

**Herzlich
Willkommen!**



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

**Grundsätzliches zum Verhandeln
nach dem Harvard Konzept:**

- Der klassische Gegensatz zwischen dem Erfolgsstreben und der Menschlichkeit ist aufgehoben:
→ sachbezogenes Verhandeln ist hart in der Sache und weich zu den Menschen.
- Verhandlung ist eine Kommunikationsform, bei der wir etwas von der anderen bekommen möchten.
- Die Verhandlung soll gütlich sein und einen Mehrwert für alle haben.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Eine erfolgreiche Verhandlungsübereinkunft ist...

..., wenn

- sie effizient und gütlich ist und auf objektiven Kriterien beruht.

Denn:

- die legitimen Interessen jeder Seite werden bestmöglich erfüllt.
- gerechte Lösungen sind von Dauer.
- sie verbessern das Verhältnis zwischen den Parteien.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Was sollte noch beachtet werden...?

Struktur von Verhandlung auf zwei Ebenen:

1. Inhaltliche Ebene
hat den Gegenstand wie Miete, Gehalt u.ä.
2. Verfahrensebene:
 - Wie werden wir verhandeln?
 - Welche Regeln bestimmen die Verhandlung?



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Im Harvard Konzept
verankerte
grundsätzliche
Kommunikationsregeln,
die für Verhandlungen
von Bedeutung sind.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Kommunikation ist Meer ...
... als wir an der
Oberfläche wahrnehmen!



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Emotionen

- Emotionen spielen immer eine zentrale Rolle.
- Beobachten Sie sich und bedenken Sie, dass es der Anderen ähnlich geht.
- Thematisieren Sie Emotionen. Ausgesprochene Gefühle erleichtern die Konzentration auf das Sachliche.
- Lassen Sie Raum für Emotionen und beziehen Sie Ärger, Trauer u. ä. nicht auf sich.
→ Zuhören und nicht unmittelbar reagieren.
- Sprechen Sie von sich.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Innere Landkarte

- Herkunft
- Erfahrungen
- Werte
- Einstellungen
- Selbstwert
- Motivation
- Beziehungserfahrungen
- Interpretation der Realität



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

- Das Problem wird durch die Sichtweise der Einzelnen bestimmt.
- Durch ihre Vorstellungen, Emotionen und Werte.
- Schuldzuweisungen provozieren Abwehr.
- Vorschläge auf das Wertesystem der Anderen abstimmen.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Wer verhandelt zielt auf zwei Dinge ab:

1. Die Interessen sollen befriedigt werden.
2. Die Beziehung soll sich verbessern.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Berücksichtige die Lebenswelt, die Lebensrealität der anderen!



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Missverständnisse

- Was immer Sie sagen, gehen Sie davon aus, dass die andere etwas anderes heraushört.
- Was immer Sie denken oder verstehen, gehen Sie davon aus, es könnte auch anders sein.
- Bauen Sie gute Beziehungen auf.
- Entgehen Sie dem Teufelskreis von Aktion und Reaktion.
- Beachten Sie unterschiedliche Sprachen, Sprachbedeutungen, Sprachkontexte.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Zuhören und Rückmelden

- Häufig sind wir mit dem beschäftigt, was wir als nächstes sagen wollen.
- Nur wenn die andere davon ausgeht, verstanden worden zu sein, ist klar, dass die Gegenargumente sich auf sie beziehen.
- Es ist unmöglich zu einem Standpunkt Stellung zu beziehen, der nicht verstanden wurde.
- Es ist möglich die andere vollkommen zu verstehen und trotzdem anderer Meinung sein.
- Versichern Sie sich durch nachfragen.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

4 Grundregeln des Harvard Konzeptes

1. Menschen/Persönliches und Sachprobleme trennen.
2. Auf Interessen konzentrieren - nicht auf Positionen.
3. Verschiedene Optionen zu beiderseitigen Nutzen entwickeln.
4. Das Verhandlungsergebnis auf objektive Kriterien aufbauen.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

1. Menschen/Persönliches und Sachprobleme trennen

- Bekommen, was ich möchte und ein guter Mensch sein.
- Objektive Lösungen anstreben ohne zu unterliegen.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Verhandlungsstile

Auswirkungen unterschiedlicher Verhandlungsstrukturen: Feilschen um Positionen werden dem sachgerechten Verhandeln gegenüber gestellt.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010



Weiches verhandeln

- Die Teilnehmerinnen an der Verhandlung sind Freundinnen.
- Ziel: Übereinkunft mit der Gegenseite.
- Konzessionen werden zur Verbesserung der Beziehung gemacht.
- Weiche Einstellung zu Menschen und Problemen.
- Vertrauen zu den anderen.
- Willenskämpfe werden vermieden.
- Angebote werden gemacht.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010



Hartes verhandeln

- Die Teilnehmerinnen sind Gegnerinnen.
- Ziel: Sieg über die Gegenseite.
- Konzessionen werden als Voraussetzung der Beziehung gefordert.
- Harte Einstellung zu Menschen und Problemen.
- Misstrauen gegenüber den anderen.
- Der Willenskampf muss gewonnen werden.
- Drohungen erfolgen.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010



Sachbezogenes verhandeln

- Teilnehmerinnen sind Problemlöserinnen
- Ziel: vernünftiges, effizient und gütlich erreichtes Ziel.
- Menschen und Probleme getrennt behandeln.
- Weich zu den Menschen hart in der Sache.
- Unabhängig von Vertrauen oder Misstrauen vorgehen.
- Ein Ergebnis unabhängig vom jeweiligen Willen zu erreichen suchen.
- Interessen erkunden.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010



Weiches verhandeln

- Bereitwillige Änderung der Position; Angebote werden unterbreitet
- Suche nach der einzigen Antwort, die die anderen akzeptieren.
- Bestehen auf einer Übereinkunft.
- Starkem Druck wird nachgegeben.
- Die Verhandlungslinie wird offen gelegt.
- Einseitige Zugeständnisse werden um der Übereinkunft willen in Kauf genommen.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010



Hartes verhandeln

- Beharren auf der eigenen Position.
- Suche nach der einzigen Antwort, die ich akzeptiere.
- Bestehen auf der eigenen Position.
- Starker Druck wird ausgeübt.
- Die Verhandlungslinie bleibt verdeckt.
- Einseitige Vorteile werden als Preis für die Übereinkunft gefordert.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010



Sachbezogenes verhandeln

- Konzentration auf Interessen, nicht auf Positionen.
- Unterschiedliche Wahlmöglichkeiten suchen, erst dann entscheiden.
- Bestehen auf objektive Kriterien.
- Vernunft anwenden und der Vernunft gegenüber offen sein. Nur sachlichen Argumenten und nicht irgendwelchem Druck nachgeben
- „Verhandlungslinien“ vermeiden.
- Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen suchen.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010



Weiches verhandeln

Beim weichen Verhandeln liegt die Priorität auf der Beziehungsebene. Dies birgt das Risiko, dass die Verhandelnde sich überrumpelt und ausgenutzt fühlt.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010



Hartes verhandeln

Beim harten Verhandeln liegt die Betonung auf dem Durchsetzen eigener Positionen, mit dem Risiko Beziehungen zu belasten.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Ein böses Wort
ist wie ein Stein, der in einen
tiefen Brunnen geworfen wird:

Die Wogen mögen sich
glätten, der Stein aber
wird auf dem Grund bleiben.

Konfuzius (551 - 479 v. Chr.)



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010



Sachbezogenes verhandeln

Sachbezogenes Verhandeln ist
hart in der Sache und weich zu
den Menschen.

Vorrangig geht es darum, eine
zufrieden stellende Einigung
herbeizuführen. Dabei
verbessert sich oder stabilisiert
sich gleichzeitig die Beziehung.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Sachbezogenes
Verhandeln bedeutet
nun nicht, dass
Emotionen keine Rolle
mehr spielen !



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

2. Auf Interessen konzentrieren nicht auf Positionen

- Beim Verhandeln wird oft nach der Standartstrategie des „Feilschens um Positionen“ gegriffen.
- „Feilschen“ ist die Kommunikationsstruktur, eine übertriebene Position einzunehmen, um diese dann Stück für Stück aufzugeben ...
- „Interessen“ sind die (verborgenen) Beweggründe hinter dem Durcheinander von Positionen.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Auf Interessen konzentrieren nicht auf Positionen

- Je mehr wir uns auf Positionen versteifen, um so weniger dringen wir zu den dahinter liegenden Problemen bzw. Interessen vor.
- Einmal bezogene Positionen lassen sich schwer ohne „Gesichtsverlust“ wieder aufgeben.
- Starre Positionen sind unflexibel und engen den Lösungsraum ein.
- Einigungen bleiben oft schal, wenn eine Zugeständnisse macht, weil die andere auf eine unabänderliche Position beharrt.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Auf Interessen konzentrieren nicht auf Positionen

- Wie wichtig und legitim Ihre Interessen sind, sollten Sie ganz deutlich machen.
- Zeigen Sie Offenheit, indem Sie die Interessen der anderen respektieren.
- Bleiben Sie offen und flexibel für unerwartete Lösungen.
- Halten Sie sich nicht mit der Vergangenheit auf, richten Sie das Gespräch auf ein Ziel aus.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Was bedeutet es, Positionen von Interessen zu unterscheiden?

Positionen:

- Das Fenster soll auf sein.
- Das Fenster soll zu sein.

Interessen:

- Frische Luft
- Keine Zugluft



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Positionen waren
unvereinbar,

Interessen ließen
sich in Einklang
bringen.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

3. Verschiedene Optionen zu beiderseitigen Nutzen entwickeln

- Nicht auf Lösungen fokussieren, die Verlust für die eine und Gewinn für die andere bedeuten.
- Verwenden Sie viel Zeit auf das Entwickeln von Entscheidungsoptionen.
- Für eine Einigung müssen die Interessen nicht dieselben sein. Schauen Sie nach der Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Interessen.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

3. Verschiedene Optionen zu beiderseitigen Nutzen entwickeln

- Vorschnelles Urteilen vermeiden. Zu sehr von seiner Meinung überzeugt sein, lässt keine Alternativen zu
- Nicht nur mit den eigenen Interessen beschäftigen. Lösungen finden, die andere Interessen einbinden.
- Vorschnelle Einigung auf die vermeintliche einzige Lösung vermeiden.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Optionen entwickeln

Position:

- A. „Ich will die Apfelsine!“
B. „Ich will die Apfelsine!“



Teilung der Apfelsine

Interesse:

- A. „Ich benötige die Schale zum Backen“.
B. „Ich möchte gern den Saft trinken“.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Positionengerangel produziert unkluge Entscheidungen.

Erweitern sie die Optionen ...

Beide hätten mehr davon gehabt, wenn die eine das ganze Fruchtfleisch und die andere die ganze Schale bekommen hätte.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

4. Das Verhandlungsergebnis auf objektive Kriterien aufbauen

- Lassen Sie sich nie durch Druck überzeugen
- Bestehen Sie auf objektive Maßstäbe bzw. Kriterien



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Was sind objektive Kriterien?

- Allgemeine Maßstäbe
- Gesetze
- hohe moralische Werte
- Regeln
- Preislisten
- Präzedenzfälle
- neutrale Moderatoren



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Unabhängig von beiderseitigem Willen - Neutral gilt als fair

- Eine schneidet die Torte, die andere wählt.
- Eine teilt Arbeitsaufgaben in Module ein, die andere wählt ein Modul.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

„Ja, aber...“

- ⇒ Es gibt Realitäten, die nicht zu ändern sind.
- ⇒ Lassen Sie sich nur auf Verhandlungen ein bei denen die Machtverhältnisse annähernd gleich sind.
- ⇒ Durchschauen und benennen Sie taktische Manöver (persönliche Anfeindungen, Drohungen, Verzögerungen, Verschleierungen)
- ⇒ Lassen Sie sich nicht zum Opfer machen, indem Sie sich zu Ähnlichem hinreißen lassen.
- ⇒ Verhandeln Sie über Verhandlungsregeln.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

„Ja, aber...“

- ⇒ Richten Sie die Verhandlungen auf ein Ziel aus.
- ⇒ Richten Sie die Verhandlungen, auf die sachliche Problemlösung aus.
- ⇒ Unabhängig von Vertrauen oder Misstrauen: Überprüfen Sie die Angaben der anderen.
- ⇒ Lassen Sie nicht zu, dass Ihre Forderungen nach objektiven Kriterien als persönliches Misstrauen ausgelegt wird.



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

**Entwickeln und üben Sie,
eine Geisteshaltung für
faire Verhandlungen !!**

Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

**...herzlichen Dank für die
Aufmerksamkeit,****...und F(r)isch ans Werk!**

Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Quellen und Literaturtipp:

Das Harvard - Konzept
Der Klassiker der Verhandlungstechnik
Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton

Die klientenzentrierte
Gesprächspsychotherapie
Carl R. Rogers

Gewaltfreie Kommunikation:
Eine Sprache des Lebens.
Marshall B. Rosenberg



Eileen Moritz, ISL e.V.

Verhandlungskompetenz stärken! Dezember 2010

Kontakt:

Interessenvertretung
Selbstbestimmt Leben in Deutschland e.V. - ISL

Eileen Moritz
Krantorweg 1
13503 Berlin

Tel.: 030/ 405 714 13

Email: emoritz@isl-ev.de
Internet: www.isl-ev.de

