



Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

Der Weg zu langfristig erfolgreichen Vereinbarungen

Heike Rawitzer/Jochen Luksch

Das Thema »Verhandeln« ist sowohl im ökonomischen als auch im zwischenmenschlichen Kontext kein unbekanntes Terrain. Eine Vielzahl privater und geschäftlicher Situationen laden zu Verhandlungen ein. Welche Einflussfaktoren den Erfolg von Verhandlungen beeinflussen, wurde im sogenannten Harvard-Konzept ermittelt.

Häufig werden Verhandlungen immer noch vor dem Hintergrund der »Stärke« und des »Gewinns« geführt und der »scheinbare Verhandlungssieg« gefeiert. Hierbei handelt es sich um eine kurzfristige und wenig nachhaltige Sichtweise. Strebt man langfristige, prosperierende und zukunftsfähige Beziehungen mit seinem Verhandlungspartner an, so muss sich der Fokus vom »Obsiegen« zum Interessenausgleich verschieben. Das Harvard-Konzept¹ zeigt strukturiert auf, wie sich erfolgreiche Vereinbarungen erzielen lassen, und benennt Haupteinflussfaktoren, die über den Erfolg einer Verhandlung entscheiden. Die Grundeinstellung beruht dabei auf einer langfristigen Betrachtungsweise und folgt dem Grundsatz: respektvoll gegenüber Menschen, konsequent in der Sache.

Hintergrund

In den letzten drei Jahrzehnten hat das Verhandeln als bewusst eingesetzte Strategie zur Lösung oder Angleichung von Interessengegensätzen an Bedeutung gewonnen. Aufgrund fundamentaler technischer Umwälzungen, härterer Verteilungskämpfe und der zunehmenden Komplexität vieler Probleme driften die unterschiedlichen Zielsetzungen, Sichtweisen, Interessen und Sachzwänge der Verhandlungspartner ständig weiter auseinander. Erfolge lassen sich deshalb nach Harvard nicht mehr im Alleingang erzielen, sondern nur noch durch die Mitarbeit des jeweiligen Gegenübers.

Eine solche wechselseitige Abhängigkeit nennt sich Interdependenz und nötigt die betroffenen Parteien zur Kooperation und zum Verhandeln. Verhandeln wird deshalb als Erfolgsmethode zur Konfliktlösung eingeordnet. Dabei erfordert eine erfolgreiche Konfliktlösung die Abkehr der binären Einstufung von Konflikten im Sinne von »wir gegen die« und eine Hinwendung in ein beziehungsorientiertes Management der komplexen Dynamiken zwischen Verhandlungspartnern.² In dieser Betrachtungsweise ist es bedeutsam, dass Konflikte so gelöst werden, dass für alle Parteien eine Win-win-Situation entsteht.³

Denn eine zukünftig gute Zusammenarbeit bzw. erfolgreiche Konsensfindung ist stark davon abhängig, dass aus vorangegangenen Auseinandersetzungen keine Verlierer hervorgegangen sind.

Die Vermeidung dieser sogenannten Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen sowie ein integrativer Stil des Miteinanders sind die Grundlagen des von Wissenschaftlern im »Project on Negotiation« der Harvard University konzipierten Harvard-Konzepts.⁴ Es ist das Ergebnis jahrelanger Studien zu den Fragen: Welche Mechanismen beeinflussen die Verhandlungen? Welche Faktoren sind entscheidend, dass Verhandlungen erfolgreich verlaufen oder scheitern? Es versteht sich als das erste und einzige Verhandlungskonzept, das aufzeigt, wie eine für alle Seiten erfolgreiche Verhandlung prinzipienbasiert strukturiert werden sollte, und ist somit essenziell für das Verständnis erfolgreicher Verhandlungsabläufe.

Verfahren

Das Harvard-Konzept unterscheidet dabei sechs Elemente (Prinzipien), die in Verhandlungen von Relevanz sind, unabhängig davon, in welchem Kontext, in welcher Branche oder in welcher Kultur sie geführt werden. Das Konzept spricht zu den einzelnen Elementen Empfehlungen aus, die im Einzelfall in der jeweils erforderlichen und passenden Art und Weise angewendet werden können und dem Anwender die situative Freiheit der Prozessgestaltung überlassen.

Einen Überblick über die Prinzipien verschafft Abbildung 1.

Prinzip 1: Beziehung

Einer erfolgreichen Verhandlung liegen eine gute Kommunikation und eine störungsfreie Beziehung zugrunde. Eine störungsfreie Beziehung wird durch Schuldzuweisungen, schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit oder ungerechtfertigte Forderungen innerhalb bereits bestehender Beziehungen verhindert. Das Harvard-Konzept empfiehlt, in solchen Situationen Bezie-

Prinzip 1	Beziehung – Trennung von Beziehungs- und Sachebene Unterscheidung zwischen dem Verhandlungsgegenstand, der Sache, einerseits und der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern andererseits
Prinzip 2	Wahrnehmung – Erforschung subjektiver Sichtweisen keine Berufung auf Tatsachen (objektive Sachverhalte), sondern Erforschung der Wahrnehmungen (subjektive Sichtweisen)
Prinzip 3	Interessen – Verlassen der Positionen und Ausdruck der Interessen Konzentration auf Interessen und nicht auf Positionen
Prinzip 4	Optionen – gemeinsame Optionenerarbeitung und -bewertung Entwicklung möglichst vieler Optionen, spätere Bewertung und Entscheidung
Prinzip 5	Legitimitätskriterien – Entwicklung objektiver Gütekriterien Lösung von Interessenkonflikten durch Hinzuziehen von Legitimitätskriterien
Prinzip 6	BATNA – Abgleich mit bester Ausweichalternative Entscheidung für oder gegen eine Verhandlungsübereinkunft durch deren Vergleich mit der besten Ausweichalternative

Abb. 1 Die sechs Prinzipien erfolgreicher Verhandlungen nach dem Harvard-Konzept

hungsprobleme vorrangig und gezielt zu bearbeiten, noch bevor Sachverhalte geklärt werden. Die Unterscheidung zwischen dem Verhandlungsgegenstand, der *Sache*, einerseits und der *Beziehung* zwischen den Verhandlungspartnern andererseits ist dabei essenziell. Die Vermischung von Sachproblemen mit Beziehungsproblemen schadet der Beziehung und lähmt den Fortschritt in der Sache. Eine funktionierende Beziehung ist aber Voraussetzung für eine effiziente Bearbeitung von Sachproblemen. Insbesondere geht es dabei um den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen.

Die Empfehlungen nach Harvard lauten:

- Überprüfung der Beziehung zum Verhandlungspartner auf gegenseitiges Vertrauen, gegenseitige Akzeptanz und funktionierende Kommunikation
- Bearbeitung allfälliger Beziehungsprobleme vor der Bearbeitung der Sachprobleme
- Aufbau gegenseitigen Vertrauens durch eigenes vertrauenswürdiges Verhalten
- vertrauensunabhängiges Vorgehen auf der Sachebene, d. h., dass Kontrollen dort, wo es sinnvoll ist, eingebaut werden

Prinzip 2: Wahrnehmung

Jeder Verhandlungspartner sieht den Verhandlungsgegenstand aus seiner persönlichen Perspektive. Faktoren wie die jeweilige Befindlichkeit, frühere Erfahrungen, innere Überzeugungen und Werthaltungen oder auch das kulturelle Umfeld prägen die Art und Weise, wie ein Verhandler den Verhandlungsgegenstand und die Verhandlungssituation wahrnimmt. Es gibt folglich nicht eine einzige, »richtige« Sicht der Dinge. Verhandlungsteilnehmer neigen jedoch oft dazu, ihre eigenen Wahrnehmungen für die richtigen zu halten und die Wahrnehmungen anderer entsprechend (ab)zuwerten. Ein Fokus auf

Tatsachen (objektive Sachverhalte) ist ebenfalls nicht zielführend – vielmehr ist ein Augenmerk auf die Wahrnehmungen (subjektive Sichtweisen) erforderlich.

Die Empfehlungen nach Harvard lauten:

- Klärung der Wahrnehmungen (Sichtweisen) der Verhandlungspartner
- Feststellung übereinstimmender Wahrnehmungen
- Schaffung von Verständnis bezüglich unterschiedlicher Wahrnehmungen
- Respektieren dieser Wahrnehmungsunterschiede

Prinzip 3: Interessen

Hinter jeder Position oder Forderung verbergen sich Interessen (Motive, Bedürfnisse, Ängste, Zweckbestimmungen) – die legitimen Anliegen jedes Verhandlungspartners. Unterschiedliche Interessen lassen sich leichter mit dem Gegenüber vereinbaren als gegensätzliche Positionen. Interessengeleitetes Verhandeln ist im Gegensatz zum positionellen Verhandeln offen bezüglich des Verhandlungsergebnisses und schafft gerade dadurch neue Lösungsmöglichkeiten. Die Konzentration auf die Interessen und das Verlassen der Positionen stellt hierbei einen besonderen Fokus des Konzeptes dar.

Die Empfehlungen nach Harvard lauten:

- Darlegung eigener Interessen, ohne Position zu beziehen
- Erkundung der Positionen der Gegenseite auf dahinterliegende Interessen (Warum? Wozu? Wofür?)
- Fokussierung zunächst auf die gemeinsamen Interessen
- anschließende Lösungsfindung zur Befriedigung der Interessenskonflikte
- Beachten der Interessen Dritter, die nicht »mit am Tisch« sitzen

Prinzip 4: Optionen

Eine überlegene Problemlösung, die den Interessen aller involvierten Parteien optimal gerecht wird, bedarf der kreativen Ideenentwicklung aller beteiligten Personen. Diese Kreativität wird oft eingegrenzt durch ein vorschnelles Urteil, die Suche nach »der« richtigen Lösung und Ignoranz gegenüber Problematiken der anderen Partei. Es ist deshalb vonnöten, gemeinsam mit dem Verhandlungspartner möglichst viele Optionen zu entwickeln und zu bewerten, welche auf die zuvor evaluierten Interessen abzielen.

Die Empfehlungen nach Harvard lauten:

- Formulierung kreativer Fragen: Suche durch offene Fragen nach Lösungsmöglichkeiten, die die Interessen beider Verhandlungspartner befriedigen
- Suche nach mehreren Möglichkeiten, Modellen, Varianten («Brainstorming«)
- Suche nach Lösungsmöglichkeiten, die speziell auch den Interessen der Gegenpartei gerecht werden
- Stellungnahmen im Sinne der Zustimmung oder Ablehnung so lange hinausschieben, bis das Kreativitätspotenzial aller beteiligten Personen ausgeschöpft ist

Prinzip 5: Legitimitätskriterien

Konflikte in der Sache entstehen aus gegenläufigen, einander widersprechenden Interessen der Verhandlungsparteien. Das Harvard-Konzept legt nahe, solchen Situationen mit Legitimitätskriterien zu begegnen. Ziel ist es, durch nachvollziehbare Bezugs- und Vergleichsgrößen die Akzeptanz des Verhandlungspartners für die eigene Definition von Angemessenheit und Fairness zu erreichen. Fehlt es an solchen plausiblen und damit nachvollziehbaren Kriterien, greift in der Verhandlung Willkür um sich: Behauptung trifft auf Behauptung. Willkür soll jedoch durch ihr Gegenteil – also Rechtmäßigkeit, Nachvollziehbarkeit, Angemessenheit und Fairness – ersetzt werden.

Die Empfehlungen nach Harvard lauten:

- Suche nach allgemein gültigen Normen, Werten, Rechtsgrundsätzen, die als Legitimitätskriterien verwendet werden können, weil sie von den parteiischen Interessen jedes einzelnen Verhandlungspartners unabhängig sind und damit anerkannt werden können

Prinzip 6: BATNA

Am Ende der Entwicklung von Optionen steht meist eine Zu- oder Absage über den verhandelten Konsens. Innerhalb des Harvard-Konzepts wird dort ein Vergleich herangezogen: die so-

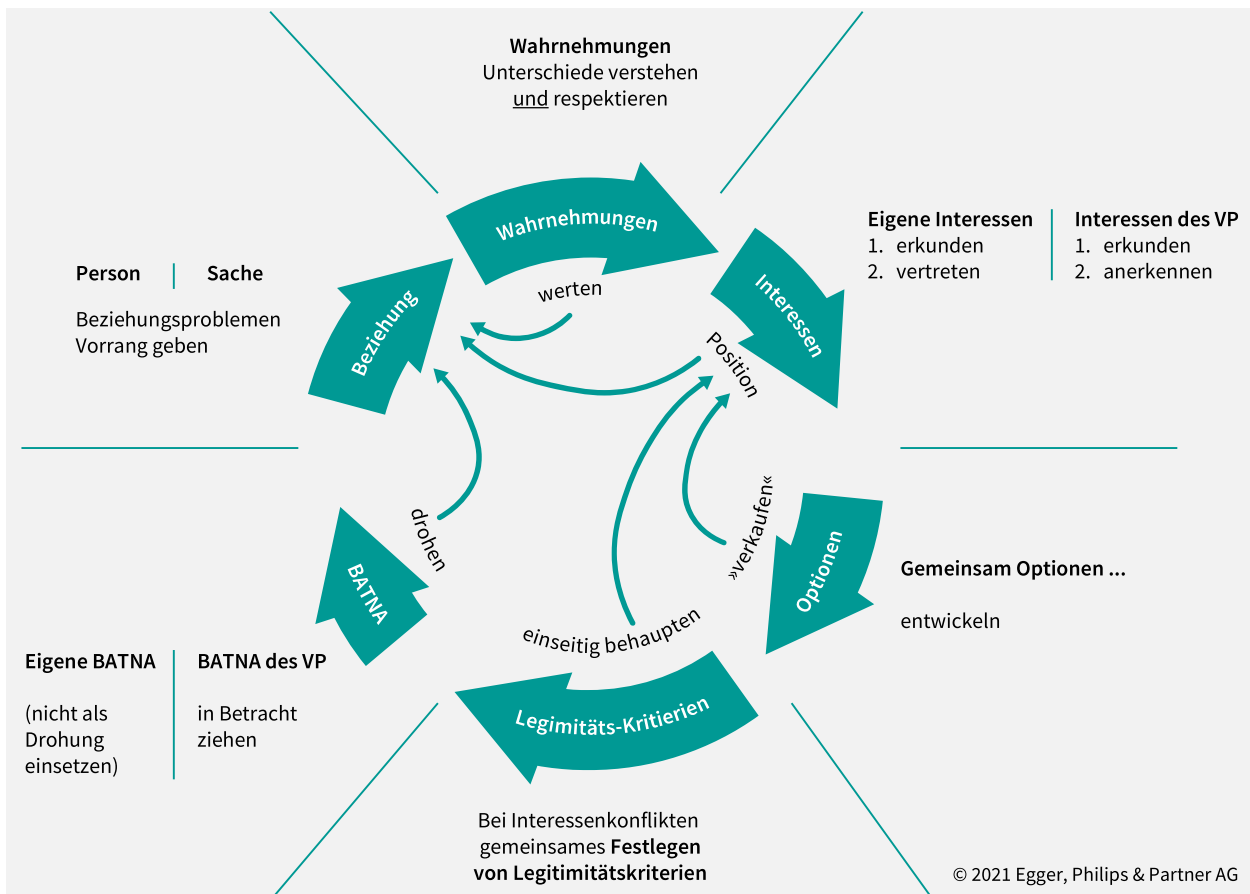


Abb. 2 Kreismodell – das »Offene Verhandeln« nach dem Harvard-Konzept (nach Egger, Philips & Partner, Zürich/Hamburg)

genannte BATNA, die »Best Alternative To a Negotiated Agreement«. Es handelt sich dabei um die beste Alternative zum Verhandlungsergebnis; sie wird auch als Ausweichalternative bezeichnet. Darin wird geprüft, inwieweit die eigenen Interessen anderweitig – ohne den Verhandlungspartner – befriedigt werden können. Eine Übereinkunft sollte nur dann zustande kommen, wenn das Verhandlungsergebnis eine attraktivere Option darstellt als die eigene BATNA. Darum ist diese unbedingt bereits vor der Verhandlung zu klären. Die beste Alternative ist somit ein von der anderen Partei unabhängiges Entscheidungskriterium für oder gegen eine Verhandlungsübereinkunft.

Die Empfehlungen nach Harvard lauten:

- Suche nach eigenen Alternativen zu einer Verhandlungsübereinkunft, gegebenenfalls schaffen und absichern
- Klärung, worin die beste Ausweichalternative der anderen Seite bestehen könnte und wie gut sie deren mutmaßliche Interessen befriedigt
- keine Drohung mit der eigenen besten Alternative, sondern diese – nur falls nötig – als eigenes Dilemma zur Sprache bringen.

Zusammengefasst wurde das »Offene Verhandeln nach dem Harvard-Konzept« im sogenannten Kreismodell (vgl. Abb. 2).

Vor- und Nachteile:

Die konsequente Verfolgung der offenen Verhandlungsführung birgt eine ganze Reihe von Vorteilen:

- zufriedenstellende Ergebnisse für alle Beteiligten
- höhere Zustimmung und daraus resultierend höhere Verbindlichkeit, also bessere Umsetzung
- Verbesserung der Beziehung zwischen den Beteiligten
- längerfristige und nachhaltige Beziehungen zu Verhandlungspartnern

Das Verhandeln nach Harvard fordert jedoch auch:

- kommunikative und selbstreflektorische Fähigkeiten der Verhandlungspartner als Voraussetzung für den Handlungserfolg
- Prozesskenntnisse des Konzepts und wiederholte Anwendung zur Festigung des Vorgehens
- bewusste Vorbereitung von Verhandlungen

Anmerkungen

- 1 Fisher, R./Ury, W./Patton, B.: Das Harvard-Konzept. Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse, 4. Aufl., München 2018.
- 2 Shapiro, D.: Verhandeln. Die neue Erfolgsmethode aus Harvard, Frankfurt 2018, S. 14.
- 3 Ury, W.: Wissen, was ich will, und erfolgreich verhandeln. Der Einstieg ins Harvard-Konzept, München 2016, S. 161.
- 4 Fisher, R./Ury, W.: Getting to Yes. Negotiating Agreement without Giving in, New York 1991.
- 5 Egger, Philips & Partner, Zürich/Hamburg



Prof. Dr. Heike Rawitzer
Dozentin für Strategisches Management und Marketing
ZHAW School of Management and Law
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
heike.rawitzer@zhaw.ch



Jochen Luksch
Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen (HSG); Managing Partner bei Egger, Philips & Partner, Zürich/Hamburg
jochen.luksch@eggerphilips.ch

Im nächsten Heft:

- zfo-Toolkit **Kundennutzen in der digitalen Welt**
zfo-Toolkit **Embracive Leadership**