

# Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 84, Mai 2010

Thema:

## **DAS HARVARD KONZEPT: ERFOLGREICH FAIR VERHANDELN**

INHALT:

- Das Harvard Konzept: Hintergründe
- Die vier Voraussetzungen des sachbezogenen Verhandelns
- Mediation und das Harvard Konzept

# Das Harvard Konzept: Erfolgreich fair verhandeln

von Julia Wiese

*„Das Harvard Konzept ist die einzige Verhandlungstechnik, bei der es für mich von Vorteil ist, wenn mein Gegenüber sie auch beherrscht.“ (Roger Fisher)*

## Hintergründe

Das *Harvard Negotiation Project* ist ein Forschungsprojekt der Harvard-Universität, das seit 1979 alternative Methoden der Konfliktlösung untersucht. Initiator des Projekts war der Juraprofessor und Leiter des Projekts Roger Fisher. 1981 erschien sein Buch „Das Harvard-Konzept“ in den USA, das seitdem zur Standardliteratur der Verhandlungsführung gehört.

Der Gründung des *PON (Program On Negotiation)* an der Harvard-Universität ging eine seit Anfang der siebziger Jahre immer lauter werdende Kritik der amerikanischen Bevölkerung am Umgang mit Konflikten voraus. Das Klima aus Vietnamkrieg-Protest, Auseinandersetzungen mit Bürgerrechtsbewegungen, härterer Justizpolitik, jährlich immer größer werdenden Prozessfluten und Forderungen der Bürger nach einer stärkeren Beteiligung im Bereich von staatlichen Bau- und Planungsvorhaben bereiteten den Nährboden für ernsthafte Überlegungen zu alternativen Formen der Konfliktregelung.

Die in den USA in den siebziger Jahren entwickelten ADR-Verfahren (*Alternative Dispute Resolution*) wurden zuerst bei Arbeits- und Nachbarschaftskonflikten eingesetzt. Zu großer öffentlicher Beachtung führten aber erst die positiven Ergebnisse verschiedener Umweltkonflikte. Trotz mehrerer hundert Beteiligter der unterschiedlichsten Interessengruppen konnten die zum Teil seit Jahren andauernden Auseinandersetzungen durch die neuen Kommunikationsmethoden in wenigen Monaten beigelegt werden.

## Warum waren die Methoden des ADR-Verfahrens so erfolgreich?

Die Mitarbeiter des *Harvard Negotiation Projects* analysierten eine Vielzahl von Streitigkeiten, Konflikten und Friedensgesprächen quer durch alle Bevölkerungsschichten, Religionen und Nationen. Sie machten es sich zur Aufgabe, die Bedingungen, unter denen wir Verhandlungen als vernünftig und fair empfinden und die das Verhältnis zwischen den Parteien nicht zerstören, zu untersuchen. Ergebnis war die Entwicklung einer neuen Verhandlungsmethode, des *sachbezogenen Verhandelns* (principled negotiation).



## Die vier Voraussetzungen des sachbezogenen Verhandeln

### 1. „Behandle Menschen und Probleme getrennt voneinander!“

Jede menschliche Kommunikation wird geprägt durch unsere Werte, Gefühle und Erfahrungen. Unsere Wortwahl wird von unserer Sozialisation bestimmt, unsere Stimmfarbe von unserer regionalen Herkunft, usw. Die „Verpackung“ der Sachinformation ist entscheidender Bestandteil des Sprechaktes. Es ist deshalb nicht verwunderlich, wenn sich Sprecher und Zuhörer missverstehen. Missverständnisse und ihre Reaktionen darauf können zu einem Teufelskreis werden, der eine vernünftige Lösung unmöglich macht. Rache und Schuldzuweisungen verstärken die negativen Gedanken, zu einer Lösung des Konflikts führen sie nicht. Helfen kann stattdessen, die persönliche Beziehung vom Sachproblem zu trennen.

#### Wie gelingt diese Trennung?

Indem wir uns in Lage unseres Verhandlungspartners versetzen, können wir den Standpunkt der Gegenseite verstehen lernen. Das gilt auch für die Emotionen des Gegenübers. Wenn wir uns bemühen, die eigenen und die Emotionen des Anderen zu verstehen und ihnen ihre Berechtigung zuzusprechen, können wir uns leichter dem Sachproblem der Verhandlung zuwenden. Darüber hinaus ist eine klare Kommunikation wichtig, um unseren Verhandlungspartner zu überzeugen: Hören wir aktiv zu indem wir unserem Gegenüber volle Aufmerksamkeit schenken und das Gehörte spiegeln, sprechen wir eine verständliche Sprache und schildern das Problem, indem wir seine Wirkung auf uns selbst darstellen, ist uns die Aufmerksamkeit des Anderen gewiss.

### 2. „Konzentriere dich auf deine Interessen, nicht auf deine Position!“

Grundsätzlich verhandeln (oder streiten) wir miteinander, weil wir ein Interesse an dem Gegenstand der Verhandlung haben und weil wir ein Interesse an der Beziehung zu unserem Gegenüber haben. Bevor wir anhand unseres eigenen Wertesystems die Position des Anderen zu interpretieren versuchen (und daraus vielleicht falsche Schlüsse ziehen), sollten wir besser nachfragen, *warum* unserer Gegenüber seine Position vertritt. Dadurch konkretisieren wir den Verhandlungsgegenstand auf das Interesse, den Grund für die Verhandlung und einige der zuvor von uns vermuteten Gegenpositionen können sich durch die Antwort bereits in Luft auflösen.

Hierzu ein Beispiel: Zwei Schwestern streiten sich um eine Orange, jede möchte die Orange für sich. Sie könnten die Orange in der Mitte teilen, dann bekäme jeder eine Hälfte. Ob beide mit einer Hälfte zufrieden wären? Das wissen sie nur, wenn sie sich vor



der Lösung fragen, warum bzw. wofür sie die Frucht haben wollen. Dann würde eine Schwester vielleicht sagen, sie bräuchte die Orangenschale zum Kuchenbacken und die andere, sie möchte das Fruchtfleisch auspressen, um den Saft zu trinken. Durch die Frage nach dem „Warum?“ wird geklärt, dass eine Schwester gar kein Interesse an der Schale hat und die andere das Fruchtfleisch nicht braucht.

Die Frage nach dem „Warum?“ sollten wir uns auch in Bezug auf die Emotionen des Gegenübers während einer Verhandlung stellen. Wenn z. B. der Andere plötzlich laut wird, nützt es der Verhandlung nicht, ebenfalls die Stimme zu erheben. Stattdessen sollten wir vor einer Reaktion darauf kurz innehalten und überlegen, was der Grund für den heftigen Gefühlsausbruch sein könnte.

### 3. *„Bevor du dich entscheidest, entwickle neue Lösungen!“*

Wenn wir mit Anderen verhandeln, haben wir meistens zuvor selbst über mögliche Lösungsmöglichkeiten nachgedacht. Unsere Lösungsideen scheinen uns vernünftig, zu kleinen Eingeständnissen sind wir bereit, unsere Antworten sind brauchbar und lösen das Problem. Wir machen uns häufig nicht die Mühe, mit dem Verhandlungspartner eine große Anzahl unterschiedlicher Lösungen zusammenzutragen, um daraus die beste auszuwählen. Warum?

Bei der Suche nach den Gründen erkannten die Wissenschaftler des Harvard-Konzeptes vier große Hindernisse, die sich der Mensch auf der Suche nach einer Vielfalt von Entscheidungsmöglichkeiten selbst in den Weg legt:

- ❖ Unser kritischer Sinn „stutzt“ vorschnell aufkommende kreative Ideen auf ihre Praktikabilität zurecht, anstatt mit ihnen neue Denkbahnen zu beschreiten.
- ❖ Wir meinen häufig, am Ende einer Verhandlung stehe nur eine „richtige“ Lösung, so dass eine Fülle an verschiedenen Möglichkeiten als überflüssige Zeitverschwendung vermieden wird.
- ❖ Wir nehmen an, es gäbe nur ein „Entweder/Oder“ und überlegen nicht, ob der Gegenstand der Verhandlungen nicht noch erweitert werden könnte.
- ❖ Als letzte Hürde legt sich oftmals unser innerer Egoist darauf fest, die Probleme der Gegenseite zu ignorieren. Lösungen zu entwickeln, die auch die Interessen der Gegenseite berücksichtigt, empfinden wir innerlich fast als Verrat unserer eigenen Standpunkte.

Um Neues zu schaffen, müssen wir aber die alten Muster verlassen. Verschiedene Kreativtechniken helfen dabei, unser Gehirn auf neue Denkbahnen zu schicken. Besonders mithilfe der Brainstorming-Technik lassen sich viele neue Lösungsideen entwickeln. Es lohnt sich manchmal auch zu überlegen, ob man ein Brainstorming nicht sogar mit der Gegenseite gemeinsam durchführt. Als weitere Methode hilft, das Problem aus der Sicht unterschiedliche Experten zu betrachten. So ließe sich ein Sorgerechtskonflikt etwa aus der Sicht eines Erziehers, eines Rechtsanwalts, eines Psychologen, eines Arztes, eines Lehrers, etc. überdenken, um dadurch neue Ideen zu gewinnen.



#### **4. „Bestehe auf der Anwendung objektiver Entscheidungskriterien!“**

Mit der vierten Grundvoraussetzung für ein sachbezogenes Verhandeln wird dem klassischen Feilschen um Positionen vorgebeugt. Wenn wir nur darüber verhandeln, was wir akzeptieren wollen, und was nicht, verkommt eine Verhandlung zu einem Machtkampf um den durchsetzungsfähigsten Willen ohne vernünftige Basis. Um das Risiko zu vermeiden, durch diese ineffektive Gesprächstechnik unser Gegenüber als Verhandlungspartner zu verärgern oder gegen sich aufzubringen, sollten wir besser objektive Kriterien zur Grundlage unserer Verhandlung machen. Sachbezogenes Verhandeln heißt, auf der Grundlage von Fairness, Effektivität oder wissenschaftlichen Standards gemeinsam nach der besten Lösung zu suchen.

Um unserer Verhandlung objektive Kriterien zugrunde legen zu können, sollten wir uns darüber informieren, welche Kriterien im jeweiligen Einzelfall herangezogen werden können. Wenn wir z. B. für unser beschädigtes Auto von der Versicherung die Reparatur- oder Ersatzkosten erstattet haben möchten, sollten wir uns vor dem Gespräch darüber informieren, welche Leistungen die Versicherung in ähnlichen Fällen in welcher Höhe übernommen hat, ob es vergleichbare Gerichtsurteile gibt, wie der Marktwert des Wagens jetzt ist, ob Sachverständigenkriterien existieren, etc. Diese Informationen helfen uns dabei, während der Verhandlung vernünftig zu argumentieren. Legt auch unser Verhandlungspartner objektive Kriterien zugrunde, können wir uns mit ihnen auseinandersetzen. So wandelt sich ein Streit in eine gemeinsame Suche nach objektiven Kriterien um. Objektiven Argumenten des Anderen sollten wir offen gegenüber stehen, Druck jedoch niemals nachgeben.



## Mediation und das Harvard-Konzept

### Was hat das Harvard-Konzept mit Mediation zu tun?

Das sachbezogene Verhandeln ist eine sehr gute Methode, gemeinsam Lösungen zu finden. In der Theorie klingen die vier Grundprinzipien vernünftig und logisch. Wieviel schwieriger ist jedoch ihre Umsetzung in der Praxis!

### Stellen Sie sich die folgenden Situationen vor: Wie wäre Ihre Reaktion?

- ❖ Sie müssen auf einmal mit der unsympathischen Kollegin ein gemeinsames Projekt bearbeiten.

**„Wenn ich die schon sehe! ...“**

- ❖ Sie geraten mit dem Partner zum x-ten Mal über die gleichen Dinge in Streit.

**„Du verstehst mich ja doch nicht! ...“**

- ❖ Zwei Abteilungen werden wegen des Firmenumzugs zusammengelegt.

**„Das können wir von Anfang an vergessen! ...“**

### Warum reagieren Sie so und nicht anders?

Wie und worauf Menschen reagieren, ist unterschiedlich. Der eine frisst den Ärger in sich hinein, der andere blafft zurück oder knallt die Tür. Jeder Mensch hat sein bewährtes Kommunikationsmuster. Es zu verändern, fordert in der akuten Konfliktsituation viel Aufmerksamkeit auf sich selbst, weil wir dann sowohl darauf aufpassen müssen, wie wir etwas sagen, als auch, was wir sagen. Eine unfreundliche oder angespannte Atmosphäre macht es zusätzlich schwer, nicht die gewohnte Angriffs- oder Verteidigungsstrategie zu fahren.

Übergeben wir aber die Aufgabe, uns aus unseren Kommunikationsmustern herauszuhelfen, einem Außenstehenden, können wir uns ausschließlich auf die Inhalte der Verhandlung konzentrieren. In einer Mediation übernimmt der Mediator diese Aufgabe. Er achtet auf die Gesprächsatmosphäre, stoppt die Lauten und ermutigt die Leisen, visualisiert die Themen und führt die Verhandlungsparteien durch die Höhen und Tiefen ihrer Auseinandersetzung bis zu der von ihnen gefundenen Lösung.



## Wie läuft eine Mediation ab?

Zu Beginn macht sich der Mediator ein Bild von der Konfliktsituation und ihren Beteiligten. Auf dieser Grundlage entscheidet er sein weiteres Vorgehen. Für gewöhnlich wird dann mit allen Beteiligten gemeinsam das Ziel der Mediation festgelegt. Das die Beteiligten dieses Ziel erreichen können, ist die Aufgabe des Mediators.

Nach dieser Phase der Auftragsklärung werden die zu erörternden Themen aufgelistet und priorisiert. Die Themenliste symbolisiert den Fahrplan durch das Konfliktgestrüpp. Sie bringt Klarheit in die vielen großen und kleinen bestehenden Streitpunkte, die als „der Konflikt“ miteinander verzahnt sind.

Die Beteiligten beginnen sodann, über das von ihnen als wichtigstes oder dringlichstes bestimmte Thema sachbezogen zu verhandeln. Indem der Mediator die Verhandlungspartner dazu anhält, über ihre jeweiligen Interessen an den gesammelten Themen zu sprechen, verhilft er zu neuen Lösungsoptionen. Oftmals ist allein die neue Gesprächsführung ausreichend, um kreative Lösungsideen aus den Beteiligten herauszulocken. In anderen Fällen verhilft der Mediator dem Ideenreichtum durch empathisches Anschubsen auf die Sprünge.

Die neuen Lösungen münden erst dann in eine Abschlussvereinbarung, wenn alle mit ihnen einverstanden sind. Der Mediator achtet sorgfältig darauf, dass die Lösung von allen Beteiligten mitgetragen wird. Bereits kleine Uneinigkeiten in der Formulierung können unter den Konfliktpartnern dazu führen, dass die Idee zur Veränderung, die während der gemeinsamen Konfliktbearbeitung in der Mediation entstanden ist, in der Praxis schnell dem Althergebrachten weicht. Deshalb sollten die Lösungen in der Abschlussvereinbarung in einem Evaluationsmeeting ca. zwei bis drei Monate nach der letzten Mediationsitzung auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

## Ausblick auf den Coaching Letter Juni 2010

Im nächsten Coaching Letter werden unterschiedliche Konflikte skizziert, in denen eine Mediation sinnvolle Hilfe leisten kann. Es soll außerdem dargestellt werden, wie sich Coaching und Mediation ergänzen können und welche Vorteile eine Mediation gegenüber dem klassischen Rechtsweg bietet.

Die Autorin Julia Wiese ist ausgebildete Wirtschaftsmediatorin und Rechtsanwältin sowie Teilnehmerin der V.I.E.L.-Ausbildung zum Business-Coach. Mit dem Ziel, Hamburgern die Effektivität von Mediation näher zu bringen, gründete sie im Februar 2009 den Arbeitskreis Mediation.

Julia Wiese präsentiert sich im Internet auf ihrer Internetseite [www.wiese-mediation.de](http://www.wiese-mediation.de)



V.I.E.L Coaching Letter © 2010

Herausgeber:

V.I.E.L.<sup>®</sup> Coaching + Training  
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

