

Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

Kontextmodul 2 – Fachbereich Technik

Horw, den 6. Juni 2008

Teammitglieder

Manuel Bitzi	Tel. +41 78 817 10 30	manuel.bitzi@stud.hslu.ch
Philippe Manner	Tel. +41 76 390 88 16	philippe.manner@stud.hslu.ch
Andy Abgottspon	Tel. +41 79 703 75 15	andy.abgottspon@stud.hslu.ch

Verantwortliche & Dozierende

Irene Dietrichs	Modulverantwortliche
Urs Grüter	Moduldozent

Inhalt

1	Einführung	2
2	Verhandlungsmaximen	2
2.1	Einleitung	2
2.2	Grundaspekte	3
2.2.1	Mensch	3
2.2.2	Interessen	3
2.2.3	Möglichkeiten	4
2.2.4	Kriterien	4
2.3	Verhandlungsjudo	5
3	Manipulationstechniken	6
3.1	Die gängigsten Techniken	6
3.1.1	Blockieren	6
3.1.2	Gespräch sabotieren	6
3.1.3	Manipulationsmanöver ‘Entweder-oder-Argument’ (Schwarz-Weiss-Malerei)	6
3.1.4	Den Brunnen vergiften	6
3.1.5	Angriff auf die Person	7
3.1.6	Appell an Emotionen oder populäre Gefühle	7
3.1.7	Taktik mit der Trivialität	7
3.1.8	Der Trick mit der Menge	7
3.2	Generelle Gegenmassnahmen	8
4	Der Umgang mit Macht	9
4.1	Verschiedene Arten von Macht	9
4.1.1	Macht durch Belohnung	9
4.1.2	Macht durch Bestrafung	9
4.1.3	Legitimationsmacht	10
4.1.4	Informationsmacht	10
4.1.5	Fazit	10
4.2	Das Power-Play	10
4.3	Unfaire Machtspiele	11
	Literatur- und Quellenverzeichnis	12

1 Einführung

Verhandeln spielt sich auf zwei Ebenen ab. Die eine Ebene bezieht sich auf die Substanz, also um das was es geht. Die andere Ebene bestimmt, wie mit dieser Substanz umgegangen wird.

Jeder Schritt, den man in einer Verhandlung geht, erweitert dabei die gewählten Verfahren. Das heisst, dass man vor jedem neuen Schritt entscheiden kann, ob man das bisherige Verfahren festigen oder einen anderen Weg gehen will, der den besseren Erfolg erzielen kann.

Die meisten Menschen verhandeln automatisch positionsbezogen. Sie nehmen eine bestimmte und meist starre Stellung im Gespräch ein und versuchen diese zu vertreten und durchzuringen. Diese Verhandlungstechnik ist zwar einfach, wenn sich jedoch die Parteien einigen möchten, so bleibt bei mindestens einer Seite ein bitterer Nachgeschmack, da die eigenen Interessen nicht durchgesetzt werden konnten.

Folgende weitere Gefahren können beim positionsbezogenen Verhandeln auftreten:

- Gesichtsverlust durch Zurückziehen des Egos
- Gegenüber kann sich angegriffen fühlen -> Folge: Angriff, Flucht oder Unterwerfung
- Kann sehr nerven- und zeitaufwändig sein
- Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern wird aufs Spiel gesetzt
- Gefundene Lösung dient unter Umständen keiner beteiligten Person

Eine Alternative, die genannten Risiken und Gefahren zu vermeiden, ist das Harvard-Konzept.

2 Verhandlungsmaximen

2.1 Einleitung

Das Harvard-Konzept ist eine an der Harvard University entwickelte Methode, die sachbezogenes Verhandeln anstrebt. Dabei werden Streitfragen nach ihrer Bedeutung und nach ihrem Sachverhalt entschieden und nicht danach, was jede Seite will oder behauptet. Das Ziel ist der grösstmögliche Nutzen für beide Seiten.

Die Methode des sachbezogenen Handelns ist unabhängig von Machtansprüchen, Tricks und Impopiergehab und setzt Fairness an die Front.

2.2 Grundaspekte

2.2.1 Mensch

Menschen sind unberechenbar und sehen sich selber am liebsten im besten Licht. Lob und Anerkennung hört jeder Mensch gerne und macht Personen offener für die Interessen des anderen.

Jeder Verhandlungspartner hat zwei Grundinteressen: den Sachgegenstand und die persönliche Beziehung zum Gegenüber. Um die nachträgliche Beziehung untereinander nicht aufs Spiel zu setzen, sollte der Mensch und das Problem immer getrennt voneinander behandelt werden.

Beispiel

Falsch: 'Sie haben mir ein defektes Gerät verkauft'

Richtig: 'Das gekaufte Gerät ist defekt'

Der Vermischung der Grundinteressen kann man auf verschiedenen Wegen entgegenreten. Versuchen Sie sich in die Lage des anderen zu versetzen, nur so können Sie seinen Standpunkt und damit verbundene Gefühle verstehen. Vermeiden Sie willkürliche Projektionen, sprechen Sie den Gegenüber direkt darauf an, aber greifen Sie die Person nie direkt an.

Seien Sie im Gespräch offen und zeigen Sie dem Partner, dass Sie auf ihn eingehen. Meist werden gemeinsame Interessen an einer Sache übersehen. Es wird nur gesehen, was unterschiedlich ist oder nicht funktioniert.

Integrieren Sie bei einem Gespräch in der Gruppe alle Teilnehmer in die Diskussion. So können Sie sicherstellen, dass alle Teilnehmer zu Wort kommen und die Lösung von allen Parteien akzeptiert und getragen wird.

2.2.2 Interessen

Auch wenn es in Verhandlungen meist um gegensätzliche Interessen geht, so gibt es immer auch immer gemeinsame, welche es herauszufiltern und hervorzuheben gilt.

Der direkteste Weg Interessen herauszufinden, ist direkt danach zu fragen. Am besten werden dabei Fragen nach den Bedürfnissen, Wünschen oder Hoffnungen angenommen. Interessen von anderen sind immer legitim und können nicht geändert werden. Geben Sie besonders Acht bei Personen, welche nicht ihre eigenen Interessen, sondern die eines Hintermannes vertreten.

Beispiele

'Aus welchen Gründen möchten Sie ... ?'

'Und was sind die Gründe, dass Sie dieses Ergebnis nicht möchten?'

Notieren Sie sich während einer Verhandlung alle Interessen der Beteiligten. Denn sollten Sie einmal

einen Beteiligten mit einem anderen Interesse ansprechen, so kann sich dieser schnell gekränkt fühlen.

Auch Ihre eigenen Interessen sind wichtig. Sollte Sie der Partner nicht darauf ansprechen, so sprechen Sie von sich aus offen darüber. Wichtig ist, dass zuerst alle Interessen offengelegt und ergründet sind, bevor man mögliche Lösungen oder Konsequenzen angeht.

2.2.3 Möglichkeiten

Beim positionsbezogenen Verhandeln meint bereits jede Seite die optimale Lösung zu kennen. Das Ziel ist es, nun einen gemeinsamen Nenner zu finden.

Es sollten mehrere Möglichkeiten zusammen entwickelt werden. Dabei sollte auch eine Variante erarbeitet werden, welche nicht direkt den bereits entwickelten Vorstellungen der Verhandlungspartnern entspricht, sondern Neuland betritt.

Folgende sind die Haupthindernisse für eine konstruktive Möglichkeitsfindung:

- Vorschnelle Urteile und Voreingenommenheit schaden der Erfindungskraft
- Die direkte Suche nach der richtigen Lösung (ohne weitere in Betracht zu ziehen)
- Es wird angenommen, das der Kuchen begrenzt ist. Dabei gibt es jedoch unendlich viele Optionen.
- Desinteresse

Verschiedene Optionen können beispielsweise durch Brainstorming oder Expertenbefragung entwickelt werden. Wichtig ist, dass die Methoden nur entwickelt, jedoch nicht beurteilt werden. Es kann auch eine auf den ersten Blick völlig unsinnige Idee weiterverfolgt werden. Es sollten Möglichkeiten erarbeitet werden, welche Interessen aller Beteiligten enthalten.

2.2.4 Kriterien

Kriterien müssen objektiv sein, d.h. neutral und frei von Willkür. Ein Ergebnis sollte auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen.

Beispiel

Objektiv: Verbrauch, Steuer, Leistung, Wert

Subjektiv: Schönheit, Statussymbol, Machtausdrücke

Die objektiven Kriterien sollten möglichst von allen Seiten akzeptiert werden und auf den Interessen der Partner beruhen. Die Beurteilungskriterien dürfen nicht einseitig festgelegt werden, sondern sollten von allen ins Spiel gebracht und diskutiert werden.

Weitere faire Vorgehensweisen sind:

- Einer teilt, der andere sucht aus
- Lose ziehen
- Unbeteiligte Dritte entscheiden lassen
- Mediator hinzuziehen

2.3 Verhandlungsjudo

Was ist wenn die Gegenseite nicht auf Ihre interessenbezogene Verhandlungsstrategie eingeht oder Sie sogar persönlich angreift?

Die normale Reaktion wäre das Verteidigen der Position und das Zurückweisen der Kritik. Dieses Verhalten führt aber meistens zu einem Gegenangriff, welcher die Fronten verhärtet. Um dem entgegenzuwirken, dürfen Sie nicht zurückschlagen, sondern sollten den Angriff auf das Problem lenken. Bleiben Sie sachlich und versuchen Sie die Hintergründe des Angriffes herauszufinden.

Beispiel: 'Aus welchem Grund glauben Sie, ...?'

Spielen Sie auch mit der Gegenseite die Position der Partner durch. Eventuell merken Sie, dass diese doch attraktiv für Sie sein könnte, oder diese dem Gegenüber doch missfällt.

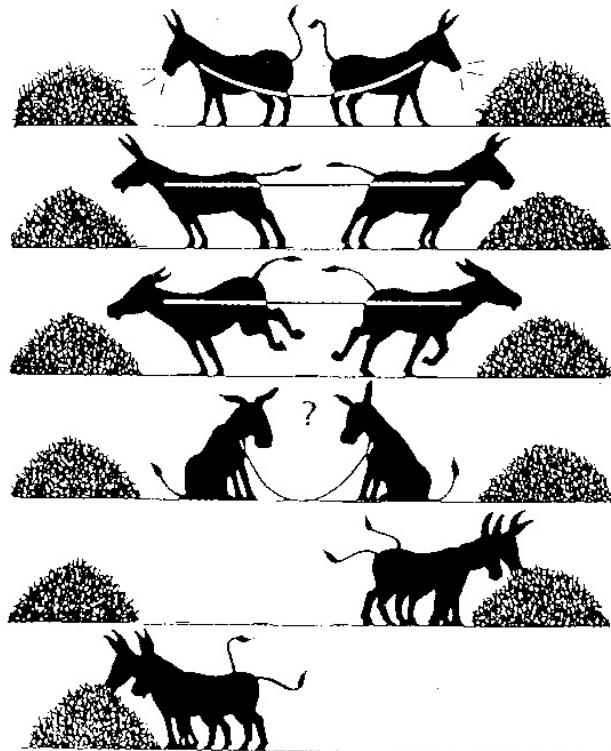


Abbildung 1: Manchmal muss die eigene Position verlassen werden, um das beste Resultat zu erzielen

3 Manipulationstechniken

In der Praxis ist es wichtig, unfaire Angriffe und Manipulationsversuche zu erkennen, um entsprechend darauf reagieren zu können. Es gibt zahlreiche Formen von Manipulationstechniken. Einige davon werden im Folgenden erläutert:

3.1 Die gängigsten Techniken

3.1.1 Blockieren

Antwort verweigern, ausweichen, etwas nicht verstehen wollen, etwas absichtlich missverstehen, sich mit allen Mitteln durchsetzen, Drohungen, Lügen, persönliche Angriffe, Emotionen werden aufgeschaukelt, dem Gegner wird ein schlechtes Gewissen gemacht, (Zeit)druck wird erzeugt

3.1.2 Gespräch sabotieren

Der Manipulator provoziert den Gesprächsabbruch, schiebt die Schuld dafür aber der Gegenseite in die Schuhe. Kann erreicht werden durch: Gefühlsausbruch vorspielen, schlechtes Gewissen erzeugen, Erklärung verweigern, auf eigenem Standpunkt verharren, Fragen nicht beantworten, dafür eigene Sicht wiederholen.

3.1.3 Manipulationsmanöver ‘Entweder-oder-Argument’ (Schwarz-Weiss-Malerei)

‘Entweder wir gehen ins Kino oder wir gehen ins Museum. Wir gehen nicht ins Museum, also gehen wir ins Kino.’ Die Argumentation scheint zwar logisch, enthält aber einen fatalen Fehler: es wird vorausgesetzt, dass nur die beiden Alternativen existieren. Der Angegriffene muss dieses Manöver erkennen und nachfragen: Sind noch weitere Möglichkeiten denkbar?

3.1.4 Den Brunnen vergiften

Es ist eine plumpe Manipulationstaktik, den Gegner – bevor er geredet hat – aus dem Rennen zu werfen. ‘Gewiss wird niemand mit gesundem Menschenverstand gegenteiliger Meinung sein.’ ‘Wenn jemand Einwände hat gegen..., so sind dies alles Interessenvertreter, die allesamt eigennützige Ziele verfolgen.’ Gegen diese Taktik ist Mut gefragt, echte Gründe müssen verlangt werden, nicht ‘Es ist doch klar ...’. Wenn es wirklich so klar ist, dann soll die Gegenseite es auch begründen. Typische Formulierungen sind:

- Es weiss doch jeder, dass...
- Alle sind sich einig, dass ...
- Niemand wird bezweifeln, dass....
- Ich garantiere, dass es stimmt ...

Mit Redewendungen wie ‘Sie können mir glauben, dass ...’ oder ‘Ich kann Ihnen versichern, dass ...’ gibt der Manipulator sein Ehrenwort. Wer dies bezweifelt, stellt die Glaubwürdigkeit des Sprechers in Frage. Die Taktik bewährt sich bei Personen von hohem Ansehen oder bei Vorgesetzten. Gegenfrage z.B.: ‘Was macht Sie da so sicher, dass ...?’

3.1.5 Angriff auf die Person

‘Klar, dass Sie gegen diesen Vorschlag sind. Sie könnten ja weniger profitieren, wenn...’

Gegenstrategie: Den Kritikpunkt als irrelevant markieren und bewusst auf der Sachebene bleiben. Auch bei persönlichen Angriffen gilt es, sich nicht vom roten Faden abbringen zu lassen.

Fairness und Objektivität werden in Frage gestellt mit dem Vorwurf versteckter eigennütziger Motive. Abwehr: Nie leugnen, was nicht zu leugnen ist.

3.1.6 Appell an Emotionen oder populäre Gefühle

‘Die da oben sind es immer, die Wein predigen aber Wasser trinken’ – ‘Wir sitzen ja alle im selben Boot und leiden alle unter...’ – ‘Wir sollten die Situation einmal vernünftig betrachten...’

Gefühle und Emotionen sind wichtige Verbündete von Manipulatoren. Wer Emotionen nutzt zur Durchsetzung seiner Standpunkte, kann andere rasch aus dem Feld schlagen.

3.1.7 Taktik mit der Trivialität

Beispiel

Ein Ehepartner will die Wohnung wechseln und hat ernsthafte Gründe. Nun folgt vom Partner der Trivialitätstrick: ‘Ich bin gegen einen Umzug. Wir müssten dann zu vielen Leuten eine Adressänderung schreiben.’

Falsch: Gereizt reagieren und den Einwand niederwalzen.

Besser: Den Einwand als Frage entgegennehmen und sachlich auf den zentralen Kernpunkt zurückkehren.

3.1.8 Der Trick mit der Menge

Kinder verstehen es ausgezeichnet bei den Eltern zum Ziel zu kommen mit dem Argument: ‘Alle anderen dürfen auch...’ Abwehr mit der Frage: Ist eine Meinung richtiger, wenn alle diese Meinung teilen? Darauf hinweisen, dass die Anzahl der Anhänger nichts mit der Richtigkeit eines Standpunktes zu tun hat.

3.2 Generelle Gegenmassnahmen

Bei allen Manipulationstechniken existieren eine Fülle von Möglichkeiten, Gegenmassnahmen durchzuführen:

- Taktik ansprechen, sie beim Namen nennen
- Mit kritischen Fragen die Schwachpunkte bewusst machen
- **Das Argument überhören**
Das Scheinargument des Gegners bewusst überhören und dort weiterfahren, wo man selber argumentiert hat.
- **Emotional geladene Situationen versachlichen mit dem ‘Präzisionstrichter’**
Durch aktive Klärungsfragen die Situation konkretisieren, präzisieren: ‘Was ist genau vorgefallen’, ‘Sie haben verschiedene Punkte gesagt. Welcher Punkt ist der wichtigste?’
- **‘Die Schallplatte mit Sprung’ aufsetzen**
Ich nehme mir das Recht, immer wieder das zu sagen, was zum Thema gehört, wenngleich der Partner immer wieder ablenkt und auf ein anderes Thema zu sprechen kommt. Wenn bei einem Kritikgespräch der Kritisierte mit Vorwürfen oder mit geschickter Ablenkungstaktik das Gespräch umleitet, dann kommen Sie konsequent immer wieder auf den konkreten Kritikpunkt zurück:

– Worauf es jetzt ankommt ist...	– Nochmals, was mir wichtig ist ...
– Es geht jetzt darum ...	– Ich wiederhole ...

Als ob die Platte einen Sprung hätte, wiederholen Sie konsequent, um was es geht. Diese Abwehrstrategie lohnt sich vorab, wenn jemand versucht, abzulenken oder bewusst auf ‘Nebenkriegsschauplätze’ geht oder wenn Sie dauernd unterbrochen werden.

- **‘Stier bei den Hörnern packen’**
Eine taugliche Abwehrstrategie bei Manipulationstechniken ist ebenfalls, dass Gespräch deutlich zu unterbrechen (Unterbrechung begründen): *‘Ich muss die Diskussion unterbrechen, ich habe den Eindruck, dass es nicht mehr um die Sache geht, sondern um ...’*

Der Manipulationspunkt wird direkt angesprochen, deshalb: deutlich stoppen und aus der Situation hinaustreten (Diese Methode lohnt sich, wenn andere Methoden nichts genützt haben.)

4 Der Umgang mit Macht

Jeder, der an einer Diskussion teilnimmt oder beteiligt ist, muss sich mit Macht und Mächtigen auseinandersetzen oder selber Macht einsetzen. Im Wesentlichen werden die Diskussionsspielregeln von besonderen Interessen und Machtansprüchen bestimmt. *Macht ist unvermeidlich und unerlässlich.* Sie sollte aber keinesfalls für eigene Zwecke missbraucht werden. Ob als Handelnder oder Betroffener: Der Umgang mit Macht will gelernt sein.

| Gebrauche deine Macht wie ein paar Zügel, nicht |
| wie eine Peitsche. (Mongolisches Sprichwort) |

Macht hat derjenige in einer Beziehung, der die Verhaltensweisen seines Gegenüber stärker beeinflussen kann. *Oder kurz gesagt: Wer stärker Kontrolle auf den anderen ausüben kann, ist der Mächtigere.* Wie mächtig jemand ist, hängt immer auch davon ab, wie viel Macht man einer Person zugesteht. Ganz wesentlich ist die Definition, dass Macht als solche weder positiv noch negativ ist, sondern erst deren Ziele und Ausübung bewertet werden können. Positive Machtausübung setzt Recht, Gerechtigkeit, Frieden und erfolgreiche Resultate durch. Negative Machtausübung führt zu Zerstörung und Manipulation. Zusätzlich setzt Macht den freien Willen des anderen ausser Kraft, überwältigt Regeln und Schranken, fördert oder hemmt.

4.1 Verschiedene Arten von Macht

Wer Macht hat, kann andere beeinflussen. Jeder Person stehen verschiedene Machtquellen zur Verfügung:

4.1.1 Macht durch Belohnung

Derjenige, der in Beziehungen Belohnungen in Aussicht stellen kann, hat Macht. Typische Belohnungsstrategien sind Lohnerhöhungen, Karriere oder Fördermassnahmen. Wenn die Belohnung auf Dauer versagt wird, ist Demotivation die Folge.

4.1.2 Macht durch Bestrafung

Durch das Durchsetzen von Verhaltensweisen wie Abmahnung, Freiheitsentzug, Versetzung, Entlassung oder Lohnabzug wird Druck auf eine Person ausgeübt.

4.1.3 Legitimationsmacht

Hierarchien werden von den meisten Menschen akzeptiert und anerkannt. Aus einer gewissen Position ergeben sich Beeinflussungsmöglichkeiten, soweit diese Position von den anderen akzeptiert wird.

4.1.4 Informationsmacht

Durch einen Informationsvorsprung kann eine Person Macht ausüben. Hier gilt die alte Weisheit 'Wissen ist Macht'. Macht kann hier auch durch überzeugende Argumente ausgeübt werden.

4.1.5 Fazit

Je nach Gegenspieler, wird von der einen oder anderen Machtquelle Gebrauch gemacht. Im Grunde setzt jeder mehr oder weniger Macht ein, um andere zu beeinflussen. Versucht man, jemanden durch Argumente zu überzeugen, wird Informationsmacht verwendet. Ob man etwas von jemandem auch tatsächlich bekommt, hängt letztendlich von der eigenen Persönlichkeitsmacht ab. Jeder Verkäufer setzt mehr oder weniger Macht ein, um etwas zu verkaufen. Wenn der Kunde auch etwas davon hat, ist dies auch in Ordnung. *Es ist also nützlich Macht einzusetzen, um seine Ziele zu erreichen.*

4.2 Das Power-Play

Manchmal eröffnen wir ein so genanntes Machtspiel (Power Play), welches dann immer in einen eindeutigen Gewinner und Verlierer mündet. Wir nutzen Machtspiele, wenn wir etwas erreichen wollen und wir vermuten, dass der andere dies nicht freiwillig tut. *Es wird nicht versucht, durch Fragen und Argumentation etwas zu erreichen, sondern es wird in Richtung Machtkampf gespielt.*

Ein typisches Machtspiel ist das 'Alles-oder-nichts-Spiel'. Angestellte spielen dies, wenn Sie mehr Geld wollen, nach dem Motto 'Wenn ich nicht mehr Geld bekomme, kündige ich'. Eheleute spielen dies nach dem Motto 'Wenn du nicht dies und jenes tust, verlasse ich dich'. Dies wird auch als die 'Love-or-Leave-me'- Variante gespielt. Chefs konfrontieren Mitarbeiter 'Wenn Sie Ihre Aufgabe nicht korrekt erledigen, dürfen Sie gehen'. Solche Spiele hinterlassen immer einen faden Nachgeschmack, da der andere häufig ein Verlierer wird, welcher später versucht, selber wieder ein Gewinner zu sein. Machtspiele versuchen die andere Person zu eigenen Zwecken unterzuordnen. Voraussetzung für ein 'Alles-oder-nichts-Spiel' ist, dass der Machtspieler ein knappes Gut (Geld, Status, Anerkennung usw.) hat, welches wir unbedingt möchten.

4.3 Unfaire Machtspiele

Was kann man tun, wenn jemand ein unfaires Machtspiel mit uns beginnt oder Macht unangemessen einsetzt?

- **Neutralisiere das Machtspiel und kooperiere!**

Machtspiele ziehen häufig einen Rüstungswettlauf nach sich. Durch die Neutralisation durchkreuzen wir das Machtspiel unseres Gegenübers, indem wir bereit sind, auf das Gut, was uns der andere bietet, zu verzichten: ‘Ich schätze Ihr Produkt (oder Arbeit, Anwesenheit), bin aber nicht darauf angewiesen.’

Wenn uns unser Chef mit der Kündigung droht, antworten wir ihm, dass wir die Arbeit sehr schätzen, aber wenn nichts mehr hilft, wir tatsächlich gehen. Jedoch signalisieren wir unsere Bereitschaft zum Gespräch.

Natürlich kann man Machtspiele nur neutralisieren, wenn man eine Position der Unabhängigkeit erreichen kann.

- **Spiele besser!**

Manchmal mag es sinnvoll sein, einen kämpferischen Gegenzug zu unternehmen und in die Eskalation eines Machtspieles zu gehen. In den meisten Fällen lässt sich ein Machtspiel neutralisieren und es ist möglich zu kooperieren.

Wenn jedoch alles nicht hilft, müssen wir in das Gewinner-Verlierer-Spiel einsteigen und versuchen, dieses Spiel zu gewinnen.

- **Gib nach!**

Je nachdem, wie stark die andere Partei ist, kann es unter Umständen auch sinnvoll sein, nachzugeben.

Wenn in einer U-Bahn ein Dieb vor uns steht, uns mit einer Waffe bedroht und den typischen Satz sagt ‘Geld oder Leben’, dann kann es durchaus zweckmässig sein, bei diesem Machtspiel nachzugeben.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Machtquellen: Position, Persönlichkeit und Beziehungen, Die Umsetzungsberatung,

<http://www.umsetzungsberatung.de/geschaeftsleitung/machtquellen.php> [Stand: 17.04.2008]

Manipulationstechniken, WEKA,

<http://www.rhetorik.ch/Manipulation/Manipulation.html> [Stand: 12.04.2008]

Manipulationstechniken, Wikipedia,

<http://de.wikipedia.org/wiki/Harvard-Konzept> [Stand: 12.04.2008]

Umgang mit Macht im Unternehmen, WEKA,

http://www.weka-personal.ch/praxisreport_view.cfm?nr_praxisreport=152 [Stand: 20.04.2008]

Umgang mit Macht und Verantwortung, Neulands Academy,

http://www.neulands-academy.de/02_Selbstfuehrung/02_02_Macht_und_Verantwortung.htm
[Stand: 17.04.2008]

Fisher R.; Ury W.; Patton B., *Das Harvard-Konzept: der Klassiker der Verhandlungstechnik*, Campus, 22. Auflage, 2004