

Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

Checkliste zum Vorbereiten und Führen von Verhandlungen



Dr. Tomas Bohinc
Akademischer Berater für
Teams, PMP® & Scrum Master

Management Summary

- Beim Durchgehen der Checkliste durchdenkt man schon vor der Verhandlung alle wichtigen Punkte und ist so vor unangenehmen Überraschungen gefeit, denn man antizipiert Ziele und Argumente seines Verhandlungspartners.
- Man erarbeitet u.a. ein Maximal- und ein Minimalziel sowie einen Plan B, falls die Verhandlung scheitert. Dies erleichtert es, das Scheitern zu riskieren und beim Verhandeln klare Kante zu zeigen.
- Während der Verhandlung kann man anhand der Checkliste prüfen, ob man seine Ziele erreichen wird oder ob man seine Verhandlungsstrategie anpassen sollte.
- Der Beitrag umfasst zusätzlich eine Excel-Datei mit einer Vorlagen-Tabelle für die eigene Verhandlungsvorbereitung und eine weitere mit einem Beispiel.



By failing to prepare, you are preparing to fail.

Benjamin Franklin (1706-1790)

Stellen Sie sich vor, Sie treffen sich mit einem Abteilungsleiter, um darüber zu verhandeln, welchen seiner Mitarbeiter er Ihnen für die Dauer Ihres Projekts zur Verfügung stellt (Sie haben schon eine Wunschkandidatin) und er eröffnet das Gespräch mit: "Es tut mir leid, aber ich kann aktuell niemanden entbehren. Fragen Sie mich in drei Monaten nochmal." Kalt erwischt? Nicht, wenn Sie sich gut vorbereitet haben!

Gerade eine Verhandlung sollten Sie gründlich und systematisch vorbereiten, weil Sie eine gute Strategie benötigt, um die eigenen Interessen durchzusetzen. Dieser Beitrag stellt eine Checkliste für die zentralen Punkte einer Verhandlung vor mit der Sie sicher gehen können, dass Sie bei der Vorbereitung an alles denken und im Gespräch keine unangenehmen Überraschungen erleben.

Verwendung der Checkliste vor und während der Verhandlung

Die Checkliste enthält eine Reihe von Fragen, die alle Problemfelder abdecken sollen, um systematisch Schwachstellen und offene Punkte zu finden. Während Sie sie abarbeiten, durchdenken Sie die Verhandlungssituation und stellen sich mental darauf ein. Denn Sie erarbeiten sich die wahrscheinlichen Ziele Ihres Gegenübers sowie Argumente und Kompromissvorschläge, mit denen Sie ihn von Ihrer Position überzeugen können. Während der Verhandlung können Sie anhand der Checkliste prüfen, ob Sie Ihre Ziele erreichen werden oder ob Sie Ihre Verhandlungsstrategie anpassen sollten.

Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

Die nachfolgenden zehn Fragen habe ich auf Basis des Harvard-Konzepts für sachorientiertes Verhandeln zusammengestellt (siehe auch: "[Partnerschaftlich verhandeln im Projekt](#)").

Die 10 Fragen der Checkliste

1. **Interessen:** Warum ist die Verhandlung notwendig?
2. **Ziel:** Welches Ziel verfolge ich generell in der Verhandlung? Was weiß oder vermute ich über das Verhandlungsziel meines Verhandlungspartners?
3. **Maximalziel:** Was ist meine maximale Forderung? Was könnte die maximale Forderung meines Verhandlungspartners sein?
4. **Minimalziel:** Welche minimale Forderung ist für mich noch akzeptabel? Welche Forderung muss ich meinem Verhandlungspartner mindestens zugestehen?
5. **Argumente:** Mit welchen Argumenten begründe ich meine Forderung?
6. **Gegenargumente:** Welche Argumente könnte der Verhandlungspartner vorbringen und wie könnte ich diese entkräften?
7. **Optionen:** Welche möglichen Lösungen sind als Verhandlungsergebnis denkbar?
8. **Objektive Kriterien:** Welche objektiven Kriterien oder Beispiele anderer Verhandlungen gibt es?
9. **Bestmögliche Alternative:** Welche Möglichkeiten habe ich, wenn die Verhandlung scheitert?
10. **Verhältnis der Verhandlungspartner:** In welchem Verhältnis stehe ich zu meinem Verhandlungspartner?

Dem Beitrag sind zwei Excel-Tabellen beigelegt: Eine Vorlagen-Tabelle, die Sie für Ihre Verhandlungsvorbereitung nutzen können und eine Tabelle mit einem Beispiel.

1. Interessen

Wenn Sie wissen, welche Interessen Sie verfolgen, fällt es Ihnen leichter, Alternativen für nicht-durchsetzbare Forderungen zu finden.

Beispiel: Sie verhandeln mit einer Linienführungskraft über die Abstellung eines seiner Mitarbeiter für Ihr Projekt. Sie wollen einen Mitarbeiter gewinnen, der die Aufgaben exzellent ausfüllen kann. Dagegen besteht das Interesse des Linienvorgesetzten darin, nur einen Mitarbeiter an das Projekt abzugeben, dessen Aufgaben andere Teammitglieder gut übernehmen können.

2. Verhandlungsziel

Hier beschreiben Sie, was Sie mit der Verhandlung erreichen wollen und was Ihr Verhandlungspartner vermutlich erreichen will.

Im Beispiel kann das heißen: "Ich möchte einen Mitarbeiter, der das Kompetenzprofil für die offene Position erfüllt und für die Laufzeit des Projekts zur Verfügung steht."

3. und 4. Maximale bzw. minimale Forderung

Die maximale Forderung ist Ihr **Wunsch-Ergebnis**. Dieses werden Sie jedoch wahrscheinlich nur selten erreichen. Die minimale Forderung dagegen ist Ihre **rote Linie**: Mindestens diese Forderung müssen Sie durchsetzen, damit Sie das Ergebnis noch akzeptieren können. Misslingt dies, sollten Sie die Verhandlung abbrechen.

In unserem Beispiel könnten Sie einen **Wunschkandidaten** im Auge haben. Dieser spielt jedoch auch im Team der Linienführungskraft eine wichtige Rolle. Zumindest müssen Sie einen Mitarbeiter bekommen, **der motiviert ist und sich fehlende Kenntnisse aneignen kann**.

5. Ihre Argumente

Besonders ärgerlich ist es, wenn einem die überzeugendsten Argumente nach einer Verhandlung einfallen. Überlegen Sie sich deshalb vorab, mit welchen Argumenten Sie Ihre Forderung untermauern können.

Beispiel: "Die Geschäftsführung sieht das Projekt als strategisch wichtig an und würde es sehr schätzen, wenn sich Ihre Abteilung mit einem Mitarbeiter beteiligen würde."

6. Gegenargumente

Machen Sie sich auch Gedanken, welche Argumente Ihr Verhandlungspartner für seine Position vorbringen kann und wie Sie diese entkräften.

Mögliches Argument des Linienvorgesetzten im Beispiel: "Ich kann keine Mitarbeiter für das Projekt abstellen."

Ihr Gegenargument: "Die Kompetenz aus Ihrer Abteilung wird im Projekt benötigt. Durch das Projektergebnis werden auch die Prozesse in Ihrer Abteilung beeinflusst, sich zu beteiligen ist deshalb auch im Interesse Ihrer Abteilung."

7. Optionen

In einer Verhandlung stehen sich zunächst Forderungen gegenüber: Während Sie als Projektleiter den Wunschmitarbeiter bekommen möchten, versucht der Linienvorgesetzte, keinen Mitarbeiter abstellen zu müssen oder lediglich einen, den er entbehren kann. Ausgehend von den gegenseitigen Interessen sind auch folgende Lösungen denkbar:

- Der bereitgestellte Mitarbeiter wird qualifiziert und während des Projekteinsatzes von einem erfahrenen Mitarbeiter gecoached.
- Zwei oder mehr Mitarbeiter werden abgestellt, die zusammen das benötigte Kompetenzspektrum abdecken.
- Der Wunschmitarbeiter kann im Projekt mitarbeiten, muss jedoch für dringende Aufgaben in der Linie zur Verfügung stehen.

8. Neutrale Kriterien

Ein Musterbeispiel für objektive Kriterien für Verhandlungen ist die Schwacke-Liste, die den Preis von Gebrauchtwagen festsetzt. Sie enthält Richtwerte für Kraftfahrzeuge, die aus vielen Verkaufsdaten gewonnen werden. Im Projektmanagement sind folgende neutrale Kriterien anwendbar: **Unternehmensinterne Regelungen** und **Standards, Vorgaben der Geschäftsleitung** oder **Lessons Learned** aus anderen Projekten, z.B. dass die Mitglieder des Projektteams aus verschiedenen Abteilungen stammen sollten, um möglichst viele verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen.

9. Bestmögliche Alternative

Die bestmögliche Alternative ist eine Lösung, die auch ohne die Verhandlung möglich ist. Gelingt es Ihnen, eine solche Lösung zu finden, können Sie die Verhandlung entspannter angehen: Sie werden sich weniger scheuen, klare Kante zu zeigen und das Gespräch zur Not abzubrechen, weil Sie einen Plan B haben.

Im Beispiel könnte dies der (zugegebenermaßen teure) Einsatz eines qualifizierten Freelancers sein.

10. Verhältnis der Verhandlungspartner

Vom Verhältnis zum Verhandlungspartner hängt vor allem Ihre Gestaltung der Verhandlung ab. Je nachdem, wie gut Sie sich kennen, ist das Aufbauen von Vertrauen zu Beginn leichter oder schwieriger. Und falls Sie sich gut kennen, wie positiv Ihre Zusammenarbeit bislang verlief und ob Sie in gegenseitiger hierarchischer Abhängigkeit stehen.

War Ihre Zusammenarbeit bisher gut und besteht keine Abhängigkeit, ist Ihr Verhandlungspartner offener für Kompromisse. Wenn er Ihnen vertraut, geht er wahrscheinlich mit der Überzeugung in die Verhandlung, dass Sie gemeinsam eine für beide Seiten gute Lösung finden werden.

Hat er jedoch negative Erfahrungen gemacht, wird er von Anfang an skeptisch sein. In diesem Fall sollten Sie überlegen, was Sie tun können, um seine Skepsis auszuräumen. Dazu können Sie beispielsweise die organisatorische Vorbereitung übernehmen oder mit Verhandlungspunkten beginnen, bei denen Sie beide sich voraussichtlich gut einigen können.

Checkliste anpassen und weiterentwickeln

Ich habe die Checkliste bewusst sehr allgemein gehalten, damit sie auf möglichst viele Arten von Verhandlungen passt. Außerdem habe ich sie möglichst vollständig erstellt, damit sie alle Eventualitäten abdeckt. Daher sollten Sie sich überlegen, ob alle Punkte für Ihre Verhandlung notwendig sind.

Verhandeln Sie z.B. mit Bekannten oder geht es um Themen, die immer wieder auftreten (wie die Bitte um Projektmitarbeiter), können Sie sich auf **das Ziel, die Interessen** und **die Forderungen** beschränken. Bei sehr umfangreichen Verhandlungsgegenständen kann es erforderlich sein, spezielle Punkte zu ergänzen, z.B. können Sie bei mehreren Verhandlungspartnern die Checkliste um den folgenden Punkt ergänzen: "In welchem Verhältnis stehen die anderen Verhandlungspartner zueinander."

Wie jede andere Checkliste dient auch diese dazu, eigene, aber auch fremde Erfahrungen zu ordnen, um sie für neue Fälle zu nutzen. Nach einer Verhandlung sollten Sie Ihre Checkliste deshalb immer daraufhin prüfen, wie sie im Lichte der neuen Erfahrungen angepasst werden kann.

Sie können in die Checkliste auch beispielhafte Lösungen übernehmen, auf die Sie bei der Vorbereitung anderer Verhandlungen zurückgreifen können. **Beispiel:** Für eine Verhandlung um die Freistellung von Mitarbeitern übernehmen Sie die Optionen (7.) aus diesem Artikel, da sich diese immer sehr ähneln.

Literatur

- Fisher, Roger; Ury, William; Patten, Bruce: **Das Harvard-Konzept: Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse**, 2. Auflage, erweitert und neu übersetzt, Deutsche Verlags-Anstalt, München 2018
- Knapp, Peter (Hrsg.): **Verhandlungs-Tools. Effiziente Verhandlungstechniken im Business Alltag**. Verlag Manager Seminare, Bonn 2017

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf projektmagazin.de!

[> zum Artikel](#)