

Verhandeln ist eine Grundform des täglichen Lebens – so grundförmig, dass wir kaum merken, wann wir überhaupt verhandeln. Oft wird Verhandeln mit Feilschen gleichgesetzt oder das harte Ringen um Positionen, wie folgende Funk-Mitschrift vom Oktober 1995 – eine reale Gegebenheit – belegt:



Heute schon verhandelt?!

US-Amerikaner: „Bitte ändern Sie Ihren Kurs 15 Grad nach Norden, um eine Kollision zu vermeiden.“

Kanadier: „Ich empfehle, Sie ändern Ihren Kurs 15 Grad nach Süden, um eine Kollision zu vermeiden.“

US-Amerikaner: „Dies ist der Kapitän eines Schiffs der US-Marine. Ich sage noch einmal: Ändern Sie Ihren Kurs.“

Kanadier: „Nein. Ich sage noch einmal: Sie ändern Ihren Kurs.“

US-Amerikaner: „Dies ist der Flugzeugträger ‚USS Lincoln‘, das zweitgrößte Schiff in der Atlantikflotte der Vereinigten Staaten. Wir werden von drei Zerstörern, drei Kreuzern und mehreren Hilfsschiffen begleitet. Ich verlange, dass Sie Ihren Kurs 15 Grad nach Norden, das ist eins fünf Grad nach Norden, ändern oder es werden Gegenmaßnahmen ergriffen, um die Sicherheit dieses Schiffes zu gewährleisten.“

Kanadier: „Dies ist ein Leuchtturm. Sie sind dran.“

Verhandeln: Ein Alltagsphänomen

Verhandeln hat etwas mit Geben und Nehmen zu tun und zufrieden ist man, wenn der vollzogene Ausgleich aus der persönlichen Sicht fair war: „Jeder gab so viel, wie er nahm, und trotzdem hat jeder nun mehr als vorher, weil das, was er erhielt, für ihn selber wichtiger ist als das, was er gab“.

Verhandlungen im Berufsalltag bedeuten wie im Privaten, Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen. Damit



Tab. 1: Preise und ihre Bedeutung auf dem arabischen Basar (Hall, 1989)

Piaster für ein Kilo Tomaten	Bedeutung von Forderung oder Angebot im arabischen Kulturkreis
12 oder mehr	Verkäufer hat überhaupt keine Ahnung oder will mit dem Käufer nichts zu tun haben
10	Verkäufer will den Käufer beleidigen oder abwimmeln
8	hohe, aber machbare Forderung; die Verhandlung kann beginnen
7	Verkäufer hat noch drei Anhänger voll Tomaten und muss unbedingt verkaufen
6	gängiger Marktpreis
5	Käufer will unbedingt kaufen und ist bereit, mehr als den Marktpreis zu bezahlen
4	machbares Angebot zeugt von Marktkenntnis; Verhandlung kann beginnen
2	Käufer will Verkäufer beleidigen oder zum Streit anstacheln
1 oder weniger	Käufer zeigt seine völlige Unkenntnis der Marktlage; Verkäufer wendet sich mit Verachtung ab

verbunden, wie man es von arabischen Basaren her kennt. (Tab. 1)

Das Feilschen stellt allerdings lediglich eine Art von Verhandlung dar: Die Distributive. Es gibt jedoch noch eine weitere Verhandlungsart: Die Integrative. Bei distributiven Verhandlungen werden in einer Art Wettkampf eigene Ziele durchgesetzt und am Ende steht oftmals ein Kompromiss und damit nicht selten ein schlechtes Gefühl. Das spiegelt sich in Zahlen wider: Einschätzungen zufolge wertet bei 70 % aller Verhandlungen einer der Verhandlenden die Ergebnisse als unbefriedigend und nach der Einschätzung von Wachs enden 92 % aller Verhandlungen weltweit nicht mit dem optimalen Ergebnis. Der Fokus liegt vorliegend auf der integrativen Verhandlungsart, da hier kooperativ gewirkt wird und es keine Verlierer gibt. (Tab. 2)

Das bekannte Orangenbeispiel verbildlicht, worum es bei integrativen und damit kooperativen Verhandlungen

geht: Zwei Schwestern streiten um eine Orange, die sie in der Küche ihrer Mutter im Kühlschrank gefunden haben. Die ältere der Schwestern argumentiert, dass sie die Orange unbedingt benötige, um damit einen Kuchen zu backen. Die jüngere Schwester will die Orange hingegen für sich haben, weil sie großen Appetit auf Orangen hat und deren Fruchtfleisch gerne verzehren möchte. Augenscheinlich liegt eine distributive Verhandlung vor, d. h. ein Verhandlungsgegenstand – hier eine Orange – soll unter den Parteien verteilt (distribuiert) werden. Bei genauerem Hinterfragen der hinter den Positionen stehenden Interessen wird allerdings eine integrative Verhandlungschance deutlich: Die eine Schwester benötigt die Orangenschale, um durch Abschaben eine Zutat für einen Kuchen zu bekommen. Die andere Schwester hingegen will lediglich das Fruchtfleisch zum Essen haben. Um integrativ verhandeln und gleichzeitig strukturiert vorgehen zu können, eignet sich das Harvard-Modell.

Tab. 2: Übergang vom kompetitiven zum kooperativen Verhandeln (Portner, 2013)

von: kompetitiv	zu: kooperativ
Feilschen um Positionen	Eingehen auf Interessen
Dein Problem ist Dein Problem	Dein Problem geht auch mich etwas an
Ich beherrsche den anderen	Wir beherrschen den Prozess
Beziehung als Druckmittel	Beziehung als eigenständiges Interesse
Konzessionen führen zu Konsens	Kreativität führt zu neuen Optionen
guter ‚Deal‘ oder gute Beziehung	guter ‚Deal‘ und gute Beziehung
Was der eine gewinnt, verliert der andere („Nullsummenspiel“)	Beide gewinnen („Spiel mit variabler Menge“)
Gesetz des Stärkeren	Faire Lösungen

stellen Verhandlungen ein Alltagsphänomen dar, was aber oftmals unbewusst und schon fast automatisch passiert: Die Mutter will, dass das Kind eine Jacke anzieht – das Kind will nicht. Ein potentieller Autokäufer will möglichst viel Auto für wenig Geld haben, während umgekehrt der Autoverkäufer möglichst wenig Leistung für viel Geld haben will. Und letztes Beispiel: Die Führungskraft will viel Personaleinsatz für möglichst geringe Personalkosten. Es wird deutlich: Bei Verhandlungen liegen zwar Konflikte in den favorisierten Lösungen vor, aber generell besteht aus verschiedenen Gründen ein gemeinsames Einigungsinteresse.

Im Kern stellen Verhandlungen eine Abfolge von Entscheidungsschritten dar, die sich hochkommunikativ aneinanderreihen und in einer großen Entscheidung – der Einigung – münden. Verhandlungen werden dabei aber oftmals gedanklich mit dem Feilschen



Das Harvard-Modell

Der Harvard-Ansatz stellt ein Verhandlungskonzept zum Umgang mit Entscheidungen in Familien, Unternehmen und der Gesellschaft dar. Durch seine strukturierte Vorgehensweise ist es auch als sachgerechtes Verhandeln bekannt und damit gehört es zu den win-win-Konzepten durch kooperatives Verhandeln. Das Modell knüpft an ei-

nem ‚Knackpunkt‘ an, der in zahlreichen Verhandlungsformen (Eltern-Kind, Führungskraft-Mitarbeiter, Verkäufer-Käufer, Nation-Nation) immer wieder passiert: Jede Seite nimmt einen bestimmten Standpunkt ein, kämpft dafür und macht dann Zugeständnisse, damit ein Kompromiss zustande kommt. Das Festhalten an den eigenen Positionen verhindert dabei

nicht nur eine vernünftige Übereinkunft, sondern der Verhandlungsprozess wird auch ineffizient. Darüber hinaus kann sich das Verhältnis zwischen den verhandelnden Parteien nicht nur verschlechtern, sondern es sogar zerstören. Das Modell besitzt die zentrale Voraussetzung ‚weich zur Person und hart zur Sache zu sein‘. (Tab. 3)

Tab. 3: Entweder-oder zu sowohl als auch (Fisher, Ury & Patton, 2013)

Weich	Hart	Sachbezogen
Die Teilnehmer an der Verhandlung sind Freunde	Die Teilnehmer sind Gegner	Teilnehmer sind Problemlöser
Konzessionen werden zur Verbesserung der Beziehung gemacht	Ziel: Sieg über die Gegenseite	Ziel: vernünftiges, effizient und gütlich erreichtes Ziel
Weiche Einstellung zu Menschen und Problemen	Harte Einstellung zu Menschen und Problemen	Weich zu den Menschen, hart in der Sache
Vertrauen zu den anderen	Misstrauen gegenüber den anderen	Unabhängig von Vertrauen oder Missbrauch vorgehen
Bereitwillige Änderung der Position	Beharren auf der eigenen Position	Konzentration auf Interessen, nicht auf Positionen
Angebote werden unterbreitet	Drohungen erfolgen	Interessen erkunden
Die Verhandlungslinie wird offengelegt	Die Verhandlungslinie bleibt verdeckt	‚Verhandlungslinie‘ vermeiden
Einseitige Zugeständnisse werden um der Übereinkunft willen in Kauf genommen	Einseitige Vorteile werden als Preis für die Übereinkunft gefordert	Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen suchen
Suche nach der einzigen Antwort, die die anderen akzeptieren	Suche nach der einzigen Antwort, die ich akzeptiere	Unterschiedliche Wahlmöglichkeiten suchen; erst danach entscheiden
Bestehen auf einer Übereinkunft	Bestehen auf der eigenen Position	Bestehen auf objektiven Kriterien
Willenskämpfe werden vermieden	Der Willenskampf muss gewonnen werden	Ein Ergebnis unabhängig vom jeweiligen Willen zu erreichen suchen
Starkem Druck wird nachgegeben	Starker Druck wird ausgeübt	Vernunft anwenden & der Vernunft gegenüber offen sein; nur sachlichen Argumenten und nicht irgendwelchem Druck nachgehen



Handlungsempfehlungen

Die Methode des sachbezogenen Verhandeln erfolgt durch die Berücksichtigung von vier Grundprinzipien, die gleichzeitig als Handlungsempfehlungen wirken:

► **Grundprinzip 1: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln**

Jeder Verhandlungspartner hat zwei Grundinteressen: Das Eine bezieht sich auf den Verhandlungsgegenstand, das Andere auf die persönlichen Beziehungen. Das erste Grundprinzip verfolgt damit als Zielstellung mit Sachproblemen umzugehen und dennoch gleichzeitig gute Beziehungen aufrechtzuerhalten. Das gelingt, indem deutlich die beiden Ebenen voneinander getrennt werden: Du als Verhandlungspartner bist ok – es geht um den Verhandlungsgegenstand.

► **Grundprinzip 2: Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen**

Unter Forderungen versteht man die Positionen, die Verhandlungspartner nach außen hin vertreten. Bei Interessen handelt es sich um Wünsche und Sorgen. Sie sind die stillen Beweggründe und Motive, die zu der Position (Forderung) und den damit verbundenen Entscheidungen führen. Dadurch, dass es in der Regel mehrere Interessen gibt, die sich hinter einer Position ver-

bergen, vergrößert sich der Verhandlungsspielraum: Interessengeleitetes Verhandeln ist deshalb, im Gegensatz zum positionellen Verhandeln, offen, was das Verhandlungsergebnis betrifft, und schafft gerade dadurch neue Lösungsmöglichkeiten. Um die Interessen herauszufinden, wird empfohlen, an die Stelle des anderen zu treten, sich seine Position anzusehen und das ‚Warum‘ zu hinterfragen: Was sind die Bedürfnisse, Hoffnungen, Ängste oder Wünsche, welche die Person zu dieser Position gebracht haben?

- Direkte Fragen nach den Interessen der anderen:
 - Welche Ziele wollen Sie in dieser Verhandlung erreichen?

- Welche Interessen liegen dahinter?
- Was würde geschehen, wenn...?
- Was würde geschehen, wenn nicht...?

- Indirekte Fragen nach den Interessen hinter bestimmten Positionen:
 - Was genau an... ist Ihnen wichtig?
 - Welchen Vorteil haben Sie, wenn Sie... bekommen?
 - Welchen Nutzen haben Sie, wenn...?
 - Wozu brauchen Sie...?

► **Grundprinzip 3: Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil**

Vier Haupthindernisse werden ausgemacht, welche die Vielfalt von

Tab. 4: Interessensunterschiede können eine gemeinsame Basis schaffen (Fisher, Ury & Patton, 2013)

Die eine Partei interessiert sich mehr für:	Die andere Partei interessiert sich mehr für:
► Form	► Substanz
► wirtschaftliche Überlegung	► politische Überlegung
► innere Betrachtungsweise	► äußere Betrachtungsweise
► Symbolik	► Praxis
► die nahe Zukunft	► die ferne Zukunft
► unmittelbare Ergebnisse	► gute Beziehungen
► nackte Tatsachen	► Ideologie
► Fortschritt	► Respekt vor der Tradition
► frühere Vorfälle	► den vorliegenden Fall
► Prestige und guten Ruf	► Ergebnisse
► politische Kontakte	► das Wohl in der Gruppe

Auszug aus der Literaturliste:

Braun, R. (2008). Die Macht der Rhetorik. Besser reden mehr erreichen. 6. Auflage. Frankfurt: Carl Ueberreuter.

Fisher, R.; Ury, W. & Patton, B. (2013). Das Harvard Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechniken. 24. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.t

Portner, J. (2013). Besser verhandeln. Das Trainingsbuch. 3. Auflage. Offenbach: GABAL.

Saner, R. (2008). Verhandlungstechnik. 2. Auflage. Bern: Haupt.

Voeth, M. & Herbst, U. (2009). Verhandlungsmanagement. Planung, Steuerung und Analyse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Für eine vollständige Liste kontaktieren Sie bitte: marketing@dhfpg-bsa.de

Entscheidungsmöglichkeiten und die Suche danach, einschränkt bzw. gänzlich verhindert:

1. Vorschnelles Urteil,
2. Suche nach der ‚richtigen‘ Lösung,
3. die Annahme, dass der ‚Kuchen‘ begrenzt ist,
4. die Vorstellung, dass die anderen Parteien ihre Probleme selbst lösen sollen.

Der Fokus sollte aber vielmehr auf der kreativen Ideenentwicklung liegen und das ist der Kerngedanke des dritten Grundprinzips, nämlich den Kuchen, der verteilt werden soll, größer zu machen. (Tab. 4)

► **Grundprinzip 4: Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen**

Bloße Willensentscheidungen kommen teuer. Das ausschließliche Durchsetzen der eigenen Positionen und Verhandlungsziele hat hohe Kosten zur Folge, so dass das subjektive Entscheidungskriterium ‚was ist gut für mich und meine Interessen‘ maximal kurzfristig gewinn-

bringend sein kann. Langfristig und nachhaltig wirken hingegen Argumente, die auf objektiven Kriterien, z. B. offizielle Sicherheitsstandards oder DIN-Normen, Kriterien der Fairness oder der wissenschaftlichen Sachbezogenheit beruhen.

Fazit

Die Bedeutung der dargestellten vier Grundprinzipien aus dem Harvard-Modell für die Praxis:

Mit dem Harvard-Modell gelingen integrative Verhandlungen, die keine Verlierer produzieren, sondern vielmehr eine win-win-Situation darstellen. Das ist in zahlreichen Situationen – gerade für Unternehmen aus der Fitness- und Gesundheitsbranche wertvoll, z. B.:

- Im konstruktiven Lösen von Konfliktsituationen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.
- Im kundenorientierten Beschwerdemanagement mit Mitgliedern.
- In Verhandlungen mit Lieferanten. Gerade in Verhandlungen spielen jedoch auch Emotionen stets eine große Rolle. Der Umgang mit

ihnen – sowohl der Einsatz als auch die Reaktion – ist allerdings komplex und herausfordernd.

Ausblick

In der nächsten Ausgabe wird entsprechend das Konzept der emotionalen Grundbedürfnisse vorgestellt, mit denen Verhandlungen aus emotionaler Sicht sowohl effizient als auch effektiv gestaltet werden können.

www.dhfgg-bsa.de



Prof. Dr. Oliver Schumann

Prof. Dr. Oliver Schumann absolvierte das Studium der Sportökonomie an der Universität Bayreuth. Im Rahmen eines internationalen Forschungsprojektes forschte er unter anderem in Mexiko und mit einem Studium der Alexander-von-Humboldt-Stiftung in Japan. Seine Erfahrungen bei Rundfunk, Fernsehen und Zeitungen brachte er unter anderem in der Öffentlichkeitsarbeit von Fitness- und Gesundheits-Anlagen ein, wo er auch für das Personalwesen Verantwortung trug. Seit 2005 arbeitet er als Dozent, Tutor und Autor sowohl für die BSA-Akademie als auch für die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement.

