positionen versöhnt:

Zwei Personen streiten in der Bibliothek. Der eine möchte das Fenster offen haben, der andere geschlossen. Sie zanken herum, wie weit man es öffnen soll: einen Spalt weit, halb-, dreiviertel offen. Keine Lösung befriedigt beide. Die Bibliothekarin kommt herein. Sie fragt den einen, warum er denn das Fenster öffnen möchte. Er antwortet: „Ich brauche frische Luft.“ Sie fragt den anderen, warum er das Fenster lieber geschlossen halten will: „Wegen der Zugluft.“ Nach kurzem Nachdenken öffnet sie im Nebenraum ein Fenster. Auf diese Weise kommt frische Luft herein, ohne dass es zieht.¹⁰

Im Gegensatz zur Position ist ein Interesse das **legitime Anliegen** jedes Verhandlungspartners. Über eine überzogene Forderung des Verhandlungspartners werden wir uns ärgern, ein wichtiges Bedürfnis können wir anerkennen, auch wenn es

⁹ Im *Harvard-Verhandlungskonzept* umfasst der Begriff „Interessen“ alle handlungsleitenden Motive der Verhandlungsparteien – Sachziele genauso wie psychologische Grundbedürfnisse. „Interessen motivieren die Menschen; sie sind die stillen Beweggründe hinter dem Durcheinander von Positionen“, Fisher/Ury/Patton – *Das Harvard-Konzept*, 2009, S. 70.

¹⁰ Beispiel nach Fisher/Ury/Patton – *Das Harvard-Konzept*, 2009, S. 69f.

unseren Interessen entgegensteht. Vielleicht gelingt es sogar, ein Verständnis für die Situation der Gegenseite zu entwickeln (Empathie).

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.

Der Weg ist dabei, zunächst einmal die *gemeinsamen Interessen* der Verhandlungspartner zu ermitteln, die in jedem Fall berücksichtigt werden können und müssen (weil es beiden nutzt). Gemeinsame Interessen gibt es fast immer (z.B. Interesse an einer guten Arbeitsbeziehung).

Ausgehend von den erkannten Gemeinsamkeiten sollte dann ein Weg gesucht werden, wie ggf. verbleibende Interessengegensätze einvernehmlich gelöst werden können.¹¹ Dabei sind auch gegensätzliche Interessen nicht per se schlecht; manchmal wird überhaupt nur dadurch eine Einigung möglich.

Beispiel: Sie sehen bei einem Antiquitätenhändler einen schönen Barockschrank. Wenn dem Händler genauso wie Ihnen der Schrank wichtiger ist als Geld, dann werden Sie sich schwerlich über einen Kauf einigen können. Nur deshalb, weil der Händler daran interessiert ist den Schrank abzugeben und Geld zu erhalten und Ihre Interessen entgegengesetzt sind (Schrank bekommen und dafür Geld abgeben) ist überhaupt eine Einigung möglich.

Sie sollten für sich in der Vorbereitung auf die Verhandlung nicht nur Ihre Interessen identifizieren, sondern auch eine **Prioritätensetzung** vornehmen. Welche Interessen sind am wichtigsten, was wäre auch noch schön, ist aber nicht unbedingt erforderlich? Auf Basis dieser klaren Prioritäten wird es Ihnen leichter fallen, Vorschläge zu bewerten und Ihre eigenen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren.

Statt einer Konfrontation und dem Austragen von Gegensätzen, geht es beim kooperativen Verhandeln um eine gemeinsame Problemlösung, sie treten also - bildlich gesprochen – „neben den Verhandlungspartner“ und suchen eine für beide Seiten vorteilhafte Übereinkunft. Achten Sie deshalb darauf, dass sich niemand in Positionen verschanzt, die er ohne Gesichtsverlust nicht mehr aufgeben kann. Sie sollten daher Ihre Vorschläge stets als Optionen, als eine von mehreren Möglichkeiten der Problemlösung vorstellen, nie als ultimative Forderungen. Beharren Sie auf der Problemlösung, nicht aber auf Ihren Vorschlägen.

„Ich könnte mir vorstellen, dass eine gute Lösung darin bestehen könnte, dass wir... Was halten Sie davon? Sehen Sie noch andere Möglichkeiten? Klingt das für Sie interessant? Weshalb (nicht)?“

Manchmal sind der Gegenseite die hinter den bezogenen Positionen liegenden eigenen Interessen selbst nicht ausreichend bewusst. Durch entsprechende Gesprächsführungstechniken (aktives Zuhören, offene Fragen, non-direktives Vorgehen) können dann die Verhandlungspartner angeleitet werden, sich ihrer Interessen bewusst zu werden und diese offen zu legen, um damit eine gemeinsame Basis für eine

¹¹ Vgl. dazu sogleich das vierte Harvard-Prinzip

Verhandlungsübereinkunft zu gewinnen. Wichtigster „Zaubertrick“ dazu: Die Fragen „Warum/Wozu/Weshalb (nicht)?“

Deshalb die folgenden Empfehlungen:

- Die eigenen Interessen offen darlegen, ohne vorschnell Positionen zu beziehen, die ohne Gesichtverlust nicht mehr verlassen werden können.
- Positionen der Gegenseite auf die dahinterliegenden Interessen hinterfragen und diese auch anerkennen.
- Lösungsvorschläge entwickeln, die den gemeinsamen Interessen beider Parteien möglichst weit gerecht werden.
- Faire Lösungen für die verbleibenden Interessengegensätze suchen.
- Auf einer interessengerechten Lösung bestehen, nicht auf eigenen Vorschlägen.

Exkurs: Ist grenzenlose Kooperation professionell?

[An dieser Stelle stellen die Autoren die Frage, ob grenzenlose Kooperation sinnvoll ist oder nicht. Lesen Sie diesen Teil in der ungekürzten Version im FES-Campus oder im Buch nach. Anmerkung der MuP-Redaktion]

Prinzip III

Entwickle zuerst möglichst viele Optionen, bewerte und entscheide später! („Invent options for mutual gain.“)

Da das sachbezogene Verhandeln ein gemeinsamer Problemlösungsprozess der Parteien ist, ist es nicht verwunderlich, dass dieses dritte Prinzip einem Grundprinzip der Problemlösungstechniken entspricht.

Manchmal wird die Kreativität der Beteiligten unnötig eingeschränkt, weil geäußerte Lösungsvorschläge vorschnell diskutiert und bewertet werden. Im kreativen Prozess sollte daher die Phase der Ideenfindung von der Phase der Ideenbewertung strikt getrennt werden. So werden z.B. im bekannten Brainstorming-Verfahren zunächst alle (auch zunächst unsinnig oder auf den ersten Blick nicht realisierbar erscheinenden) Vorschläge gesammelt, um dann erst in einem zweiten Schritt die Vorschläge auszusortieren und auf Realisierbarkeit hin zu prüfen.

Dieses kreativitätserweiternde Verfahren macht sich das dritte Harvard-Prinzip zunutze. Denn eine Problemlösung, die den Interessen aller beteiligten Parteien optimal gerecht werden soll, bedarf der kreativen Ideenentwicklung.

Beispiel: Zwei Schwestern streiten sich über eine Orange. Nachdem sie schließlich übereingekommen waren, die Frucht zu halbieren, nahm die erste ihre Hälfte, aß die Orange und warf die Schale weg. Die andere warf stattdessen das Innere weg und benutzte die Schale, weil sie lediglich einen Kuchen backen wollte.¹²

¹² Berühmte Metapher, die meist (fälschlich) Fisher/Ury/Patton – Das Harvard-Konzept, 2009, S. 90, zugeschrieben wird. „Erfinder“ dieser Metapher ist aber House, R. – Experiences in Management and Organizational Behaviour, 1982, S. 130ff.

Viel zu viele Verhandlungen enden mit der halben Orange für jede Seite. Natürlich ist eine solche Übereinkunft fair. Sie ist jedoch nicht effektiv, weil beide Seiten weniger bekommen, als sie bei kreativer Problemlösung und Diskussion der Interessen hätten erreichen können. Sachgerechter und für beide Parteien besser als der halbherzige Kompromiss des Halbierens wäre gewesen, wenn die eine Schwester die ganze Frucht und die andere die ganze Schale bekommen hätte.

Ein wesentlicher Vorteil der sachbezogenen Verhandlungsführung ist es, für beide Seiten bessere Ergebnisse erreichen zu können, wenn die Verhandlungspartner zusammen nach kreativen Optionen für „gemeinsamen Nutzen“ (mutual gains) suchen und so „Mehrwert“ schaffen, der schließlich zusätzlich zwischen allen Parteien verteilt werden kann. Das bedeutet nicht, dass alleine durch Kreativität immer Lösungen gefunden werden könnten, bei denen jede Partei alles bekommt, was sie gerne hätte (wie im Orangen-Beispiel). Vielmehr liegt bei komplexen Businessdeals das Wertschöpfungspotential selten bei über 20% - das allerdings sind Zusatzgewinne, die Sie zusätzlich an Nutzen verteilen können, ohne sie dem Anderen „abpressen“ zu müssen.¹³

Die Kreativität bei der Problemlösung in Verhandlungen wird oft behindert durch

1. vorschnelles Urteil;
2. fehlende Informationen, weil die Interessenlage nicht gründlich erörtert wurde;
3. Suche nach der richtigen Lösung. In den allermeisten Fällen gibt es nämlich eine Vielzahl möglicher Lösungen und es ist nur eine Frage der Kreativität, eine für alle Parteien akzeptable zu finden.
4. die Annahme, dass der zu verteilende „Kuchen“ begrenzt sei, und dass daher jeder Vorteil für eine Partei zu Lasten der anderen gehen muss („mythical fixed pie“ bias).

Geben Sie sich nicht vorschnell mit dem erstbesten Lösungsvorschlag zufrieden und versteifen Sie sich nicht auf die richtige Lösung. In kooperativen Verhandlungssituationen gibt es meist eine Vielzahl von möglichen Optionen, Varianten und Modellen. Nehmen Sie sich angemessen Zeit, diese Optionen mit dem Verhandlungspartner herauszuarbeiten und suchen Sie erst im Anschluss gemeinsam diejenige Variante heraus, die den Interessen der Parteien bestmöglich gerecht wird.

Insbesondere in komplexen Verhandlungen gibt es eine Fülle möglicher Optionen, die Austauschbeziehungen möglich machen. „Austauschbeziehung“ bedeutet, dass die Verhandlungspartner anstatt über das „richtige“ Ergebnis in einer bestimmten Frage zu feilschen, Zugeständnisse der einen Seite bei einem bestimmten Thema mit Vorteilen in einem anderen Bereich „tauschen“.¹⁴

Um festgefahrene Verhandlungen zu beleben, müssen die Parteien vor allem bei sehr kleinem Verhandlungsspielraum versuchen, das gesamte Potential von Austauschbeziehungen auszunutzen.

¹³ Zu der Theorie und Praxis des wertschöpfenden Verhandeln gerade auch in Mediationsverfahren im Detail vgl. auch das Buch „*Mediation und Verhandlung*“ von Rosner/Winheller, das voraussichtlich im Sommer 2012 erscheinen wird.

¹⁴ Malhotra/Bazerman a.a.O., S. 74ff.

Deshalb die folgenden Empfehlungen:

- Sich nicht mit der erstbesten Lösung zufrieden geben, sondern nach weiteren Möglichkeiten, Modellen, Varianten suchen.
- Nach Lösungsmöglichkeiten bzw. Optionen suchen, die speziell auch den Interessen der Gegenpartei gerecht werden („kreative Frage“ formulieren).
- Potential für Austauschbeziehungen nutzen.
- Stellungnahmen im Sinne der Zustimmung oder Ablehnung so lange aufschieben, bis das Kreativitätspotential aller beteiligten Personen ausgeschöpft ist.
- Sich bewusst machen, dass es in der Regel nicht die richtige Lösung, sondern eine Vielzahl möglicher Lösungen gibt.

Prinzip IV

Ziehe allgemein gültige Normen oder Grundsätze als objektive Entscheidungskriterien heran! („Insist on using objective criteria.“)

Konflikte entstehen aus gegenläufigen, einander **widersprechenden Interessen** der Verhandlungsparteien. Beim harten Verhandeln ist das Ziel, die Gegenseite bei Interessengegensätzen unter Druck zu setzen und ihr den Eindruck zu vermitteln, sie habe nur noch die Wahl, nach-zugeben oder die Verhandlung scheitern zu lassen („friss oder stirb“). Erfolgt die Beilegung eines Interessenkonfliktes nach dem „Gesetz des Stärkeren“ (= Willkür), gibt es Sieger und Verlierer, was sich negativ auf die Beziehung auswirken wird.

Beim sachbezogenen Verhandeln geht es deshalb darum, allen Beteiligten das Gefühl zu vermitteln, die getroffene Übereinkunft sei ein „faires Ergebnis“. Ein solches Ergebnis ist natürlich leichter zu akzeptieren, auch dann wenn es weniger Vorteile als erhofft für einen selbst bietet. Wer ein schlechtes Ergebnis erzielt, weil er selbst nicht gut genug verhandelt hat oder weil die Gegenseite mächtiger war (subjektive Gründe), ist negativ gestimmt. Wer ein schlechtes Ergebnis erzielt, weil die Ausgangslage einfach nicht mehr hergab „mehr einfach nicht drin war“ (objektive Gründe), kann zwar die schlechte Ausgangslage bedauern, sich selbst und dem Verhandlungspartner hat er jedoch nichts vorzuwerfen. Ziel ist es also, dass beide Seiten nach der Verhandlung Gewinner sind. Sollten trotz der Suche nach gemeinsamen Interessen als Basis einer möglichen Verhandlungsübereinkunft immer noch konfligierende Interessen übrigbleiben, sollte man allgemein gültige Normen, anerkannte Standards oder Grundsätze als objektive Entscheidungskriterien heranzuziehen versuchen, weil sie:

- von den subjektiven Interessen und dem Willen jeder einzelnen Verhandlungspartei unabhängig sind und
- für alle beteiligten Verhandlungsparteien gültig und damit verbindlich sein können.

Beispiel: Stellen Sie sich vor, es wurde ein Festpreis beim Bau ihres Hauses abgeschlossen. Darin wird zwar das Fundament als solches erwähnt, aber nicht, wie tief es genau sein soll. Der Bauunternehmer meint, dass ein halber Meter reicht. Sie glauben ein Meter wäre besser. Was Sie möchten, sind Fundamente, die fest und tief genug sind, um das Haus zu tragen.

Mögliche Fragen wären: Gibt es genaue staatliche Bauvorschriften? Wie tief sind die Fundamente in anderen Häusern der Gegend? Gibt es Erdbeben hier? Vielleicht hilft ein Gutachten eines Statikers weiter?

Sie können einen Streitfall auch zur **gemeinsamen Suche** nach objektiven Kriterien umfunktionieren:

Wenn Sie um ein Haus verhandeln, sagen Sie am besten: „Sehen Sie, Sie fordern einen hohen Preis, und ich biete einen niedrigen. Wir wollen herausfinden, welcher Preis nun fair ist. Welche objektiven Kriterien wären hier wohl am wichtigsten?“ Wenn der Andere mit einer Forderung („Egal, ich will 300.000 Euro“) reagiert, fragen Sie: „Wie kommen Sie darauf, dass 300.000 Euro ein gerechter Preis ist?“

Für die meisten Fälle sind verschiedene objektive Kriterien anwendbar, z.B. Marktwert, vergleichbare Fälle, Kosten, Rechtslage. 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, Kilometerleistung, Wartungsnachweis, Unfallfreiheit, Schwacke-Liste etc.

Faire Kriterien lassen sich nicht nur in Bezug auf den **Inhalt** einer Verhandlung anwenden, sondern auch für das **Verfahren**.

Ein Beispiel dafür ist die alte Methode „Ich schneide, Du wählst“: Diese Methode kennen Sie sicherlich noch aus Ihrer Kindheit. Wenn zwei Kinder ein Stück Kuchen gerecht aufteilen wollen, einigen sie sich oft, dass das eine Kind schneidet, also das Stück so teilt, dass nach seiner Meinung beide Stücke gleich groß sind, und das andere Kind sich dann eines der Stücke auswählen kann. So kann sich keines der beiden übervorteilt fühlen.¹⁵

Die Methode hat sich allerdings auch in vielen anderen Situationen bewährt, z.B. wenn zwei Erben das Erbe unter sich aufteilen müssen oder wenn sich zwei Teilhaber trennen wollen und das gemeinsame Geschäft geteilt werden muss. Auch die ägyptische Antikenverwaltung hat dieses Prinzip viele Jahre angewandt. Als Archäologen das Grab Tut-ankh-Amuns gefunden hatten, mussten die Schätze nach ägyptischem Gesetz 50:50 zwischen dem ägyptischen Staat und den Ausgräbern geteilt werden. Dazu durfte Chefausgräber Howard Carter alle zwei Schätze in zwei seiner Meinung nach gleich wertvolle Gruppen aufteilen, und die Antikenverwaltung hatte dann die Wahl, welche Hälfte der ägyptische Staat haben wollte. Auf diese Weise konnte kein Streit über den

¹⁵ Psychologische Forschungen belegen, dass die erlebte Fairness im Verfahren für die subjektive Bewertung eines Ergebnisses nicht weniger wichtig ist, als das Ergebnis. Bei wahrgenommener Verfahrensgerechtigkeit wird eine Entscheidung auch dann akzeptiert, wenn sie ungünstiger als erwartet ausfällt (sogenannter „just-procedure-effect“), vgl. Montada, L. – *Mediation*, S. 129ff. m.w.N.

Wert einzelner Fundstücke aufkommen, und keine Seite konnte sich übervorteilt fühlen.¹⁶

Möglichkeiten für verbindliche Kriterien auf Verfahrensebene sind die Wahl eines Schlichters oder die vorherige Vereinbarung, in strittigen Einzelfragen das Urteil eines Schiedsgerichts zu akzeptieren.

Auf den Grundsatz der abstrakten Akzeptierbarkeit („Akzeptabilität“) anerkannt fairer Verfahren gründet sich schließlich auch das demokratische Prinzip, durch die Legitimität des Verfahrens (z.B. Mehrheitsentscheidung) auch die Legitimität und Akzeptanz der Ergebnisse zu sichern.¹⁷

Ein vergleichbarer Gedanke liegt dem Harvard-Prinzip zugrunde, Interessenkonflikte durch das Hinzuziehen objektiver Kriterien zu lösen.

Deshalb die Empfehlungen:

- Jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien umfunktionieren.
- Vernünftig argumentieren - selbst offen sein gegenüber solchen Argumenten, die auf einsichtigen Kriterien beruhen und die nahe legen, wie man sie entsprechend umsetzen soll.
- Niemals irgendwelchem Druck nachgeben, sich nur Prinzipien und anerkannten Standards (also Argumenten) „beugen“.
- Darauf achten, dass der Verhandlungsprozess als fair erlebt wird.
- Aber auch zu berücksichtigen, dass die subjektiven Fairnesskonzepte berücksichtigt werden – es gibt keine allgemein gültige „Fairness-Regel“.

Prinzip V

Entscheide Dich für oder gegen eine Verhandlungsübereinkunft durch deren Vergleich mit Deiner besten Alternative dazu! („Develop your BATNA. Make a deal that beat your BATNA.“)

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

Ein gutes Beispiel hierfür sind Gehaltsverhandlungen: Stellen Sie sich vor, wie Sie sich fühlen, wenn Sie ein Gespräch über einen neuen Arbeitsplatz führen müssen, ohne anderweitige Offerten in der Rückhand zu haben. Denken Sie nur, wie die Gehaltsverhandlungen dann verlaufen würden. Und nun überlegen Sie, wie das Ganze vor sich ginge, wenn Sie zwei weitere Angebote in der Tasche hätten. Wie sähen dann die Gehaltsgespräche aus?

¹⁶ Der aktuelle Streit zwischen Ägypten und Deutschland um die „Nofretete“ zeigt sehr gut, dass solche Verfahren nur dann friedensstiftend wirken können, wenn sich alle Beteiligten fair an die „Spielregeln“ in diesen Verfahren halten.

¹⁷ Sogenannte „Legitimierung durch Verfahren“, vgl. Luhmann, N. – Legitimation durch Verfahren, (1983).

Der Unterschied zwischen beiden Situationen macht deutlich, was das Fundament von Verhandlungsstärke ausmacht.

Je besser Ihre Alternativen sind, desto besser ist also Ihre Verhandlungsposition. Sie sollten deshalb vor jeder Verhandlung daran arbeiten, sich über Ihre Alternativen bewusst zu werden. Fast nie geht es in einer Verhandlung um „alles oder nichts“, meist gibt es auch noch andere Möglichkeiten, die eigenen Interessen zu befriedigen, auch wenn keine Einigung in der Verhandlung mit dem Gegenüber erzielt wird. Nur wenn Sie sich über Ihre Alternativen Gedanken gemacht haben und wissen, wie attraktiv sie wären, wissen Sie wo Sie in der Verhandlung stehen, denn die **Beste Alternative**¹⁸ ist der einzig vernünftige Maßstab, an dem Sie eine mögliche Übereinkunft messen sollten.

[An dieser Stelle haben wir gekürzt. Lesen Sie den Teil im FES-Campus oder im Buch nach. Anmerkung der MuP-Redaktion]

Die Kenntnis Ihrer Besten Alternative schützt Sie vor zwei großen Fehlern:

- eine Übereinkunft abzuschließen, die Sie nicht hätten abschließen sollen,
- oder eine Übereinkunft abzulehnen, die Sie hätten annehmen sollen.

[...]

Deswegen die Empfehlungen:

- Nach möglichst guten Alternativen zur Verhandlungsübereinkunft suchen. Daran arbeiten, die eigenen Alternativen zu verbessern.
- Nur dann einer Verhandlungslösung zustimmen, wenn diese besser als die beste aller möglichen Alternativen ist.
- Sofern die BATNA zu einer Verhandlungslösung in einem Rechtsverfahren besteht (z.B. in anwaltlichen Vergleichsverhandlungen) durch eine rationale Analyse der Chancen und Risiken des Verfahrens (Prozessrisikoanalyse¹⁹) das eigene Risiko- und Erwartungsprofil herausarbeiten.
- Prüfen, ob die andere Seite eine bessere Alternative zu dem eigenen Verhandlungsangebot hat.

¹⁸ In der engl. Literatur: BATNA = **B**est **A**lternative **t**o **n**egotiated **A**greement.

¹⁹ Zur Prozessrisikoanalyse im Einzelnen vgl. Eidenmüller, H. – Alternativen zu einer Verhandlungslösung prüfen, in: Duve/Eidenmüller/Hacke: Mediation in der Wirtschaft (2003), S. 225ff.