

Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte – News-Letter Nr. 6

„Ver (Fair) Handeln mit der – Harvard Methode – der Verhandlungs-Klassiker“

Die Kunst des Verhandeln ist uralte. Der griechische Philosoph Platon gründete 387 v. Chr. in Athen eine philosophische Akademie. Im Dialog also durch den verbalen Austausch zwischen Personen entwickelt sich die gemeinsame Erkenntnis.

Sehr geehrte Frau Wietasch,

sicherlich gehören Verhandlungen in Ihrem Unternehmen mit internen oder externen Partnern zu Ihrem alltäglichen Arbeitsablauf. Ob als Personalverantwortlicher mit den Mitarbeitern, Führungskräften oder Personalvertretern, als Führungskraft bei der Zielvereinbarung, als Geschäftsführer zu Zeiten der Budgetverhandlungen, kluges und geschicktes Verhandeln bietet die Chancen für Sie, Ihre Kompetenzen zu beweisen.

Die Kunst der Verhandlung ist zunächst die Kunst der Rhetorik und der Dialektik. Dahinter verbergen sich jedoch auch andere Künste: Strategisches Denken, logisches und analytisches Denken. Selbstkontrolle, Schauspielerei, Menschenkenntnis...

Wer erfolgreich verhandeln will, muss

- Sich selbst und die eigene Ausstrahlung gut kennen und bewusst steuern (Selbstbeherrschung und Schauspielerei!)
- Andere Menschen in ihren Gefühlen und Denkweisen verstehen und gezielt beeinflussen (Psychologie!)
- Klare und folgerichtige Gedanken fassen (Logik!)
- Mehr Möglichkeiten erkennen als nur Sieg, Niederlage oder Kompromiss (Kreativität!)
- Sich gewandt und angemessen verbal und nonverbal ausdrücken (Kommunikation)
- Die Sprache treffen, die der andere verstehen kann (Linguistik und Hermeneutik!)

Vernunft hat Vorfahrt: Das Harvard-Verhandlungsmodell

In jahrelangen Studien hat ein Forschungsteam an der Harvard-Universität die Methode des sachbezogenen Verhandeln entwickelt. Das Harvard-Modell ist **bestimmt in der Sache, aber weich mit den Verhandlungspartnern.**

Dieses Modell wird heute von vielen Berufsgruppen als Leitfaden für erfolgreiches Verhandeln verwendet. Es hilft sowohl bei der Überwindung von unterschiedlichen Positionen als auch dabei, aus verfahrenen Situationen herauszukommen.

Dabei sollen vier Grundsätze dafür sorgen, dass ein fauler Kompromiss oder eine Sieg-Niederlage-Situation vermieden und statt dessen ein Ausgleich der Interessen erreicht wird. Bei der Harvard-Methode **müssen sowohl Sie als auch die andere Seite grundsätzlich die Absicht mitbringen, die Interessen auszugleichen.**

Das Harvard-Modell basiert auf 4 Bedingungen:

1. Die **Interessen sind wichtig** und nicht die Positionen.
2. **Menschen und Sachthemen** sind **getrennt** zu betrachten.
3. Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten zum **gegenseitigen Nutzen**.
4. Es müssen **Kriterien zur Qualitätsmessung** des Verhandlungsergebnisses definiert werden.

1. Konzentrieren Sie sich auf Interessen und nicht auf Positionen und Standpunkte

Es geht nicht darum, dass jede Partei auf Kosten der anderen möglichst viel an Boden gewinnt und eigene Ziele durchsetzt. Es geht auch nicht darum, sich durch gegenseitiges Geben und Nehmen langsam einem Kompromiss anzunähern.

Statt dessen legen beide Parteien ihre Interessen offen auf den Tisch und bemühen sich dann gemeinschaftlich darum, diesen Interessen möglichst vollständig zu entsprechen. Dabei steht die Frage, wer welche Interessen hat, nicht im Vordergrund. Die Berücksichtigung möglichst aller Wünsche ist das gemeinsame Ziel.

Ein **Hauptproblem** bei Verhandlungen besteht oft darin, dass die Gesprächspartner sich schon vorher auf eine fest **fixierte Verhandlungsposition** oder einen **unumstößlichen Standpunkt** festlegen.

Bei festen und nicht begründeten Standpunkten der Gesprächsteilnehmer wird von jedem nur eine (jedoch ganz unterschiedliche) Lösungsmöglichkeit eines komplizierten Problems gesehen. **Eine Annäherung der Argumente und Einigung der Gesprächspartner ist bei festen Standpunkten nicht möglich.**

Wenn Sie also über Ihre Interessen sprechen, begründen Sie letztendlich, welches **Verhandlungsziel**, welche Verhandlungsinteressen Sie verfolgen. **Suchen Sie im Gespräch nach gleichen Interessen.** Gemeinsame Interessen – also ein Nutzen für beide Parten - sind eine positive Basis für Ihre Verhandlung.

2. Berücksichtigen Sie Menschen und Sachprobleme, aber trennen Sie zwischen beiden

Bei Verhandlungen geht es immer um **zwei Ebenen**, die sich gegenseitig beeinflussen. Es geht um die beteiligten **Menschen**, um Sympathien und Antipathien, und es geht um die **Sache**, also um den Grund Ihres Treffens.

Beide Ebenen müssen beachtet, aber es muss **zwischen ihnen strikt getrennt** werden. Die sachbezogene Ebene darf durch die zwischenmenschliche Ebene nicht negativ beeinflusst werden. Wenn Ihnen Ihr Verhandlungspartner ausgesprochen sympathisch ist, kann es leicht passieren, dass Sie zu schnell Kompromissen zustimmen, die in der Sache nicht berechtigt sind.

Umgekehrt kann der **Antipathie-Effekt** dazu führen, dass Sie sachgerechte Verhandlungslösungen deshalb ablehnen, weil Ihnen Ihr Gesprächspartner sehr unsympathisch ist.

Darauf kommt es bei der sachlichen Ebene an

- **Tauschen Sie Ihre Sichtweisen konstruktiv** und sachlich **aus**.
- **Versetzen Sie sich in die Lage**, in die Sichtweise Ihres Verhandlungspartners.
- **Beschreiben** und begründen Sie die **Problemfelder** nachvollziehbar und präzise.

Darauf kommt es bei der menschlichen Ebene an

- Achten und **respektieren** Sie Ihren Gesprächspartner.
- Schaffen Sie ein **konstruktives Gesprächsklima**.
- Schaffen Sie ein Klima von Vertrauen und Glaubwürdigkeit.
- **Wenn sich Gefühle**, Persönliches oder Zwischenmenschliches negativ auf das Gespräch **auswirken**, müssen Sie dies konkret **thematisieren**.

3. Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten zum gegenseitigen Nutzen

In traditionellen Verhandlungen stehen sich zwei Parteien mit jeweils eigenen Zielen gegenüber. Man geht leicht davon aus, dass irgendwo in der Mitte der faire Kompromiss liegt, der eine Sieger-Verlierer Situation verhindert. Diese Sichtweise ist zu eng. Häufig gibt es noch ganz andere Möglichkeiten, das Problem zu lösen.

Darauf kommen die bereits auf ihre Positionen versteiften Verhandler nicht. Daher ist es wichtig, sich die Flexibilität in der Verhandlung zu bewahren – durch Brainstorming – dem kreativen Suchen weitere praktikablere Lösungen zu finden.

Beim Suchen nach Lösungen sollten Sie zwischen dem **kreativen Suchen**, also „Welche Lösungen sind denkbar?“ und dem Suchen nach **praktikablen Lösungen**, also „Welche Lösungen sind praktisch sinnvoll?“ unterscheiden.

Beachten Sie dabei zum Beispiel die folgenden **Kriterien**:

- Fragen Sie zunächst nach dem **Nutzen** des Gesprächs für beide Verhandlungspartner.
- Berücksichtigen Sie das **Verhandlungsinteresse** des anderen, und versuchen Sie, basierend auf dem Problem, gemeinsame Lösungen zu suchen.
- **Entwickeln Sie kreative Ideen** für eigene Vorschläge, und überlegen Sie, **wie Sie Ihrem Gegenüber die Entscheidungen erleichtern können**.
- **Wenn keine Einigung möglich ist, dann suchen Sie gemeinsam nach einem Ausweg** (Vertagen und gegenseitige Bedenkzeit einräumen, weiteren Rat bei Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitern einholen etc.).

4. Es müssen Kriterien zur Qualitätsmessung des Verhandlungsergebnisses definiert werden.

Die Einigung auf solche Kriterien ist oft überhaupt der erste Schritt in einem Einigungsprozess. Wenn die Parteien anhand der gemeinsam definierten Kriterien erkennen, dass man mit der Gegenseite durchaus vernünftig reden und zu Ergebnissen kommen kann, dann wächst auch die Bereitschaft, am fairen Interessenaustausch mitzuarbeiten.

Das **Ergebnis** Ihrer Verhandlungen muss sich **auf Tatsachen sowie auf realistische und objektive Kriterien gründen**. Wenn die Grundlagen, auf denen Sie eine Entscheidung aufbauen, nicht stimmen, dann kann auch Ihre Entscheidung nicht richtig sein. Werden bei einem Verhandlungsergebnis absichtlich oder unabsichtlich getätigte falsche Ausführungen als Grundlage mit einbezogen, dann ist das Ergebnis kein praktikables Verhandlungsergebnis, sondern die Grundlage für weitere Missverständnisse.

Die Lust am gegenseitigen Bekämpfen vergeht bei der Lust am sinnvollen Entwickeln. Aber wie gesagt, das funktioniert nur, wenn beide Parteien dazu bereit und fähig sind.

Was nicht funktioniert, ist der Versuch, aus einer Machtposition heraus dem anderen zu diktieren: „Wir verhandeln heute nach der Harvard-Methode“. Dies wäre ja bereits ein erster Versuch der Unterwerfung.

Die 4 Grundsätze im Schaubild

1. Menschen und Sachthemen getrennt betrachten	2. Die Interessen sind wichtig, nicht die Positionen

3. Mehr Lösungsalternativen Als nur den Kompromiss entwickeln	4. Qualitätskriterien des Verhandlungs- Ergebnisses gemeinsam definieren
--	---

Zum Schluss ein Zitat:

**Gutes Holz wächst nicht in ruhiger Umgebung, je stärker der Wind, desto stärker die Bäume.
(J. Willard Marriott – Gründer der Marriott-Hotels)**

Mit diesem Motto und dem Wunsch nach starken Verhandlungspartnern (orkanartige Winde) verabschieden wir uns und wünschen Ihnen einen erfolgreichen schönen Juni 2004.
Viel Glück.

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

PS:

Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.