

Das Harvard- Verhandlungskonzept

Professionelle Gesprächsführung mit Methode

Wer konzilient (also entgegenkommend und vermittelnd) gegenüber anderen Menschen auftritt – aber dennoch hart in der Sache bleibt – hat die besten Chancen, taugliche Lösungen zum beiderseitigen Nutzen zu finden.

Das Harvard-Konzept ist eine ergebnisorientierte Methode des Verhandelns, bei der dieser gegenseitige Nutzen (eine „win-win“-Lösung) im Vordergrund steht.

Das dahinter stehende Prinzip formulierte der amerikanische Jurist Roger Fisher in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts; es beruht auf dem „Harvard Negotiation Project“ der Harvard University und ist heute Teil des „Program on Negotiation“ der Harvard Law School. Obwohl das Harvard-Konzept ursprünglich für „klassische“ Verhandlungen entwickelt wurde, können wir es sehr gut auch für Konfliktlösungen einsetzen.

Die Ziele und Kernstrategien des Harvard-Konzepts

Das Harvard-Prinzip verfolgt im Wesentlichen **drei Hauptziele**:

1. Die persönliche Beziehung soll – trotz Meinungsverschiedenheiten auf der Sachebene – gewahrt und erhalten bleiben,
2. beide Seiten sollen das Gefühl einer fair zustande gekommenen win-win-Lösung haben und
3. Meinungsverschiedenheiten sollen effizient und zeitsparend verhandelt werden.

Dazu gilt es, folgende **vier Regeln** im Gespräch umzusetzen:

1. Menschen und ihre Interessen (die Sachfragen) sind getrennt voneinander zu behandeln.
2. Konzentration auf die Interessen der Beteiligten – und nicht deren Positionen!
3. Erarbeiten von Auswahlmöglichkeiten und Entscheidungsoptionen.
4. Bewertung der Möglichkeiten anhand möglichst objektiver Kriterien.

Die Umsetzung der 4 Regeln

1. Menschen und Interesse getrennt behandeln

In Konflikten oder bei Verhandlungen vermischen sich die persönliche Beziehung und die sachlichen Probleme oder Konflikte leicht: Wir deuten in sachliche Aussagen oft persönliche Botschaften hinein oder leiten unzulässige Folgerungen ab, die dann als Belege für die Absichten und Vorsätze der Gegenseite angesehen werden.

Es gilt also, sich in die Lage der Gegenseite zu versetzen, um deren Gefühle und Beweggründe wirklich zu verstehen. Dabei sollten wir nicht die Absichten anhand unserer eigenen Befürchtungen ableiten. Beteiligen Sie vor allem alle Personen an der Entwicklung des Ergebnisses; ein Ausschluss oder ein zu dominanter „Lösungsvorschlag“ ruft oft Misstrauen hervor!

Sprechen Sie möglichst offen die vorherrschenden Gefühle an und versuchen Sie heraus zu finden, welche Emotionen diesen Gefühlen zugrunde liegen. Reagieren Sie aber in jedem Fall kontrolliert auf impulsive Reaktionen und emotionale Ausbrüche.

Hören Sie genau („aktiv“) zu und klären Sie Missverständnisse, sobald diese auftreten. Unterbrechen Sie Ihr Gegenüber nicht. Sprechen Sie über sich, anstatt die Argumente des anderen zu kritisieren oder „auseinander zu nehmen“.

2. Interessen statt Positionen

Meist nimmt bei Meinungsverschiedenheiten jede Partei einen bestimmten Standpunkt – eine Position – ein und kämpft zunächst darum, genau diese Forderung durchzusetzen. Man möchte auf jeden Fall sein Gesicht wahren und ist deshalb nur schwer dazu zu bringen, Zugeständnisse zu machen. Sind diese dann erst einmal (meist durch „feilschen“) gemacht, fühlt man sich oft nicht besonders wohl damit, man fühlt sich „unterworfen“ – und das kann durchaus zu einer weiteren Belastung der Beziehung führen.

Je mehr Personen an einer Verhandlung oder Konfliktlösung beteiligt sind, umso mehr erschwert das Feilschen um Positionen eine Einigung.

Hinter gegensätzlichen Positionen liegen oft gemeinsame und ausgleichbare („verhandelbare“) als auch sich widersprechende Interessen. Es wäre übrigens leichtsinnig zu glauben, dass alle Personen auf der Gegenseite dieselben Interessen haben.

Versetzen Sie sich also in die Gegenseite hinein:

- Welche Grundforderungen werden erwartet?
- Was will die Gegenseite?
- Warum könnte sie die Lösung X oder Y nicht wollen?

Schreiben Sie am Besten alle möglichen Interessen der beteiligten Personen schriftlich nieder. Sprechen Sie über diese Interessen und machen Sie Ihre eigenen deutlich.

3. Die Suche nach win-win-Lösungen

Es gibt in der Regel vier Hindernisse, die das Finden möglichst vieler (zielgerichteter) Lösungsmöglichkeiten behindern:

1. Das Treffen vorschneller Urteile,
2. die zu intensive Suche nach **der** „perfekten“ Lösung,
3. die Annahme, dass Vorteile für den einen immer Nachteile für den anderen bedeuten (das kommt aus der Tradition des „Feilschen“, bei dem es ja im Kern immer um ein gegenseitiges „geben und nehmen“ geht) und
4. die Annahme, dass die andere Seite ihre Probleme gefälligst selbst lösen sollte oder an der „ganzen Misere“ selbst Schuld ist („ich bin ok. – Du bist nicht ok“-Haltung).

Trennen Sie also das Finden der Optionen ganz strikt von der Beurteilung der Optionen!

Suchen Sie – wie beim Brainstorming – nach möglichst vielen Lösungen, anstatt nur nach einer (der „perfekten“) Lösung zu suchen. Wichtig dabei ist allerdings, dass Sie nach Vorteilen für alle Beteiligten suchen. Machen Sie Vorschläge, die die Entscheidung der Gegenseite für eine Zustimmung erleichtern.

4. Bewertung der Lösungen

Suchen Sie nach möglichst objektiven Kriterien, anhand derer die gefundenen Lösungen bewertet werden. Suchen Sie am Besten gemeinsam mit allen Beteiligten nach diesen fairen Kriterien (z.B. den Marktwert, frühere Vergleichsfälle, wissenschaftliche Gutachten, ...). Argumentieren Sie vernünftig und seien Sie offen für Kriterien, die die Gegenseite vorschlägt.

Weitere Tipps zur Umsetzung der Regeln und zur Erreichung von win-win-Lösungen

- Stellen Sie zuerst das Problem dar
- Stellen Sie „W“-Fragen, um die Interessen der Gegenseite zu erfahren
- Zeigen Sie Verständnis für die Interessen, auch wenn Sie nicht mit allem einverstanden sind
- Hören Sie aktiv zu
- Schaffen Sie ein entspanntes „Setting“
- Schauen Sie „nach vorne“, anstatt rückwärts
- Sprechen Sie „faule Tricks“ und unkooperatives Handeln direkt an
- Seien Sie bestimmt, aber bleiben Sie flexibel
- Lassen Sie sich nicht unter Druck setzen; bitten Sie ggf. um eine „Auszeit“ oder vertagen Sie die Lösungsfindung
- Weichen Sie persönlichen Angriffen aus und „kontern“ Sie diese mit wertschätzender Kommunikation
- Bei schwer annehmbaren Forderungen fragen Sie den Gegenüber um Rat für die eigenen Unannehmlichkeiten oder Zwänge, ziehen Sie einen Dritten hinzu (Moderation) oder akzeptieren Sie zunächst hypothetisch, um dann laut zu evaluieren und die inakzeptablen Konsequenzen deutlich zu erläutern
- Werfen Sie die Frage auf, was passiert, wenn es zu einem Scheitern der Verhandlung oder der Konfliktlösung kommt. Was sind die dann „gültigen“ Optionen?

Wenn Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstitip haben, dann stehen wir Ihnen wie immer gerne für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung. Eine kurze Mail an [mailto:info\(at\)jbt.de](mailto:info(at)jbt.de) genügt.