



Fair und fachkundig verhandeln

„Wir können nicht *nicht* kommunizieren“ (Paul Watzlawick)

– dieses Axiom aus der Kommunikationswissenschaft lässt sich auf Verhandlungsgespräche übertragen: *Wir können nicht nicht verhandeln*. Wie verstehen Sie diesen Satz? Offensichtlich gehört Verhandeln für Gründerinnen und Selbstständige zur alltäglichen Begegnung mit KundInnen, AuftraggeberInnen, Banken, Förderinstitutionen, KollegInnen. Darüber hinaus ist eine doppelte Verneinung bekanntlich eine Bejahung - wir könnten den Satz also dahin gehend deuten, dass wir durchaus kompetent verhandeln können – und damit wäre alles gesagt, das Thema hätte sich erledigt. Nicht ganz – die entscheidende Frage ist, wie so oft, das *Wie* – *Wie* können wir erfolgreich verhandeln?

Erinnern Sie sich an Ihr letztes erfolgreiches Verhandlungserlebnis und *Ergebnis*?

Angenommen es ging um einen Tagessatz für eine Seminarleitung, angenommen, Sie konnten Ihre Honorarvorstellung durchsetzen. Also Ergebnis gut, alles gut? Wie haben Sie die Verhandlungsgespräche erlebt, wie haben Sie Ihr Gegenüber wahrgenommen und wie haben Sie Ihr Anliegen vermitteln können?

Wissenschaftliche Forschungen und Praxiserfahrungen weisen darauf hin, dass nicht allein die gekonnte Formulierung und konsequente Verfolgung der eigenen Interessen, Selbstbehauptung und Durchsetzungsfähigkeit zielführend sind –all dies im Übrigen Softskills (oder genauer gesagt: hard skills?) die nicht selbstverständlich mit Frauen assoziiert werden. Verhandlungskompetenz erfordert gleichermaßen die wertschätzende Berücksichtigung der Interessen der anderen Seite und die Pflege guter Beziehungen zu den VerhandlungspartnerInnen. In der Regel gibt es für alle Beteiligten mehr als eine Möglichkeit zu gewinnen!

Ein Ansatz, der beidseitige Interessenbefriedigung anstrebt, so genannte win-win oder Doppelsieg-Strategien, und auch bei geschäftlichen Verhandlungen darauf fokussiert, die Beziehungen zu stärken, ist das *Harvard-Konzept des sachgerechten Verhandeln*s.

Dieses Modell ist in den 1970 und 1980er Jahren im Harvard Negotiation Project an der Harvard Universität vorrangig von Roger Fisher und William Ury entwickelt worden.

Streitfragen werden nach dem Grundsatz entschieden: Hart in der Sache, weich gegenüber den Menschen.

Verhandeln ist eine Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft mit Leuten, mit denen man sowohl gemeinsame als auch unterschiedliche Interessen hat, zu erzielen. Zentral ist dabei die Frage: Wie gehen wir mit Differenzen um?

Ich möchte in diesem Beitrag elementare Grundgedanken des Harvard-Konzepts praktisch nachvollziehbar machen.



Vier Grundaspekte

1.) *Die persönlichen Beziehungen der Verhandlungsparteien und die Verhandlungsgegenstände werden getrennt voneinander behandelt.*

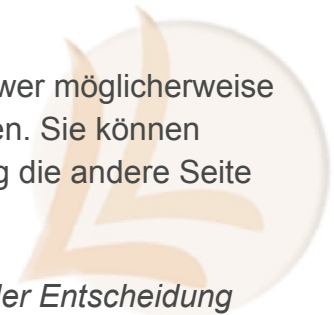
So wie jede Kommunikation eine Sach- und eine Beziehungsebene hat („Wir haben noch nicht über das Honorar gesprochen“ - was hören Sie?), wird jede Verhandlung durch zwei Grundanliegen der VerhandlungspartnerInnen geprägt: Es geht um einen Sachgegenstand (zum Beispiel Zahlungsmodus, Höhe, Zahlungsfrist des Honorars) und um die Menschen bzw. ihre Beziehung zueinander (zum Beispiel Mutmaßungen, Befürchtungen, vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Vergangenheit, Absprechen oder Zutrauen von Kompetenzen). Ist die Beziehungsebene gestört, werden Sie auf der Sachebene kaum nachhaltige Erfolge erzielen. Zur effektiven Verhandlungskommunikation ist es daher wesentlich, sich nicht nur die eigenen Hoffnungen, Wünsche, Ziele sowie Befürchtungen und Hindernisse im Vorfeld klar zu machen. Sie kommen leichter zu einer tragenden und für beide zufriedenstellenden Übereinkunft, wenn Sie darüber hinaus die Situation, Absichten und Interessen der anderen Seite einbeziehen. Lassen Sie die andere Seite an Ihrem Entscheidungsprozess teilnehmen, sprechen Sie über unterschiedliche Vorstellungen und fragen Sie sich: Wie kann ich die Vorstellungen der VerhandlungspartnerIn nutzen? Sowohl Ihre Emotionen als auch die der Gegenseite haben jeweils ihre Berechtigung. Wenn Sie die Gegenseite *verstehen*, heißt das ja nicht, dass Sie mit ihr *einverstanden* sind. Es bedeutet auch nicht, dass Ihre Position geschwächt wird. Mehr über und von der anderen Partei zu wissen, sich imaginativ in sie hineinzusetzen, kann Ihre Sichtweise erweitern und stärken. Es gibt Ihnen Spielraum und dient der Effektivität und Effizienz Ihres (Ver)Handelns.

Beherrschen Sie schlichte Grundregeln der Kommunikation: Achten Sie auf Schlüsselworte, Körpersprache, hören Sie zu, geben Sie Rückmeldungen, ob Sie Ihr Gegenüber verstanden haben oder nicht, formulieren Sie Ihre Anliegen klar in der Ich-Form, sprechen Sie von sich, nicht über die Gegenseite. Vor allem: Stellen Sie Fragen, nicht nur bei Irritationen – schließlich gilt: Wer fragt, der führt.

2.) *Nicht Positionen stehen im Mittelpunkt der Verhandlung, sondern Interessen und Bedürfnisse hinter den Positionen.*

Eine Position ist etwas, zu dem ich mich mehr oder weniger bewusst entschieden habe („Für das Tagesseminar *Verhandeln* – *gewusst wie* will ich einen Tagessatz von X €“). Interessen sind die Beweggründe und Bedürfnisse, die mich zu der Entscheidung bzw. Position veranlassen haben („Weil ich für das Seminar umfangreiche neue Materialien erstellt habe, weil ich einen langen Anfahrtsweg habe, weil die Zielgruppe zahlungskräftig ist, weil ich mich an vergleichbaren Standards orientiere...brauche ich einen Tagessatz zwischen V bis Z...der abc beinhaltet.“) Eine Position liegt vor, wenn es nur eine Möglichkeit gibt, die Forderung zu befriedigen. Interessen lassen sich meistens auf verschiedene Weisen erfüllen. Bei der Frage nach Interessen schaue ich hinter die Positionen und frage „Aus welchen Gründen? Wie komme ich / wie kommt mein Gegenüber dazu...?“ Hier drängt sich das sprichwörtliche Beispiel mit der Orange auf: Zwei Kinder streiten um eine Orange, bis schließlich die Mutter eingreift und die Orange halbiert. Dann stellt sich heraus, dass ein Kind das Fruchtfleisch essen wollte, das andere hingegen die Schale für seinen Kuchen brauchte. Wären die Interessen geklärt worden, hätte jedes Kind seinen Teil ganz bekommen können.

Im Berufs- und Geschäftsleben haben alle Beteiligten in der Regel vielfältige Interessen, sowohl gemeinsame als auch unterschiedliche (zum Beispiel: ein qualitativ gutes Seminar anzubieten, Zufriedenheit der Teilnehmenden, Marketingeffekte, unterschiedliche Vorstellungen zum Preis-Leistungs-Verhältnis und zur Messung von Erfolgskriterien).



Wenn Sie die jeweiligen Interessen möglichst konkret erfassen und klären, wer möglicherweise im Hintergrund wie daran beteiligt ist, gelingt es leichter, Prioritäten zu setzen. Sie können entschieden bei dem bleiben, was Ihnen wichtig ist und verlieren gleichzeitig die andere Seite nicht aus dem Auge.

3.) *Verschiedene Wahlmöglichkeiten zum beidseitigen Nutzen werden vor der Entscheidung entwickelt.*

„Handle stets so, dass du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst“ (Heinz von Foerster) – das kann als Leitmotiv in Verhandlungen gelten – nicht nur für die eigene Seite. Im *Harvard Negotiation Project* wurden vier Haupthindernisse hinsichtlich der Entwicklung von Wahlmöglichkeiten festgestellt:

3.1) Es wird ein vorschnelles Urteil gefällt. Die mögliche Bandbreite der Interessen ist nicht geklärt, bei dem oben dargestellten 2. Grundaspekt: *Nicht um (scheinbar) gegensätzliche Positionen feilschen, sondern auf die dahinter liegenden Interessen konzentrieren* sind Sie möglicherweise ins Stolpern gekommen.

3.2) Die Suche nach *der* einen richtigen Lösung, nach dem einzig möglichen Verhandlungsergebnis reduziert das *Verhandlungserlebnis*: Ihre Möglichkeiten, Ihre Beziehung, das Verfahren selbst sind von vornherein eingeschränkt. Eine vorzeitige Einengung des Verhandlungsprozesses führt zu keiner nachhaltigen Lösung.

3.3) Mit einem verengten Blick auf den einzig möglichen Ausgang der Verhandlung blockieren Sie Ihre kreative Lösungskompetenz. Erlauben Sie sich häufiger, *sowohl – als auch* zu denken – es könnte das Eine und das Andere möglich sein...oder keines von beiden, etwas ganz Neues? Wenn sich der Kuchen insgesamt vergrößern lässt, können alle mehr als erwartet bekommen. (Oder wollen Sie gleich die ganze Bäckerei?!)

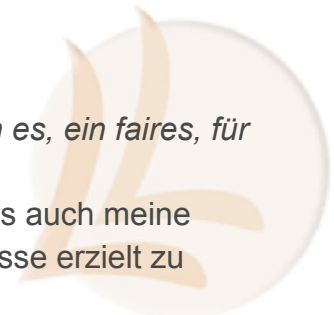
3.4) Als viertes Hindernis wird im Harvard-Konzept die Vorstellung benannt, die Schwierigkeiten, Zweifel, Unsicherheiten der anderen gingen Sie nichts an, sollen die doch ihre Probleme selbst lösen. Ja, sicher – wobei Sie einfach leichter vorankommen, wenn Sie die Situation Ihres Gegenübers mitberücksichtigen. Hier nun einige Vorschläge, wie sich diese Hindernisse vermeiden und die Möglichkeiten vergrößern lassen:

Trennen Sie zunächst die Suche nach Möglichkeiten von der Beurteilung, geben Sie sich Zeit für ein Brainstorming – möglicherweise anschließend sogar auch gemeinsam mit der anderen Seite. Sie können dabei feststellen, dass es mehr als nur drei Verhandlungsergebnisse: das *Mindeste – Realistische –Höchste* gibt.

Hören Sie sich verschiedene innere/fiktive und reale Expertinnen an. Was würde JK dazu sagen? Welche Informationen dazu hat Ihre Steuerberaterin?

Differenzieren Sie zwischen *hartem* und *weichem* Wirkungsgrad einer Entscheidung:

<i>hart:</i>	<i>weich:</i>
sachliche Einigung	Einigung über das Verfahren
dauerhaft	vorläufig
umfassend	partiell
bedingungslos	bedingt
bindende	nicht bindende



Zum vierten und letzten Grundaspekt:

4.) *Externe Beurteilungskriterien und allgemeingültige Standards erleichtern es, ein faires, für alle vorteilhaftes Ergebnis zu erzielen.*

Welche Kriterien will ich heranziehen und gelten lassen, damit sowohl ich als auch meine VerhandlungspartnerInnen überzeugt sind, angemessene und faire Ergebnisse erzielt zu haben?

Die Kriterien sollten sowohl Ihnen als auch Ihrer VerhandlungspartnerIn passen: Würde Ihre AuftraggeberIn selbst ein Tagesseminar zu diesen Vertragsbedingungen anbieten? Die Kriterien beziehen sich auf den Verhandlungsgegenstand und das Verhandlungsverfahren – strapazieren wir noch einmal ein Kuchenbeispiel: wenn eine den Kuchen aufteilt und die andere sich zuerst ein Stück auswählen darf, wird es kaum Klagen geben.

Und wenn...

...es zu keiner Einigung kommt, weil die andere Seite einseitig verhandelt, am längeren Hebel sitzt, Sie persönlich angreift usw., dann bleibt Ihnen immer noch die 'BA' – nein, nicht die Bundesagentur für Arbeit, auch nicht die Berufsakademie – BA steht hier für die „Beste Alternative“.

Beste Alternative entwickeln

Bereits in der grundlegenden Vorbereitung auf eine Verhandlung stärkt es Ihren Rücken, eine so genannte *Beste Alternative* zu entwickeln.

Wichtig sind folgende Schritte:

- Erstellen einer Liste von Handlungsalternativen, falls es zu keiner Einigung kommen sollte
- Rangfolge aufstellen und besonders erfolgversprechende Ideen weiterentwickeln
- Realisierungsmöglichkeiten dieser Optionen prüfen
- die beste dieser Möglichkeiten probeweise durchspielen und gegebenenfalls verbessern
- mögliche BA der Gegenseite analysieren
- Stolperdraht ziehen... was ist als Verhandlungsergebnis immer noch besser als die Beste Alternative?

Dies sind kurz umrissen einige Grundprinzipien, wie Sie fair und fachkundig verhandeln können.

Eine gute Vorbereitung auf Verhandlungen ist keine Garantie für einen vorhersagbaren Erfolg. Machen Sie sich auf Überraschungen gefasst – Sie könnten einfach Spaß an herausfordernden Verhandlungsgesprächen finden!

Literatur:

FISHER, Roger/URY, William/PATTON, Bruce M.: *Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln*, Frankfurt/NY 2000

(Original: Fisher, Roger / Ury, William: *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston, Massachusetts 1981

FISHER, Roger/ERTEL, Danny: *Arbeitsbuch verhandeln - So bereiten Sie sich schrittweise vor*, Frankfurt/New York 1997

(Original: *Getting ready to negotiate*, 1995)

FISHER, Roger/BROWN, Scott: *Gute Beziehungen - Die Kunst der Konfliktvermeidung, Konfliktlösung und Kooperation*, München 1994

(Original: *Getting Together: Building a Relationship That Gets to Yes*, 1988)

URY, William: *Schwierige Verhandlungen. Wie Sie sich mit unangenehmen Kontrahenten vorteilhaft einigen*, Frankfurt/M. 1992