



Management, Führung & Kommunikation

Dr. Markus Ramming



Verhandeln nach dem Harvard Konzept



Klassische Verhandlungen

- USA und Sowjetunion zu Zeiten Kennedys
- Sadat und Begin über die Halbinsel Sinai 1978



Ziel von Verhandlungen

- Win Win Situation
- Gutes Gefühl bei beiden Parteien
- Gute Beziehung
- Langfristige Bindung



Das Problem

Beharren auf Positionen bzw. Lösungen!!!

Beispiel:

A: Wieviel wollen Sie für die Messingschüssel?

B: Das ist ein antikes Stück. Es kostet 190 Euro.

A: Was? Mehr als 40 Euro ist die doch nicht wert!

B: Was? Das ist doch nicht Ihr Ernst – machen Sie seriöses Angebot.

A: Gut 50 Euro. Aber 190 ist der Wahnsinn. Machen Sie einen realistischen Preis.



Positionen

- Ich zahle 100 Euro
- Ich gehe heute nach bis 2 Uhr weg
- 1000 Euro ist zu viel für die Vase
- Ich möchte gerne eine 10%ige Gehaltserhöhung
- Ich brauche 5 Tage mehr Urlaub im Jahr
- Ich hasse es, mit anderen Menschen in einem Büro zu arbeiten
- Die Sonne scheint nicht in München



Die Folge von Positionen

- Gefühl des Angriffs
- Verteidigung der Position
- Einzige Optionen: Nachgeben oder hart sein
- Gefühl von Unterwerfung
- Angst

→ Feilschen um Nachgeben



Die Folge von Positionen

- Positionen legen das Ziel des Gespräches fest. Das führt zu
 - Ärger
 - Angst
 - Mißverständnissen



Positionen

- Ich zahle 100 Euro
 - Ich möchte weniger zahlen als in der City...
- Ich gehe heute nacht bis 2 Uhr weg
 - Ich will heute viel Spass haben
- 1000 Euro ist zu viel für die Vase
- Ich möchte gerne eine 10%ige Gehaltserhöhung
- Ich brauche 5 Tage mehr Urlaub im Jahr
- Ich hasse es, mit anderen Menschen in einem Büro zu arbeiten
- Die Sonne scheint nicht in München



Das Harvard-Konzept



Das Harvard-Konzept

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
2. Nicht Positionen stehen im Mittelpunkt, Interessen stehen im Mittelpunkt
3. Vor der Entscheidung Wahlmöglichkeiten entwickeln
4. Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungskriterien aufbauen



Menschen und Probleme getrennt behandeln

- Interessieren Sie sich für die Gegenseite; versetzen Sie sich in seine/ihre Lage; fühlen Sie mit
- Leiten Sie die Absichten der anderen nicht von Ihren Befürchtungen ab
- Keine Schuldzuweisungen – keine Urteile
- Nutzen Sie die Vorstellung der Gegenseite auf unerwartete Weise



Menschen und Probleme getrennt behandeln

- Wie mache ich das?
 - Aktives Zuhören
 - Wiederholen; Paraphrasieren
 - Machen Sie Ihre Absicht deutlich
 - Reden Sie über sich
 - Schaffen Sie ein Gemeinschaftsgefühl; sehen Sie sich als Partner

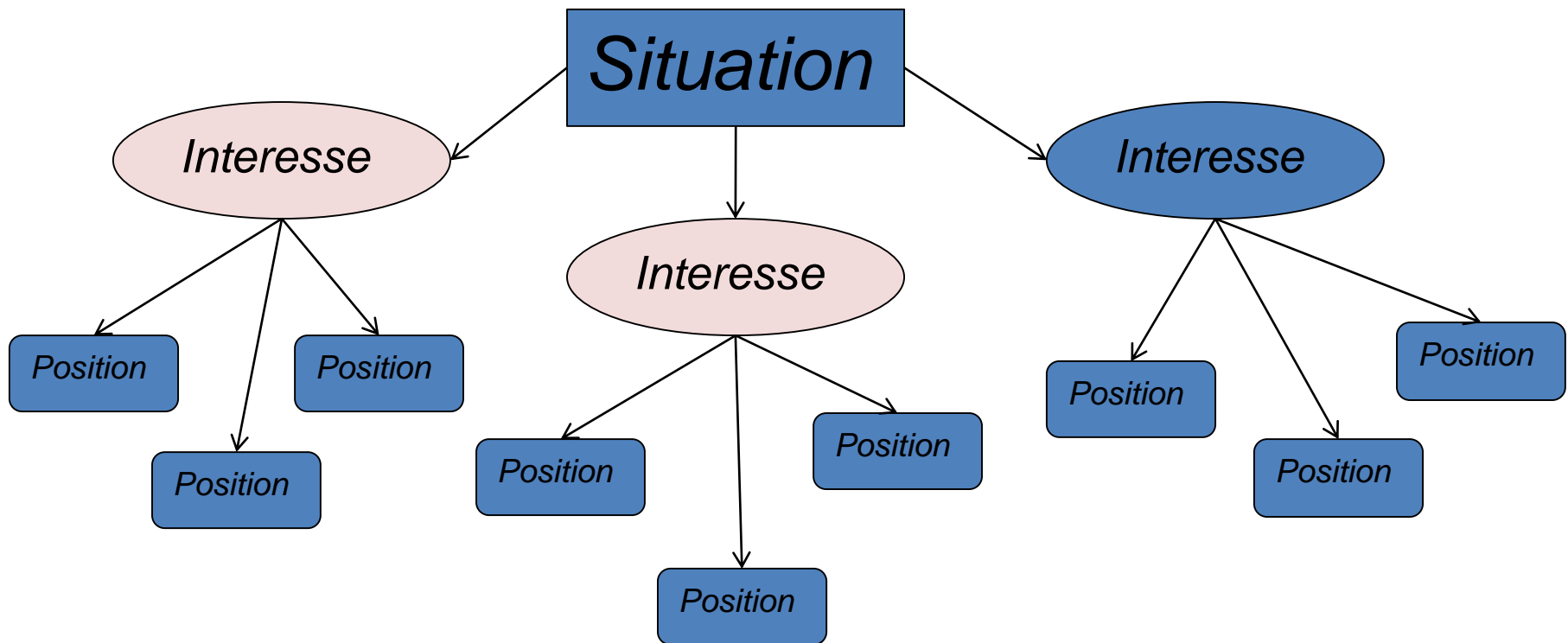


Auf Interessen konzentrieren

- Interessen und Absichten kann man verstehen und begreifen
- Interessen machen verschiedene Positionen möglich
- Interessen sind legitim
- Über Interessen kann man eine Einigung erzielen



Interessenbaum





Auf Interessen konzentrieren

- Wie kann man die erkennen?
 - Offene Fragen
 - Aus welchem Grund....
 - Wie, Was, Wann, Woher....
 - Schauen Sie in die Zukunft

!!!! Niemals „Warum“ fragen!!!



Grundbedürfnisse als wichtigste Interessen

- Sicherheit
- Zugehörigkeitsgefühl
- Anerkannt sein
- Kontrolle/Selbstbestimmung
- Abgrenzung



Entwickeln Sie Entscheidungsoptionen

- Haupthindernisse:
 - Vorschnelles Urteil
 - Suche nach der „richtigen“ Lösung
 - Annahme der Kuchen ist begrenzt –
(Entweder/Oder Situation)
 - Die anderen sollen die Probleme selbst lösen



Entwickeln Sie Entscheidungsoptionen

- Je mehr Möglichkeiten desto besser
- Werden Sie kreativ
- Suchen Sie nach Vorteilen für die andere Seite
- Finden Sie die gemeinsamen Interessen – verschmelzen Sie diese



Wie findet man gute Optionen?

- Finden der Optionen vom Beurteilen trennen
- Zahl der Optionen vermehren
- Nach Vorteilen für alle Ausschau halten
- Vorschläge entwickeln, die anderen die Entscheidung erleichtern



Anwendung neutraler Beurteilungskriterien

- Einigen auf objektiven Kriterien
- Einigen auf einen fairen Prozeß



Sachbezogenes Verhandeln

- Suche nach objektiven Kriterien als gemeinsame Sache
- Seien sie offen gegenüber Argumenten die auf einsichtigen Kriterien beruhen
- Geben Sie niemals irgendwelchem Druck nach. Beugen Sie sich sinnvollen Prinzipien