

Verhandlungstraining

Das Harvard-Konzept und seine Weiterentwicklung

Dr. Rasmus Tenbergen

rt@ifld.de

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Fragestellungen

Was ist Verhandeln?

- **gemeinsam entscheiden**

Warum ist Verhandlungstechnik so wichtig?

- **jeder verhandelt jeden Tag**

Wie soll man verhandeln?

- **prinzipienorientiert (Harvard Negotiation Project)**

Prinzipienorientiertes Verhandeln

1. Interessen, nicht Positionen (Warum-Frage)
2. Mensch und Problem unterscheiden
3. Win-Win Optionen
4. Objektive Kriterien

Fisher and Ury: Getting To Yes

Soft Bargaining?	Hard Bargaining?	Principled Negotiation
Participants are friends.	Participants are adversaries.	Participants are problem solvers.
The goal is agreement.	The goal is victory.	The goal is wise outcome reached efficiently and amicably.
Make concessions to cultivate the relationship.	Demand concessions as a condition of the relationship.	SEPERATE PEOPLE FROM THE PROBLEM.
Be soft on the people and the problem.	Be hard on the problem and the people.	Be soft on the people, hard on the problem.
Trust others.	Distrust Others.	Proceed independent of trust.
Change your position easily.	Dig into your position.	FOCUS ON INTERESTS NOT POSITION.
Make Offers.	Make threats.	Explore interests.
Disclose your bottom line.	Mislead as to your bottom line.	Avoid having a bottom line.
Accept one-sided losses to reach agreement.	Demand one-sided gains as the price of agreement.	INVENT OPTIONS FOR MUTUAL GAIN.
Search for the single answer: the one they will accept.	Search for the single answer: the one you will accept.	Develop mutual options to choose from; decide later.
Insist on agreement.	Insist on your position.	INSIST ON OBJECTIVE CRITERIA.
Try to avoid a contest of wills.	Try to win a contest of wills.	Try to reach a result based on standards independent of will.
Yield to pressure.	Apply pressure.	Reason and be open to reasons; yield to principle not pressure.

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Analyse Grundstückskauf

1. Beste Ergebnisse
2. BATNA and ZOPA
3. Kein Ergebnis?
4. Eröffnungsangebot
5. Ratifizierung
6. Ehrlichkeit
7. "Take it or leave it"

BATNA und ZOPA

BATNA: best alternative to negotiated agreement

ZOPA: zone of possible agreement



Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Tendley

1. Die Aufgabe neu definieren
2. Langfristig denken
3. Externe Ressourcen suchen
4. Kreative Optionen erfinden
5. Pakete schnüren
6. Lücken schliessen
7. Das Risiko, das falsche Spiel zu spielen
8. Die Notwendigkeit gemeinsamer Problemlösung
9. Verpflichtungen
10. Offenheit über Interessen
11. „Trading on differences“ (!)

Quelle: The Tendley Contract, Teaching Notes, Harvard Program on Negotiation

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Wert fördern und Wert fordern

Wert fördern: den Kuchen vergrößern

Wert fordern: den Kuchen aufteilen

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Win-Win

“Behind opposed positions lie shared and compatible interests, as well as conflicting ones. We tend to assume that because the other side’s positions are opposed to ours, their interests must also be opposed. If we have an interest in defending ourselves, then they must want to attack us.

In many negotiations, however, a close examination of the underlying interests will reveal the existence of many more interests that are shared or compatible than ones that are opposed.”

Fisher and Ury

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Trading on Differences

- **Das Orangen-Beispiel: Frucht oder Schale?**
- **Die Warum-Frage (Fisher and Ury)**
- **Trading on differences (Lax and Sebenius)**

Hart gegen weich

- ➔ Hart schlägt weich, weil weich alle Forderungen akzeptiert, um zu einem Ergebnis zu kommen
- ➔ Hart und hart kommen zu keinem Ergebnis, weil niemand nachgeben will.
- ➔ Weich und weich erreichen ein Ergebnis, das für beide Seiten gut ist.

Das Dilemma des Verhandeln

Bester Fall: Ich nehme mir den Wert, den die andere Seite geschaffen hat.

Zweitbester Fall: Beide Seiten schaffen Wert und teilen ihn sich.

Drittbester Fall: Beide Seiten nehmen sich Wert, schaffen aber wenig Wert.

Schlechtester Fall: Die andere Seite nimmt sich den Wert, den ich geschaffen habe.

Warum Menschen nicht kooperieren (Ury)

1. Sie haben Angst.
2. Sie wissen nicht, wie das geht.
3. Sie sehen keinen Vorteil für sich.
4. Sie denken, damit durchzukommen.

Das Gefangenendilemma

	<u>Row player:</u> Cooperate	<u>Row player:</u> Defect
<u>Column player:</u> Cooperate	R = 3, R = 3 Reward for mutual cooperation	S = 0, T = 5 Sucker's payoff, and temptation to defect
<u>Column player:</u> Defect	T = 5, S = 0 Temptation to defect and sucker's payoff	P = 1, P = 1 Punishment for mutual defection

R: reward S: sucker
T: temptation P: punishment

Quelle: Axelrod, The Evolution of Cooperation, New York 1984, p.8

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Das Verhandlungsdilemma

	<u>Row player 1:</u> cooperate (soft, creating value)	<u>Row player 2:</u> defect (hard, claiming value)
<u>Column player 1:</u> cooperate (soft, creating value)	R = 3, R = 3 Reward for mutual cooperation	S = 0, T = 5 Sucker's payoff, and temptation to defect
<u>Column player 2:</u> defect (hard, claiming value)	T = 5, S = 0 Temptation to defect and sucker's payoff	P = 1, P = 1 Punishment for mutual defection

<p><i>R: reward</i> <i>S: sucker</i> <i>T: temptation</i> <i>P: punishment</i></p>

Quelle: Lax/Sebenius: The Manager as Negotiator, New York 1986, p.158

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Pareto-Effizienz

Verteilung, nach der nicht eine Partei bessergestellt werden kann
ohne gleichzeitig eine andere schlechter zu stellen

Go North East!

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Tit-for-Tat

Beginne mit Kooperation

**Setze so fort wie die andere Partei sich in der Runde zuvor
verhalten hat**

- **freundlich**
- **einfach**
- **provozierbar**
- **versöhnlich**

Wie bereite ich eine Verhandlung vor (I)?

1. Interessen: meine/andere
2. Themen: wie viele?
3. Parteien: wie viele?
4. Mögliche Ergebnisse: Wertigkeit (meine/andere)
5. Optionen, den Kuchen zu vergrößern
6. Kooperationstest vorbereiten

Wie bereite ich eine Verhandlung vor (II)?

Parteien/ Mögliche Ergebnisse	P1	P2	P3	Pn
BATNA	Wert x	x	x	x
E1	x (in Relation zum BATNA)	x	x	x
E2	x	x	x	x
En	x	x	x	x

Drei Parteien

$$A + B + C = 121$$

$$A + B = 118$$

$$A + C = 84$$

$$B + C = 50$$

Objektive Kriterien

1. Algebraisch (76 / 42 / 8)
2. Gleichverteilung (40,3 / 40,3 / 40,3)
3. Shapley Value (57,3 / 40,3 / 23,3)

Algebraische Lösung

$$A + B = 118$$

$$A + C = 84$$

$$B + C = 50$$

$$76 + 42 = 118$$

$$76 + 8 = 84$$

$$42 + 8 = 50$$

$$A = 76$$

$$B = 42$$

$$C = 8$$

Shapley Value

<u>A</u>			<u>B</u>			<u>C</u>		
B	-	118	A	-	118	A	-	84
C	-	84	C	-	50	B	-	50
B + C	-	71	A + C	-	37	A + B	-	3
C + B	-	71	C + A	-	37	B + A	-	3
A + B	-	0	B + A	-	0	C + A	-	0
A + C	-	0	B + C	-	0	C + B	-	0
		344:6			242:6			140:6
		= 57,3			= 40,3			= 23,3

EZH

	ZHAG	HAK	GWS	PFUL	ISK	MP	Summe
BATNA	55	31	50	50	65	30	281
A1	14	0	15	0	0	14	43
A2	8	4	20	22	11	8	73
A3	0	10	0	45	5	0	60
B1	11	0	0	0	0	12	23
B2	7	0	0	25	20	8	60
B3	0	0	0	55	25	0	80
C1	0	12	42	0	0	24	78
C2	5	8	35	0	2	18	68
C3	10	6	25	0	4	12	57
C4	17	0	0	0	9	0	26
D1	35	0	30	0	10	40	115
D2	29	8	20	0	26	30	113
D3	20	13	10	0	40	23	106
D4	0	18	0	0	0	0	18
E1	0	60	2	0	4	0	66
E2	5	45	4	0	8	2	64
E3	10	30	6	0	15	4	65
E4	15	15	8	0	12	7	57
E5	23	0	0	0	0	10	33
Sonst	Ein- stimmig =10	Zwie- tracht =150, gegen >31x0,8					

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



EZH Optionen

1. Keine Einigung:

ZHAG 55, HAK 150, GWS 50, PFUL 50, ISK 65, MP 30

2. Einreichvariante:

HAK 0, PFUL 0 => gescheitert

3. Konsens (z.B. A1 B3 C2 D2 E3):

ZHAG 68, HAK 46, GWS 76, PFUL 55, ISK 68, MP 66

4. Anti-PFUL (z.B. A2 B2 C2 D2 E3):

ZHAG 65, HAK 50, GWS 81, PFUL 47, ISK 74, MP 68

5. Anti-GWS (z.B. A1 B3 C4 D2 E2):

ZHAG 65, HAK 53, GWS 19, PFUL 55, ISK 68, MP 46

6. Anti-HAK (z.B. A1 B3 C2 D3 E5):

ZHAG 62, HAK 21, GWS 60, PFUL 55, ISK 67, MP 65

Faire und unfaire Verhandlungstricks

- Bluff
- „Take it or leave it“
- Täuschung
- Ratifizierung
- Selbstbindung
- Angriffe „unter die Gürtellinie“
- Psychologische Kriegsführung
- Good cop, bad cop
- Drohungen
- Ultimaten
- Kommunikationsabbruch
- Extreme Forderungen
- Verzögerungstaktik
- „Salami“-Taktik
- Druckausübung und Machtspiele

Verteidigung gegen die dunklen Künste (I)

- **Bluff – Realitätstest!**
- **„Take it or leave it“ – Aufweichung!**
- **Täuschung – Strategietest!**
- **Ratifizierung – Mandatklärung, Gegenratifizierung oder „take it or leave it“!**
- **Selbstbindung – Aufweichung!**
- **Angriffe „unter die Gürtellinie“ – Schlagfertigkeit oder „Judo“!**

Verteidigung gegen die dunklen Künste (II)

- **Psychologische Kriegsführung – Analyse statt Psychologie!**
- **Good cop, bad cop - Mandatklärung!**
- **Drohungen – BATNA-Stärkung, Gegendrohung oder ggf. Realitätstest!**
- **Ultimaten – Aufweichung, Salami-Taktik!
Kommunikationsabbruch – Mediation!**

Verteidigung gegen die dunklen Künste (III)

- **Extreme Forderungen – extreme Gegenforderung oder keine Gegenforderung!**
- **Verzögerungstaktik – Ultimaten!**
- **„Salami“-Taktik – Ultimaten!**
- **Druckausübung – Gegendruck oder „Judo“!**
- **Machtspiele – BATNA-Analyse!**

Verteidigung gegen die dunklen Künste (IV)

Motto: my problem is your problem!

Vor allem: die Warum-Frage!

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Getting Past No

- 1. Nicht reagieren: reflektieren**
- 2. Nicht streiten: die Perspektive wechseln**
- 3. Nicht ablehnen: neu formulieren**
- 4. Nicht Druck ausüben: goldene Brücke bauen**
- 5. Nicht eskalieren: aufklären**

Mediation Definition

Mediation ist ein Vorgang, bei dem eine neutrale Partei zwei oder mehr Parteien hilft, eine freiwillig ausgehandelte Vereinbarung zu erzielen.

Lewis and Singer

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Konfliktlösungs-Kontinuum

Vermeidung -> Verhandlung -> Mediation -> Gerichtsverfahren -> Gewalt

Gewalt -> Gerichtsverfahren -> Mediation -> Verhandlung -> Vermeidung

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Die zwei Gesichter der Verhandlung



Deal-making



Konfliktbearbeitung

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen



Mediation Überblick

- Vorteile der Mediation
- Ziele der Mediation
- Prinzipienorientierte Mediation
- Ziel des Eröffnungsstatements
- Elemente des Eröffnungsstatements
- Ziele der gemeinsamen Sitzung
- Techniken
- Gründe für getrennte Sitzungen
- Abschluß und Vereinbarungen

Vorteile der Mediation (statt Gericht)

- ➔ Mehr Zeit
- ➔ Mehr Beteiligung der Parteien
- ➔ Mehr Berücksichtigung von emotionalen Bedürfnissen
- ➔ Mehr Flexibilität bei der Lösung (!)
- ➔ Mehr Mitverantwortung der Parteien
- ➔ Bessere und schnellere Umsetzung

Vorteile der Mediation (statt Gericht)

- ➔ Mehr Zeit
- ➔ Mehr Beteiligung der Parteien
- ➔ Mehr Berücksichtigung von emotionalen Bedürfnissen
- ➔ Mehr Flexibilität bei der Lösung (!)
- ➔ Mehr Mitverantwortung der Parteien
- ➔ Bessere und schnellere Umsetzung

Literatur

- K. G. Allred and B. Mandell (2000): Positive Illusions That Backfire: The Implications of Viewing Yourself as More Cooperative Than Your Counterpart Views You. Paper presented at the June, 2000 meeting of the International Association of Conflict Management in St. Louis, MO
- K. G. Allred (2000): Distinguishing Best and Strategic Practices: A Model of Prescriptive Advice for Managing the Dilemma between Claiming and Creating Value. Paper presented at the June, 2000 meeting of the International Association of Conflict Management in St. Louis, MO
- R. Axelrod (1984): The Evolution of Cooperation, New York 1984
- R. Axelrod (1997): The Complexity of Cooperation. Agent-Based Models of Competition and Collaboration, Princeton 1997
- A.K. Dixit and B. J. Nalebuff (1991): Thinking Strategically. The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life, New York 1991
- R. Fisher and W. Ury (1991): Getting to Yes, New York 1991
- R. Fisher (1992): A Note on Tit-for-Tat, Cambridge 1992
- S. B. Goldberg, Frank E. A. Sander and Nancy H. Rogers (1999): Dispute Resolution. Negotiation, Mediation, and Other Processes, New York 1999
- D. Kraines and V. Kraines (1995): Evolution of Learning among Pavlov Strategies in a Competitive Environment with Noise, in: Journal of Conflict Resolution 39, March 1995, 56-58
- D. Lax and J. Sebenius (1986): The Manager as Negotiator, New York 1986
- M. Novak and K. Sigmund (1993): A Strategy of Win-Stay, Lose-Shift That Outperforms Tit-for-Tat in the Prisoner's Dilemma Game, in: Nature 364, 56-58
- H. Raiffa (1982): The Art and Science of Negotiation, Cambridge 1982
- J. Sebenius (1992): Negotiation Analysis: A Characterization and Review, in: Management Science, Volume 38, Number 1, January 1992, 18-38
- J. Sebenius (2000): Dealmaking Essentials: Creating and Claiming Value for the Long Term, Boston 2000
- W. Ury (1991): Getting Past No, New York 1991
- J. White (1984): The Pros and Cons of "Getting to Yes", in: 34 Journal of Legal Education 115

Kontakt

Dr. Rasmus Tenbergen
Institute for Leadership Development

Höhenweg 17, D-53347 Alfter

Tel: +49-(0)2222-977584 Fax: +49-(0)2222-977585

E-mail: rt@ifld.de Internet: www.ifld.de

Dr. Rasmus Tenbergen

© 2007: ILD / Rasmus Tenbergen

