



# Grundsätze erfolgreichen Verhandelns

- Von welchen Kriterien hängt der Erfolg einer Verhandlung ab?



# ■ Kompetitives Verhandeln

# Kompetitives Verhandeln – Charakteristika

- Beginn mit Maximalforderungen
- Wechselseitiges Ringen um Konzessionen, um sich irgendwann in der Mitte zu treffen
- Grundannahme: Kampf um ein begrenztes Gut (Nullsummenspiel)
- Verdeckung des jeweiligen Verhandlungsspielraums

# ■ Kooperatives Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

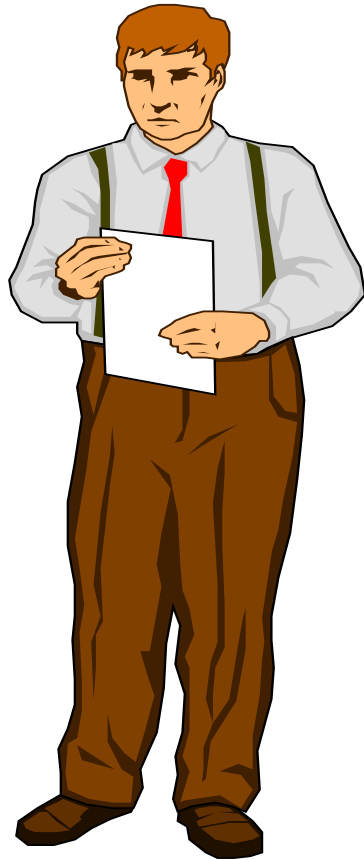
# Die 4 Prinzipien des Harvard-Konzepts

## 1. Trennung von Verhandlungsgegenstand und Beziehungsebene!

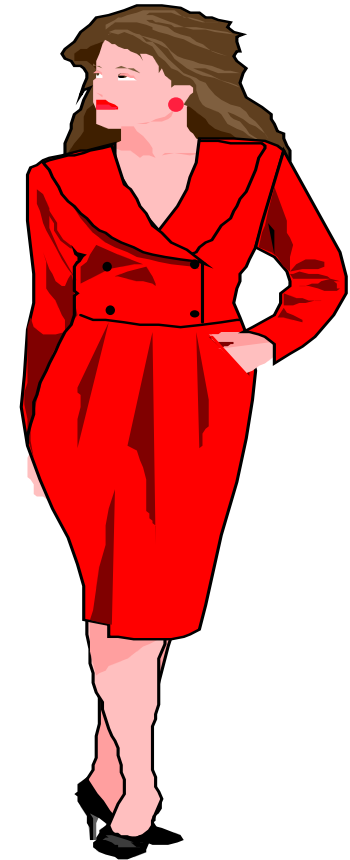
# Trennung von Inhalts- und Beziehungsebene



DR. CHRISTINE VON  
MÜNCHHAUSEN



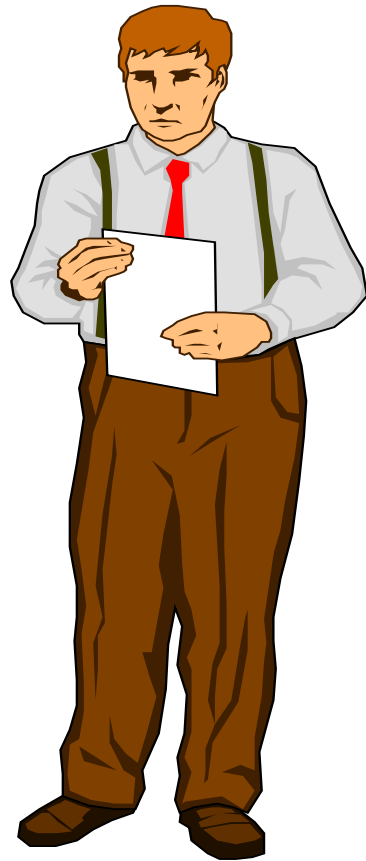
**Inhaltsebene**  
**WAS**



**Beziehungsebene**  
**WIE**



# Trennung von Inhalts- und Beziehungsebene



Inhaltsebene  
**WAS**

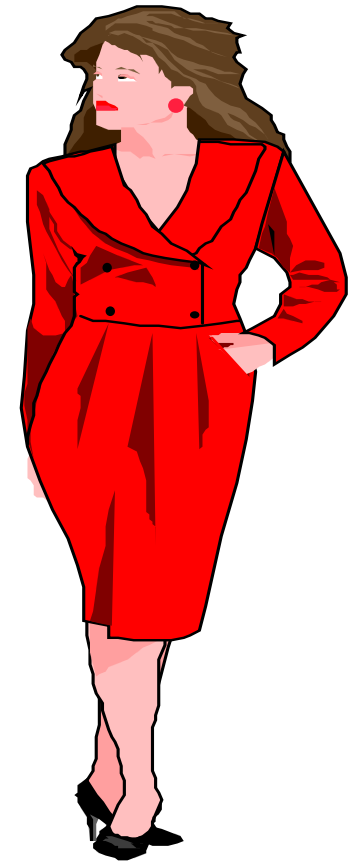


7 %

Beziehungsebene  
**WIE**



93 %



**Die Beziehungsebene bestimmt die Inhaltsebene!**

# Die 4 Prinzipien des Harvard-Konzepts

**1. Trennung von Verhandlungsgegenstand und  
Beziehungsebene!**

**2. Konzentration auf Interessen anstatt auf Positionen !**

# Die 4 Prinzipien des Harvard-Konzepts

**1. Trennung von Verhandlungsgegenstand und Beziehungsebene!**

**2. Konzentration auf Interessen anstatt auf Positionen !**

**3. Entwicklung möglichst vieler Optionen - Bewertung und Entscheidung zunächst zurückstellen !**

# Die 4 Prinzipien des Harvard-Konzepts



**1. Trennung von Verhandlungsgegenstand und Beziehungsebene!**

**2. Konzentration auf Interessen anstatt auf Positionen !**

**3. Entwicklung möglichst vieler Optionen - Bewertung und Entscheidung zunächst zurückstellen !**

**4. Heranziehen von objektiven Bewertungskriterien**



# ■ Die Kern-Phasen einer Verhandlung

# Kern-Phasen einer Verhandlung

■ **Vorbereitungsphase**

■ **Eröffnungsphase**

■ **Klärungsphase**

■ **Lösungsphase**

■ **Abschlussphase**

- **Auswahl des Verhandlungsorts**  
(eigener / fremder Ort, Raumgestaltung, Sitzordnung)
- **Bestimmung des Termins / Dauer der Verhandlung**  
(kein Zeitdruck, günstige Tageszeit, Beginn / Ende/ Pausen vorher bekannt geben)
- **Bestimmung der Teilnehmer**  
(Einbeziehung aller Entscheidungsbefugten)
- **Erstellen der Tagesordnung**  
(mit allen Beteiligten abstimmen)

# Inhaltliche Vorbereitung - Selbstklärung



- Was sind meine **Ziele, Interessen** ?
- Gibt es Möglichkeiten, den **Verhandlungsgegenstand** zu **erweitern**?
- Welche **Alternativen** gibt es bei Scheitern der Verhandlung?
- Was ist mein **Verhandlungsspielraum**?
- Welche **Stärken / Schwächen** habe ich?
- Welche **Argumente** (unter Einbeziehung der möglichen Gegenargumente) habe ich?
- Was kann ich für eine positive **Beziehung** zum Verhandlungspartner tun?

# Inhaltliche Vorbereitung – Informationen über den Verhandlungspartner



- Was sind seine mutmaßlichen **Ziele und Interessen**?
- **Warum** verhandelt er **mit Ihnen**?
- **Wie** sieht er wohl **Ihre Position**?
- **Welche Informationen** hat er vermutlich über Sie?
- Was ist sein vermutlicher **Verhandlungsspielraum**?
- Was ist er für ein Mensch, Typus? Welche **Stärken / Schwächen** hat er?
- Welche **Alternativen** hat er bei Scheitern der Verhandlung?

# Die Eröffnungsphase

■ **Begrüßung**

■ **Vorstellung**

■ **Aufwärmgespräch** (gute Gesprächsatmosphäre herstellen)

■ **Festlegen der Formalien** (Dauer, Pausen,...)

■ **Festlegen des Ablaufes** (Tagesordnung,...)

# Die Klärungsphase

- Ggf. **Bereinigung** von **Beziehungsproblemen**
- Klärung der jeweiligen **Interessen**
- Austausch der jeweiligen **Sichtweisen und Standpunkte**
- **Bemühen um Nachvollziehbarkeit** der Interessen und Sichtweisen des Verhandlungspartners

# Lösungsphase

- **Kreative Suche möglichst vieler Lösungsoptionen** auf Basis der Interessen aller Beteiligten – Visualisierung!
- **Bewertung und Auswahl der Optionen** auf der Basis der Interessen
- **Heranziehung eines objektiven Bewertungsmaßstabs** bei Interessenkonflikten
- **Abgleich** des Lösungsvorschlags **mit** dem Plan B

- Formulierung des Ergebnisses nach der Regel:
  - **S**pezifisch
  - **M**essbar
  - **A**usführbar
  - **R**ealistisch
  - **T**erminiert
- **Schriftliche** Fixierung des Verhandlungsergebnisses
- Ggf. **Beziehungspflege** nach Abschluss der Verhandlung