

Konstruktiv verhandeln

Verhandelt wird täglich. Im Büro. Zu Hause. Vor Gericht. Oft werden Verhandlungen mit Geld assoziiert, unser Verhandlungsalltag geht aber meist weit über Geldfragen hinaus.

Verhandlungen durchlaufen regelmäßig bestimmte Phasen:

1. Phase: Vorbereitung
2. Phase: Anwärmphase
3. Phase: Bestimmen des Verhandlungsthemas
4. Phase: Persönliche Bedeutung der einzelnen Punkte (Interessen hinter den Positionen)
5. Phase: Lösungsmöglichkeiten (Optionen) erarbeiten
6. Phase: Ergebnisse Überprüfen
7. Phase: Ergebnissicherung
8. Phase: Rückschau auf die Verhandlung
9. Phase: Nachbereitung

Was eine gute Verhandlung ausmacht:

- *Es beginnt bevor es beginnt:*

Je gründlicher die Verhandlung vorbereitet wird, desto besser wird sie verlaufen.

- *Bestimmt in der Sache, sanft zum Menschen:*

Verhandlungen finden in der Regel auf der Sach- und auf der Beziehungsebene statt. Für eine erfolgreiche Verhandlung sollte die Aufmerksamkeit auf beide Ebenen gerichtet sein.

- *Beste Alternative:*

Es ist ratsam bereits vor Beginn der Verhandlung überlegt zu haben, was die Beste Alternative zu einem befriedigenden Verhandlungsergebnis wäre. Manchmal kann es besser sein, eine Verhandlung scheitern zu lassen bzw. zu keinem Ergebnis zu kommen, weil Ihre Interessen nicht befriedigt werden können. Das ist dann der Fall, wenn die Beste Alternative besser ist als das, was in der Verhandlung erreicht werden kann. Die Beste Alternative sollten Sie in der Verhandlung innerlich für sich zur Verfügung haben. Damit kann verhindert werden, dass Sie sich auf ein Verhandlungsergebnis einlassen, das Sie hinterher bereuen. In der Verhandlung sollte eine Lösung gefunden werden, die besser ist als die Beste Alternative. Diese dient als Maßstab für die Qualität des Verhandlungsergebnisses. Die Beste Alternative muss aber auch eine tatsächlich zur Verfügung stehende Möglichkeit sein.

- *Den Kuchen größer machen:*

Wenn in Verhandlungen nach Möglichkeiten gesucht wird, die die beiderseitigen Interessen befriedigen, kann es zu einem Ergebnis kommen, das weit mehr befriedigt, als die ursprünglichen Positionen.

- *Verhandlungspartner/in als Ideenquelle nutzen:*

Das Gegenüber könnte eine Idee liefern, auf die man selbst nicht gekommen ist, deshalb sollte jede Idee willkommen geheißen werden, ohne sie gleich zu bewerten.

- *Paralleles Denken:*

Erfolgreich verlaufen Verhandlungen dann, wenn ein auf Positionen beharrendes Denken verlassen wird und man sich in ein paralleles Denken mit dem/der Verhandlungspartner/in begibt, bei dem die unterschiedlichen Aspekte gemeinsam beleuchtet werden.

Verhandeln ist keine Übung zur Beseitigung von Differenzen, sondern ihrer bewusst zu sein und sie zu nutzen, um ein besseres Verhandlungsergebnis zu erzielen.

- *Ergebnis und Kriterien:*

Das Ergebnis einer Verhandlung soll den Verhandlungspartner/innen die Gewissheit geben, ihre Interessen befriedigt zu sehen. Dazu bedarf es Kriterien, die das messbar machen und durch beide Verhandlungspartner/innen anerkannt sind.

- *Zwei Endpunkte:*

- a) Abschluss mit Verpflichtung oder Abbruch und
- b) Gemeinsames Feedback oder Rückblick alleine.

Literatur:

Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce: **Das Harvard-Konzept** (engl. Getting to yes), 22. Auflage 2003, Peter Knapp und Andreas Novak, **Effizientes Verhandeln**, 2. Auflage 2006, Verlag Recht und Wirtschaft.