

Verhandeln mit dem Harvard-Konzept: Wie man einen guten Deal erzielt



Verhandeln – die einen nehmen es sportlich, andere würden es am liebsten vermeiden, wieder andere müssen und wollen für Dritte Ergebnisse erzielen – für ihre Unternehmen, ihre Wähler, ihr Land oder ihre Überzeugungen. Für alle gilt gleichermassen: Erfolgreiches Verhandeln lässt sich lernen. Und erfolgreiches Verhandeln muss kein Kampf mit harten Bandagen sein, sondern kann durchaus kooperativ ausgerichtet sein, solange beide Seiten an einem optimalen Gesamtergebnis interessiert sind.

1981 entwickelte der amerikanische Rechtswissenschaftler Roger Fisher gemeinsam mit William L. Ury das sogenannte Harvard-Konzept (Principled Negotiation), eine ergebnisorientierte Verhandlungsmethode. Diese Methode ist heute die mit Abstand am häufigsten eingesetzte. Ihr Grundgedanke besagt, dass das zu erzielende Ergebnis sich an Prinzipien orientieren und der grösstmögliche Nutzen für beide Partner erzielt werden soll. Das Konzept wurde inzwischen von Rasmus Tenbergen und anderen zur „Quantitativen Verhandlungsmethode“ weiterentwickelt, die neueste Forschungsergebnisse mit einbezieht und eine Optimierung und Messung des eigenen Verhandlungserfolgs ermöglicht.

Dr. Rasmus Tenbergen studierte u. a. an der Harvard University Verhandlungstraining und ist Spezialist für das Harvard-Konzept. Er leitet den Bereich Social Business and Negotiations an der European Leadership Academy und ist Verhandlungstrainer für Unternehmen, Stiftungen und politische Institutionen. Seit 2000 gibt er sein Wissen als Lehrbeauftragter für Verhandlungsführung und Konfliktmanagement an den Universitäten Bonn, Erfurt und Leipzig weiter.

LUDINA freut sich, in Zürich mit Rasmus Tenbergen und dem Business-Schauspieler und Coach Markus Berg hochwertige Verhandlungstrainings anbieten zu können – mit fundiertem Expertenwissen und realitätsnahe Praxisanteil.

Interview mit Rasmus Tenbergen

LUDINA: Herr Tenbergen, was kann man in einem Verhandlungstraining mit Ihnen lernen?

Dr. Rasmus Tenbergen (RT): Erfolgreiches Verhandeln! Das umfasst z. B. die Vorbereitung und Strategie, die Analyse und Messung von Verhandlungsergebnissen, die Gesprächsatmosphäre, Klarheit in der Argumentation, die Wahrnehmung der Position des anderen, Entscheidungen, wie viel ich wann preisgebe und auch, wie ich auf unfaire Tricks der anderen Seite reagiere.

Das weiterentwickelte Harvard-Konzept auf den Punkt gebracht:

- Das Ergebnis einer Verhandlung kann in einer Zahl gemessen werden.
- Harte und weiche Elemente sind gleichermassen wichtig.
- Emotionen sind auch Verhandlungsgegenstand und Verhandlungsergebnis.
- Wir verhandeln am Tisch, am Flipchart und außerhalb des Raumes.
(Lax/Sebenius)

Das hört sich viel an!

RT: In Verhandlungen wird oftmals ein hoher Prozentsatz des Gewinnpotenzials durch schlechte Verhandlungstechnik „auf dem Tisch liegen gelassen“. Das ist unnötig, weil gute Verhandlungstechnik leicht zu erlernen ist. Im Gegensatz zu vielen anderen sogenannten „soft skills“ basiert Verhandlungstechnik auf „harten“ Fakten und lässt sich durch Training messbar steigern. Als guter Verhandler beherrscht man sowohl Elemente der weichen als auch der harten Strategien und wendet sie passend zur Situation an.

Was unterscheidet Ihre Trainings von anderen?

RT: Vor allem die praktische Messbarkeit des Ergebnisses: Im Training kann an realistisch simulierten Fällen aus der Praxis in Prozent gezeigt werden, wie viel Wert aus der Verhandlung bei mir (x%), beim Gegenüber (y%) und „im Papierkorb“ (z%) landet und durch welche Techniken ich das x steigern kann.

Wie erzielt man in seinen Verhandlungen die besten Ergebnisse?

RT: Durch situationsgerechtes Verhandeln, durch die Unterscheidung zwischen Positionen und Interessen und zwischen der Sach- und Beziehungsebene. Und durch Übung. Daher sind unsere Trainings stets sehr praxisorientiert ausgelegt.

Wie ehrlich darf oder soll man in Verhandlungen sein?

RT: Ehrlich sein ja, aber nicht naiv ehrlich, z. B. kann es gut sein, früh in der Verhandlung zu signalisieren, dass man noch Spielraum hat, aber es ist nicht gut, schnell seine Schmerzgrenze offen zu legen; zumindest nicht dann, wenn es die andere Seite nicht auch tut.

Salami-Taktik, Good boy – bad boy, Gefangenendilemma – wie gehen Sie mit unfairen „Verhandlungstricksern“ um?

RT: Im Prinzip ist vieles in Geschäftsverhandlungen ähnlich wie beim Poker: Es stellt sich die Frage, ob die andere Seite blufft und wie ich das erkennen kann. Wenn das Gegenüber unfaire Tricks anwendet, kann es sinnvoll sein, das Verhalten zu spiegeln. Man kann zum Beispiel eine extreme Forderung mit einer extremen Gegenforderung beantworten. Dieses Verhalten entlastet auch psychologisch. Mir ist wichtig zu betonen, dass es so viele gute faire „Tricks“ gibt, dass ein guter Verhandler unfaire Tricks nicht nötig hat – man sollte aber wissen, wie man sich dagegen verteidigen kann.

Verhandeln Männer und Frauen unterschiedlich?

RT: Manchmal haben wir Gruppenkonstellationen, bei denen das Klischee zutrifft, dass Frauen weicher und Männer härter verhandeln. Wenn sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aber im Training mit den Hintergründen auseinandergesetzt und ihre Verhandlungsstile analysiert haben, werden diese Rollenbilder meist überwunden.

Wer eher weich verhandelt, lernt, Angriffe nicht mehr so stark auf sich zu beziehen und die Sache zu sehen. Er oder sie kann sich dann besser verteidigen. Wer eher hart verhandelt, durchleuchtet, wann dieser Stil einem guten Ergebnis im Weg steht. Das kann der Fall sein, wenn man auf ein Gegenüber trifft, das ebenfalls hart verhandelt. Der Verhandlungsstil muss immer zur Person UND zur Situation passen.

Wer nimmt an Ihren Trainings teil und was nimmt man mit?

RT: Das ist sehr unterschiedlich und reicht von Geschäftsführern, Einkäufern und Vertriebs-Mitarbeitern über Unternehmensberater, Politiker und NGO-Manager.

Durch besseres Verhandeln erzielt man nachweislich 20 % + x bessere Ergebnisse – da ist die Investition in ein Training gut angelegt.

Und wer das Verhandeln elegant beherrscht, hat mehr Freude, kommt weiter und erreicht eher das Ziel. Wer bisher ungern verhandelt, wird durch die Sicherheit des Trainings lieber verhandeln und wer ohnehin schon gern verhandelt, wird durch die erlernbare Erfolgskontrolle noch mehr Spass haben.

Verhandlungstheater bei LUDINA

Wir bieten alle Verhandlungstrainings mit Dr. Tenbergen und mit Markus Berg, Business-Schauspieler und Coach, an.

Ihre Vorteile:

- Sofortige Umsetzung des neuen Wissens im praxisnahen Simulationstraining
- Erproben verschiedener Wege durch „Replay-Taste“ – Stopp auf Verlangen
- Authentischer „Sparring-Partner“, denn der Simulationsspieler hat professionelle Schauspielkompetenz, psychologisches Hintergrundwissen und versteht die Businesswelt
- Nachhaltiges Lernen