



Das
DER KLASSIKER
Harvard
DER VERHANDLUNGSTECHNIK
konzept

ROGER FISHER ★ WILLIAM URY ★ BRUCE PATTON ★

campus

**Das Harvard-Konzept
(Jubiläumsausgabe)**

Roger Fisher war Professor der Rechtswissenschaften an der Harvard Law School sowie Gründer und langjähriger Direktor des Harvard Negotiation Project.

William Ury ist Mitbegründer des Harvard Negotiation Project und berät Regierungen weltweit.

Bruce Patton ist langjähriger stellvertretender Leiter des Harvard Negotiation Project.

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton

Das Harvard-Konzept

Der Klassiker der Verhandlungstechnik

Übersetzung von Werner Raith,
Wilfried Hof und Jürgen Neubauer

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die amerikanische Ausgabe »Getting to Yes« erschien zuerst 1981 im Verlag Houghton Mifflin & Co., Boston, Massachusetts
Copyright © 1981 by Roger Fisher and William Ury
Copyright © 1991, 2011 by Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton
All rights reserved. No part of this work may be reproduced in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording, or by any information storage or retrieval system, except as may be expressly permitted by the 1976 Copyright. Act or in writing from the publisher.
Research at Harvard University is undertaken with the expectation of publication. In such publication the authors alone are responsible for statements of fact, opinions, recommendations, and conclusions expressed. Publication in no way implies approval or endorsement by Harvard University, any of its faculties, or by the President and Fellows of Harvard College.

ISBN 978-3-593-50145-1

Limitierte Sonderauflage 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 1984/2009/2013/2014 Campus Verlag GmbH,
Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Gesetzt aus der Sabon und der Myriad
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza
Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.
www.campus.de

Unseren Vätern,
WALTER T. FISHER und MELVIN C. URY,
die uns beispielhaft die Macht
von Prinzipien lehrten

Inhalt

Vorwort zur Jubiläumsausgabe »Das Harvard-Konzept«	9
Vorwort der Autoren zur deutschen Ausgabe	13
Vorwort zur dritten Ausgabe	17
Einleitung	23

1. Das Problem

Nicht um Positionen feilschen	29
---	----

2. Die Methode

Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln	47
Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen	76
Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil	97
Bestehen Sie auf die Anwendung neutraler Beurteilungskriterien	128

3. Ja, aber ...

Und wenn die Gegenseite stärker ist? <i>Entwickeln Sie die »Beste Alternative« zur Verhandlungsübereinkunft (BATNA).</i>	149
---	-----

Und wenn die anderen nicht mitspielen?	
Wenden Sie das Verhandlungs-Judo an	162
Und wenn sie schmutzige Tricks anwenden?	
Wie man zähe Verhandlungspartner zähmt	188
Drei Punkte zum Schluss	207

4. Zehn Leserfragen zum Harvard-Konzept

Fragen über Fairness und »sachgerechtes« Verhandeln . . .	213
Fragen über den Umgang mit Menschen	222
Fragen über Taktiken	237
Fragen über Macht	252

Anhang

Danksagung	268
Über das Harvard Negotiation Project	272
Ausführliches Inhaltsverzeichnis	275
Register	284

Vorwort zur Jubiläumsausgabe

»Das Harvard-Konzept«

»Unsere Leute sollen besser verhandeln«. So lautet häufig unser Auftrag. »Wir brauchen ein Verhandlungskonzept.« Diese Formulierung hören wir dagegen selten. »In schwierigen Zeiten, bei zunehmend härteren Verhandlungen, bei wachsendem Druck durch Konkurrenz dürfen unsere Mitarbeiter nicht zu früh nachgeben«. So wird es ausgedrückt.

Dahinter steht der Wunsch nach Erfolg durch gutes Verhandeln. Dahinter steht zusätzlich die Erwartung, dass sich das Training zum Erwerb dieser Fertigkeit nicht auf simple Handlungstipps beschränkt, sondern auf einem ausgereiften Konzept beruht. Die eigentliche Forderung ist demnach: »Machen Sie unsere Leute zu besseren Verhandlern«. Weil es einfacher ist, konkrete Erwartungen zu beschreiben als die Vorstellung eines Konzepts, einer Einstellung.

Im Titel »Das Harvard-Konzept« verbirgt sich beides: Die Fertigkeit und die Einstellung zum offenen, konstruktiven, mehrwertschaffenden Verhandeln. Der Titel steht für Fertigkeit und Konzept. Ebenso wie der englische Originaltitel »Getting to Yes« beide Elemente in sich vereinigt: Das von der Einstellung getragene Ziel *und* den Weg dahin. Die Grundlagen hierfür wurden an der weltberühmten Harvard-Universität erforscht und entwickelt.

Mit dem vom deutschen Verleger Thomas Carl Schwoerer erfundenen Titel »Das Harvard-Konzept« ist der Campus Verlag nicht der Versuchung erlegen, die versprochene Fertigkeit über das Konzept zu stellen. Er hat sich nicht auf spektakuläre Tipps, auf bloße Spotlights beschränkt. Die Tragfähigkeit dieses nuch-

ternen, aber letztlich klugen Titels hat sich im Laufe der Jahre, seit Erscheinen der Erstauflage, gezeigt: Keine alternativen Buchtitel oder Methoden, die in den letzten Jahren mit kühnen Versprechen angepriesen wurden, kamen an den Erfolg des Harvard-Konzepts heran. »Besser und härter Verhandeln«, »So gewinnen Sie jede Verhandlung« – es sind meist bloße Handlungsempfehlungen, Tipps und Tricks, die eine Fertigkeit versprechen. Das Konzept aber, das solchen oberflächlichen Verheißungen zugrunde liegt, wird vielfach verschwiegen. Denn es ist ein Konzept, wie man gegeneinander vorgeht, statt – wie im Harvard-Konzept – miteinander umgeht.

Wir leben in einer Welt mit zunehmender Vernetzungsdichte, mit unendlich vielen Berührungs- und damit Konfliktpunkten. Mit der Herausforderung und gleichzeitig der Verpflichtung, Konflikte konstruktiv und gewinnbringend für alle Beteiligten zu lösen. In einer solchen Welt ein Konzept zu vertreten, das dieser Herausforderung nicht gewachsen ist, weil es immer eine Hälfte der Beteiligten zu Verlierern macht, die auf Kompensation beim nächsten Mal hoffen – wozu soll das dienen? Noch wichtiger: Zu was soll das führen, außer zu einer Verschlechterung der Verhandlungsqualität? Nachhaltigkeit? Fehlanzeige!

Wer jedoch ein Konzept sucht, das das Entwickeln von tragfähigen Lösungen im Interesse aller Beteiligten zum Ziel hat, der wird in diesem Buch wertvollste Erkenntnisse finden. Und erhält gleichzeitig praxiserprobte Handlungsempfehlungen für den Weg dorthin.

Die Autoren der amerikanischen Originalausgabe »Getting to Yes«, Roger Fisher und William Ury, haben ihr Anliegen so auf den Punkt gebracht: »Jeden Tag stehen Familien, Nachbarn, Paare, Angestellte, Unternehmer, Verbraucher, Verkäufer, Anwälte und Nationen dem gleichen Dilemma gegenüber: Wie kann man ein Übereinkommen finden, ohne sich zu zerstreiten? Mit Hilfe unseres jeweiligen wissenschaftlichen Hintergrunds ... und durch umfassende, langjährige Zusammenarbeit mit Praktikern, Kollegen und Studenten haben wir eine praktikable Methode ent-

wickelt, mit der man freundschaftlich zu Einigungen gelangen kann, ohne zu unterliegen« (aus dem Vorwort zur ersten deutschen Ausgabe).

Seitdem ist ununterbrochen am Harvard-Konzept selbst, an den Erkenntnissen und deren Auswirkung auf die Verhandlungspraxis gearbeitet worden. Es ist in unzähligen Konfliktsituationen angewendet, auf die Probe gestellt und im Nachgang weiter entwickelt worden. Den aktuellsten Stand spiegelt diese Ausgabe wider.

Auch wir haben in der Zusammenarbeit mit hunderten Unternehmen, Verbänden und Instituten, mit zig-tausenden Teilnehmern aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik, immer wieder Erkenntnisse gewonnen und in unsere Arbeit einfließen lassen. Es geht uns dabei um das Konzept *und* den Weg zur Fertigkeit. Diesen Weg ebnen wir seit fast 30 Jahren. So verstehen wir unseren Auftrag.

Das Harvard-Konzept ist höchst aktuell – auch nach 30 Jahren!

Jochen Luksch
Geschäftsführer und Partner
Egger, Philips + Partner AG, Zürich
www.eggerphilips.ch

Zürich, im März 2014

Vorwort der Autoren zur deutschen Ausgabe

Seit der erstmaligen Veröffentlichung vor zwei Jahren in den Vereinigten Staaten hat der Erfolg unseres Buches alle unsere Erwartungen bei weitem überstiegen. Innerhalb weniger Monate wurde es zum Bestseller. Es zog nicht nur die Aufmerksamkeit akademischer Kreise auf sich, sondern fand Anerkennung bei Praktikern aus allen Gebieten und in der Presse. Der weltberühmte Ökonom John Kenneth Galbraith nannte das Buch »bei weitem das beste, das ich je über Verhandlungen gelesen habe«. Der ehemalige US-Außenminister Cyrus Vance sagte lobend über das Buch, es verschaffe jedem Zugang zu den »einfachen, aber wirksamen Ideen, die bereits auf internationaler Ebene erfolgreich waren«. Die bekannte Zeitungskolumnistin Ann Landers, an die jeden Tag Tausende von Amerikanern schreiben, um Rat für ihre Lebensprobleme zu bekommen, bemerkte, dass sie sich wünsche, es selbst geschrieben zu haben. Und die Zeitschrift *Newsweek* schrieb, dass es »ein verständlicher Leitfaden für Verhandlungen ist, in denen beide Seiten die Gewinner sind, und dass es, wenn es sich durchsetzt, dazu beitragen wird, das ›Zeitalter des Narzissmus‹ in eine ›Ära des Wir-Gefühls‹ zu verwandeln«.

Aber während wir – das ist sicherlich verständlich – glücklich sind über den Erfolg des Buches in unserem eigenen Land, sind wir besonders stolz auf seine Aufnahme im Ausland. Mehr als eine Viertelmillion Exemplare des Buches sind bisher weltweit gedruckt. Das Buch ist jetzt in zehn Sprachen erschienen, einschließlich Finnisch und Japanisch. Verlagsentscheidungen für weitere Sprachen stehen noch an. Jede ausländische Ausgabe des

Buches hat uns von seiner allgemeinen Anwendbarkeit überzeugt und von der Übertragbarkeit unserer Vorschläge in sehr unterschiedliche Kulturkreise.

Aus diesen Gründen freuen wir uns besonders über die deutsche Ausgabe unseres Buches. Das Bedürfnis, bessere Wege zu finden, um miteinander umzugehen, wenn es Differenzen zwischen Menschen, zwischen politischen Parteien und zwischen Nationen gibt, ist in der deutschsprachigen Welt genauso groß wie anderswo. Einige unserer Kollegen, die in Europa Vorlesungen hielten oder Trainingsprogramme durchführten, bemerkten im deutschsprachigen Raum ein besonderes Interesse an neuen Vorschlägen zur Lösung von Konflikten und zur Schlichtung von Streitigkeiten. Diesem Interesse hoffen wir mit dem Buch zu entsprechen, indem wir eine einfache und doch brauchbare Verhandlungsmethode bereitstellen, die von österreichischen Geschäftsleuten genauso anzuwenden ist wie von Studenten in Liechtenstein, von deutschen Diplomaten und von Hausfrauen in der Schweiz.

Grundlegend für das Buch war die Frage: Wie können Menschen am besten mit ihren Differenzen umgehen? Wie sieht zum Beispiel der beste Rat aus, den man einem Ehemann und einer Ehefrau geben kann, die in Scheidung leben und wissen wollen, wie sie ein gerechtes und für beide Seiten befriedigendes Abkommen treffen können, ohne dass sie in einem erbitterten Streit enden? Oder vielleicht genauer: Welchen Rat würden Sie einem der beiden geben, wenn er oder sie diesen Wunsch äußert? Jeden Tag stehen Familien, Nachbarn, Paare, Angestellte, Unternehmer, Verbraucher, Verkäufer, Anwälte und Nationen dem gleichen Dilemma gegenüber: Wie kann man ein Übereinkommen finden, ohne sich zu zerstreiten? Mithilfe unseres jeweiligen wissenschaftlichen Hintergrunds in internationalem Recht und in Anthropologie und durch die umfassende und langjährige Zusammenarbeit mit Praktikern, Kollegen und Studenten haben wir eine praktikable Methode entwickelt, mit der man freundschaftlich zu Einigungen gelangen kann, ohne zu unterliegen.

Wir haben Ideen von Anwälten, Geschäftsleuten, Regierungsbeamten, Richtern, Gefängnisdirektoren, Diplomaten, Versicherungsvertretern, Offizieren, Arbeitern im Kohlebergbau und Geschäftsführern in der Ölbranche ausprobiert. Wir bedanken uns bei denen, die uns mit Kritik antworteten und mit Vorschlägen, die aus ihren eigenen Erfahrungen stammten. Wir zogen großen Nutzen daraus.

Tatsächlich haben so viele Menschen im Lauf der Jahre zu dieser Entwicklung dermaßen umfassend beigetragen, dass es gar nicht mehr möglich ist, genau zu sagen, wem wir für welche Ideen in welcher Form zu Dank verpflichtet sind. Diejenigen, die am meisten beigetragen haben, werden verstehen, dass wir auf Fußnoten nicht deswegen verzichtet haben, weil wir alle Vorschläge als unsere eigenen ansehen, sondern um den Text lesbar zu halten. Jedoch danken wir am Ende des Buches denjenigen ausführlicher, deren Beiträge einer besonderen Erwähnung bedürfen. All diesen Menschen und auch den Lesern, die, seit die erste Auflage erschienen ist, so begeistert mit Kommentaren und kritischen Vorschlägen antworteten, danken wir zutiefst.

Roger Fisher

William Ury

Cambridge, Massachusetts

September 1983

Vorwort zur dritten Ausgabe

Seit der Erstveröffentlichung von *Das Harvard-Konzept* sind dreißig Jahre vergangen. Wir freuen uns, dass es so vielen Menschen in aller Welt geholfen hat, anders mit ihren Konflikten umzugehen und für alle Beteiligten befriedigendere Lösungen zu finden. Als wir dieses schlanke Büchlein geschrieben haben, konnten wir nicht ahnen, dass es ein wichtiger Orientierungspunkt in einer stillen Revolution werden würde, die in den vergangenen drei Jahrzehnten unseren Umgang mit Entscheidungen in Familien, Unternehmen und Gesellschaften verändert hat.

Die Verhandlungsrevolution

Noch vor einer Generation war die Auffassung verbreitet, dass Entscheidungen von oben nach unten getroffen zu werden hatten. Egal ob am Arbeitsplatz, in der Familie oder in der Politik – man erwartete, dass die Menschen an der Spitze der Pyramide die Entscheidungen trafen und die Menschen weiter unten die Anweisungen ausführten. Natürlich war die Wirklichkeit schon immer komplizierter.

In der Welt von heute, die sich durch flachere Hierarchien, schnellere Innovationen und die Explosion des Internet auszeichnet, ist es offensichtlicher denn je, dass wir zur Erledigung unserer Aufgaben und zur Befriedigung unserer Bedürfnisse auf Dutzende, Hunderte oder Tausende von Menschen und Einrichtungen angewiesen sind, über die wir keinerlei Kontrolle haben.

Und selbst wenn es sich um unsere Mitarbeiter oder Kinder handelt, können wir sie nicht einfach herumkommandieren. Um das zu bekommen, was wir haben wollen, müssen wir verhandeln. In einem je nach Ort mal schneller, mal langsamer verlaufenden Prozess verwandeln sich die Machtpyramiden in Verhandlungsnetzwerke. Diese stille Revolution, die mit der besser bekannten Wissensrevolution Hand in Hand geht, könnte man als »Verhandlungsrevolution« bezeichnen.

Die erste Ausgabe von *Das Harvard-Konzept* begann mit dem Satz »Ob Sie wollen oder nicht: Immer wieder müssen Sie verhandeln.« Was damals für viele Menschen eine bahnbrechende Neuigkeit war, ist inzwischen selbstverständlich geworden. Vor dreißig Jahren wurde der Begriff »Verhandlung« vor allem mit besonderen Situationen wie Tarifstreitigkeiten, Verkäufen oder der internationalen Diplomatie in Verbindung gebracht. Heute wissen die meisten, dass wir auf informelle Weise mit fast allen Menschen verhandeln, denen wir im Laufe eines Tages begegnen.

Vor dreißig Jahren hatte der Begriff »Verhandlung« für viele noch einen Beigeschmack von Streit. Wenn es um Verhandlungen ging, fragten sich viele: »Wer wird gewinnen? Wer wird verlieren?« Wenn es eine Lösung geben sollte, musste notgedrungen eine Seite »nachgeben«. Das war keine sonderlich angenehme Aussicht. Die Vorstellung, dass beide Seiten gewinnen konnten, war damals noch vielen Menschen fremd. Heute setzt sich jedoch die Erkenntnis durch, dass sich durchaus über Kooperation eine Einigung zu erzielen lässt, auch wenn die Beteiligten unterschiedliche Standpunkte vertreten, und dass auch in den Fällen, in denen sich keine Win-Win-Situation herstellen lässt, eine kluge Lösung möglich ist, die für beide Seiten besser ist als die Alternative ohne Verhandlung.

Als wir *Das Harvard-Konzept* schrieben, gab es noch kaum Kurse zur Verhandlungsführung. Heute gilt Verhandlungsfähigkeit als eine Kernkompetenz, die an vielen juristischen und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten und sogar schon an Schulen bis hinunter zur Grundschule unterrichtet wird. In aller Welt ist

die Verhandlungsrevolution in vollem Gange und es macht uns Hoffnung, dass die Prinzipien der sachgerechten Verhandlungsführung immer weitere Anwendung finden und immer mehr Menschen helfen.

Was vor uns liegt

Auch wenn wir große Fortschritte gemacht haben, ist die Arbeit noch längst nicht getan. Im Gegenteil, der Bedarf an Verhandlungen, die Win-Win-Situationen herstellen und auf legitimen Standards basieren, ist heute größer als noch vor dreißig Jahren.

Ein kurzer Blick in die Zeitung verdeutlicht, wie wichtig es ist, einen neuen Umgang mit unseren Differenzen zu finden. Wie viele Menschen, Unternehmen oder Staaten feilschen stur um Positionen? Wie viele Streitigkeiten wachsen sich zu Familienfehlen, zeitraubenden Gerichtsverfahren oder endlosen Kriegen aus? Wie oft wird die Chance auf eine bessere Lösung für beide Seiten vertan, weil keine sinnvollen Verhandlungstechniken angewendet werden?

Konflikte bleiben eine Wachstumsbranche. Mehr noch, die Verhandlungsrevolution geht mit immer neuen Konflikten einher. Hierarchien haben Konflikte lange unterdrückt, und diese brechen jetzt auf, da die Netzwerke an die Stelle der Pyramide treten. Auch in Demokratien werden Konflikte offen ausgetragen, weshalb sie im Vergleich mit autoritären Gesellschaften oftmals zerstritten und chaotisch wirken.

Das Ziel kann und darf jedoch nicht darin bestehen, Konflikte zu beseitigen. Konflikt ist ein unvermeidlicher und sogar nützlicher Teil des Lebens, denn er kann Veränderungen und Erkenntnisse ermöglichen. Unrecht lässt sich selten ohne Konflikt beseitigen. In Form der unternehmerischen Konkurrenz trägt Konflikt dazu bei, Wohlstand zu schaffen. Auch der demokratische Prozess ist im Kern konfliktreich: Er erzielt seine besten Ergebnisse nicht etwa, indem er einen oberflächlichen Konsens herstellt,

sondern indem er die unterschiedlichen Standpunkte auslotet und kreative Lösungen sucht. So paradox das klingen mag, doch die Welt braucht nicht *weniger* Konflikt, sondern *mehr*.

Die große Herausforderung besteht also darin, die Konflikte nicht zu beseitigen, sondern anders mit ihnen umzugehen. Wir müssen einen anderen Umgang mit Konflikten finden – vom destruktiven, feindseligen Gegeneinander zur nüchternen, gemeinsamen Problemlösung. Wir sollten die Größe dieser Herausforderung nicht unterschätzen, doch es ist wichtiger denn je, dass wir uns ihr stellen.

Wir leben in einer Welt, die künftige Anthropologen im Rückblick vielleicht als das erste Familientreffen der Menschheit beschreiben könnten. Dank der Kommunikationsrevolution steht erstmals in der Geschichte die gesamte Menschheit untereinander in Kontakt. Alle der rund 15 000 »Klans« oder Sprachgemeinschaften des Planeten wissen voneinander. Und wie die meisten Familientreffen zeichnet sich auch dieses nicht durch Frieden und Harmonie aus, sondern durch Streitigkeiten und tiefe Ressentiments über Ungleichheiten und Unrecht.

Angesichts der Herausforderungen, vor die uns das Zusammenleben im Atomzeitalter auf einem überbevölkerten Planeten stellt, müssen wir lernen, die Spielregeln unserer Konflikte zu ändern – für uns und für die kommenden Generationen. Wir stehen noch immer erst am Anfang.

Diese Ausgabe

Von zahlreichen Lesern wissen wir, dass *Das Harvard-Konzept* auf vielen Gebieten nach wie vor als leicht verständlicher Leitfaden zur sachgerechten Verhandlungsführung verwendet wird. Gleichzeitig ist uns klar, dass jüngere Leser mit den Beispielen und Geschichten, die vor dreißig Jahren zum Allgemeingut gehörten, heute nicht mehr viel anfangen können, und dass viele Leser Anwendungsbeispiele aus den vergangenen Jahren suchen.

Daher haben wir in dieser Ausgabe die Fallgeschichten sorgfältig überarbeitet und an geeigneter Stelle durch aktuelle Beispiele ergänzt.

Wir haben in den vergangenen dreißig Jahren unser Instrumentarium deutlich erweitert, wie Bücher wie *Schwierige Gespräche*, *Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand*, *Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln* oder *Verhandeln mit dem Teufel* belegen, die sich mit besonderen Herausforderungen beim Umgang mit tiefen Differenzen beschäftigen. Wir haben nicht den Versuch unternommen, die Information aus diesen Büchern hier zusammenzufassen, da eine der Stärken von *Das Harvard-Konzept* gerade seine Kürze und Klarheit ist. Stattdessen haben wir diese Ausgabe durch einige Erläuterungen ergänzt, die unsere Intention klären sollen, und an anderen Stellen haben wir Aktualisierungen vorgenommen, um neueste Erkenntnisse einfließen zu lassen. Beispielsweise haben wir die »Fragen über Macht« im letzten Kapitel um zwei erweitert, um sie an die »Sieben Elemente der Verhandlungsführung« anzupassen, wie wir sie an der Harvard Law School unterrichten.

Eine Änderung, die wir erwogen, aber schließlich verworfen haben, betraf die Formulierung »Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln« – der entscheidende erste Schritt der sachgerechten Verhandlungsführung. Einige Leser haben diese Formulierung missverstanden und den Schluss gezogen, man könne die menschliche Dimension außer Acht lassen und solle sich ausschließlich auf Sachfragen konzentrieren, oder man solle Emotionen ausklammern und allein über die Vernunft verhandeln. Das ist jedoch ein Missverständnis. Der Umgang mit Menschen ist über die gesamte Verhandlung hinweg für alle Beteiligten eine der Prioritäten. Nicht umsonst haben wir geschrieben: »Verhandlungspartner sind zuallererst Menschen«.

Wir sind vielmehr davon überzeugt, wenn wir Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln, können wir in persönlichen Fragen »weich« sein, aber in Sachfragen »hart« bleiben. Wenn wir persönlichen Fragen Aufmerksamkeit und Respekt

schenken, können wir eine persönliche Beziehung zu unseren Verhandlungspartnern aufbauen, auch wenn wir uns in inhaltlichen Fragen nicht einig sind.

Schließlich haben wir das Buch erweitert, um dem Einfluss der neuen Kommunikationsmedien auf die Verhandlung Rechnung zu tragen. Die zunehmende Kommunikation über E-Mail und Chat sowie die Schaffung »virtueller« globaler Unternehmen hat die neuen Kommunikationsmedien zu einem wichtigen Faktor in der Verhandlungsdynamik gemacht.

Unsere menschliche Zukunft

Wir gehören einer Generation von Verhandlungspionieren an. Zwar gibt es Verhandlungen, seit es Menschen gibt, doch für das Alltagsleben und das Überleben der menschlichen Art waren sie nie so wichtig. Wir hoffen, dass uns dieses Buch im weiteren Verlauf der Verhandlungsrevolution auch weiterhin hilft, in unseren individuellen und kollektiven Verhandlungen unsere unzähligen Probleme zu lösen. Dabei wünschen wir Ihnen viel Erfolg!

Roger Fisher

William Ury

Bruce Patton

Einleitung

Ob Sie wollen oder nicht: Immer wieder müssen Sie verhandeln. Verhandeln ist Bestandteil unseres Lebens. Sie diskutieren mit Ihrem Chef über eine Gehaltserhöhung. Sie wollen mit einem Fremden über den Kaufpreis eines Hauses übereinkommen. Zwei Anwälte versuchen, einen Streit über einen Autounfall beizulegen. Eine Gruppe von Ölfirmen plant die gemeinsame Erschließung küstennaher Ölvorkommen. Ein Vertreter der Stadtverwaltung trifft Gewerkschaftsführer, um einen Verkehrsstreik abzuwenden. Der US-Außenminister sitzt seinem sowjetischen Kollegen gegenüber und sucht mit ihm nach einer Übereinkunft zur Begrenzung von Atomwaffen. Dies alles sind Verhandlungen.

Jeder verhandelt über irgendetwas, jeden Tag. Wie der Monsieur Jourdain bei Molière, der sich darüber freute, als er erfuhr, dass er sein ganzes Leben lang Prosa gesprochen hatte, verhandeln die Menschen auch dann, wenn sie gar nicht denken, dass sie es tun. Man verhandelt mit seinem Ehepartner, wohin man zum Abendessen gehen soll, und mit seinem Kind, wann das Licht ausgemacht wird. Verhandeln ist eine Grundform, Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen. Es ist wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat.

Die Zahl der Fälle, in denen Verhandlungen erforderlich sind, wächst ständig. Der Konflikt ist gerade heute eine Wachstumsindustrie. Jeder möchte an Entscheidungen teilhaben, die ihn betreffen; immer weniger Menschen akzeptieren Entscheidungen,

die von irgendjemand anderem diktiert sind. Menschen sind unterschiedlich, und sie verhandeln, um ihre Unterschiede handhabbar zu machen. Ob im Geschäft, in der Regierung oder in der Familie: Die meisten Entscheidungen werden durch Verhandlungen erreicht. Selbst wenn man vor Gericht zieht wird meist noch vor dem Urteil über eine Lösung verhandelt.

Obwohl also jeden Tag verhandelt wird, ist Erfolg dabei gar nicht leicht. Standardstrategien für Verhandlungen sind oft unbefriedigend oder erschöpfen oder verstören die Menschen – meist all dies zusammen.

Die Menschen befinden sich in einem Dilemma. Sie kennen meist nur zwei Verhandlungsarten: die harte oder die weiche. Derjenige, der weich verhandelt, will persönliche Konflikte vermeiden und macht daher eher Zugeständnisse, umso eine Übereinkunft zu erzielen: Er sucht nach einer friedlichen Lösung. Oft endet das allerdings mit dem bitteren Gefühl, dass er ausgenutzt wird. Der hart Verhandelnde betrachtet jede Situation als einen Willenskampf, in dem die Seite besser fährt, die die extremere Position einnimmt und die länger durchhält. Er will gewinnen. Doch das endet oft damit, dass er eine ebenso harte Antwort bekommt, dass seine Mittel sich erschöpfen und seine Beziehungen zur anderen Seite in Mitleidenschaft gezogen werden. Andere Standardstrategien bei Verhandlungen bewegen sich zwischen hart und weich, aber alle suchen nach Kompromissen: einerseits soll das Gewünschte erreicht, andererseits das Auskommen mit den anderen Menschen nicht zerstört werden.

Es gibt einen dritten Weg beim Verhandeln, den man weder als hart noch als weich bezeichnen kann, sondern eher als hart und weich. Die Methode des sachbezogenen Verhandeln, die im Harvard Negotiation Project entwickelt wurde, besteht darin, Streitfragen lieber nach ihrer Bedeutung und nach ihrem Sachgehalt zu entscheiden als in einem Prozess des Feilschens um das, was jede Seite unbedingt zu wollen oder nicht zu wollen behauptet. Dabei muss man so weit wie möglich auf gegenseitigen Nutzen hinarbeiten und dort, wo Interessen einander widersprechen, da-

rauf bestehen, dass das Ergebnis auf Prinzipien beruht, die fair und vom beiderseitigen Willen unabhängig sind. Die Methode des sachbezogenen Verhandelns ist hart in der Sache, aber weich gegenüber den Menschen. Sie benutzt keine Tricks und kein Impioniergehabe. Sachbezogenes Verhandeln zeigt Ihnen, wie Sie erreichen, worauf Sie Anrecht erheben, und wie Sie dabei dennoch nicht grob vorgehen. Es ermöglicht Ihnen faires Verhalten und schützt Sie gegen diejenigen, die Ihre Fairness ausnutzen wollen.

Dieses Buch führt die Methode des sachbezogenen Verhandelns vor. Der erste Teil beschreibt Probleme, die entstehen, wenn man die Standardstrategie des Feilschens um Positionen benutzt. Im zweiten Teil werden die vier Prinzipien unserer Methode dargestellt. Der dritte Teil beantwortet die häufigsten Fragen zu dieser Methode: Was, wenn die andere Seite mächtiger ist? Was, wenn die anderen nicht mitspielen wollen? Was, wenn sie schmutzige Tricks verwenden?

Sachbezogenes Verhandeln kann von Diplomaten bei Rüstungskontrollverhandlungen genauso benutzt werden wie von Investmentbankern bei der Übernahme eines Unternehmens; Ehepartner können die Methode bei der Einigung über das nächste Urlaubsziel ebenso verwenden wie bei der Güterteilung im Fall einer Scheidung. Selbst bei Geiselnahmen kommt diese Methode zum Einsatz, um die Geiselnnehmer zur Freilassung ihrer Geiseln zu bewegen. Alle können diese Methode benutzen.*

Jede Verhandlung ist anders als die andere. Aber die Grundelemente ändern sich nicht. Sachbezogen verhandeln kann man unabhängig davon, ob zwei Parteien mitspielen oder viele, ob es dabei ein vorgeschriebenes Ritual gibt, wie beim Feilschen,

* Anmerkung zum Begriff »sachbezogen verhandeln«: Es handelt sich um eine Verkürzung des Ausdrucks »principled negotiation«. Besser, aber auch umständlicher wäre die Übersetzung »sach- und menschengerecht«, noch genauer »zielgerichtet und prozessbewusst«, wobei sich das Ziel auf das Erreichen eines optimalen Verhandlungsergebnisses und die Pflege der Beziehung bezieht; »prozessbewusst« meint das Beherrschen der Vorgehensweise.