

Fünf Verhandlungsregeln bilden die Grundlage des Harvard-Konzepts:

### **1. Feilschen Sie nicht um Positionen!**

Je mehr es in einer Verhandlung darum geht Positionen zu verteidigen, umso weniger beschäftigen sich die Verhandlungspartner/innen mit den wirklichen Motiven und Interessen, die sich hinter den Positionen verbergen. Vereinbarungen werden unwahrscheinlich. Kommen dennoch Ergebnisse zustande, sind sie meistens nicht zufriedenstellend (vgl. Fisher/Ury 1999, S. 1ff).

### **2. Trennen Sie die Menschen von den Problemen!**

Verhandelnde sind in erster Linie Menschen. Eine Arbeitsbeziehung, in der Vertrauen, Verständnis, Respekt und Freundschaft über einen Zeitraum gewachsen sind, kann jede neue Verhandlung positiv beeinflussen. Außerdem möchten Menschen gut über sich selbst denken und fühlen und legen Wert darauf, dass andere gut von ihnen denken. Die Wahrnehmung der Befindlichkeit von Verhandlungspartner/innen, sich in ihre Lage zu versetzen (put yourself in their shoes), ihnen gut zuzuhören und ihnen Verständnis zu signalisieren, sind einige der Kriterien, die dazu dienen können, den Menschen in den Vordergrund zu rücken, ohne aber das Verhandlungsinteresse aus den Augen zu verlieren (ebenda, S. 15 ff).

### **3. Stellen Sie Interessen, nicht Positionen in den Mittelpunkt!**

Die mächtigsten Interessen basieren auf menschlichen Grundbedürfnissen. Jede Seite hat vielfältige Interessen; diese in der Verhandlung zum Gegenstand zu machen und zu verbalisieren, die Interessen der anderen Seite wahrzunehmen, zu verstehen und als solche anzuerkennen, sind wichtige Voraussetzungen für ein günstiges Verhandlungsklima. Zudem sorgt die Klärung der Interessenlage häufig für kreative Ideen bezogen auf Konfliktlösungsvorschläge.

### **4. Generieren Sie ein Bündel von akzeptablen Lösungsmöglichkeiten!**

Eine Reihe von Hindernissen stehen der Findung von reichhaltigen Lösungsmöglichkeiten entgegen: vorschnelle Urteile, die Suche nach der einen richtigen Antwort, festgefahrene Gedanken, die Lösungsfindung sei das Problem der anderen Seite. Um diese Hindernisse zu überwinden, bedarf es einer gewissen Kreativität und der Schaffung einer Atmosphäre, in der „Brainstorming“ möglich und erwünscht ist. Die Suche nach Lösungen, die auch die Verhandlungspartner/innen zufrieden stellen, soll so zum gemeinsamen Anliegen werden (ebenda, S. 58 ff).

### **5. Bestehen Sie auf der objektiven Überprüfbarkeit der Entscheidungskriterien!**

Die Entwicklung objektiver Entscheidungskriterien beinhaltet faire Standards und faires Vorgehen. Zudem müssen die Vereinbarungen detailliert und verständlich festgehalten werden; sie müssen realisierbar und transparent sein, und aus ihnen muss hervorgehen, wer bis wann welche Leistungen zu erbringen hat (ebenda, S. 84 ff).

*Fisher, R. und Ury, W.: Getting to Yes. Negotiating an agreement without giving in. London 1999 in DissCaesar, S. 64*