

Roger Fisher / William Ury

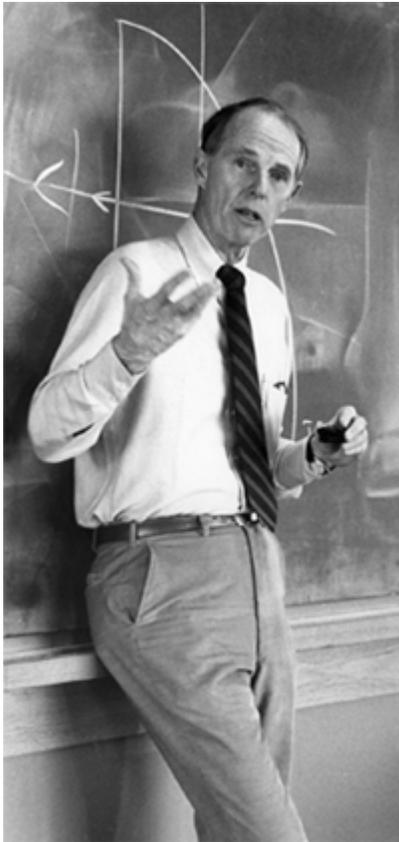
Das Harvard- Konzept

Gliederung:

1. Autoren und Forschungskontext
2. Positionsbezogenes Verhandeln als Problem
3. Die Methode des Harvard-Konzeptes
4. Was wenn die Gegenseite stärker ist ?
5. Literatur

Autoren:

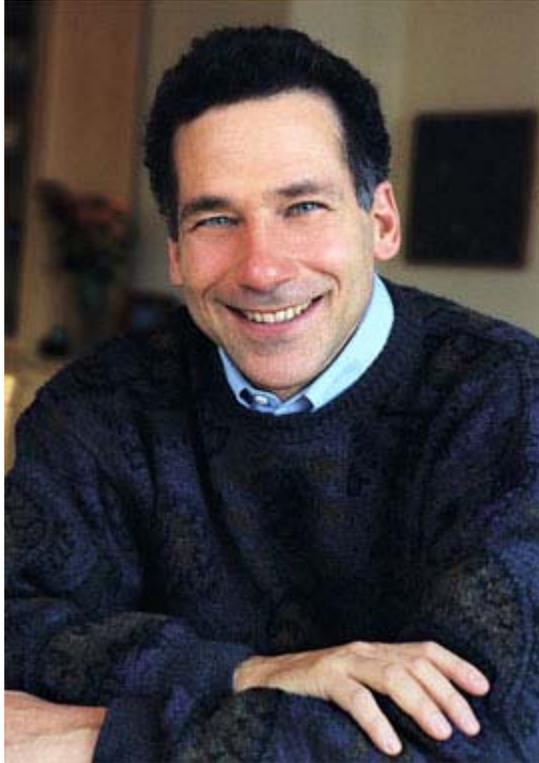
Roger Fisher



Professor Roger Fisher, Director

„Welche Ratschläge könnte
Ich *beiden* Parteien während
ihres Konfliktes geben?“

Autoren:



William Ury
Sozialanthropologe

Hat in Yale studiert und in
Harvard promoviert
Während der letzten 30 Jahre
als Verhandlungsberater und
Mediator tätig

Harvard Negotiation Project

Website:

<http://www.pon.harvard.edu/>

Akademische Fachliteratur zum Thema Verhandlung:

Social Science Research Network

<http://papers.ssrn.com>

Verhandeln

Verhandeln spielt sich auf zwei Ebenen ab:

- Ebene der Substanz
 - D.h. des Sachverhaltes; worum es geht
- Ebene des Prozesses, des Verfahrens
 - Wie wird mit dem Verhandlungsgegenstand umgegangen ?

2 Möglichkeiten des Verhandeln

- Positionsbezogen

- Sachbezogen

Positionsbezogenes Verhandeln

„Jeder Verhandlungspartner nimmt eine relativ feste Position im Gespräch ein und versucht diese so gut es geht zu verteidigen“

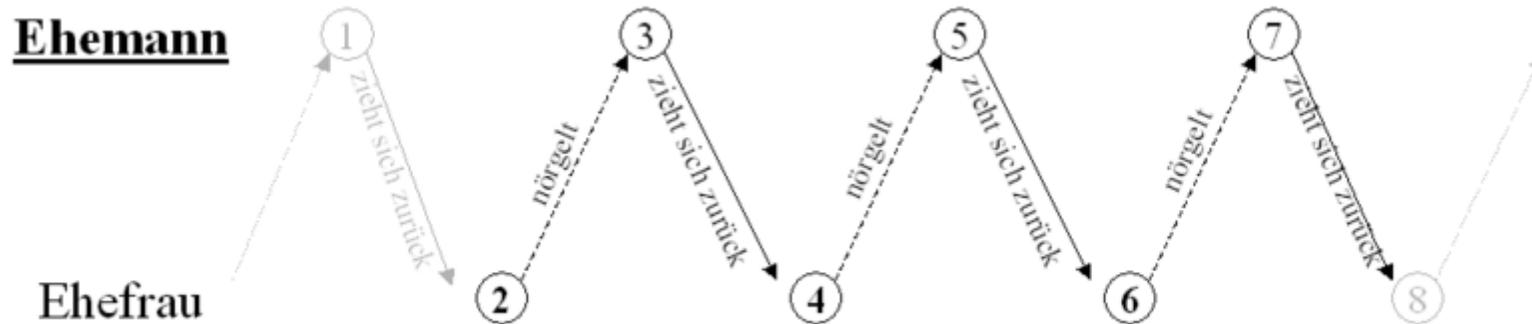
Positionsbezogenes Verhalten als Grundmechanismus von Kommunikation

Exkurs Watzlawick: Das 3. Axiom

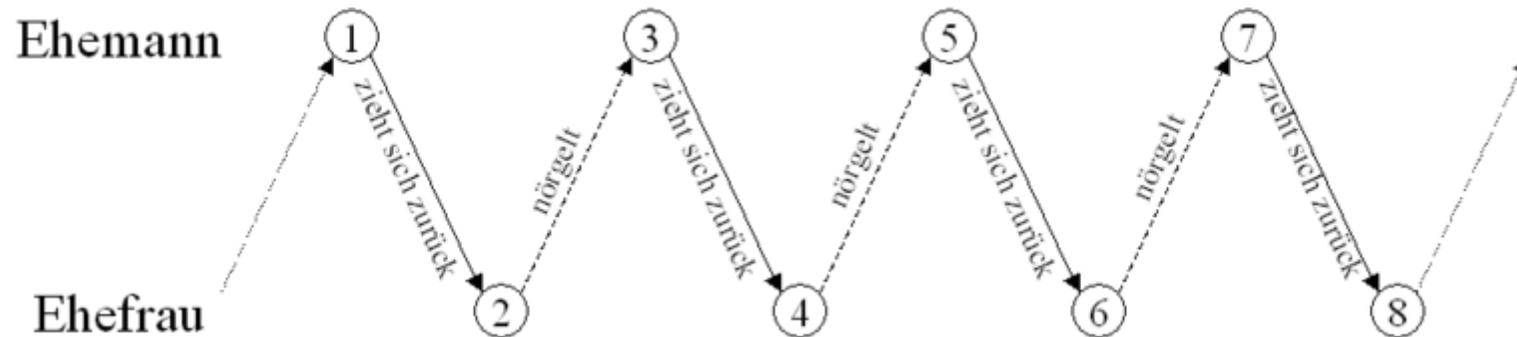
3. Axiom: Die Interpunktion von Ereignisfolgen (Watzlawick et al.)

Interpunktionen: Subjektiv empfundene Startpunkte innerhalb eines Austausches von Mitteilungen während einer zwischenmenschlichen Kommunikation.

Exkurs: 3. Axiom: Interpunktion von Ereignisfolgen



Exkurs: 3. Axiom: Interpunktion von Ereignisfolgen



Positionsbezogenes Verhandeln: Probleme

- Das Ego der verhandelnden Person identifiziert sich mit der vertretenen Position
- Gerangel um Positionen kann die Verhandlungen behindern
- Feilschen um Positionen ist ineffizient
- Positionsgerangel birgt Gefahren für künftige Beziehungen
- Verhandlungen um Positionen besonders schwer bei mehreren Parteien
- Nettsein ist auch keine Lösung

Fazit: Positionsbezogenes Verhandeln

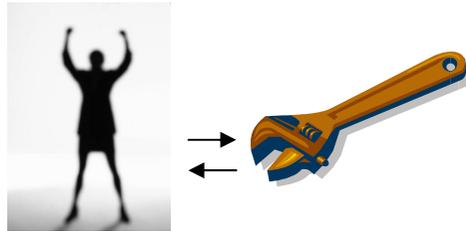
Das Harvard Konzept stellt sich gegen positionsbezogenes Handeln und vertritt das Prinzip des sachbezogenen Verhandeln.

Motto: Hart in der Sache – Weich zu den Menschen

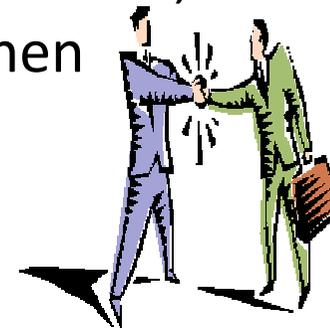
Die Methode

Die vier Grundprinzipien

1. Menschen und Probleme
getrennt von einander
behandeln



2. Auf Interessen
konzentrieren, nicht auf
Positionen



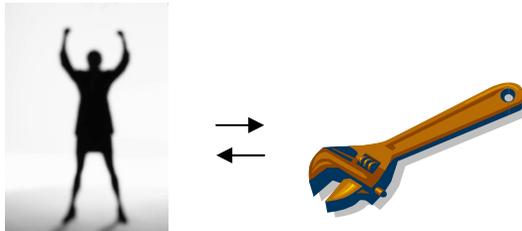
3. Entwickeln von
Entscheidungs-
möglichkeiten zum
beiderseitigen Vorteil



4. Auf der Anwendung
neutraler Beurteilungs-
kriterien bestehen



1. Prinzip: Menschen und Probleme getrennt behandeln



- Verhandlungspartner sind zuallererst Menschen
- Jeder Verhandlungspartner hat zwei Grundinteressen:
 - Verhandlungsgegenstand
 - Persönliche Beziehungen
- Persönliche Beziehungen vermischen sich leicht mit den anstehenden Problemen

- Feilschen um Positionen bringt persönliche Beziehungen und Sachprobleme in Kollisionen
- Persönliche Beziehungen von der Sachfrage trennen. Unmittelbar um das „Problem Mensch“ kümmern.

„Problem Mensch“

- Vorstellung
- Emotion
- Kommunikation

Vorstellung

- In die Lage der anderen versetzen
- Niemals die Absichten anderer aus den eigenen Befürchtungen ableiten
- Die Schuld an den eigenen Problemen nicht der Gegenseite zuschieben
- Über die Vorstellungen beider Seiten sprechen
- Änderung von Vorstellungen durch unerwartetes Verhalten
- Die Gegenseite am Ergebnis beteiligen
- Das Gesicht wahren

Emotion

- Emotionen erkennen und verstehen, die der anderen und die eigenen
- Sprechen über Gefühle auf beiden Seiten
 - Verhandlungen werden weniger reaktiv, sondern vielmehr aktiv sein
- Dampf ablassen ermöglichen
 - Nicht auf die Angriffe eingehen
- Auch symbolische Gesten benutzen

Kommunikation

- Bei der Kommunikation gibt es drei große Probleme:
 1. Verhandlungspartner sprechen miteinander nicht so, dass sie einander verstehen
 2. Kein aufmerksames Zuhören
 3. Missverständnisse → besonders bei unterschiedlichen Sprachen
- Aufmerksam zuhören und Rückmeldung geben

Kommunikation

- So sprechen, dass man einen auch versteht
- Über sich reden, nicht über die Gegenseite
- Mit einer bestimmten Absicht sprechen

Vorausdenken

- **Aufbauen aktiver Beziehungen**
 - Gegenseite persönlich kennenlernen
- **Probleme angehen – und nicht die Menschen**
 - beide Seiten sollen sich als Partner sehen
 - „auf einer Seite des Tisches“

2. Prinzip: Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen



Wie findet man Interessen heraus?

- Frage nach dem „Warum?“
 - Von der anderen Seite betrachten oder direkt fragen
- Frage nach dem „Warum nicht?“
- Erkennen, dass beide Seiten vielfältige Interessen haben
- Liste der Interessen erstellen

Die menschlichen Grundbedürfnisse

- Sind fundamental, und trotzdem leicht zu übersehen
- Z.B.:
 - Sicherheit
 - Wirtschaftliches Auskommen
 - Zugehörigkeitsgefühl
 - Anerkanntsein
 - Selbstbestimmung

Über die Interessen sprechen

- Die eigenen Interessen deutlich machen
- Die Interessen der anderen als Teil des Problems anerkennen
- Erst das Problem darstellen, dann antworten
- Nach vorne schauen, nicht rückwärts
- Bestimmt aber flexibel sein
- Hart in der Sache sein, aber sanft zu den beteiligten Menschen

Theorie der kognitiven Dissonanz

- Menschen können Widersprüche nicht aushalten
- Persönliche Hilfe geben \leftrightarrow Problem attackieren

3. Prinzip: Entwickeln von Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil



Diagnose

- 4 Haupthindernisse hinsichtlich der Entwicklung einer Vielfalt von Entscheidungsmöglichkeiten:
 1. Vorschnelles Urteil
 2. Suche nach „der“ richtigen Lösung
 3. Die Annahme, dass der „Kuchen“ begrenzt sei
 4. Die Vorstellung, dass die anderen ihre Probleme selbst lösen sollen

Rezepte

- Trennung von
 - Finden der Option (Brainstorming)
 - Beurteilen der Option
- Zahl der Optionen vermehren
- Vorteile für beide Seiten suchen
- Vorschläge entwickeln, die den anderen die Entscheidung erleichtern

Brainstorming

- Vor dem Brainstorming:
 1. Zweck bestimmen
 2. Teilnehmer auswählen
 3. Tapetenwechseln
 4. Informelle Atmosphäre
 5. Moderator wählen

Brainstorming

- Während des Brainstormings
 1. Teilnehmer nebeneinander setzen und das Problem auf der gegenüberliegenden Seite markieren
 2. Regeln erklären und Kritik verbieten
 3. Mit Brainstorming beginnen
 4. Ideen aufzeigen

Brainstorming

- Nach dem Brainstorming:
 1. Aussichtsreichsten Ideen markieren
 2. Versuchen die aussichtreichsten Ideen weiter zu verbessern
 3. Entscheiden, wann die Idee bewertet werden und wann über sie entschieden werden soll
- Auch ein Brainstorming mit der Gegenseite in Betracht ziehen

Das Kreisdiagramm

- Die Optionen vervielfältigen, indem Sie zwischen Besonderem und Allgemeinem pendeln



- Nach Problemlösungen mit unterschiedlichem Wirkungsgrad suchen
 - „weichere“ Möglichkeiten in Betracht zieht

- Z.B.:

Härter

Sachliche Einigung

Dauerhafte Einigung

Umfassende Einigung

Weicher

Einigung über das
Verfahren

Vorläufige Einigung

Partielle Einigung

Nach Vorteilen für beide Seiten suchen

- Gemeinsamen Interessen herausfinden
- Unterschiedliche Interessen verschmelzen
- Die Hauptanliegen der Gegenseite erkunden

4. Prinzip: Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen



- Bloße Willensentscheidungen kommen teuer
- Die Lösung soll auf Prinzipien gründen und nicht durch gegenseitigen Druck zustande kommen

Die Entwicklung objektiver Kriterien

- Faire Kriterien
 - Mehrere Kriterien möglich: z.B. Neuwert minus Abnutzung, Verkaufswert, Beschaffungspreis für ein vergleichbares Auto,...
 - Unabhängig von beiden Seiten
 - Gesetzlich legitimiert

Die Entwicklung objektiver Kriterien

- Faire Verfahrensweisen
 - Platztauschen
 - Los ziehen
 - Schlüsselrolle von Dritten (Experten oder Schiedsrichter)

Verhandeln mithilfe objektiver Kriterien

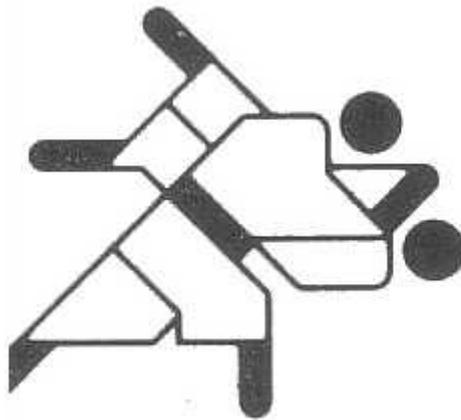
- Drei Grundelemente
 - Jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien umfunktionieren
 - Vernünftig argumentieren – und selbst offen gegenüber solchen Argumenten sein
 - Niemals irgendwelchem Druck nachgeben, sich nur (sinnvollen) Prinzipien beugen

Was wenn die Gegenseite stärker ist ?



Was aber wenn die Gegenseite sich nicht auf Sachbezogenes Verhandeln einlässt ?

Verhandlungs-Judo !



Verhandlungs-Judo

- Man lenkt die Aggression auf das Sach-Problem
- Vermeidet jegliche Kommentare bezüglich der Gegenposition und sieht sie als eine Option der Lösung an
- Hilfreich ist auch hypothetisch die geforderte Position der Gegenseite als Szenario durchzuspielen

Verhandlungs-Judo in der Praxis

Journalist: Was sollte Ministerpräsidentin Golda Meir (Israel) ihrer Auffassung nach tun ?

Nasser: Ihre Truppen abziehen !

Journalist: Abziehen ?

Nasser: Ja von jedem Quadratmeter arabischen Bodens

Journalist: Ohne Gegenleistung Ihrerseits ?

Nasser: Ja. Es ist unser Land. Sie sollte versprechen, daß sie ihre Truppen abzieht

Journalist: Was würde wohl passieren, wenn Frau Golda Meir im Rundfunk

verkünden würde:

„Im Namen des israelischen Volkes verspreche ich hiermit,

das wir jeden Quadratmeter des 1967

besetzten Landes zurückgeben.

Ich gebe weiter bekannt, dass die Araber keinerlei Gegenleistung erbringen.“

Nasser: (Lacht) „Oh, da hätte sie wohl allerhand Schwierigkeiten in ihrem Land!“

Literatur

- Fisher, Roger / William Ury (1984):
Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln-erfolgreich verhandeln, Frankfurt am Main.
- Watzlawick, Paul et al. (1967):
Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Stuttgart.