

# Erfolgreich verhandeln >

**Einführung in das  
Harvard-Konzept**

**Workshop**

am 27. - 28. Oktober  
in Lautenbach

**Teilnehmerunterlagen**



# Inhalt >

1. Ziel des Workshops
2. Hintergrund des Konzepts
3. Was ist Verhandeln?
4. Grundlagen des Harvard-Konzepts
5. Literatur

# Inhalt >

1. Ziel des Workshops
2. Hintergrund des Konzepts
3. Was ist Verhandeln?
4. Grundlagen des Harvard-Konzepts
5. Literatur

# Ziel des Workshops

- A) Den eigenen Verhandlungserfolg steigern.**
- B) Die Modelle anwenden können.
- C) Zentrale Konzepte verstehen.
- D) Wichtige Inhalte zu kennen.

# Inhalt >

1. Ziel des Workshops
2. Hintergrund des Konzepts
3. Was ist Verhandeln?
4. Grundlagen des Harvard-Konzepts
5. Literatur

# Hintergrund des Konzepts

## **Anliegen:**

Das Harvard-Verhandlungs-Modell zielt darauf ab, den Verhandlungserfolg für alle Beteiligten zu maximieren.

## **Historie:**

Das Harvard-Konzept wurde als Mediationsstrategie 1979 an der Harvard University Law School im Rahmen des Harvard Negotiation Project entwickelt.

## **Einsatz:**

Das Harvard-Konzept wurde zunächst für kleinere Konflikte, z.B. zwischen Individuen eingesetzt. Heute wird es auch erfolgreich für sehr komplexe Verhandlungen und Konflikte eingesetzt.

# Ziel des Harvard-Konzepts

## **Ziel:**

Das Harvard-Konzept möchte bei Verhandlungen erreichen, dass 3 Erfolgskriterien beachtet werden:

1. Verhandlungen sollen eine vernünftige Übereinkunft zustande bringen,
2. effizient sein und
3. das Verhältnis zwischen den Parteien verbessern.

# Inhalt >

1. Ziel des Workshops
2. Hintergrund des Konzepts
3. Was ist Verhandeln?
4. Grundlagen des Harvard-Konzepts
5. Literatur



# Was ist Verhandeln?

Verhandeln ist eine Interaktionsform, um Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen. Es ist wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der/den anderen Seite/n gegensätzliche oder (auch) gemeinsame Interessen hat.

Verhandeln findet immer dann statt, wenn sich die Parteien ohne den Einsatz von Gewalt auf eine Entscheidung einigen, die relevante Konsequenzen für alle beteiligten Parteien hat.

# Beispiele für Verhandlungen

Verhandeln ist Bestandteil unseres Lebens.  
Ob wir wollen oder nicht – immer wieder müssen wir verhandeln.

## Beispiele für Verhandlungen:

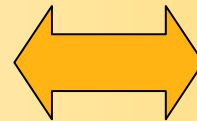
- Verhandlung mit dem Chef über eine Gehaltserhöhung
- Vertreter einer wissenschaftlichen Arbeitsgruppe möchten ein begrenztes Budget für Ihr Projekt zugewiesen bekommen, eine andere Arbeitsgruppe möchte das Projektgeld lieber in deren Projekt sehen
- Ihr Kollege strebt die Kooperation mit einem externen Partner an, Sie sind dagegen.
- ...

# Herkömmliche Verhandlungsstile

Die herkömmlichen Verhandlungsstile (weich oder hart) führen oft zu suboptimalen Ergebnissen:

## Harter Stil

- Andere Partei = Feind
- Ziel ist Sieg über Gegenseite
- Hart gegenüber Menschen und Problemen
- Misstrauen
- Drohungen
- Beharren auf eigener Position
- Starker Druck wird ausgeübt
- Suche nach einziger Antwort, die *ich* akzeptiere



## Weicher Stil

- Andere Partei = Freund
- Ziel ist Übereinkunft mit der Gegenseite
- Gütlich gegenüber Menschen und Problemen
- Vertrauen
- Zugeständnisse
- Beharren auf Übereinkunft
- Starkem Druck wird nachgegeben
- Suche nach einziger Antwort, die die *anderen* akzeptiere

# Inhalt >

1. Ziel des Workshops
2. Hintergrund des Konzepts
3. Was ist Verhandeln?
4. Grundlagen des Harvard-Konzepts
5. Literatur

# Die 4 Prinzipien des Harvard-Konzepts

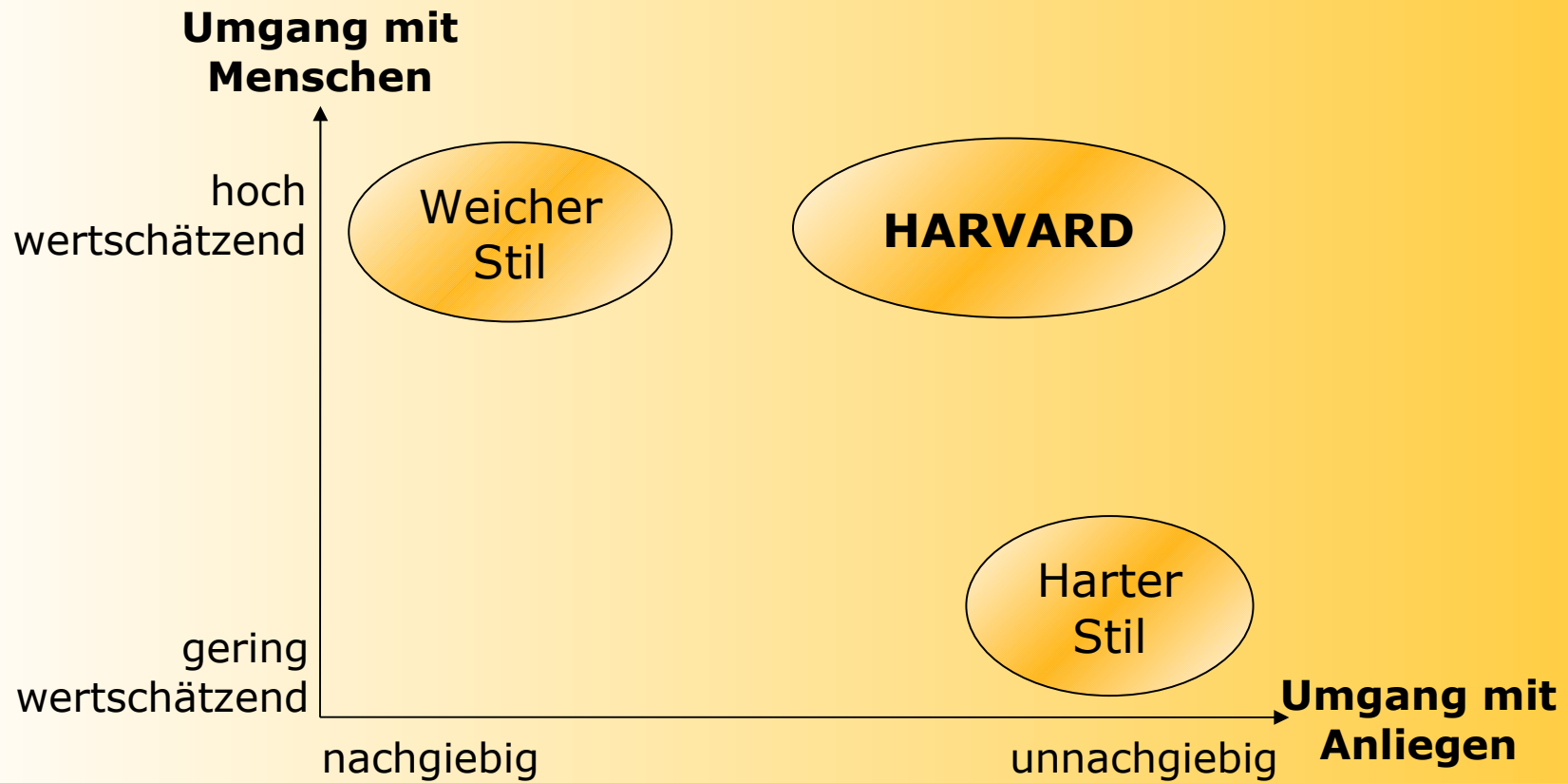
Das Harvard-Konzept ist auf 4 Prinzipien aufgebaut:

- 1) Menschen:** Menschen von Anliegen trennen
- 2) Interessen:** Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen
- 3) Optionen:** Optionen für beiderseitigem Vorteil entwickeln
- 4) Kriterien:** Neutrale Beurteilungskriterien anwenden

# 1). Prinzip: Menschen

Menschen von Anliegen trennen

# 3 Verhandlungstile



# Hart an der Sache, weich zu Menschen

Mit Sachproblemen fertig zu werden und dennoch gleichzeitig gute Beziehungen aufrechtzuerhalten muss nicht konfliktreich sein.

Verhandlungen finden nicht im luftleeren Raum statt; Sie verhandeln auch nie mit Institutionen wie „Fraunhofer Gesellschaft“ oder „Uni Hamburg“ - sondern Sie verhandeln immer mit Menschen. Bei Verhandlungen sind also immer Menschen beteiligt – es geht also nie „nur“ um die Sache, sondern auch immer Beziehungen zwischen Personen.

Wenn die Beziehung tragfähig ist, wird die Sachdiskussion nicht durch negative Emotionen belastet, die einen vorteilhaften Konsens unmöglich machen.

**Setzen Sie daher Methoden ein, um gute Beziehungen zu den anderen Parteien zu erreichen, ohne dabei in der Sache nachzugeben.**



# Gute Verhandlungsbeziehungen I

## 1. Klären Sie psychologische Wirklichkeiten

Ihr Problem sind nicht die Tatsachen oder Verhandlungsgegenstände – Ihr Problem ist, was Ihr Gegenüber darüber denkt. Es spielt erstmal keine Rolle, inwieweit seine Gedanken und Gefühle „berechtigt“ sind. Konflikte gibt es demnach nicht in der Wirklichkeit – sondern nur in den Köpfen der Beteiligten.

Versetzen Sie sich in die Lage des Partners, um sein Anliegen verstehen zu können. Dazu ist es hilfreich, Ihr Urteil und Ihre Meinung eine Zeitlang zurückzustellen und sich in die Schuhe des anderen zu stellen.

Wichtig: Den Standpunkt des anderen zu verstehen, heißt noch lange nicht, damit einverstanden zu sein.

Aber sobald sich Menschen einmal verstanden und gehört fühlen, sind sie viel eher bereit, auch zuzuhören und zu verstehen (Gleiches wird mit Gleichem vergolten).

# Gute Verhandlungsbeziehungen II

## 2. Beweisen Sie emotionale Intelligenz

Beobachten Sie sich einmal während einer Verhandlung. Sind Sie nervös? Verärgert? Haben Sie Magendrücken? Dann hören Sie mal zur Gegenseite, wie es denen geht. Danach überlegen Sie sich, wie Sie sich gerne fühlen wollen und wie Sie meinen, dass sich die Gegenseite gerne fühlen möchte.

Im Anschluss: Fragen Sie nach den Ursachen der Emotionen.

Hier gilt das Prinzip, sobald sich die Menschen erst einmal ihre unausgesprochenen Gefühle von der Seele geredet haben, werden sie sich viel lieber dem Problem selbst zuwenden.

Darum sollten Sie der Gegenseite auch gestatten, Dampf abzulassen, sofern nötig. Achtung: Bleiben Sie selber möglichst ruhig in der Gewissheit, dass danach wieder vernünftig gesprochen wird.

## 2). Prinzip: Interessen

Auf Interessen konzentrieren, nicht  
auf Positionen

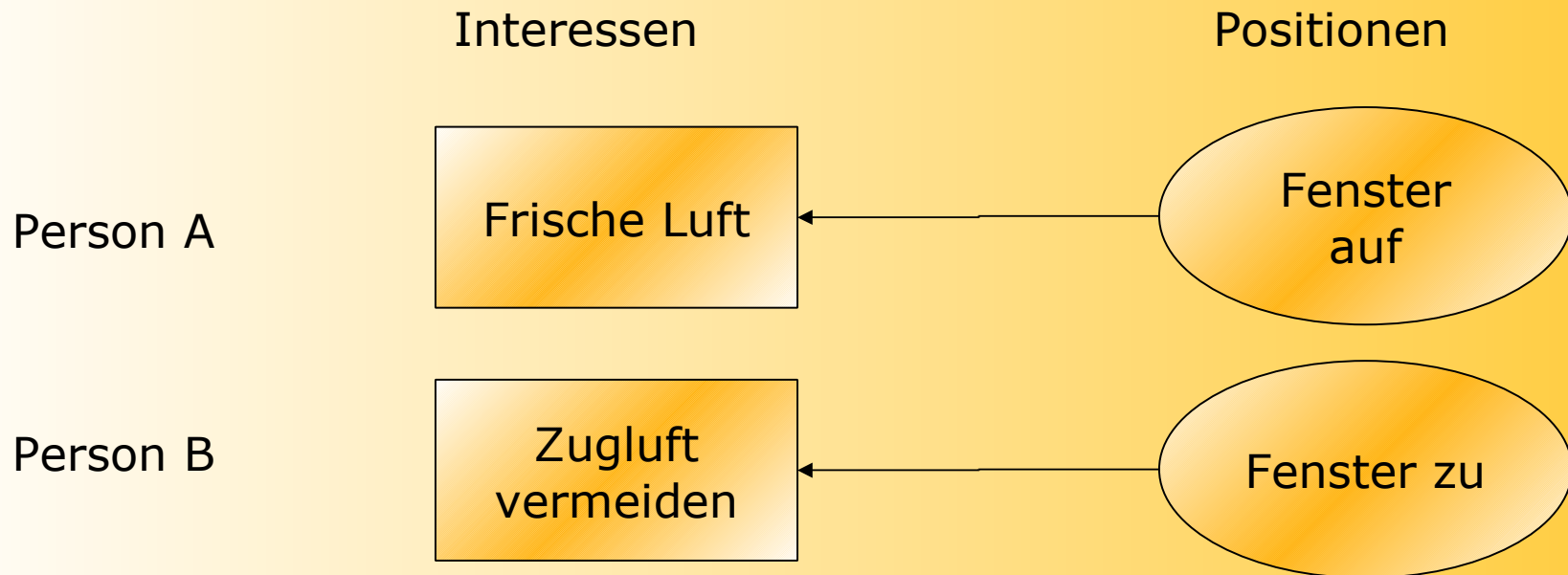
# Probleme sind nicht gleich Interessen I

## Beispiel:

Zwei Männer streiten in der Bibliothek. Der eine möchte das Fenster öffnen, der andere möchte es schließen. Sie zanken herum, wie weit man es öffnen soll: einen Spalt, halb, dreiviertel offen. Keine Lösung befriedigt beide.

Die Bibliothekarin kommt herein. Sie fragt den einen, warum er denn das Fenster öffnen möchte: „Ich brauche frische Luft“. Sie fragt den anderen, warum er das Fenster lieber geschlossen hat. „Wegen der Zugluft“. Nach kurzem Nachdenken öffnet sie im Nebenraum ein Fenster weit. Auf diese Weise kommt frische Luft herein, ohne dass es zieht.

# Probleme sind nicht gleich Interessen II



Die Positionen sind unvereinbar – die Interessen sind jedoch vereinbar. Daher führt ein Positionsgerangel zum Scheitern der Verhandlung und ein Interessenerkunden zu Win-Win.

## 3). Prinzip: Optionen

Optionen für beiderseitigem Vorteil  
entwickeln

# Optionen für beidseitigem Vorteil I

## 1. Trennen Sie den Prozess der Optionsfindung von der Beurteilung dieser Optionen

Die Generierung von Optionen ist ein kreativer Prozess; nichts schränkt Kreativität so sehr ein wie vorschnelles Kritisieren. Setzen Sie also Methoden ein, die beide Prozesse voneinander trennen. Brainwriting ist dafür die geeignete Methode.

## 2. Suchen Sie nicht nach der „einen richtigen“ Lösung

Die Vorstellung, dass es genau eine perfekte Lösung gibt, behindert Ihre Suchprozesse gewaltig. Haben Sie stattdessen den Mut, eine Reihe von Möglichkeiten vorzuschlagen.

## 3. Finden Sie gemeinsame Interessen

Meistens gibt es gemeinsame Interessen. Haben wir Interesse an einer langfristigen Beziehung? Was kostet es uns, wenn die Verhandlungen abgebrochen werden?

# Optionen für beidseitigem Vorteil II

## 4. Setzen Sie die „Expertenstuhl-Methode“ ein

Ein anderer Weg zu vielfältigen Wahlmöglichkeiten besteht darin, das Problem aus der Sicht verschiedener Experten zu sehen. Überlegen Sie eine Reihe von Experten für welche Sie symbolisch eine entsprechende Anzahl von Stühlen bereit stellen. Wenn Sie z.B. um einen Geschäftsvertrag verhandeln, stellen Sie Stühle auf für einen Bankier, einem Forscher, einem Laborleiter, einem Sozialisten, einem Volkswirtschaftler und einem Aktienbroker.

Setzen Sie sich nun der Reihe nach auf die unterschiedlichen Stühle und betrachten Sie das Problem aus Sicht der Experten. Wenn möglich, erproben Sie diese Methode im Team, indem Sie Ihre Gedanken laut aussprechen und im Anschluss mit den Kollegen diskutieren.



## 4). Prinzip: Kriterien

Neutrale Beurteilungskriterien  
anwenden

# Neutrale Beurteilungsmaßstäbe

WAS? -  
Faire  
Beurteilungsmaßstäbe

Ein objektives, neutrales Kriterium, das sich als Basis für eine Übereinkunft eignet.

## Beispiel:

Ihr Auto ist angefahren worden und Sie reichen den Fall bei der Versicherung ein. In der Auseinandersetzung mit dem Sachbearbeiter könnten Sie folgende Maßstäbe für den Wert Ihres Autos angeben: 1. Neuwert minus Abnutzung; 2. Verkaufswert; 3. Listenpreis für einen vergleichbaren Wagen; 4. Wiederbeschaffungswert; 5. Summen aus gerichtlichen Präzedenzfällen.

# Neutrale Verfahren

WIE? - Neutrales Verfahren

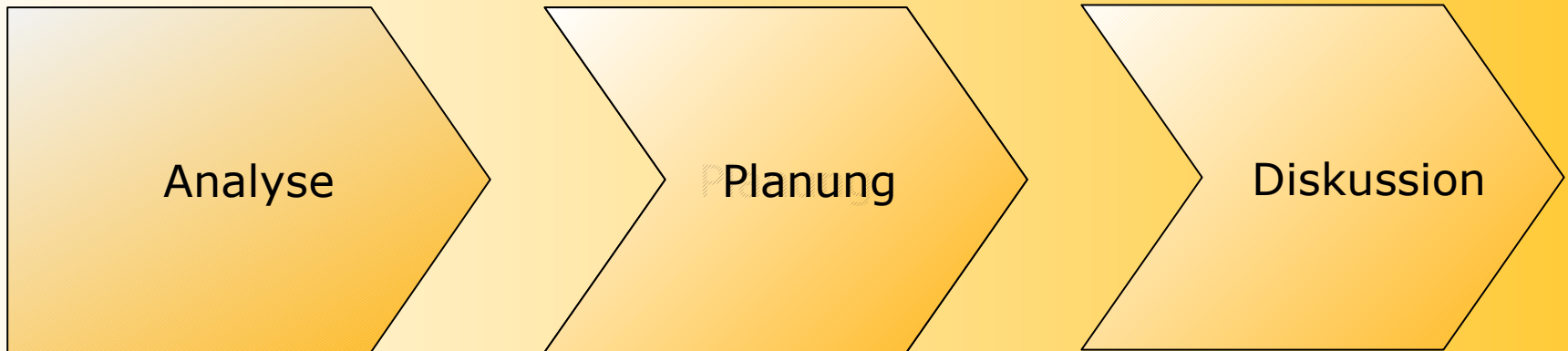
Ein objektives, faires Verfahren, das sich als Basis für eine Übereinkunft eignet.

## Beispiel:

Zwei Kinder teilen einen Kuchen. Das eine Kind schneidet den Kuchen in zwei Hälften, das andere Kind wählt als Erstes ein Stück aus.

# Ablauf einer Verhandlung

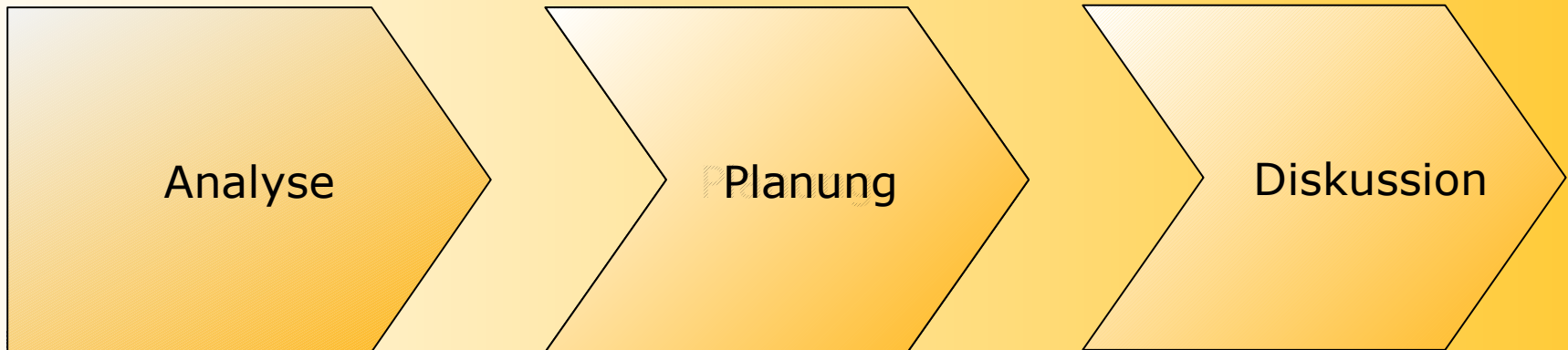
Eine Verhandlung hat 3 Phasen:



Die genannten 4 Prinzipien sind in allen 3 Phasen relevant.

# Ablauf einer Verhandlung

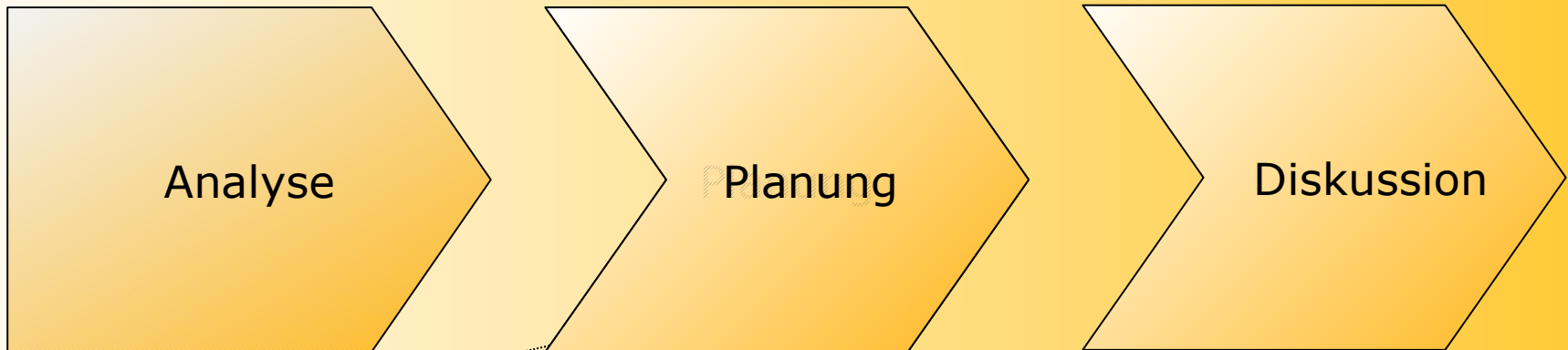
Eine Verhandlung hat 3 Phasen:



Während der **Analyse** suchen Sie Informationen, die Ihnen helfen, Ihre eigenen Positionen, Interessen, Motive und Probleme zu verstehen – sowie die der anderen Partei(en).

# Ablauf einer Verhandlung

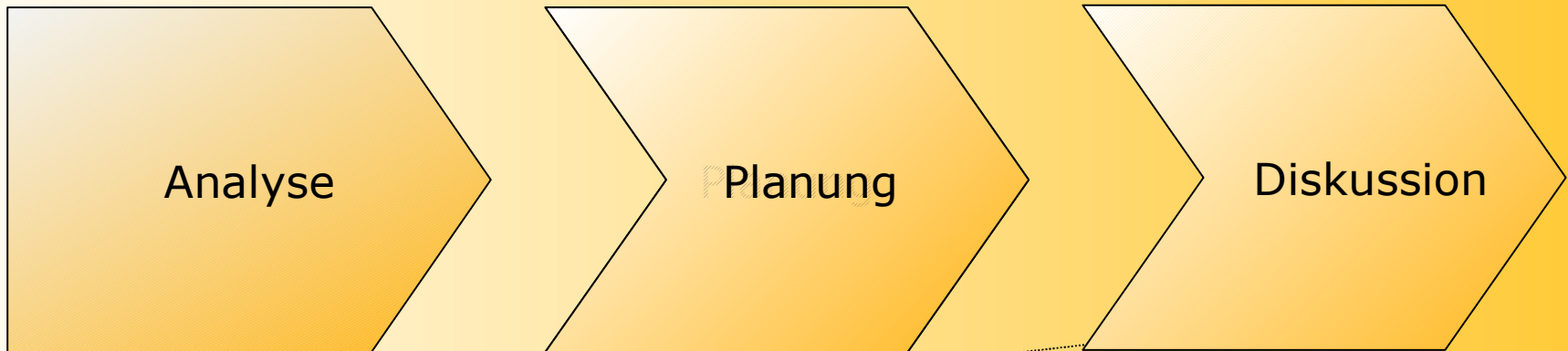
Eine Verhandlung hat 3 Phasen:



In der **Planung** entwickeln Sie aus den eingeholten Informationen Vorstellungen über Vorgehen, Ziele, Probleme und Lösungen in der Verhandlung.

# Ablauf einer Verhandlung

Eine Verhandlung hat 3 Phasen:



Aufbauend auf Ihrer Planung führen Sie während der **Diskussion** die eigentliche Verhandlung durch. Vorsicht! Wichtiger als Ihr vorgefertigtes Konzept ist ein flexibles Vorgehen innerhalb der Verhandlungs-Prinzipien.

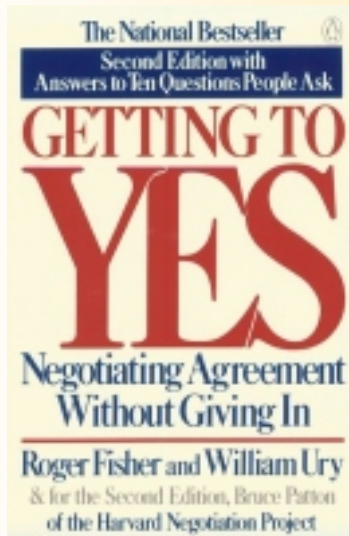
# Inhalt >

1. Ziel des Workshops
2. Hintergrund des Konzepts
3. Was ist Verhandeln?
4. Grundlagen des Harvard-Konzepts
5. Literatur



# Literaturvorschläge

## Der Klassiker:



In der deutschen Übersetzung:

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2004). Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt/Main: Campus.

## Alternativ:

Jeske, R. (1998). Erfolgreich verhandeln. Grundlagen der Verhandlungsführung. München: C.H. Beck Verlag.