

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton

### **Das Harvard-Konzept**

Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse

Der um neue Fallstudien aus dem europäischen Raum erweiterte und überarbeitete Klassiker in einer neuen Übersetzung aus dem Englischen von Jürgen Neubauer. Originalausgabe: *Getting to Yes. Negotiating Agreement without Giving in*, Houghton Mifflin Company, 1981

Deutsche Verlags-Anstalt, München 2018, 332 Seiten, gebunden mit Schutzumschlag, Format 22 x 14,5 cm, € 30,00 (D) / € 20.90 (A) / CHF 41,50

Die von der amerikanischen Psychoanalytikerin und Psychologin Ruth Cohn, den Therapeuten Norman Libermann, Yitzchak Zeman und weiteren Vertretern der Humanistischen Psychologie seit Mitte der 1950er Jahre zur Arbeit in Gruppen und zur persönlichen Entwicklung erarbeitet Themenzentrierte Interaktion (TZI) geht davon aus, dass der Mensch autonom und interdependent ist, allem Lebendigen und seinem Wachstum Ehrfurcht gebührt und es möglich ist, die inneren und äußeren Grenzen von freien Entscheidungen zu erweitern. In Gruppenprozessen ist jeder aufgefordert, seine *eigener Chairman zu sein*, *Störungen den Vorrang zu geben* und sein *Tun und Lassen persönlich und gesellschaftlich zu verantworten*. Wenn diese Regeln eingehalten werden, können das Ich der einzelnen Personen, das Wir der Gruppe, das Es der Inhalte oder die Aufgabe, um die es der Gruppe geht, und das Umfeld, das die Zusammenarbeit der Gruppe bedingt und das umgekehrt von der Gruppe beeinflusst wird, in guter Weise zusammenkommen.

Es scheint, dass die zentralen Regeln des TZI auch in das von Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton für Verhandlungen jeder Art vom Hausverkauf bis zu den UN-Klimaverhandlungen als Alternative zum Feilschen entwickelte Harvard-Konzept eingeflossen sind, wenn dort die beiden ersten von vier Grundsätzen

1. *Trennen Sie Menschen und Sachfragen.*
2. *Stellen Sie Interessen in den Mittelpunkt, nicht Positionen.*

in der dem Band beigegebenen persönlichen Verhandlungsscheckliste so erläutert werden:

- *Bearbeiten Sie Beziehungsprobleme vorrangig*
- *Trennen Sie Person und Sache*
- *Versetzen Sie sich in die Lage der anderen, hören Sie aktiv zu, fragen Sie nach*
- *Konzentrieren Sie sich auf Ihre Interessen, nicht auf Positionen – wo liegen die Konflikte?*

Damit ist klar, dass hinter der Trennung von Menschen und Sachfragen letztlich die Regel *Störungen haben Vorrang* steht und sie nicht daraus hinausläuft, über den Sachfragen die Personen zu vergessen. Gleichwohl geht es dem Harvard-Konzept weniger um einen herrschaftsfreien, an humanistischen Idealen orientierten Diskurs als um die nachvollziehbare Verbindung von Eigeninteressen und einem für alle Seiten befriedigenden Verhandlungsergebnis. Deshalb kommen anders als beim TZI die Interessen der Beteiligten,

mögliche Verhandlungsoptionen und der Vorschlag, den Verhandlungserfolg an objektiven Kriterien zu messen, ausdrücklich zur Sprache:

3. *Erarbeiten Sie vor einer Entscheidung mehrere Optionen, von denen alle profitieren.*
4. *Bestehen Sie auf einem Ergebnis, das auf objektiven Kriterien beruht.*

In der persönlichen Verhandlungsscheckliste liest sich das so:

- *Entwickeln Sie Optionen, von denen alle profitieren – suchen Sie den gemeinsamen Gewinn*
- *Einigen Sie sich auf objektive Kriterien*
- *Behalten Sie Ihre beste Alternative zu einer Verhandlungslösung im Auge und die der anderen*
- *Ist der Abschluss fair – und verbindlich?*

Im klassischen TZI war alles auf das Dreieck *Ich Wir Es* und den *Gruppenprozess* konzentriert. Von einer vorauslaufenden Analyse, einer Planungsphase und einer Diskussionsphase war nie die Rede. Das Harvard-Konzept unterscheidet dagegen ausdrücklich zwischen Planung, Analyse und Diskussion.

„In der Analysephase geht es [...] darum, die Situation zu verstehen, also Informationen zu suchen, zu ordnen und auszuwerten. In dieser Phase ist es sinnvoll, sich auf die menschlichen Aspekte vorzubereiten, zum Beispiel subjektive Wahrnehmungen, feindselige Emotionen und missverständliche Kommunikation sowie Ihre eigenen Interessen und die der anderen Seite zu identifizieren. Außerdem können Sie vorhandene Optionen und bereits vorgeschlagene Entscheidungskriterien identifizieren.

In der Planungsphase nehmen Sie sich die vier Grundsätze ein weiteres Mal vor, erarbeiten Ideen und stimmen Ihr Vorgehen ab. Wie wollen Sie mit dem menschlichen Aspekt umgehen? Welche Ihrer Interessen sind Ihnen am wichtigsten? Wie könnten realistische Vereinbarungen aussehen? An diesem Punkt ist es sinnvoll, zusätzliche Optionen und Kriterien zu entwickeln, die zur Diskussion gestellt werden können. Auch während der Diskussionsphase, in der die Parteien miteinander kommunizieren und eine Einigung suchen, bieten diese vier Grundsätze die beste Orientierung: Unterschiedliche Wahrnehmungen, Emotionen wie Frustration und Wut sowie Kommunikationsprobleme können angesprochen und ausgeräumt werden. Jede Seite sollte die Interessen der anderen Seite verstehen. Beide können Optionen entwickeln, die für alle Beteiligten von Vorteil sind, und sich auf objektive Kriterien einigen, die beim Umgang mit Interessenkonflikten zur Anwendung gebracht werden können.

Im Gegensatz zum Feilschen ist die sachbezogene Verhandlung also eine Methode, die zentrale Interessen, für alle zufriedenstellende Optionen und faire Kriterien in den Mittelpunkt stellt und in aller Regel zu einer klugen Einigung führt“ (R. Fisher, W. Ury, B. Patton S. 41 f.).

Wenn die andere Seite stärker ist, ist es gut, sich vorher mit *seiner besten Alternative* statt mit einer *Schmerzgrenze* zu wappnen. Wenn zum Beispiel ein Haus oder eine Wohnung verkauft werden soll, kann man sich vorher vornehmen, 300 000 zu verlangen und sich auf kein Angebot unter 266 000 einzulassen.

Eine solche Schmerzgrenze macht es leichter, dem Druck und den Versuchungen des Moments zu widerstehen. Es könnte aber sein, dass sich kein Käufer findet, der bereit ist, mehr als 244 000 zu bieten und alle wissen, dass das erst vor kurzem erworbene Haus 235 000 gekostet hat. Wenn man auf seiner Schmerzgrenze besteht, kommt es zu keinem Verkauf, da sie einem keine Spielräume lässt und der Fantasie Fesseln anlegt. „Sie verringert den Anreiz, eine maßgeschneiderte Lösung zu suchen, die unterschiedliche Interessen auf für beide Seiten vorteilhafte Weise einbezieht. In fast jeder Verhandlung geht es um mehr als eine Größe. Statt auf 260 000 für das Haus zu beharren, könnte Ihnen mehr gedient sein, sich auf 235 000 zu einigen, aber eine Wiederverkaufsklausel aufzunehmen, die Übergabe zu verschieben, sich für zwei Jahre das Nutzungsrecht der Garage vorzubehalten, oder sich das Rückkaufrecht für zwei Hektar Weide einzuräumen. Wenn Sie auf Ihrer Schmerzgrenze beharren, dann werden Sie kreative Lösungen wie diese nicht in Betracht ziehen [...].

Wenn Sie den Mindestpreis für Ihr Haus festsetzen, dann sollten Sie sich nicht fragen, was sie für Ihr Haus bekommen sollten. Vielmehr sollten Sie sich fragen, was Sie tun wollen, wenn Sie das Haus nach einer bestimmten Zeit nicht verkauft haben. Wollen sie es auf unbestimmte Zeit auf dem Markt lassen? Wollen Sie es vermieten [...] oder etwas anderes? [...] Was ist Ihre Alternative? Was ist [...] Ihre beste Alternative zu einer Verhandlungslösung? Das ist die Messlatte, die Sie an eine mögliche Vereinbarung anlegen müssen. Und es ist die einzige Messlatte, mit der Sie verhindern können, dass Sie Bedingungen annehmen, die nicht in Ihrem Interesse sind, oder Bedingungen ausschlagen, die in Ihrem Interesse wären“ (R. Fisher, W. Ury, B. Patton S. 149 ff.).

Die beste Alternative ist zwar die eigentliche Messlatte zur Beurteilung des Angebots; gleichwohl wäre es gut, einen weiteren Schutzmechanismus in die eigene Verhandlungsstrategie einzubauen. Wenn sich „eine unattraktive Vereinbarung abzeichnet, sollten Sie sich vorab ein mittelmäßiges Ergebnis vorstellen, das zwar alles andere als perfekt ist, aber noch immer besser wäre“ als Ihre beste Alternative. „Ehe Sie eine Vereinbarung akzeptieren, die hinter diesem mittelmäßigen Ergebnis zurückbleibt, sollten Sie innehalten“ (R. Fisher, W. Ury, B. Patton S. 153), die Situation neu beurteilen und Ihre Entscheidung überschlagen. Unter Umständen könnte es angemessener sein, keine Einigung zu erzielen.

Die eigene Verhandlungsposition wird bei attraktiven Alternativen stärker. Ihre „Entwicklung kann in drei Schritten erfolgen:

1. Stellen Sie eine Liste von Maßnahmen auf, die Sie ergreifen können, wenn Sie sich nicht einigen.
2. Optimieren Sie die besten Ideen und gestalten Sie sie zu umsetzbaren Alternativen.
3. Entscheiden Sie sich vorläufig für die eine Alternative, die Ihnen am attraktivsten erscheint“ (R. Fisher, W. Ury, B. Patton S. 156) und fragen Sie sich schließlich
4. , wie die beste Alternative der anderen Seite aussehen könnte.

„Je mehr Sie über deren Alternativen in Erfahrung bringen, um so besser vorbereitet gehen Sie in die Verhandlung, und um so realistischer können sie einschätzen, was Sie erwarten können“ (R. Fisher, W. Ury, B. Patton S. 157.).

