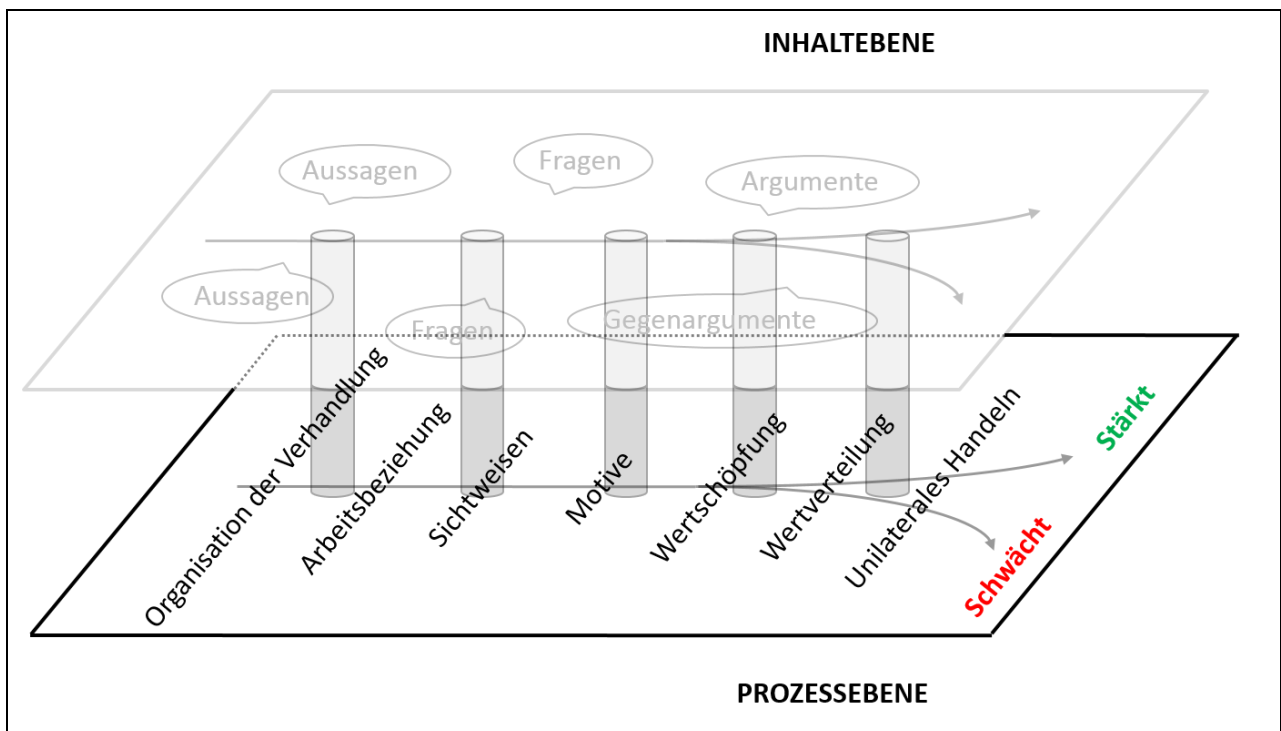


## Ein Sumbiosis Denkbaustein

# Sach- und menschengerechtes Verhandeln ("Harvard-Konzept")

Die Qualität, die Effizienz und der Erfolg einer Verhandlung hängen nicht nur von der Schwierigkeit der zu behandelnden Sachfragen sondern ebenso von der Art und Weise ab, *wie* die Parteien miteinander verhandeln. Anders ausgedrückt: der Verhandlungs*verlauf* (d.h. der Verhandlungs*prozess*) ist genauso wichtig wie der Verhandlungs*inhalt*. Leider ist es nicht einfach, sich beim Verhandeln sowohl um den Inhalt ("worüber") als auch um den Prozess ("wie") zu kümmern. Menschen tendieren mehrheitlich dazu, ihre Aufmerksamkeit auf den Inhalt zu konzentrieren. Der Prozess wird dann vernachlässigt und seine Qualität leidet darunter. Hier liegt *die* weitaus wichtigste und häufigste Ursache des Scheiterns von Verhandlungen.

Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, die im Rahmen des Harvard Negotiation Project an der Universität Harvard gemacht wurden, haben gezeigt, welche Mechanismen den Verlauf einer Verhandlung bestimmen. Diese Mechanismen lassen sich in sieben "Felder" einordnen:



Dementsprechend sind beim Verhandeln die folgenden sieben Fragen entscheidend: Wie gut wird die Verhandlung geplant und organisiert? Wie gestalten die Parteien ihre Arbeitsbeziehung? Wie gehen sie mit ihren jeweiligen Sichtweisen um? Wie bringen sie ihre jeweiligen Anliegen ein? Wie erarbeiten sie Lösungsvorschläge? Wie versuchen sie, ihre Interessenkonflikte zu lösen? Und wie gehen sie mit der Möglichkeit um, dass sie sich nicht einigen könnten?

Verhandlungsarchitektur: Anfangen, ein Haus zu bauen, ohne vorher das Vorhaben sorgfältig geplant und organisiert zu haben, stellt sicher kein erfolgversprechendes Vorgehen dar! Beim Verhandeln ist es gleich. Auch wenn sich die Parteien *inhaltlich* gut vorbereiten, aber den Ablaufplan des anstehenden Gesprächs nicht genauso gut planen und miteinander abstimmen, wird ihr Gespräch wahrscheinlich chaotisch verlaufen. Um produktive Verhandlungsgespräche führen zu können, sollen die Parteien vorerst über die Organisation ihrer Verhandlung verhandeln und sie dann gemeinsam festlegen.

Arbeitsbeziehung: Bevor Sachfragen beim Verhandeln Erfolg versprechend angepackt und gelöst werden können, müssen die Parteien unter einander eine funktionierende Arbeitsbeziehung aufbauen und pflegen. Es geht nicht darum, sich einander zu mögen – wichtig ist aber, für einen sinnvollen Prozess des Dialogs und der gemeinsamen Entscheidungsfindung zu sorgen. Gute Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen sind die wichtigsten Merkmale einer funktionierenden Arbeitsbeziehung. Beide fallen nicht vom Himmel und müssen bewusst von den Parteien kultiviert werden.

Sichtweisen: Wenn Menschen sich zum Verhandeln treffen, stellen sie immer wieder fest, dass ihre jeweiligen Sichtweisen unterschiedlich sind. Oft versucht dann die eine Partei die andere zu überzeugen, dass ihre Sichtweise falsch ist – und umgekehrt. Dies funktioniert selbstverständlich nicht. Viel nützlicher ist es, wenn jede Partei sich bemüht, die Sichtweise der anderen zu verstehen. Eine funktionierende Arbeitsbeziehung setzt voraus, dass die Parteien ihre jeweiligen Sichtweisen respektieren (im Extremfall: "Ich bin mit Ihnen überhaupt nicht einverstanden, respektiere aber die Tatsache, dass Sie das Problem anders sehen als ich").

Motive: Positionen zu beziehen und Forderungen zu stellen, ist beim Verhandeln eines der gängigsten Rituale. Dieses Ritual führt leider immer wieder zu Positionskämpfen und Grabenkriegen. Hinter den Positionen gibt es aber zugrunde liegende Bedürfnisse und Interessen, die in der Mehrheit der Fälle durchaus legitim und verständlich sind. Diese Interessen gilt es zu inventarisieren und dann ins Zentrum des Gesprächs zu stellen.

Wertschöpfung: Wenn sie sich auf eine Verhandlung vorbereiten, denken sich viele Verhandler eine Ideallösung aus, die sie dann während der Verhandlung der anderen Partei zu "verkaufen" versuchen... in der Regel mit dem Ergebnis, dass die andere Partei sie gerade nicht "kauft"! Ein konstruktiver Ansatz besteht darin, nachdem die jeweiligen Interessen identifiziert wurden, gemeinsam und brainstorming-artig nach kreativen Lösungsansätzen zu suchen, die diese Interessen befriedigen und deshalb allen einen Mehrwert erbringen.

Wertverteilung (Umgang mit entgegengesetzten Interessen): Es wäre vielleicht schön, wenn Verhandlungsparteien nur gemeinsame Interessen hätten. Das ist aber nie der Fall. Bei der Bearbeitung von gegensätzlichen Interessen kann zwar jede Partei versuchen, ihre eigenen Idealvorstellungen durchzusetzen. Dies führt allerdings zwangsläufig zu Sieger-Verlierer- bzw. Verlierer-Verlierer-Ergebnissen. Bei dieser Phase einer Verhandlung ist damit der höchste Anspruch, den Verhandler haben können, eine nachvollziehbare und von beiden Seiten als fair und legitim betrachtete Lösung zu finden. Um eine solche Lösung zu finden, gibt es eine logische Vorgehensweise: anstatt sofort und willkürlich über Wunschlösungen zu argumentieren, werden zuerst *neutrale* (d.h.: von dem Willen der Parteien unabhängige) Entscheidungskriterien oder Entscheidungs-prozeduren gesucht, die der zu findenden Lösung zugrunde liegen könnten.

Verhandeln vs. Handeln: Verhandeln führt nicht immer zu einer Einigung (und soll es übrigens auch nicht, wenn eine Vereinbarung den legitimen Interessen der Parteien nicht entsprechen würde bzw. nicht von allen Parteien als nachvollziehbar und fair betrachtet werden könnte). In diesem Fall muss jede Partei für sich sorgen und ihre bestmögliche *Handlungsalternative* wählen. Der Umgang mit Handlungsalternativen ist allerdings heikel. Oft werden sie als Drohung eingesetzt, um die andere Partei zum Nachgeben zu zwingen – was die Arbeitsbeziehung selbstverständlich massiv belastet. Anstatt zu drohen, sollen die Parteien die Attraktivität ihrer jeweiligen Handlungsalternativen realistisch einschätzen und gegebenenfalls darüber offen miteinander sprechen.

Zusammenfassend können die Chancen und Risiken im Verhandlungsprozess wie folgt dargestellt werden:

