

Verhandlungs- und Aushandlungsprozesse: Das Harvard-Konzept

(vgl. Fisher/ William/ Patton 2004: 25–139)

Prof. Dr. Matthias Müller

Verhandlungs- und Aushandlungsprozesse

1. Warum Aushandlung von gemeinsamen Wegen?
2. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
3. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen
4. Entwicklung Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil
5. Bestehen Sie auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien

1. Warum Aushandlung von gemeinsamen Wegen?

- Mitbestimmung fördert Eigenaktivität
- Prozess benötigen individuell Wege
- Ernstnehmen fördert Selbständigkeit
- Win-Win-Situation fördert die Motivation kooperativer Veränderungen

1. Warum Aushandlung von gemeinsamen Wegen?

Grundbedingungen sachgerechten Verhandeln nach dem Harvard Konzept (Fisher/ William/ Patton 2004: 43–139)

1. *Menschen* und Probleme getrennt voneinander behandeln
2. Auf *Interessen* konzentrieren, nicht auf Positionen
3. Entwicklung Sie *Entscheidungsmöglichkeiten* (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil
4. Bestehen Sie auf der Anwendung *neutraler Beurteilungskriterien*

2. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln (ebd.: 43–70)

Kümmern Sie sich zunächst um den Menschen!

1. Um die Vorstellung des Gegenübers zu verstehen, ist es sinnvoll sich in seine Lage zu versetzen (Trennung der Unzufriedenheit mit der Sache von der Person)
2. Gefühle können wichtiger sein als das Gespräch (eigene Gefühle und die des Gegenübers erkennen und verstehen, ggf. ansprechen)
3. Achtsame Kommunikation ist in Verhandlungen zentral (gut zuhören, bei Unklarheiten um Klärung bitten, verständlich Sprechen, über sich reden und nicht über die Gegenseite, Beziehung aufbauen, gehen Sie das Problem und nicht die Menschen an)

3. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen (ebd.: 71–90)

Versuchen Sie herauszufinden, welche Interessen hinter den Positionen liegen

- Interesse: Ist das was Sie erreichen wollen.
- Position: Legt fest, wie bzw. auf welchem Weg Sie das erreichen wollen.

Interessen fokussieren durch z.B.:

- sich fragen, was die Gegenseite will oder nicht will,
- die eigenen Interessen benennen.

4. Entwicklung Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil (ebd.: 91–121)

Bei der Entwicklung können vier Aspekte wichtig sein:

1. Wägen Sie möglichst lange und genau ab, bevor Sie Entscheidungen beurteilen.
2. Suche Sie nach möglichst vielen und unterschiedlichen Lösungen.
3. Entwickeln Sie ein Verständnis dafür, dass Sie den Anderen in der Verhandlung bei der Lösung ihrer Probleme behilflich sein können.
4. Versuchen Sie bei der Beziehung einer Position die Interessen der Verhandlungspartner zu integrieren.

4. Entwicklung Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil (ebd.: 91–121)

- Betrachten Sie die Suche nach Optionen vom Standpunkt verschiedener Experten
- Suchen Sie nach Lösungen mit unterschiedlichem Wirkungsgrad:

härtere Einigung

- sachlich
- dauerhaft
- umfassend
- endgültig
- bedingungslos
- bindend

weichere Einigung

- Einigung über das Verfahren
- vorläufig
- partiell
- prinzipiell
- bedingt
- nicht bindend

5. Bestehen Sie auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien (ebd.: 122–139)

Um zu einem vernünftigen und fairen Ergebnis zu kommen sollten Sie

- Kriterien der Fairness,
- der Effektivität oder
- der Sachbezogenheit

heranziehen.

5. Bestehen Sie auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien (ebd.: 122–139)

Weitere Kriterien könnten z.B. sein:

- Marktwert
- frühere Vergleichsfälle
- wissenschaftliches Gutachten
- Kriterien von Sachverständigen
- mögliche Auswirkungen
- Kosten
- moralische Kriterien
- Gleichbehandlung
- Tradition
- ...

„Auf der (Versorgungs-)Systemebene ist es wichtig im Blick zu haben, was verändert werden soll, aber die Art und Weise, wie das erreicht werden kann, ist dem Verhandlungsprozess mit allen relevanten PartnerInnen zu überlassen“ (Müller 2017: 27, Hervorhebung von mir MM).

Literatur

- Fisher, Roger; William Ury; Patton, Bruce (2004): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt: Campus.
- Müller, Matthias (2017): Case Management in der Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE) – Eine Arbeitshilfe. Berlin: Der Paritätische Gesamtverband.