

## **KLUG VERHANDELN**

**Viele Verhandlungen verlaufen wie ein Wettkampf: Da wird angetäuscht, angegriffen und abgewehrt, gerauft und gerungen, bis Sieg und Niederlage ausgefochten sind. Ob es nicht auch anders, besser geht, ist eine Frage, die jeden betrifft, denn: Das ganze Leben besteht aus Verhandlungen!**

Ob Jung oder Alt, Frau oder Mann, Kapitän oder Mitspieler – jeder verhandelt ständig, ob er es sich bewusst macht oder nicht. Er möchte im Urlaub in die Berge, sie möchte Kultur in der Stadt und das Kind ans Meer. Und wohin geht nun die Reise? Unterschiedliche Wünsche und Erwartungen verlangen nach einer Entscheidung. Wer handeln möchte, muss verhandeln!

Zwei Verhaltensmuster kennzeichnen Verhandlungen: Die Nachgiebigkeit um des lieben Frieden willens einerseits. Und andererseits das forsche Fordern, die Durchsetzung um jeden Preis. So verschieden diese Strategien, laufen sie doch auf ein gemeinsames Grundverständnis hinaus, dass es nämlich in Verhandlungen Gewinner und Verlierer geben müsse.

Dieser Baustein beschreibt eine andere Verhandlungsstrategie. Sie basiert auf der Überzeugung, dass sich Lösungen finden lassen, die den gegenseitigen Nutzen fördern. Die dem „Sowohl-als-auch“ statt dem „Entweder – Oder“ dienen. Oder zumindest auf objektiven, für die Beteiligten nachvollziehbaren Prinzipien beruhen, wenn sich Interessen nicht verbinden lassen.

**Wer in Verhandlungen das Optimale für sich herausholen möchte – gute Ergebnisse und Beziehungen – der setzt auf beidseitigen Gewinn. Er verhandelt bestimmt, aber fair.**

## **Inhaltsverzeichnis**

### **KLUG VERHANDELN**

1. Auf die harte und die weiche Tour
2. Fairness als Maßstab – ein Spiel mit zwei Siegern
3. Methode Mensch: Gefühle und Interessen entdecken
4. Zur Sache: Optionen und Objektivität
5. Vordenker kommen leichter ans Ziel

## **1. AUF DIE HARTE UND DIE WEICHE TOUR**

**Was gewinnt eine Mannschaft, die hart einsteigt und die Ellbogen weit ausfährt? Vielleicht das Spiel. Vielleicht auch nicht, wenn der Gegner mit gleichen Mitteln zurückschlägt. Eines gewinnt sie mit Sicherheit: Feinde. Die werden ihr künftig das Leben schwer machen.**

### **MIT DEM KOPF DURCH DIE WAND**

Ob daheim im Wohnzimmer, im Vereinsheim oder bei den Vereinten Nationen: Wo verhandelt wird, wird oft gefeilscht. In solchen „harten Verhandlungen“ sehen sich die Teilnehmer als Gegner. Sie setzen eher auf Misstrauen als auf Vertrauen. Sie spielen auf Sieg und ringen um Raumgewinn. Sie glauben, sie müssten Maximales fordern, um ein Minimum zu erreichen. Derjenige, der sich von seiner Ausgangsposition weniger weit entfernen musste, mag sich für erfolgreich halten. Doch da könnte er sich täuschen:

### **Endlose Hängepartie**

Erstens, weil Kräfte sinnlos vergeudet werden. Wer mit Maximalforderungen signalisiert, dass es so und nicht anders laufen müsse, drängt den anderen in die Defensive und provoziert Gegenangriffe. Positionen, die nur Mittel zum Zweck sein sollten, werden zum verbissenen umkämpften Selbstzweck. Ärger macht sich breit. Es geht nicht mehr um die Sache selbst, sondern um die Selbstbehauptung. Beide Seiten beginnen zu mauern und die erhofften Zugeständnisse geraten in weite Ferne.

### **Wir sehen uns wieder!**

Zweitens, weil sich auch der Gewinner häufig nicht lange über seinen Erfolg freuen kann. Der Sieg hat die Niederlage des anderen zum Preis und irgendwann droht die Revanche. Mag sie auch noch auf sich warten lassen – mit spannungsreicher Kommunikation, die auch das Umfeld belastet, darf man sofort rechnen.

### **Viel errungen – nichts gewonnen**

Drittens, weil selbst die siegreiche Partei häufig nicht bekommt, was sie braucht. Sie hat im Gerangel das ursprüngliche Problem und ihre langfristigen Interessen aus den Augen verloren. Sie kommt von den harten Positionen, mit denen sie die Gegenseite beeindrucken wollte, selbst nicht mehr los. Neue, bedenkenswerte Ansätze für einen Kompromiss werden zum Tabu, weil sie einen Gesichtsverlust nach sich ziehen könnten.

### **Zwei Beispiele**

Ein Verein möchte einen Raum anmieten, der ideal wäre, um dort mit einem neuen Sportangebot Einnahmen zu erzielen. Der Vermieter fordert – er will ja noch Spielraum haben – eine überzogene Miete. Prompt setzt der Verein dagegen und bietet einen unrealistisch niedrigen Betrag. Das Feilschen beginnt und die

Verhandlung scheitert an den unvereinbar scheinenden Positionen. Das Nachsehen haben beide Seiten:

- Der Vermieter, weil ihn der Aufwand, einen anderen Mieter zu finden, mehr kosten wird als ein Entgegenkommen.
- Der Verein, weil er keine räumliche Alternative hat und ihm Einnahmen entgehen.

Ein offenes Gespräch hätte beiden mehr gebracht:

- Sie hätten sich über sachliche Kriterien für den Mietpreis unterhalten können, zum Beispiel auf Grundlage des Mietspiegels der Gemeinde.
- Sie hätten über kreative Lösungen diskutieren können. Vielleicht wäre der Vermieter bereit gewesen, einen Teil der Miete gegen Renovierungsarbeiten durch den Verein oder Werbung in den Vereinsmedien zu erlassen. Vielleicht hätte man das Risiko teilen können, dadurch dass man eine niedrige Miete vereinbart und zum Ausgleich den Vermieter an den Einnahmen beteiligt hätte.

Viel Wenn und Aber. Man weiß es nicht. Weil man nicht wirklich miteinander geredet hat.

Noch ein Beispiel: Stellen wir uns einen Übungsleiter vor, der sein Engagement vom Verein nicht ausreichend gewürdigt findet. Schließlich will er ein Zeichen setzen und fordert bis zum letzten Cent die Kosten ein, die ihm durch seine ehrenamtliche Tätigkeit entstehen. Der Vorstand fühlt sich durch die Forderung provoziert und fürchtet außerdem einen Präzedenzfall. Er lehnt die Forderung deshalb rundum ab. Das war der Beginn einer Verhandlung – und auch schon ihr Ende. Der Übungsleiter kann jetzt nicht mehr anders: Er schmeißt schweren Herzens hin, wie stünde er denn sonst da? Und der Vorstand verzichtet nicht minder schweren Herzens auf einen engagierten Ehrenamtlichen. Betrachtet man es oberflächlich, lagen die Positionen eben zu weit auseinander. Aber nur die Positionen: die strikte Forderung und das unnachgiebige „Nein“. Das eigentliche Problem war überhaupt nicht zur Sprache gekommen – und kreative Lösungsansätze erst recht nicht.

## **MIT SAMTHANDSCHUHEN**

Um die schädlichen Nebenwirkungen harten Verhandeln zu vermeiden, geben manche Menschen schnell nach. „Lieber eine Verhandlung als einen Freund fürs Leben verlieren“, scheint ihre Maxime zu lauten. Ist der weiche Verhandlungsstil der bessere? Ja – wenn man weich mit flexibel, freundlich und fair übersetzt. Wer aber seine Interessen (und womöglich auch die anderer, deren Vertreter er ist) opfert, um nur nicht anzuecken, gibt der sich nicht letztlich selbst auf? Er läuft Gefahr, von anderen wie ein Fähnlein im Wind wahrgenommen zu werden. Und bleibt – genau wie der harte Verhandler – auf der Ebene bloßer Positionen hängen, vergibt also ebenfalls die Chance, Probleme wirklich zu lösen. Nein, nett und nachgiebig zu sein, ist nicht die Alternative. Es gibt einen konstruktiven Mittelweg. Den stellt Ihnen das folgende Kapitel vor.

## **2. FAIRNESS ALS METHODE: EIN SPIEL MIT ZWEI SIEGERN**

**Auf Turnieren wird neben den Siegetrophäen manchmal auch ein Pokal für Fairness vergeben. Doch der wird einem Team, das es nicht aufs Podest geschafft hat, oft nur wie ein Trostpreis erscheinen. Das ist bei der hier vorgestellten Verhandlungsstrategie anders: Hier ist Fairness eine Voraussetzung für den Erfolg!**

### **VERHANDLUNG UND KONFLIKT**

Wo verhandelt wird, ist Streit oft nicht weit:

- Konflikte sind häufig der Ausgangspunkt einer Verhandlung. Ein Interessengegensatz, der zunehmend mehr Spannung erzeugt hat, soll endlich aufgelöst werden. Wo aber, statt die Probleme zu diskutieren, Positionen behauptet werden, ist der Versuch zum Scheitern verurteilt.
- Konflikte sind häufig auch die Folge von Verhandlungen. Wo mit harten Bandagen gerungen wird, gedeihen keine verträglichen Beziehungen.

**Tipp:** Ist ein Streit bereits vorangeschritten, benötigt man spezielle Mittel und Methoden, um ihn zu schlichten. Darüber informiert Sie im Portal unter Rat & Tat / Vereinsberater der Baustein „Konfliktmanagement“.

### **Das „Spiel ums Spiel“**

Wie findet man einen Ausweg aus dem Dilemma? Zunächst sollte man sich klar machen, dass jede Verhandlung zwei Ebenen hat: Auf der einen geht es um den Verhandlungsgegenstand, auf der anderen um die Art, wie verhandelt wird, die Verfahrensweise also. Ob man hart oder weich verhandelt, ist eine Frage dieser zweiten Ebene. Es geht um die „Spielkultur“, darum, ob die Karten offen ausgespielt werden oder ein Wettkampf angepiffen wird, in dem Tricksen, Tarnen und Täuschen erlaubt ist. Und darum, ob eine Verhandlung Streit löst oder auslöst. Keiner kann das Spiel ums Spiel einseitig vorgeben, aber jeder kann es beeinflussen. Mit unterschiedlichen Folgen, je nachdem welche Spielertypen aufeinander treffen:

- Führt der Zufall zwei weiche Verhandler zusammen, winkt ein schnelles Unentschieden (das, wie im vorigen Kapitel gezeigt, auch nicht immer eine gute Lösung ist).
- Treffen sich ein harter und ein weicher Verhandler, wird es vermutlich ein Spiel auf ein Tor.
- Begegnen sich zwei harte Verhandler, sollten sie sich auf ein zähes Spiel gefasst machen, Fouls inklusive.

Ob also bewusst oder unbewusst: Mit jedem Spielzug prägen die Parteien das Verhandlungsklima. Sie haben die Wahl – aber nicht nur zwischen hartem und weichem Verhandlungsstil! Sie können sich auch für eine dritte Variante entscheiden, eine Verfahrensweise, die nicht auf Angriffs- oder Ausweichmanöver hinausläuft.

## **DAS HARVARD-KONZEPT: MIT OFFENHEIT NEUE PERSPEKTIVEN GEWINNEN**

Dieses Verfahren wird „sachgerechtes Verhandeln“ genannt und beruht auf dem „Harvard-Konzept“, das diesem Baustein zugrunde liegt. Es basiert auf der Erkenntnis, dass Feilschen selten zu befriedigenden Ergebnissen führt. Das Ziel der Entwickler des Konzepts war, eine praktikable Verhandlungsmethode zu beschreiben, die zu fairen Ergebnissen führt. Aber was genau heißt eigentlich Fairness in diesem Zusammenhang? Zweierlei:

- Sie zielt zunächst auf die Verhandlungsführung: Die jeweiligen Interessen und die sie stützenden Argumente sollen offen und ehrlich ausgetauscht werden. Eine naive Vorstellung? Zugegeben, wer seinen Verhandlungspartner in erster Linie als Kontrahenten versteht, mag diese Vorgehensweise als Preisgabe seiner Verhandlungsposition verstehen. Er lässt dabei aber erstens die unerfreulichen Begleiterscheinungen des Positionsgerangels außer Acht. Und unterschätzt zweitens die positiven Folgen eines Interessensabgleichs und -ausgleichs. Kurz gesagt: Wer seine Interessen zu erkennen gibt, erntet nicht nur Vertrauen, er hat auch größere Aussichten, sie zu befriedigen.
- Sie zielt auch auf das Verhandlungsergebnis: Eine fair geführte Verhandlung, in der Argumente ausgetauscht werden, um gemeinsam Probleme zu lösen, sorgt für Lösungen, die sachlich nachvollziehbar und deshalb dauerhaft tragfähig sind. Im Idealfall entwickelt sich aus dem Gedankenaustausch sogar eine ganz neue Lösung, an die zuvor niemand gedacht hat und die beiden Parteien einen Gewinn beschert.

**Tipp:** Manchmal wird das Konzept sachgerechten Verhandeln mit dem weichen Verhandlungsstil verwechselt. Die Checkliste 6.4.07 „Sachgerechtes Verhandeln – nur etwas für Idealisten?“ zeigt Ihnen die wichtigsten Unterschiede von hartem oder weichem Verhandeln auf der einen und sachgerechtem Verhandeln auf der anderen Seite (zu finden im Portal unter Rat & Tat / Checklisten).

## **VIER PRINZIPIEN FÜR DEN VERHANDLUNGSERFOLG**

Wer sachbezogen verhandelt, der ist also auf das Gegenteil von faulen Kompromissen aus. Er verfolgt eine Strategie, die ein konstruktives Klima und plausible Lösungen erzeugt. Ob es gelingt, hängt natürlich auch vom Gegenüber ab. Doch man kann ihn positiv beeinflussen – und es ihm schwer machen, das Feilschen fortzusetzen. Indem man nämlich konsequent den vier Prinzipien des Harvard-Konzepts folgt:

1. Das Zwischenmenschliche hat Vorrang: Beziehungsfragen müssen vor Sachfragen geklärt werden.
2. Hinter Positionen verbergen sich Interessen. Sie gilt es aufzudecken, denn sie sind der Schlüssel zu Lösung.
3. Interessen lassen sich auf ganz unterschiedliche Art befriedigen. Es gilt, die ganze Bandbreite der Einigungsmöglichkeiten zu entwickeln, die von beiderseitigem Nutzen sein könnten.

4. Wenn sich Interessengegensätze nicht auflösen lassen, muss die Einigung auf neutralen Kriterien basieren.

Von den ersten beiden Prinzipien handelt das folgende Kapitel. Sie stellen den Menschen mit seinen Bedürfnissen und Interessen in der Vordergrund. Prinzip drei und vier, die sich auf die sachlichen Grundlagen des Einigungsprozesses konzentrieren, erläutert das daran anschließende Kapitel.

### **3. METHODE MENSCH: GEFÜHLE UND INTERESSEN ENTDECKEN**

**3:2. Das Ergebnis eines Hockeyspiels weist auf zwei Mannschaftsteile hin: Den Sturm, der für die Torausbeute verantwortlich ist und die Abwehr, die Tore zu verhindern hat. Entschieden wird das Spiel aber oft von Mittelfeldspielern, die die Fäden ziehen. Diesen Part haben in einer Verhandlung die Interessen. Sie öffnen das Spiel und schaffen Gestaltungsräume. Vorausgesetzt, die Parteien lassen sich dank guter Beziehungen auf ein partnerschaftliches Gespräch ein.**

#### **SACHLICH VERPACKTE EMOTIONEN**

Führungskräfte, ob im Verein oder im Unternehmen, verstehen sich gern als rationale Manager, die sich von sachlichen Erwägungen leiten lassen. Aber Manager sind auch Menschen! Sie bringen Gefühle und Bedürfnisse mit in die Verhandlung. Sie wünschen sich Wertschätzung und Respekt. Und reagieren auf Enttäuschungen mit Empörung – und dem Willen zur Selbstbehauptung. Beginnt eine Verhandlung mit einer belasteten Beziehung oder verschlechtert sich die Beziehung während des Verhandeln, hilft nur eine Spielunterbrechung: Denn wo vermeintlich Sachfragen diskutiert werden, haben in Wahrheit längst Gefühle das Kommando übernommen.

#### **KLARE BEZIEHUNG – KLARE SACHE**

Das „Problem Mensch“ besteht in Verhandlungen also darin, dass die persönliche Beziehung unbemerkt die Sachebene beeinflusst. Solange es auf der Beziehungsebene vor Spannung knistert, werden auch hier die Funken sprühen. Erst nachdem der persönliche Konfliktstoff bereinigt ist, besteht Aussicht auf eine sinnvolle Einigung über den Verhandlungsgegenstand.

Drei Grundbegriffe helfen, mehr Ordnung ins Dickicht des emotionalen Untergrunds von Verhandlungen zu bringen: Vorstellungen, Kommunikation und die Gefühle, die sie auslösen.

#### **Widerstreitende Vorstellungen**

Sie haben Vorstellungen, welcher Verhandlungsverlauf und welches Ergebnis für Sie günstig oder ungünstig wäre? Der andere auch! In diesem Spannungsfeld gerät die Beziehung der Verhandlungspartner leicht zwischen die Fronten. Um so besser Sie verstehen, welche Wünsche und Werte, Hoffnungen und Befürchtungen Sie von Ihrem Gegenüber trennen, desto besser können Sie darauf reagieren. Ob Sie die Einschätzungen des anderen teilen, spielt keine Rolle. Sie sind Realität, einfach deshalb, weil Ihr Gegenüber sie in die Verhandlung mitgebracht hat. Sie mit Geringschätzung zu übergehen, trägt eher dazu bei, sie zu verstärken. Stellen Sie also Ihr Urteil zurück und versuchen Sie, sich an seine Stelle zu versetzen: Was bewegt ihn? Welche Motive sind hinter seinen Forderungen zu erkennen? Wenn Sie die Beweggründe erkennen und wertfrei ansprechen, hat ein klärendes Gespräch über die Missstimmung eine Chance.

## **Knackpunkt Kommunikation**

Selbst Menschen, die sich seit Jahrzehnten kennen, haben mit Missverständnissen zu kämpfen. Sprache ist so launisch wie die wechselnden Stimmungen von Menschen. Ob die Botschaft den Empfänger so erreicht, wie sie gemeint war, hängt oft von Kleinigkeiten ab.

Es liegt vor allem an drei Problemen, dass der Pass in der Kommunikation oft nicht ankommt:

- **Missverständnisse durch Vorurteile**  
Nehmen wir einen Sportler, der an einer Schwäche gearbeitet hat und einem anderen vorführt, was er nun kann. Der lächelt und applaudiert. Echte Begeisterung und Anerkennung? Oder war da nicht ein spöttischer Zug um die Lippen herum zu erkennen? Ein anderes Beispiel: Ein Gesprächspartner bescheinigt dem anderen, dessen Vorschlag sei „so nicht annehmbar.“ Was meint er mit „so“? Dass der Vorschlag eine Zumutung ist, die er kategorisch ablehnt? Oder dass er ihn grundsätzlich bejaht, aber über die Details noch zu sprechen ist? Man müsste es aufklären – tut es häufig aber nicht. Man ahnt ja schon, wie (negativ) es gemeint war.
- **Viele Sprecher – keine Zuhörer**  
Ob in Diskussionen oder Verhandlungen: Zuhören fällt schwer. Oft ist man, während ein anderer redet, schon damit beschäftigt, in Gedanken eine Entgegnung zu formulieren – und bekommt gar nicht so genau mit, was der andere gerade sagt.
- **Reden für die Galerie**  
Wo die ersten beiden Kommunikationsprobleme auftreten, ist das dritte nicht weit: Die Gesprächspartner bemühen sich nicht (mehr), verstanden zu werden. Das kann unterschiedliche Ursachen haben:  
(1) Der Redner berücksichtigt den Verständnishorizont seines Zuhörers nicht genügend, benutzt zum Beispiel Begriffe, die dem anderen fremd sind.  
(2) Er will den Gesprächspartner (und andere Zuhörer, vor allem die aus den eigenen Reihen) beeindrucken, statt mit plausiblen Argumenten zu überzeugen.  
(3) Er gefällt sich in seinem Vortrag so gut, dass er darüber den Zuhörer vergisst.

Und wie umkurvt man diese Stolpersteine? Vor allem folgende Mittel und Methoden haben sich bewährt:

- **Aktives Zuhören**  
Hören Sie aufmerksam zu – und geben Sie Rückmeldung, was Sie verstanden haben: „Verstehe ich Sie richtig, dass ...?“ Scheuen Sie sich auch nicht, eine längere Ausführung zu unterbrechen, wenn Sie Verständnisprobleme haben. Ihr Gesprächspartner wird zu schätzen wissen, dass Sie sich bemühen, ihm zu folgen.

- **Zugewandt reden**  
Bemühen Sie sich um Verständlichkeit. Stellen Sie sich vor, der Verhandlungspartner sei ein Kollege, mit dem Sie gemeinsam eine Entscheidung treffen müssen – das gelingt nur, wenn der Informationsaustausch klappt. Dazu sollten Sie sich genau überlegen, welches Ziel Sie verfolgen, was Sie also Ihrem Gegenüber verständlich machen möchten. Danach sollten Sie sich durch Rückfragen vergewissern, wie er Sie verstanden hat.
- **Ich-Botschaften**  
„Ich fühle mich im Stich gelassen, weil ...“ – das nennt man eine Ich-Botschaft. Das Gegenteil davon ist eine Du-Botschaft: „Du hast dein Wort gebrochen!“ Der Unterschied ist klein, aber fein, denn wer von sich redet, also bei sich selbst bleibt, provoziert weniger Abwehr. Wer im Gegenteil dem anderen ein Werturteil so überstülpt, als wäre es eine erwiesene Tatsache, muss mit Gegenwehr rechnen.

### **Gefühle**

Wenn negative Gefühle aufkommen, geraten Verhandlungen in emotionale Turbulenzen oder in ein frostiges Klima – und in der Sache lässt sich nichts mehr kontrolliert bewegen. Denn die Auswirkungen von Ärger oder Enttäuschung auf die Verhandlungsführung sind nicht zu unterschätzen:

- Misstrauen stellt sich ein: Der Betroffene vermutet bei seinem Gegenüber unlautere Hintergedanken. Was ihm in einer unbelasteten Situation ein Nachdenken oder Nachfragen wert wäre, wehrt er jetzt schnell ab.
- Missverständnisse entstehen: Wenn negative Gefühle im Spiel sind, fällt die Auslegung von Informationen entsprechend negativ aus. Ist zum Beispiel Argwohn entstanden, wird ein sachlich gemeinter Hinweis schnell als Vorwurf verstanden.
- Kompromisse sind ausgeschlossen: Der Betroffene nimmt strikte Standpunkte ein – nicht, weil es keine sachlichen Alternativen gäbe, sondern weil ihn Unmut leitet.
- Resignation täuscht Einigkeit vor: Mancher, der sich schlecht behandelt fühlt, gibt auf, statt zu kämpfen. Dann mag eine Einigung schnell zustande kommen – aber sie verschlechtert die Beziehung.

**Ein Beispiel:** Während eines Fußballspiels fühlt sich der Außenstürmer einer Freizeitmannschaft vom Mittelstürmer übergangen: Mehrmals stand er frei vorm Tor und hat den Ball nicht erhalten; der Außenstürmer hat lieber selbst geschossen, aber nicht getroffen. Nach der Niederlage diskutiert das Team über Konsequenzen im Sturm. Eine Verhandlung beginnt. Der Außenstürmer fordert nun resolut die Position des Mittelstürmers ein. Weil er sich dort am wohlsten fühlt? Weil er meint, die Qualitäten seines Sturmkollegen kämen auf der Außenbahn besser zum Zug? Möglicherweise. Doch mindestens so wahrscheinlich ist, dass sein Ärger ihn lenkt. Dass er dem anderen die Rechnung für das enttäuschend schlechte Zusammenspiel präsentiert. Dann wäre jedes Argument nur Vorwand für unausgesprochene Gefühle.

Es ginge nicht um die bestmögliche Aufstellung, sondern um schnellstmögliches Abrechnen. Ob es aber so ist, findet man nur heraus, wenn man die Beziehungsfragen zur Sprache bringt.

Dafür muss man Störungen der Beziehung aber erst einmal erkennen: Beobachten Sie genau, wo – bei Ihnen und Ihrem Verhandlungspartner – Gefühle das Spiel bestimmen. Und dann sollten Sie, um das Stimmungstief aufzulösen, ...

- ... Ihre Gefühle aus- und die des Gegenübers ansprechen. Zugegeben, das kostet Überwindung, weil Gefühle in Verhandlungen keinen Platz zu haben scheinen. Doch sie sind Tatsachen. Sie zu ignorieren ist nicht professionell. Es geht auch nicht darum, alle Tiefen einer Beziehung auszuloten. Entscheidend ist allein, dass die Verhandlungspartner Störungen beseitigen, die einem befriedigenden Verhandlungsergebnis im Wege stehen. Es muss auch nicht zur Gefühlsduselei werden. Wenn Sie etwas „empört“ hat, könnten Sie „Irritationen“ thematisieren – das klingt sachlicher. Nutzen Sie, um mehr von der Gefühlslage des anderen zu erfahren, offene, neutrale Fragen, die ihm Spielraum beim Antworten lassen. Fragen Sie also zum Beispiel nicht: „Was macht Ihnen Angst?“ Fragen Sie: „Gibt es auf Ihrer Seite Befürchtungen, die wir berücksichtigen sollten?“ So nähern Sie sich langsam dem Kern der Emotionen.
- ... dem Verhandlungspartner gestatten, Dampf abzulassen. Das kann unangenehm sein, bringt die Sache aber voran, denn wenn der Druck weg ist, lässt sich vernünftiger miteinander reden. Wichtig ist, dass Sie selbst in dieser Phase ruhig bleiben – sonst schaukeln sich die Gefühle auf.
- ... mit symbolischen „Friedensgesten“ die Lage entspannen. Eine Bekundung von Sympathie, ein Zeichen des Verständnisses, eine Entschuldigung – damit verbauen Sie sich nichts in der Sache, lösen aber die Anspannung.

### **INTERESSEN: DIE SPIELMACHER**

In vielen Verhandlungen wird mühsam um Positionen gestritten. Sie äußern sich in Formulierungen wie „ich will, fordere, erwarte“. Stillschweigend oder ausdrücklich nimmt derjenige, der sie vertritt, die Haltung ein: So und nicht anders muss es laufen. Es geht um „Standpunkte“ – schon der Begriff zeigt, dass hier wenig Bewegung zu erwarten ist. Sie verlangen nach Zugeständnissen und provozieren meist Ablehnung. Wo sie aufeinander treffen, scheint es zwischen einem ja oder nein keine Alternative zu geben: Ein Mitarbeiter möchte das Fenster im Büro öffnen, der andere ist strikt dagegen. Das Feilschen beginnt.

Anders als Positionen, die hartnäckig und lautstark vertreten werden, sind Interessen die stillen Beweggründe dahinter: Bedürfnisse, Wünsche oder Sorgen. Ihr Ausgangspunkt sind die menschlichen Grundbedürfnisse:

- (wirtschaftliche) Sicherheit
- Gemeinschaft und Zugehörigkeit
- Anerkennung und Wertschätzung

- selbstbestimmtes Handeln

### **Probleme an der Wurzel lösen**

Sie sind die geheimen Antriebskräfte – so geheim, dass wir uns ihrer häufig nicht bewusst sind. Und so verwandeln sie sich unversehens in Positionen. Macht man sich die Mühe, die versteckten Interessen wieder frei zu legen, findet man oft verblüffende Kompromissmöglichkeiten. Im obigen Beispiel könnte dem einen Mitarbeiter an frischer Luft gelegen sein, während der andere Zugluft befürchtet. Warum also nicht ein etwas entlegeneres Fenster öffnen? Vielleicht möchte der ablehnende Mitarbeiter auch nur höflich gefragt werden, ob er einverstanden ist. Es sind häufig solche „Kleinigkeiten“, die Verhandlungen ins Stocken bringen. Selbst wenn Geldfragen im Raum stehen, verbergen sich dahinter oft anders geartete Motive; so wie im Fall des Übungsleiters (1. Kapitel), der mangelnde Anerkennung (Interesse) mit finanziellen Forderungen (Position) „quittiert“. Thematisieren die Parteien nur die Forderung, können sie das Problem nicht lösen. Um zu konstruktiven Lösungen zu gelangen, müssen sie den Interessen auf die Spur kommen. Und schon weitet sich das Spielfeld: Ob zum Beispiel Worte des Danks, eine öffentliche Ehrung oder ein Privileg – die Interessen lassen sich, anders als die Position, auf vielfältige Weise befriedigen.

**Tipp:** Mehr über Grundbedürfnisse als Antriebskräfte lesen Sie im Portal unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 4.1.02 „Motivation und Bedürfnisse“.

### **WEISS, WER FORDERT, WAS ER WILL?**

Die Herausforderung beginnt damit, sich die eigenen Interessen deutlich vor Augen zu führen. Starten Sie mit möglichst weit gezogenen Interessensfeldern, am besten auf der Ebene der Grundbedürfnisse. In weiteren Schritten können Sie Ihre Interessen präzisieren. Durch dieses Vorgehen blockieren Sie den Automatismus, Interessen in einengende Positionen umzuwandeln.

Um so genauer Sie Ihre Interessen schließlich definiert haben, desto gezielter können Sie einerseits Ihre Verhandlungsstrategie planen und andererseits Ihre Argumente formulieren. So können Sie auf geschickte und überzeugende Weise Ihre Interessen in die Verhandlung einbringen.

**Tipp:** Wenn Sie einem Verhandlungspartner Ihre Ziele und Interessen plausibel machen möchten, sollten Sie zunächst das zugrunde liegende Problem darstellen. Ihr Gegenüber kann dann Ihre Schlussfolgerungen besser nachvollziehen. So gewinnen Sie sein Verständnis. Weitere Vorschläge finden Sie im Portal unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.3.01 „Überzeugen statt überreden“.

Kommen wir noch einmal zum unzufriedenen Übungsleiter zurück. Er könnte zum Beispiel folgende Grundinteressen bei sich entdecken:

- Er möchte als Übungsleiter tätig bleiben, weil ihn die Arbeit befriedigt. Hätte er sich dieses Interesse klar gemacht, hätte er die harte Konfrontation mit dem

für ihn enttäuschenden Ergebnis, der Aufgabe des Amtes, wahrscheinlich vermieden.

- Er wünscht sich mehr Anerkennung für seinen Einsatz. Hier ergeben sich die meisten Lösungsoptionen.
- Er erwartet Fairness: Zeit „opfert“ er gern, aber auch die Kosten zu tragen, ist keine Selbstverständlichkeit. Darüber muss man endlich reden.

### **WAS WILL DER ANDERE WIRKLICH?**

Gegensätzliche Positionen verleiten zu der Vermutung, dass auch die Interessen unvereinbar seien. Natürlich gibt es auch auf der Interessensebene Gegensätze. Sie zu erkunden lohnt sich:

- Vielleicht können Sie Interessen des anderen in Ihren Lösungsvorschlag integrieren. Angenommen, Ihr Verhandlungspartner sperrt sich gegen Ihren Einigungsvorschlag nur deshalb, weil er befürchtet, dafür von anderen kritisiert zu werden. Haben Sie das einmal erkannt, können Sie ihm helfen, das Ergebnis gut zu verkaufen.
- Sie können mit ihm zusammen dort Brücken bauen, wo die Vorstellungen auseinandergehen. Diese gemeinsame Suche nach transparenten und für beide nachvollziehbaren Lösungsmerkmalen schafft Vertrauen und löst Blockaden.

Auf der Ebene der Interessen gibt es häufig aber auch erstaunliche Einigungschancen. Das illustriert der „Orangenfall“: Zwei Menschen streiten um eine Orange, die jeder für sich beansprucht. Die Standpunkte sind konträr – und die Interessen? Würden sie in einer Verhandlung zutage gefördert, könnte sich folgendes herausstellen: Der eine will das Fruchtfleisch, weil er Appetit darauf hat, der andere die Schale, um einen Kuchen zu backen. Zugegeben, der Fall ist erfunden. Aber er zeigt realistisch, dass Positionen und Interessen weit auseinander liegen können. Und dass es sich lohnt, über Interessen zu sprechen! Und wie spürt man sie auf? Durch aktives Zuhören und Nachfragen! Entscheidend sind die Fragen nach dem „Warum?“:

- „Aus welchen Gründen ist Ihnen wichtig, dass ...?“
- „Warum können Sie diesem Punkt nicht zustimmen?“
- „Wie würden Sie folgende Überlegung beurteilen?“

### **Lageplan: Wo steht der andere?**

Sie werden die Antworten besser verstehen, wenn Sie sich in die Situation der anderen Partei hineindenken:

- Was würden Sie sich an seiner Stelle als Vereinbarung wünschen?
- Beginnen Sie auch hier bei den Grundbedürfnissen, die Sie Stück für Stück konkretisieren.
- Achten Sie besonders auf gemeinsame Interessen, die leicht übersehen werden, weil man Interessensgegensätze erwartet.

- Bedenken Sie auch, was das Umfeld von ihm erwarten könnte, denn Erwartungsdruck kann ein starkes Motiv für eine bestimmte Verhandlungsführung sein.
- Wenn die Gegenseite aus mehreren Personen besteht, unterstellt man oft allen dieselben Interessen. Doch sie können voneinander abweichen. Stellen Sie deshalb Ihre Überlegungen für jeden einzelnen gesondert an.

### **Hart, aber herzlich**

Signalisieren Sie in der Verhandlung, dass Sie die Interessen der Gegenseite ernst nehmen! Wenn Sie diese Interessen würdigen, können Sie selbst auf mehr Entgegenkommen hoffen. Anders herum: Je druckvoller ein Ball gespielt wird, desto fester kommt er zurück – besser Sie nehmen den Druck heraus. Bleiben Sie bestimmt, wenn es um die Berücksichtigung (auch) Ihrer Interessen geht, aber ...

- zeigen Sie, dass auch die Interessen des anderen zählen;
- gehen Sie Probleme an, nicht den Verhandlungspartner, denn Vorwürfe und Schuldzuweisungen hemmen die Gesprächsbereitschaft;
- lassen Sie sich auf neue Lösungswege ein;
- bleiben Sie freundlich im Ton.

**Tipp:** Hilfestellung bei der Analyse aufkommender Kontroversen gibt Ihnen im Portal unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 6.4.03 „Überlegungen zur Konfliktlösung“.

#### **4. ZUR SACHE: OPTIONEN UND OBJEKTIVITÄT**

**Ungeübte Schachspieler verlieren eine Partie auch deshalb, weil sie sich nur einen „Königsweg“ vorgestellt haben. Könner überlegen sich möglichst viele potenzielle Erfolgspfade. So vergrößern sie die Chance, die optimale Lösung zu finden. Ein gutes Vorbild für die Verhandlung!**

#### **ENTWICKELN SIE ENTSCHEIDUNGSMÖGLICHKEITEN**

Die Interessen der Parteien liegen offen auf dem Tisch. Und was nun? Selten wird man das Einigungspotenzial auf den ersten Blick erkennen können. Die Aufgabe besteht jetzt darin, systematisch und zugleich kreativ Optionen für eine Vereinbarung zu entwickeln.

Auch in dieser Phase sind einige Hürden auf dem Lösungsweg zu nehmen – sie befinden sich nirgends im Raum, sondern in den Köpfen der Beteiligten.

#### **Getrennte Problemzonen**

Das Hemmnis: Häufig denken die Parteien einer Verhandlung, sie hätten genügend eigene Probleme; soll sich die Gegenseite um ihre selbst kümmern. Diese Haltung schafft Fronten statt Vertrauen.

Gegenmittel: Machen Sie den Anfang und wenden Sie sich den Problemen Ihres Verhandlungspartners zu! Fragen Sie nach, wo ihn der Schuh drückt. Wenn er erkennt, dass Sie seine Probleme interessieren, wird er auch anerkennen, dass Ihre Erwartungen Gewicht haben.

#### **Die Macht der Bedenken**

Das Hemmnis: Wer mit anderen diskutiert und eine Idee ausbreitet, muss mit schnellen Unterbrechungen rechnen: „Ach, ich weiß schon, was Sie meinen ...“ Er weiß es natürlich nicht – er hat es ja nicht gehört. Stattdessen glaubt er zu wissen, was alles dagegen spricht. Auf diesen Abwehrimpuls sollte man sich vor allem dann einstellen, wenn ein harter Verhandler mit am Tisch sitzt. Da jede Idee der Gegenseite unter dem Verdacht steht, sie einseitig zu bevorteilen, wird sie flugs durch Bedenken beiseite gewischt. Das Vorurteil regiert mit harter Hand, die der Kreativität keinen Raum lässt. Intelligente Lösungen benötigen aber kreative Macher!

Gegenmittel: Wichtig ist, die Suche nach Optionen strikt von der Bewertungsphase zu trennen. So wie es zum Beispiel die Regeln für ein Brainstorming vorsehen. Diese Kreativitätstechnik ist deshalb besonders geeignet, die lähmende Kraft der Vorurteile und Bedenken zu überwinden: Jede denkbare Option ist mindestens als Ansatz für neue Ideen gut. So kommen die Dinge in Fluss. Damit keiner befürchten muss, spontan geäußerte Ideen würden ihn später binden, sollten Sie klipp und klar vereinbaren, dass das Brainstorming völlig unverbindlich ist. In der Bewertungsphase ist jede Partei frei – sie kann sich auch von den eigenen Vorschlägen wieder distanzieren. Möglichst aber erst nach einem Meinungs austausch über das Für und

Wider der jeweiligen Idee: Legen Sie wert darauf, dass auch weiterhin mehr über Chancen als über Hindernisse diskutiert wird.

**Tipp:** Wie Brainstorming funktioniert und welche Regeln gelten, lesen Sie im Portal unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.3.09 „Kreativ durch Brainstorming“. Weitere Kreativitätstechniken stellt Ihnen unter Rat & Tat / Vereinsberater der Baustein „Kreativität“ im dritten Kapitel vor.

### **Stecknadel im Heuhaufen**

Das Hemmnis: Wer gewöhnt ist, in Positionen zu denken und zu verhandeln, neigt zu der Annahme, es gäbe nur eine Lösung – die irgendwo zwischen den gegensätzlichen Forderungen liege. Den optimalen Punkt müsse man nun mit der Lupe suchen. Doch diese vorschnelle Fixierung auf die eine richtige Lösung engt den Blick für neue Lösungsansätze ein.

Gegenmittel: Hier gilt es, wie zuvor, schnelle Urteile zu unterbinden. Es gibt nicht nur eine „richtige“ Lösung“, sondern unterschiedliche Muster, das Problem zu lösen. Denken Sie an das Beispiel des Übungsleiters: Auf den ersten Blick schien sich die Wahlmöglichkeit darauf zu beschränken, ob Kosten erstattet werden oder nicht. Auf Grundlage der Interessen ergaben sich aber ganz unterschiedliche Lösungsansätze. Erweitern Sie das Spektrum der Alternativen durch offene statt geschlossene Fragen. Denn sie verhindern, dass durch ein ja oder nein die Idee abgeschnitten wird. Fragen Sie also nicht: „Sind sie damit einverstanden?“ Fragen Sie zum Beispiel

- „Wie wäre es, wenn wir so vorgehen?“
- „Welche Ergänzungen dieser Idee könnten Sie sich vorstellen?“
- „Welche Einwände haben Sie in dieser Frage?“

**Tipp:** Und was, wenn der Verhandlungspartner Fragen und Ideen mit vorgeschobenen Argumenten vom Tisch räumt? Hilfestellung gibt Ihnen im Portal unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 6.4.04 „Killerphrasen“.

### **Verteilungskampf**

Das Hemmnis: Eng verwandt mit der Meinung, es gäbe eine Musterlösung, ist die Vorstellung, dass es keine zwei Sieger geben könne. Jedes Mehr für den einen habe unweigerlich ein Weniger für den anderen zur Folge. Warum sollte man sich also, wenn alles auf diesen Gegensatz hinausläuft, die Mühe machen, nach Lösungsalternativen zu suchen?

Gegenmittel: Solange die Parteien keine bessere Alternative sehen, werden sie an dieser Vorstellung festhalten. Folgende Strategie hilft, vom Kampf um Sieg oder Niederlage zu einem Wettbewerb der besten Problemlösungen zu gelangen:

- **Vom Besonderen zum Allgemeinen und zurück**

Durch eine Nahaufnahme erkennt man die Einzelheiten eines Problems. Seine Strukturen versteht man jedoch besser, wenn man Abstand nimmt. Pendeln Sie zwischen beiden Ebenen: Vom konkreten Problem geht es zu einer verallgemeinernden Betrachtung des Problemmusters und möglicher Lösungsansätze und schließlich zur konkreten Umsetzbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse.

Am Beispiel wird es deutlicher: In einem Sportverein ist die Nutzung einer Halle am Wochenende so geregelt, dass sie durch eine Eintragung in einem Aushang reserviert werden kann. Es kommt zu einem Wettlauf zweier Abteilungen, die frühzeitig so viele Termine wie möglich blocken. Allerdings steht die Halle oft leer, weil Reservierungen nicht wahrgenommen werden. Die Abteilungen debattieren nun über fixe Nutzungszeiten.

1. Schritt – das konkrete Problem: Was genau läuft falsch bzw. welche Tatsachen haben die Verhandlung ausgelöst?

Beispiel: Nach der bisherigen Nutzungsordnung muss man frühzeitig reservieren, selbst wenn der Bedarf noch gar nicht klar ist. Die Halle steht deshalb oft leer, was Ärger auslöst.

2. Schritt – Problemanalyse: Welche Merkmale sind für das Problem und die Schwierigkeiten der Einigung typisch?

Hier geht es also um die (theoretische) Analyse. Die Verallgemeinerung der Symptome bewirkt zweierlei: Sie hilft, vorgefasste Meinungen über die Problemlösung zu überwinden. Und lässt durch den gewonnenen Abstand das Problemmuster besser erkennen.

Beispiel: Erstens ist das Wochenende für beide Abteilungen eine attraktive Nutzungszeit. Zweitens hat sich der bisherige Reservierungsmodus als nachteilig erwiesen, weil „auf Teufel komm’ raus“ gebucht wird. Drittens sind fixe Zeiten, über die in der Verhandlung bisher gestritten wurde (Positionen!), weder im Interesse der einen noch der anderen Abteilung, weil den Teilnehmern dieser Sportangebote Spontaneität wichtig ist. Zusammengefasst: „Blinde“ Buchungen sind nicht nützlich, ein fester Zeitplan ist es aber auch nicht.

3. Schritt – Strategieanalyse: Welche Lösungsmuster haben sich für ähnliche Probleme bewährt?

Hier versucht man also, durch mehr Distanz einen besseren Überblick zu gewinnen und durch Vergleiche neue Ideen zu finden. Um so mehr Vergleichsmöglichkeiten die Parteien finden, desto größer der Fundus, aus dem die konkrete Lösung entwickelt werden kann.

Beispiel: Die Nutzungszeiten am Wochenende kann man als ein knappes Gut verstehen. In der Planwirtschaft werden solche Güter von oben zugeteilt; dem entspräche ein fester Zeitplan, der nicht erwünscht ist. Die Marktwirtschaft verfolgt ein anderes Prinzip: Um so knapper ein Gut ist, desto teurer ist es. Das läuft im Verein bisher anders: Die Reservierung kostet nichts, deshalb wird von ihr im Übermaß Gebrauch gemacht. Ansatzpunkt für die Lösung könnte also ein „Preis“ für die Reservierung sein.

4. Schritt – Umsetzung: Welche der theoretischen Lösungsansätze lassen sich wie auf den Verhandlungsgegenstand übertragen? Wie genau müsste man vorgehen?

Hier kehrt man also zum konkreten Problem zurück.

Beispiel: Überlegenswert ist jetzt, wie man die Reservierung „bepreisen“ könnte, zum Beispiel durch ein Kontingent an reservierbaren Terminen. Oder durch Dienstleistungen, die die Teilnehmer erbringen müssten (zum Beispiel Hallenreinigung) – auch wenn sie die reservierte Halle nicht genutzt haben. Oder durch ...

**Tipp:** Ziel der Suche sind Lösungsoptionen, die beiden Parteien nutzen. Ausgangspunkt sind deshalb die übereinstimmenden oder ähnlichen Interessen. Doch auch aus gegensätzlichen Interessen lassen sich Lösung entwickeln! Wie, verrät Ihnen im Portal unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 6.4.06 „Durch Interessensgegensätze zum Verhandlungserfolg“.

### **OBJEKTIVE BEURTEILUNGSKRITERIEN BEI INTERESSENSGEGENSÄTZEN**

In diesem Baustein war häufig von beidseitigem Gewinn die Rede. Dieses Ziel sollten Sie auch nicht frühzeitig aufgeben! Aber es wäre unrealistisch zu glauben, es ließen sich stets alle Interessen auf einen gemeinsamen Nenner bringen. Das Harvard-Konzept verschließt sich dieser Einsicht nicht, sondern schlägt auch für diese Situation ein Verfahren vor, das dem Grundsatz sachgerechten Verhandeln entspricht. Nehmen wir an, ein Ehrenamtlicher hat sich bereit erklärt, als Übungsleiter eine neue Trendsportart anzubieten. Der Verein stimmt erfreut zu und schafft die nötigen Trainingsgeräte an. Unverhofft verlangt der Ehrenamtliche nun eine teure Schulung. Die sei nötig, meint er, und überhaupt: Wo er sich für den Verein engagiere, dürfe er doch auch auf Entgegenkommen hoffen! Was soll der Vorstand tun? Jedenfalls nicht dem moralischen Druck nachgeben – das ist eine Form der Nötigung, die mit fairem Verhandeln nicht im Einklang steht. Er sollte stattdessen sachliche Argumente verlangen, warum die Fortbildung nötig ist. Folgende Fragen könnte er stellen:

- Warum genau reicht die allgemeine Ausbildung zum Übungsleiter nicht aus?
- Welche Gefahren drohen wodurch?
- Gibt es gesetzliche Vorschriften?
- Was sagen Fachleute zum nötigen Ausbildungsstand von Trainern dieser Sportart?
- Wie halten es andere Vereine oder gewerbliche Anbieter?
- Wie ist man im Verein bei der Einführung neuer Sportarten bisher vorgegangen?
- Welche Alternativen gibt es zu einem kostspieligen Seminar?

### **Kriterienkatalog versachlicht**

Lassen Sie sich also keinen Willen aufzwingen, sondern verlangen Sie neutrale, nachvollziehbare Kriterien für den Verhandlungsvorschlag! Folgende Merkmale könnten zum Beispiel zu Rate gezogen werden:

- der Marktwert
- Vergleichsfälle
- neutrale Gutachten
- Rechtsprechung
- der Grundsatz der Gleichbehandlung
- die Gegenüberstellung von Nutzen und Kosten beider Parteien

### **Lösen als Lösung**

Manchmal gelingt es Verhandlungspartnern trotz allen Bemühens nicht, eine letzte Lücke zwischen den Erwartungen zu schließen. So könnte es in dem Beispiel kommen, in dem Vermieter und Verein über den Mietpreis verhandeln (1. Kapitel). Beide Seiten sind sich entgegengekommen und trotzdem liegen Forderung und Angebot noch ein Stück auseinander. Der letzte Ausweg in solchen Fällen könnten folgende Lösungen sein:

- Beide Seiten machen einen schriftlichen Vorschlag für den noch strittigen Teil des Verhandlungsgegenstands. Ein neutraler Dritter entscheidet zugunsten des Vorschlags, der ihm sachgerechter erscheint. Dieses Verfahren hat den Vorteil, dass die Parteien sich um einen nachvollziehbaren Vorschlag bemühen müssen, weil er sonst keine Chance hätte.
- Einer schneidet den Kuchen auf, der andere darf wählen. Das funktioniert, wenn beide genau das Gleiche beanspruchen, wie im Sporthallenfall: Partei eins bestimmt, dass die Wahl besteht zwischen der Kombination mittwochs nachmittags (bester Termin) und dienstags vormittags (schlechtester Termin) oder der Kombination donnerstags nachmittags (zweitbesten Termin) und sonntags nachmittags (drittbesten Termin). Partei zwei darf nun wählen.
- Und schließlich bleibt die letzte aller Lösungen, die Auslosung, zum Beispiel mit Streichhölzern oder Würfeln. Das ist zwar ein Glücksspiel, aber es nimmt einerseits der Partei, die den Kürzeren zieht, zumindest das Gefühl, ausgetrickst worden zu sein. Und verhindert andererseits, dass die Verhandlung – mit noch negativeren Folgen – scheitert.

## **5. VORDENKER KOMMEN LEICHTER ANS ZIEL**

**Geschickt zu verhandeln erfordert viel Nachdenken. Wer aufmerksam den Verhandlungsverlauf beobachtet und Schlussfolgerungen ableitet, schafft die Basis für schnelle und flexible Reaktionen. Noch besser fährt aber, wer sich schon vor der Verhandlung Gedanken macht!**

Das gilt für alle Phasen sachgerechten Verhandeln:

- Analysieren Sie Ihre Interessen frühzeitig – bevor Sie sich durch allzu feste Positionen selbst die Spielräume eng machen.
- Denken Sie auch über die möglichen Interessen des Verhandlungspartners bereits vor dem Verhandlungsbeginn nach.
- Gehen Sie mit einem Strategiepapier in die Verhandlung, das auf einem Interessensabgleich basiert.
- Gleichen Sie in der Verhandlung Ihre Vermutungen ständig mit Ihren Beobachtungen ab – und ziehen Sie Konsequenzen. Vielleicht entdecken Sie bei Ihren Gegenüber ein Interesse, das Sie nicht bedacht hatten und das neue Optionen eröffnet.
- Fordern Sie Verhandlungspausen, in denen Sie Ihre Verhandlungsstrategie an Ihre aktuellen Erkenntnisse anpassen können.

**Tipp:** Vorschläge für die Vorbereitung einer Verhandlung enthält unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 5.3.07 „Wie wird ein Gespräch erfolgreich“?

**Um Positionen zu feilschen ist relativ leicht, aber selten ergiebig. Sachgerechtes Verhandeln nach dem Harvard-Prinzip fordert den Parteien mehr ab. Aber ungleich größer ist auch der mögliche Gewinn: Ein gemeinsamer Erfolg in der Sache und gute Beziehungen, von denen die Verhandlungspartner (auch) künftig profitieren!**