

Methodisch verhandeln – die Harvard Verhandlungsmethode

Die Harvard Verhandlungsmethode umfasst folgende Prinzipien:

1. Trennen Sie den Mensch von dem Problem.
2. Konzentrieren Sie sich auf Interessen nicht auf Positionen.
3. Denken Sie beiderseitig vorteilhafte Möglichkeiten aus.
4. Bestehen Sie auf sachlichen Kriterien.
5. Bewältigen Sie kritische Situationen.

1. Trennen Sie den Mensch von dem Problem

1.1 Zuerst sind wir Menschen, dann Verhandlungspartner

Wir alle haben einen Glauben, haben Werte, Hoffnungen, Bedürfnisse und Erwartungen - auch unsere Verhandlungspartner. So wie wir, haben auch sie Ängste, Sorgen, Zwänge, Stress. Auch sie können verletzt, beleidigt und ärgerlich werden. Obwohl sie, wie auch wir, eine bestimmte Rolle und Aufgabe haben, eine grosse Organisation repräsentieren, ist der Aufbau eines guten menschlichen Verhältnisses von Anfang an der Schlüssel zum Erfolg. Wenn man daran scheitert, das menschliche Element zu erkennen, kann das zu einem allgemeinen Misserfolg führen.

1.2 Verhandlungsergebnis und persönliche Beziehung

Für den Verhandelnden sind immer zwei verschiedene Interessen im Spiel:

- der Inhalt und das Ergebnis der Verhandlung
- seine Beziehung zum Gegenüber.

In einer einmaligen Verkaufssituation möchte der Verkäufer sowohl einen Profit machen, als auch den Kunden regelmäßig wieder sehen. Bei „internen“ Verhandlungen ist die weiterführende Beziehung gewöhnlich wichtiger als das Ergebnis einer individuellen Verhandlung.

1.3 Beziehung von der Problematik trennen

Die richtige Interpretation der sachlichen Information kann in einer andauernden Beziehung durch vorhergehende Begegnungen mit der Person äußerst getrübt werden. Eine positionsabhängige Verhandlung wird einen Konflikt zwischen der eigentlichen Sache und der Beziehung mit dem Gegenüber hervorrufen.

Wahrnehmung, Gefühle und Kommunikation sind die drei Gebiete, in denen Probleme auftreten können. Wir benötigen gute Feedbacktechniken, um die Atmosphäre zu klären. Jeder glaubt natürlich von sich selbst, objektiv und fair zu sein, aber auch Ihre Wahrnehmung kann durch Gefühle, nachlässiges

Zuhören oder durch Ihre eigene unzulängliche Kommunikation getrübt werden. Verlieren Sie das niemals aus den Augen.

1.4 Wahrnehmung

Jede Person hat ihre eigene Realität. Jede individuelle Realität ist genauso real wie die andere. Die Tatsache, dass ich Dinge nicht wie er wahrnehme, wird die Realität meines Gegenübers nicht ändern. Nur weil ich Elefanten als graue Kreaturen wahrnehme, wird dieses nicht helfen, falls mein Geschäftspartner glaubt, sie seien orange. Wenn ich akzeptiere, dass seine Realität für ihn real ist, werde ich vielleicht das wirkliche Problem erkennen und einen Weg finden, dieses zu lösen.

Einfühlungsvermögen: Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers. Lernen Sie, die Dinge so zu verstehen, wie er sie sieht - auch seine emotionale Seite in dieser Angelegenheit. Wenn ich seinen Standpunkt verstehe, heißt das nicht, dass ich diesem zustimme, obwohl es eventuell dazu führen kann, dass man die eigene Position nochmals überdenkt. Auf jeden Fall reduzieren sich so Konfliktmöglichkeiten. Projektion: Verwechseln Sie nicht Ihre eigenen Ängste mit den Absichten Ihres Verhandlungspartners. Wir fühlen uns immer sicherer, wenn wir zeigen können, wie schlecht die andere Seite ist. Sie können damit aber völlig falsch liegen.

Schuldzuweisung: Weisen Sie Ihrem Gegenüber nicht die Verantwortung für Ihre Probleme zu, das wird wahrscheinlich zu einem Gegenangriff führen und ist völlig unproduktiv. Formulieren Sie das Problem in einer neutralen Weise. Unerwartet agieren: Suchen Sie nach Möglichkeiten, die Vorurteile Ihres Verhandlungspartners zu widerlegen, indem Sie anders agieren, als dieser es erwartet. Urheberschaft für die Lösung: Wenn man den Gegenüber an der Entwicklung der Lösung beteiligt und miteinbezieht, ist die Akzeptanz wesentlich größer - wie 'negativ das Ergebnis für ihn auch immer ausfallen wird - als wenn er zum Schluss vor vollendete Tatsachen gestellt wird.

Das Gesicht wahren lassen: Ein möglicher Gesichtsverlust kann eine ansonsten akzeptable Lösung verhindern. Formulieren Sie Ihre Vorschläge so, dass sie in das Wertesystem des Gegenübers passen.

1.5 Emotionen

Manchmal sind Verhandelnde am Anfang eher darauf vorbereitet, Krieg zu führen als Frieden zu halten. Es kann sehr viel auf dem Spiel stehen; das ist bedrohlich. Angst und Ärger brodelt unter der Oberfläche. Emotionen auf der einen Seite lösen auch Emotionen auf der anderen Seite aus. Überprüfen Sie Ihre eigenen Gefühle; überprüfen Sie die Ihres Gegenübers.

Metakommunikation: Sprechen Sie über Ihre Emotionen und über die Ihres Gegenübers. Anerkennen Sie die Realität dieser Gefühle, die - wenn damit nicht umgegangen wird - Lösungen verhindern kann.

Gehen Sie proaktiv mit Gefühlen um. Dampf ablassen: Erlauben Sie Ihrem Gegenüber, Dampf abzulassen. Falls das nötig ist, halten Sie ihn nicht auf. Ermutigen Sie ihn, damit weiterzumachen, bis der Dampf weg ist. Zeigen Sie keine emotionale Reaktion. Bleiben Sie sitzen und behalten Sie die Ruhe. Eine emotionale Reaktion Ihrerseits würde verlorene Selbstkontrolle bedeuten. Verlieren Sie nie die Selbstkontrolle, außer wenn Sie es selbst beabsichtigen.

Symbolische Gesten machen: Eine Entschuldigung kann Emotionen glätten, eine Notiz, ein Händeschütteln, ein Lächeln, eine Einladung: kleine Gesten können sich als sehr wertvoll erweisen.

1.6 Kommunikation

Ein guter Verhandler verfolgt eine gute Balance zwischen effektivem Sprechen und aktivem intelligentem Zuhören. Aktives Zuhören mit Feedback ist ebenso wichtig wie das Sprechen, wenn man versucht, jemanden zu überreden.

Aktives Zuhören: Ihr Gegenüber wird darüber erfreut sein, wenn Sie zeigen das Sie seine Haltung gehört und verstanden haben. Eventuell fassen Sie als Feedback das Gehörte noch einmal in Ihren eigenen Worten zusammenfassen. Das heißt nicht, dass Sie dem Verstandenen auch zustimmen. Sie zeigen aber, dass Sie sich darum bemühen, Ihr Gegenüber ernst zu nehmen. Verstehen Sie seine Bedürfnisse, seine Wahrnehmungen und die Einschränkungen, denen er unterworfen ist. Direktes Ansprechen - wenn nötig: Sprechen Sie direkt zu Ihrem Gegenüber, nicht an ihm vorbei. Es handelt sich hier um eine Diskussion, nicht um eine Gerichtsanhörung. Sprechen Sie über Ihre Gefühle; klagen Sie Ihren Gegner nicht an. Sprechen Sie nur, wenn Sie etwas Bedeutungsvolles zu sagen haben; zu viele Informationen, zu früh preisgegeben, können Ihrer Situation schaden.

1.7 Vorbeugen ist besser als heilen

Es ist wichtig, vorbeugend gute persönliche und organisatorische Beziehungen aufzubauen, um die Auswirkungen von Problemen auf die menschliche Ebene in Grenzen zu halten. Wie bereits erwähnt - trennen Sie den Mensch von der Problematik. Obwohl die unter 1.3 beschriebenen Techniken effektiv sind, ist vorbeugen viel besser als heilen.

Ein konstruktives Verhältnis aufbauen: Es macht bei Verhandlungen einen großen Unterschied, wenn man die andere Seite bereits gut kennt. Es sind gefestigte Routinen vorhanden. Alles ist leichter. Falls es sich um einen neuen Verhandlungspartner handelt, versuchen Sie, ein informelles Treffen mit ihm zu vereinbaren, bevor Sie mit ihm verhandeln. Konfrontieren Sie das Problem, nicht die Person: Versuchen Sie, Seite an Seite, also gemeinsam über das gemeinsame Problem zu verhandeln, und nicht Auge in Auge, also konfrontierend.

2 Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

Eine weise Lösung erfordert, daß die unterschiedlichen Interessen wieder miteinander ausgesöhnt werden, nicht aber die Positionen. Oberflächlich betrachtet, scheint das Problem sich immer um die Positionen zu drehen und darum, sich auf einer erhofften Position zu einigen. Tatsächlich jedoch ist der Schlüssel zur Lösung des Problems, sich auf die dahinter verborgenen Interessen zu konzentrieren.

2.1 Interessen bestimmen das Problem

Das tiefer gehende tatsächliche Problem sind nicht die unterschiedlichen Positionen der einzelnen Parteien sondern deren Ängste, Sorgen, Wünsche und Bedürfnisse. Der Kern des Problems liegt dort, wo diese wirklichen Interessen miteinander in Konflikt geraten. Die entsprechenden Positionen sollen diese Interessen nur realisieren helfen. Wenn Sie die Interessenkonflikte lösen, werden die Positionen kein Problem mehr sein. Für jedes einzelne Interesse gibt es verschiedene mögliche Positionen - zu oft wurde einfach die nächstliegende gewählt.

2.2 Gemeinsame und kompatible Interessen

Wenn diese zugrunde liegenden Interessen untersucht werden, kristallisieren sich sehr viel mehr gemeinsame oder kompatible Interessen heraus als gegensätzliche. Es wird vermutlich genug gemeinsame und kompatible Interessen geben, um das gegenwärtige Problem zu relativieren. Gewöhnlich wird angenommen, dass auch die Interessen gegensätzlich sein müssen, wenn die Positionen es sind. Dies muss nicht der Fall sein.

2.3 Wie Sie Interessen erkennen

Während die Positionen meist präzise und gut ausgedrückt worden sind, trifft für die Interessen eher das Gegenteil zu. Um sowohl Ihre eigenen Interessen und auch die Ihrer Verhandlungspartner zu klären, können folgende Techniken genutzt werden. Fragen Sie Warum?: Versetzen Sie sich in die Situation Ihres Gegenübers und fragen Sie sich, warum er das möchte, was er möchte. Dann fragen Sie Ihren Gegenüber nach dem „Warum“, aber machen Sie deutlich, was Sie damit bezwecken. Sie möchten nicht, dass Ihr Verhandlungspartner sich für seine Position rechtfertigt, sondern dass er Ihnen erklärt, welche Befürchtungen, Hoffnungen, Bedürfnisse, Sorgen oder Wünsche dieser Position zugrunde liegen.

Fragen Sie Warum nicht?: Berücksichtigen Sie, welche Wahlmöglichkeiten Ihr Gegenüber sieht. Versteht er, was ich möchte? Warum akzeptiert er es nicht? Was hindert ihn daran? Verstehe ich, was er jetzt denkt? Ist er ein klarer Denker, der jedes Detail berücksichtigen will, oder ist er einfach auch nur ein Mensch?

Vielfältige Interessen: Es wäre ungewöhnlich, wenn Menschen nur ein Interesse hätten. Es wäre sogar falsch, Ihren Gegenüber als völlig unabhängig zu betrachten. Es gibt immer äußere Zwänge und unter-schiedliche Interessen, die berücksichtigt werden müssen.

Menschliche Grundbedürfnisse: Obwohl die oberflächliche Position oft einfach nur Interesse am Geld widerspiegelt, beziehen sich die dahinter verborgenen Interessen auf die wichtigsten grundsätzlichen menschlichen Bedürfnisse, wie z.B. Sicherheit, wirtschaftliches Wohlergehen, Zugehörigkeitsgefühl, Anerkennung und Autonomie/Kontrolle über das eigene Leben. Falls diese erkannt und mit in Betracht gezogen werden, ist die Chance einer dauerhaften Vereinbarung viel größer.

2.4 Interessen mitteilen

Wenn es das Ziel von Verhandlungen ist, Interessen zu dienen, dann ist es wesentlich leichter, wenn jede Partei die Interessen der anderen kennt. Sie müssen mitgeteilt und vermittelt werden, denn sonst besteht die Gefahr, dass man sich statt an der Zukunft an der Vergangenheit orientiert.

Visualisieren, Konkretisieren: Machen Sie Ihrem Gegenüber genau verständlich, wie bedeutsam und berechtigt Ihre Interessen sind. Seien Sie dabei spezifisch: tragen Sie konkrete Tatsachen vor und visualisieren und veranschaulichen Sie durch Beispiele - dadurch wird die Glaubwürdigkeit und die Wirkung verstärkt. Lassen Sie Ihren Verhandlungspartner erkennen, wie wichtig und berechtigt Ihre Interessen sind, ohne diesen zu bedrohen oder ihn anzuklagen.

Deuten Sie dabei nicht an, dass die Interessen Ihres Gegenübers unwichtig oder unberechtigt sind. Versuchen Sie ihn zu überzeugen, das Problem mal von Ihrer Seite aus zu betrachten.

Die Interessen des Gegenübers anerkennen: Zeigen Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie seine Interessen anerkennen; meistens sind wir zu sehr mit uns selbst beschäftigt, als die Interessen anderer zu beachten. Aber der beste Weg, damit Ihre eigenen Interessen vom Gegenüber wichtig genommen werden, ist seine Interessen zu würdigen und anzuerkennen. Es zeigt dem Gegenüber, dass Sie verstehen, dass seine Interessen bei der Lösungssuche berücksichtigt werden müssen.

Machen Sie das Problem VOR der Lösung deutlich Wenn Ihr Verhandlungspartner bereit ist, Ihnen zuzuhören, teilen Sie ihm ihre Interessen und berechtigten Anliegen mit bevor Sie ihre Lösungsvorschläge oder Schlussfolgerungen auf den Tisch legen. Wenn Sie diese Reihenfolge umdrehen, wird Ihr Gegenüber so damit beschäftigt sein, seinen Gegenvorschlag zu überdenken, dass er den Rest gar nicht mehr mitbekommt oder hören will.

Zukunftsorientierung: Viele Argumentationen sind kaum mehr als sich zuspitzende Anschuldigungen und Gegenanschuldigungen, die sich mit der Vergangenheit beschäftigen. Das Unangenehme an der Vergangenheit ist, dass man sie nicht ändern kann. Doch mit einer positiven Einstellung ist es möglich, die Zukunft zu ändern. Diese positive Einstellung wird beiden langfristig zum Vorteil gereichen, kurzfristig müssen Sie sich aber immer wieder bewusst für eine positive Zukunft entscheiden, um sie zu ermöglichen.

Vermeiden Sie Diskussionen über Vergangenes, orientieren Sie sich daran, dass die Zukunft besser wird. Seien Sie konkret aber flexibel: Nachdem Sie ein Problem gut durchdacht haben, gehen Sie mit klaren und konkreten Optionen, die Ihre Interessen zufrieden stellen würden, in das Verhandlungsgespräch. Seien Sie aber gleichzeitig offen und aufgeschlossen.

Gehen Sie das Problem an, nicht den Menschen: Engagieren Sie sich für Ihre Interessen. Repräsentieren Sie diese selbstbewusst. Wenn beide Seiten sich so verhalten, kann das zu guten, kreativen Lösungen führen. Zeigen Sie Ihrem Gegenüber deutlich, dass Sie das Problem angehen, nicht ihn. Versuchen Sie, persönlich unterstützend zu sein. Wenn Sie Stärke bei der Interessensvertretung mit persönlich unterstützendem Verhalten kombinieren, verbessern Sie Beziehungen und die Chancen einer gemeinsamen Vereinbarung.

3 *Entwickeln Sie beiderseitig vorteilhafte Möglichkeiten*

Es ist nicht gut eine einzelne entweder/oder Möglichkeit zu verhandeln, bei der Sie und Ihr Verhandlungspartner zum Gewinner oder Verlierer werden, weil es scheinbar keinen Weg gibt, vorhandene Mittel so zu teilen, dass beide Parteien zufrieden sind. Die Fähigkeit, Lösungen zu erfinden, die für beide Parteien vorteilhaft sind - d.h. den Kuchen zu vergrößern, bevor er geteilt wird - kann den Unterschied ausmachen zwischen einer gemeinsamen Vereinbarung und dem Stellungskrieg in Schützengräben.

3.1 **Diagnose**

Jede Partei glaubt gewöhnlich, dass ihr Angebot vernünftig ist und akzeptiert werden sollte - eventuell mit einer kleinen Konzession - einem „Rabatt“. Es gibt aber viele Lösungsmöglichkeiten auf dem Kontinuum zwischen den zwei Positionen. Oft werden andere Möglichkeiten gar nicht betrachtet, so wertvoll diese auch sein mögen. 4 Hindernisse schränken die Entwicklung weiterer Lösungsmöglichkeiten ein:

- verfrühte Urteile,
- die Suche nach einer einzigen Lösung,
- die Annahme „der Kuchen ist begrenzt“,
- die Einstellung „Ihr Problem zu lösen, ist Ihr Problem“.

3.2 **Verfrühte Urteile**

Das Fehlen von Kreativität oder das Nicht-Suchen nach weiteren Möglichkeiten ist die Norm - auch normalerweise, ohne das belastende Verhandeln. Kritisches Denken greift die Schwachstellen von neuen Ideen an, und dämpft so die Kreativität - um so mehr, wenn Verhandlungen vor der Tür stehen. Pragmatisches Verhandeln benötigt pragmatisches Denken, nicht wilde Ideen.

Die Präsenz Ihres Gegenübers kann Ihre Kreativität noch mehr einschränken. Wenn jede Aussage von Ihnen als commitment/Vorschlag wahrgenommen wird, denken Sie zweimal darüber nach, bevor Sie etwas sagen - vielleicht enthüllen Sie ja unbeabsichtigt Informationen, die für Ihre Verhandlungsposition schädlich sind.

3.3 **Die Suche nach der einzigen Lösung**

Wenn Sie gleich nach der einzigen besten Lösung suchen, wird wahrscheinlich ein weiserer Entscheidungsprozess verhindert, der aus mehreren Möglichkeiten die beste auswählt. Kreativität wird oft nicht als Bestandteil von Verhandlungen wahrgenommen. Als Aufgabe des

Unterhändlers wird normalerweise betrachtet, die Möglichkeiten NICHT zu erweitern, weil damit eventuell die Verhandlungen verzögern oder durcheinander gebracht werden könnten. Stattdessen soll er die noch offenen Verhandlungspunkte soweit wie möglich verringern.

3.4 Die Annahme „der Kuchen ist begrenzt“

Im Prinzip sieht jede Partei eine Gewinner-Verlierer-Situation, ein Entweder-Oder, Du-oder-Ich. Was nützt Kreativität, wenn die Alternativen so klar erscheinen.

3.5 Die Einstellung „Ihr Problem zu lösen, ist Ihr Problem“

Eine Lösung auszuhandeln, die die eigenen Interessen befriedigt, heißt auch die Interessen Ihres Gegenübers zu befriedigen - wenn diese Lösung tragfähig sein soll. Die Fähigkeit dazu kann getrübt werden, wenn Sie emotional zu stark für die eigene Sache involviert sind. Sie tun sich psychologisch schwer, den Meinungen anderer Glaubwürdigkeit zuzugestehen oder empfinden einen Perspektivenwechsel als illoyal. Solche Kurzsichtigkeit führt aber zur Einseitigkeit der Positionen, Argumente und Lösungen.

3.6 Kreativität muss dem Bewerten und Entscheiden voran gehen

Das kritische Beurteilen blockiert die Vorstellungskraft. Trennen Sie das kreativ sein von der kritischen Bewertung. Seien Sie zuerst kreativ und beurteilen Sie später. Nutzen Sie Brainstorming. Das Wichtigste beim Brainstorming ist es, kritische Bewertungen wegzulassen: es gibt kein richtig oder falsch, kein gut oder schlecht, realistisch oder unrealistisch. Nur so werden Hemmungen abgebaut und Ideen stimuliert.

In einer komplizierten Situation ist Kreativität unbedingt erforderlich. In jeder Verhandlung kann Kreativität Türen öffnen und eine ganze Anzahl potentieller und beidseitig akzeptabler Lösungen hervorbringen. Achten Sie auf gemeinsame und sich ergänzende Interessen. Unterstützen Sie die Entscheidungsfindung des Verhandlungspartners.

3.7 Erweitern Sie die Auswahl der Möglichkeiten

Natürlich müssen wir die richtige Lösung für das Problem suchen. Das Schlüsselement für das Brainstorming ist die Freiheit, kreativ zu sein, und neue, konstruktive Lösungen zu suchen. Der Schlüssel zum Finden einer weisen Entscheidung liegt darin, aus einer Vielzahl von Möglichkeiten und unterschiedlichen Optionen auswählen zu können, die später in der gemeinsamen Verhandlung ausgewählt und ausgeformt werden können.

Um Optionen zu kreieren, brauchen wir vier Denkweisen:

- eine anschauliche Analyse des tatsächlichen Problems - es wirklich zu erkennen,
- Probleme in Kategorien und mögliche Ursachen einzuteilen,

- Aktionen, Handlungsmöglichkeiten abzuwägen,
- nach Lösungen zu suchen, die theoretisch ableitbar und die spezifisch und realisierbar sind.

3.8 Suchen Sie nach beiderseitigem Vorteil

Eine kreative Problemlösung wird durch die allgemein falsche Gewinner-Verlierer-Annahme behindert. So könnten beide Seiten verlieren. Beide könnten aber auch gewinnen durch eine langfristige Beziehung oder eine kreative Lösung. Erkennen Sie gemeinsame Interessen

Gemeinsame Interessen helfen, Lösungen zu produzieren. Oft werden die Beziehungen als selbstverständlich angesehen oder gar nicht beachtet, dabei ist die Beziehung im Allgemeinen wichtiger als das Ergebnis spezifischer Verhandlungspunkte. Gemeinsame Interessen sind in jeder Verhandlung verborgen. Diese Interessen sollten nach Möglichkeit als gemeinsame Ziele ausgedrückt werden, konkret und zuunftsorientiert. Dies herauszuarbeiten, kann das Verhandeln leichter und freundschaftlicher machen.

3.9 Verbinden Sie ergänzende Interessen und nutzen Sie Unterschiede bei Wertmaßstäben

Man kann übereinstimmen, dass man nicht übereinstimmt oder man einigt sich, worüber man uneinig ist. Dies schärft den Blick für Differenzen Der Verhandlungsgegenstand kann für die eine Seite von großem Vorteil, aber für die andere mit wenig Kosten verbunden sein - weil beide Seiten unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe nutzen. Suchen Sie nach solchen Unterschieden, die sich nutzen lassen. Wichtiger für eine Partei kann z.B. sein:

die Form

wirtschaftliche Überleg.
interne Überlegungen
symbolische Überlegung.
unmittelbare Zukunft
schnelle Ergebnisse
Pragmatisches/Praktisches
Fortschritt
ein Präzedenzfall
Prestige, das Ansehen
politische Unterstützung

die Substanz

politische Überlegungen
externe Überlegungen
praktische Überlegungen
weitere Zukunft
die Beziehung
Theorie/Ideologie
Tradition respektieren
dieser Fall
konkrete Ergebnisse
Wohlergehen der Gruppe

3.10 Sichtweise von Experten einnehmen

Untersuchen Sie das Problem auch so, wie von einem Experten gesehen werden würde, z.B. einem Lehrer, Arzt, Pfarrer, Anwalt, Bank Manager...

3.11 Suchen Sie Vereinbarungen, die verschieden „stark“ sind

Wenn Sie sich auch nicht in der Substanz einigen können, können Sie sich vielleicht über die Vorgehensweise einigen. Falls Sie keine dauerhafte Vereinbarung erzielen können, können Sie sich vielleicht provisorisch einigen. Einigen Sie sich darüber, wo Sie noch uneinig sind - erkennen Sie die strittigen Bereiche.

Stärker	Schwächer
substantiell	verfahrenstechnisch
andauernd	provisorisch
umfassend	partiell
endgültig	prinzipiell
vorbehaltlos	abhängig von
bindend	nicht bindend
erstrangig	zweitrangig

3.12 Ändern Sie den Umfang der Vereinbarung

Ziehen Sie nicht nur in Betracht die „Stärke“ der Vereinbarung zu variieren, sondern auch den Umfang und die Bandbreite der Verhandlung, indem sie Verhandlungspunkte in kleinere, leichtere zu bewältigende Einheiten aufteilen.

4 **Bestehen Sie auf sachlichen Kriterien**

Auch eine Gewinner-Gewinner-Strategie kann nicht das Vorhandensein wirklicher Interessenkonflikte verhindern. Diese Realität bleibt bestehen, wie gut Sie die Interessen Ihres Gegenübers auch verstehen, für wie wertvoll Sie die Beziehung erachten oder welche kreativen Möglichkeiten Sie sich ausdenken, um die Streitpunkte zu schlichten.

4.1 **Kostspieliger Kampf der Willenskraft**

Unterhändler versuchen typischerweise Konflikte dadurch zu lösen, dass sie klar machen, was sie gewillt sind, (nicht) zu akzeptieren, z.B. in positionsbezogenen Verhandlungen. Es ist gewöhnlich kostspielig Probleme zu lösen, wenn Konflikte über die Willenskraft ausgetragen werden. Eine Seite wird irgendwann nachgeben müssen.

Das ist weder effizient noch freundschaftlich.

4.2 Objektive Kriterien und Verfahren

Die Alternative dazu ist, bei der Verhandlung sachliche und objektive Kriterien zu nutzen, die unabhängig sind vom Willen der einen oder anderen Seite. Seien Sie offen für die Vernunft, nicht für Druck. Nutzen Sie etablierte Kriterien und Bewertungsmodelle.

Anstatt Zeit und Energie damit zu verschwenden, Positionen anzugreifen oder zu verteidigen, sollten Sie Bewertungsstandards und Kriterien für die Lösung diskutieren. Nutzen Sie auch Erfahrungswerte und bewährte Standards aus der Vergangenheit - diese werden oft leichter akzeptiert.

Vorbereitung heißt das Zauberwort für jede Art Verhandlung - besonders aber für das Verhandeln mit Prinzipien. Bereiten Sie Kriterien und sogar Alternativen vor und wie sie in der laufenden Verhandlung anwendbar sein könnten. Sachliche/objektive Kriterien könnten z.B. basieren auf: traditionellen oder moralischen Standards, Gesetzen, Präzedenzfällen, nationalen oder internationalen Standards, wissenschaftlicher Sichtweise, Kosten, Marktwert etc.

Für den Umgang mit konflikträchtigen Streitpunkten entwickeln sie faire Verfahrensweisen, wobei aussenstehende Dritte als Mediatoren, Experten oder Schlichter hinzugezogen werden können.

4.3 Verhandeln mit objektiven Kriterien

Gemeinsame Suche nach objektiven Kriterien: Bestehen Sie für jeden Sachverhalt auf objektiven Kriterien, aber seien Sie flexibel bei der gemeinsamen Suche danach. Geben sie vernünftigen Argumenten nach, niemals aber ausgeübtem Druck. Praktizieren sie Geben und Nehmen in Bezug auf die vereinbarten Standards. Ungeachtet der widersprüchlichen Interessen schaffen Sie so Gemeinsamkeiten bei der Vorgehensweise und den Verhandlungszielen. Zuerst einigen Sie sich über die Prinzipien und die anzuwendenden Kriterien, dann diskutieren sie inhaltlich über die Verhandlungspunkte.

Handeln Sie mit Vernunft und seien Sie aufgeschlossen: Entweder Sie sind aufgeschlossen beim Verhandeln oder sie sind es nicht. Wenn nur Ihre eigenen Prinzipien für Sie interessant sind, verhandeln Sie nicht mit Prinzipien sondern positionsbezogen. Es gibt mindestens immer zwei Wahrheiten und ihre ist nicht die höchste. Beziehen Sie eine dritte Person ein, falls nötig. Bitten Sie diese nicht ihre Streitpunkte zu lösen, sondern Sie zu unterstützen, die Vorgehensweise und Kriterien auszuhandeln.

Beachten Sie: Bleiben Sie für vernünftige Argumente aufgeschlossen, wenn Sie nach Prinzipien verhandeln. Wenn man auf objektiven Kriterien für die Lösung besteht und gleichzeitig aufgeschlossen bleibt für die Vernunft, wird das Verhandeln mit Prinzipien auch für die Gegenseite attraktiv und überzeugend.

Bei Druck niemals nachgeben: Bedrohungen, Bestechungsversuche, Vertrauensmissbrauch oder die simple Weigerung, sich zu bewegen, sind Spielarten im Druck ausüben. Reagieren Sie, indem Sie nach Begründungen fragen, schlagen Sie Ihre objektiven Kriterien vor und lehnen Sie es ab, sich auf irgendeiner anderen Basis zu bewegen. Bei akzeptablen Prinzipien und Regeln geben Sie nach, bei Druck niemals.

Sie haben den Vorteil, dass Ihre Methode Willenskraft, Legitimität und die überzeugende Offenheit für Vernunft verbindet. Es ist leichter für Sie, willkürliche Zugeständnisse abzulehnen, als für das Gegenüber objektive Kriterien abzuweisen. Sich zu weigern nachzugeben, ohne gute Begründungen vorzubringen, ist schwierig. Ihre Situation ist viel einfacher.

Wenn sie mit diesen Prinzipien verhandeln, bringen Sie gewöhnlich auch den positionsbewussten Unterhändler dazu diese Prinzipien anzuwenden. Es gibt für ihn keinen anderen Weg um für seine Sache Fortschritte zu erzielen. Sich zu behaupten, fair zu sein und nicht auf Druck nachzugeben, sind Vorteile dieser Art des Verhandeln.

5 Kritische Situationen bewältigen

Wenn die andere Partei klar die Oberhand hat, kann keine Verhandlungstechnik Erfolge garantieren. Verhandeln kann nicht erfolgreich sein, wenn Erwartungen unrealistisch sind oder das Machtgefälle zu groß ist. Gutes Verhandeln kann Sie aber davor schützen, ein falsches Geschäft abzuschließen und Ihnen helfen, das Beste aus einer schwierigen Situation zu machen - und damit Ihre Bedürfnisse so weit wie möglich zu erfüllen.

5.1 Benchmarking

Um Sie davor zu schützen, ein schlechtes Geschäft zu akzeptieren oder eines abzulehnen, das Ihrem Interesse dienen könnte, sollten Sie herausarbeiten, was Ihre beste Alternative zu einer ausgehandelten Vereinbarung ist. Das ist Ihr Benchmark und ist unabdingbar für intelligentes Verhandeln. Ob Sie zustimmen oder nicht, hängt oft davon ab, welche Alternative sie haben. Unsicherheit kann eine verlorene Gelegenheit bedeuten.

Je besser diese Alternative ist, desto einfacher ist es für Sie, den Gegenüber vor dem drohenden Scheitern der Verhandlung zu warnen. Sie haben damit auch eine starke Ausgangsbasis für Ihre Lösung. Erkunden Sie auch das Benchmarking Ihres Gegenübers. Vielleicht realisiert er nicht, wie schwach dieses ist, aber Sie können es ihm aufzeigen. Falls es stark ist, müssen Sie

sich eventuell darauf einigen, dass sie sich nicht einigen können.

5.2 Unnachgiebige Verhandlungspartner

Unnachgiebige Verhandlungspartner betonen stark ihre eigene Position und greifen Sie und Ihre Ideen an. Attackieren Sie nicht ihre Position. Erkennen Sie, was ihr zugrunde liegt. Verteidigen Sie nicht Ihre Ideen. Erbitten Sie Kritik und Vorschläge. Formulieren Sie die persönlichen Angriffe so um, dass diese das Problem ansprechen. Stellen Sie Fragen. Dadurch erhalten Sie Antworten und Verständigung. Stellen Sie keine Behauptungen auf. Diese führen nur zu Widerstand und können angegriffen werden, Fragen aber nicht. Fragen Sie und dann seien Sie still. Gar nicht zu sprechen, ist ein kraftvolles Verhandlungswerkzeug.

5.3 Unfaire Taktiken

Grundsätzliche Regeln müssen aufgestellt werden, wenn die Gegenseite unfaire Taktiken oder besser gesagt schmutzige Tricks anwendet. Diese kommen in unterschiedlicher Verkleidung daher, z.B.

- absichtlicher Betrug,
- Änderung der Fakten,
- unklare Autorität,
- zweifelhafte Absichten,
- kalkulierte Zeitschinderei,
- Ablehnung, zu verhandeln,
- extreme oder sich steigernde Forderungen,
- Drohungen,
- Starrköpfigkeit.

Das Wichtigste ist, geraten Sie nicht in die Falle, es Ihren Gegenüber nachzumachen. Das zahlt sich nicht aus. Decken Sie stattdessen den/die schmutzigen Trick(s) auf - beschreiben Sie präzise das Problem. Stellen Sie entschieden in Frage, ob diese Art Taktik rechtens, richtig oder wünschenswert ist. Dann fahren Sie mit der Verhandlung in einer normalen Form fort. Trennen Sie das Problem von der Person. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Interessen. Denken Sie sich vorteilhafte Lösungen für beide Seiten aus. Bestehen Sie auf objektive Kriterien.