

campus

**DAS** Der Klassiker der  
Verhandlungstechnik  
**HARVARD-**  
**KONZEPT**

Roger Fisher · William Ury · Bruce Patton



# Inhalt

Vorwort zur 23. deutschen Auflage . . . . .	9
Vorwort der Autoren zur deutschen Ausgabe . . . . .	13
Vorwort der Autoren zur Neuauflage . . . . .	17
Einleitung . . . . .	19

## 1. Das Problem

Nicht um Positionen feilschen . . . . .	25
---	----

## 2. Die Methode

Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln . .	41
Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen . . . . .	69
Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil . . . . .	89
Bestehen Sie auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien . . . . .	120

## 3. Ja, aber ...

Und wenn die Gegenseite stärker ist? <i>Entwickeln Sie die »Beste Alternative« zur Verhandlungsübereinkunft . . . . .</i>	141
--	-----

Und wenn die anderen nicht mitspielen? <i>Wenden Sie das Verhandlungs-Judo an</i> . . . . .	154
Und wenn sie schmutzige Tricks anwenden? <i>Wie man zähe Verhandlungspartner zähmt</i> . . . . .	179
Drei Punkte zum Schluss . . . . .	197

#### **4. Zehn Leserfragen zum *Harvard-Konzept***

Fragen über Fairness und »sachgerechtes« Verhandeln . . .	203
Fragen über den Umgang mit Menschen . . . . .	212
Fragen über Taktiken. . . . .	227
Fragen über Macht . . . . .	240

#### **Anhang**

Danksagung . . . . .	253
Über das Harvard Negotiation Project . . . . .	256
Ausführliches Inhaltsverzeichnis . . . . .	258
Register . . . . .	266

## 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 suchen einen Streit über einen Autounfall beizulegen. Eine Gruppe von Ölfirmen plant die gemeinsame Erschließung küstennaher Ölvorkommen. Ein Vertreter der Stadtverwaltung trifft Gewerkschaftsführer, um einen Verkehrstreik 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 berüh-

ren; 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, um so 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 Mitleidschaft 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*s, 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, darauf bestehen, dass das Ergebnis auf Prinzipien beruht, die fair und vom beiderseitigen Willen unabhängig sind. Die Methode des sachbezogenen Verhandeln ist hart in der Sache, aber weich gegenüber den Menschen. Sie benutzt keine Tricks und kein Imponiergehabe. 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 Verhandeln 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 dargelegt. 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 benutzt werden genauso wie von Anwälten der Wall Street bei der Vertretung von ein paar hundert Gesellschaften in Antitrust-Verfahren; Ehepartner können die Methode bei der Einigung über das nächste Urlaubsziel ebenso verwenden wie bei der Güterteilung im Falle einer Scheidung. Alle können diese Methode benutzen.

---

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.

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, oder ein improvisiertes Alles-ist-möglich, wie zum Beispiel beim Gespräch mit Luftpiraten. Die Methode ist anwendbar, ob die Gegenseite erfahrener ist oder nicht, ob sie hart verhandelt oder eher zuvorkommend ist. Sachbezogenes Verhandeln ist eine für alle Zwecke geeignete Strategie. Im Gegensatz zu anderen Strategien wird ihre Handhabung nicht dadurch erschwert, dass die Gegenseite sie ebenfalls erlernt. Im Gegenteil: Sie wird dadurch sogar erleichtert. Um so besser also, wenn die anderen dieses Buch ebenfalls lesen.