

SERIE „TRAINERKIT“

# Dank Harvard erfolgreich verhandeln

**Das Harvard-Konzept ist eine universal einsetzbare Verhandlungsmethode, die in unterschiedlichen Konfliktarten Hilfe verspricht. Trainer können das Modell mit einer speziellen Übung, dem „Methodenzirkel“, vermitteln. Zweiter Teil einer Serie über Modelle im Seminareinsatz.**

Das Harvard-Konzept beschreibt eine universal einsetzbare Verhandlungsmethode, die der Maxime folgt, freundschaftlich zu Einigungen zu gelangen. Entwickelt wurde die Methode im Harvard Negotiation Project, einem interdisziplinären Forschungsprojekt der Harvard University. Das Projekt startete 1979 und basiert auf Befragungen von Praktikern, akademischen Lehrern und Studenten. Das Konzept ausgearbeitet haben die drei US-amerikanischen Autoren Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton.

Das Besondere am Harvard-Konzept besteht darin, eine Alternative zu den Taktiken „Angriff“ oder „Rückzug“ zu bieten. In diesem Zusammenhang sprechen Fisher, Ury und Patton von „harter“ und „weicher“ Verhandlungsart, wobei das „Harvard-Konzept“ eine Alternative bieten will, den sogenannten „dritten Weg“ des sachgerechten Verhandeln (s. Kasten, S. 22).

Verhandeln spielt sich nach dem Harvard-Konzept auf zwei Ebenen ab. Einerseits bezieht es sich auf die Substanz, den Verhandlungsgegenstand. Auf der anderen Ebene wird der Prozess beleuchtet, die Verfahrensweise. Man kann zum Beispiel das Gehalt, die Miete, den Kaufpreis eines Produktes oder einer Dienstleistung

verhandeln. Auf der Meta-Ebene kann man aber auch das „Wie“ verhandeln: etwa, nach welchen Kriterien man den Mietpreis (Mietspiegel der Stadt), den Kaufpreis (Listen wie „Schwacke“ bei gebrauchten Automobilen) oder das Gehalt (nach Tarif, nach Zielvereinbarung, nach Vergleichswerten der Branche) abstimmen will. Schritte auf der Meta-Ebene „Verfahrensweise“ können die Spielregeln einer Verhandlung verändern und so auch zu völlig neuen Lösungen führen. An dieser Stelle setzen die methodischen Ideen des sachgerechten Verhandeln an.

## Vier Aspekte führen zum Ideal

Aus den Annahmen über die Verhandlungsstrategie des „dritten Wegs“ haben Fisher, Ury und Patton vier methodische Grundaspekte des sachgerechten Verhandeln abgeleitet, die die konkrete Umsetzung ihrer Ergebnisse in den Alltag ermöglichen.

### 1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Dieser Aspekt bezieht sich darauf, dass Menschen emotionale Wesen sind, die Beziehungen eingehen. Im Konfliktfall kann es leicht dazu kommen, dass die Beteiligten ihre Emotionen mit der objektiven Sachlage des Problems verweben. Werden in der Verhandlung noch feste Positionen eingenommen, verschlimmert sich die Lage, denn das Ich des Einzelnen identifiziert sich mit den Positionen. Vor jeder Erörterung des Sachproblems sollte daher die menschliche Situation Klärung finden bzw. abgelöst und getrennt behandelt werden. Bildlich ge-



» sprochen sollten sich die Partner Seite an Seite sehen, wie sie gemeinsam das Problem angehen – und nicht, wie sie aufeinander losgehen.

Negativbeispiel: Während einer kritischen Verhandlung über die Budgetüberschreitung in einem Projekt beginnt Herr Schulz, seinen Kollegen, Herrn Etter, persönlich anzugehen, indem er ihm generelle Unfähigkeit und Überforderung aufgrund mangelnden Fachwissens und persönlichen Engagements vorwirft.

## Die drei Verhandlungsstile

### » Weiche Verhandlung

„Derjenige, der weich verhandelt, will persönliche Konflikte vermeiden und macht daher eher Zugeständnisse, um so eine Übereinkunft zu erzielen: Er sucht nach einer friedlichen Lösung. Oft endet das allerdings mit dem bitteren Gefühl, dass er ausgenutzt wird.“

### » Harte Verhandlung

„Der hart Verhandelnde betrachtet jede Situation als Willenskampf, in dem die Seite besser fährt, die die extremere Position einnimmt und die länger durchhält. Er will gewinnen. Doch das endet oft damit, dass er eine ebenso harte Antwort bekommt, dass seine Mittel sich erschöpfen und seine Beziehungen zur anderen Seite in Mitleidenschaft gezogen werden.“

### » Der dritte Weg

„Es gibt einen dritten Weg beim Verhandeln, den man weder als hart noch als weich bezeichnen kann, sondern eher als hart und weich. Die Methode [...] besteht darin, in Streitfragen lieber nach der Bedeutung und nach ihrem Sachgehalt zu entscheiden als in einem Prozess des Feilschens um das, was jede Seite unbedingt zu wollen oder nicht zu wollen behauptet. Dabei muss man so weit wie möglich auf gegenseitigen Nutzen hinarbeiten und dort, wo Interessen einander widersprechen, darauf bestehen, dass das Ergebnis auf Prinzipien beruht, die fair und vom beiderseitigen Willen unabhängig sind. Die Methode des sachbezogenen Verhandeln ist hart in der Sache, aber weich gegenüber den Menschen. Sie benutzt keine Tricks und kein Imponiergehabe.“

Quelle: Fisher/Ury/Patton: Das Harvard-Konzept, Campus, Frankfurt 2009

## 2. Auf Interessen statt auf Positionen konzentrieren

Wo Positionen lautstark vertreten werden und Interessen im Verborgenen bleiben, wird ein Verhandlungsergebnis erschwert. Der Grund: Ein Kompromiss zwischen zwei Positionen berücksichtigt wahrscheinlich nicht die eigentlichen Bedürfnisse der Parteien, die zu eben diesen Positionen geführt haben. Besser ist es, die zugrunde liegenden Interessen offen zur Sprache zu bringen.

Negativbeispiel: Der Projektleiter Kulle steht schon lange auf dem Standpunkt, dass Budgetüberschreitungen für die Projektmitarbeiter negative Konsequenzen haben sollten. Daher ordnet er eine Kürzung des Jahresbonus für alle Projektmitarbeiter an. Kullas Position: „Sorgloser Umgang mit der Budgetverantwortung muss geahndet werden.“ Kullas Interesse: „Wir stärken das verantwortliche Handeln und Mitdenken der Projektmitarbeiter.“

## 3. Lösungen zu beiderseitigem Vorteil entwickeln

Der dritte Punkt zielt darauf ab, optimale Lösungen selbst unter starkem Verhandlungsdruck zu erzielen. Fisher, Ury und Patton empfehlen hierzu, bereits vor dem Versuch, ein Übereinkommen abzuschließen,

nach Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen zu suchen, denn die Suche nach der einen richtigen Lösung behindert oftmals die Kreativität der Parteien. So können sich beispielsweise die Gegner für einen vereinbarten Zeitraum zurückziehen und so in Ruhe über alternative Lösungen nachdenken, die die unterschiedlichen Anliegen aller Beteiligten berücksichtigen.

Negativbeispiel: In einer sich zuspitzenden Verhandlungssituation erklärt ein Verhandlungspartner, nun das Ende der finanziellen „Fahnenstange“ erreicht zu haben. Man müsse seinen Kaufpreis so akzeptieren oder er müsse die Verhandlung an dieser Stelle abbrechen.

## 4. Neutrale Beurteilungskriterien anwenden

Wo Interessen einander unmittelbar widersprechen, erreicht womöglich ein Verhandlungspartner sein Ziel durch bloße Sturheit. Seine Unzugänglichkeit wird belohnt und so können willkürliche Ergebnisse entstehen, die voraussichtlich nicht von Bestand sein werden, da sich die andere Seite übervorteilt sieht. Sie wird vielleicht in der Realisierung des Vertrages oder zu einem späteren Zeitpunkt ebenfalls aufstur stellen und sich auch „wenigstens einmal“ durch-

## LITERATUR

» Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: *Das Harvard-Konzept*. 23. Neuauflage, Campus, Frankfurt 2009.

» Große Boes, S./Kaseric, T.: *Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen*. 4. Auflage, managerSeminare, Bonn 2010.

setzen wollen. Um diesem Effekt zu entgehen, schlagen Fisher, Ury und Patton eine Konzentration auf das Finden neutraler Beurteilungskriterien vor. So ist sichergestellt, dass die Lösung von fairen Maßstäben bestimmt wird, etwa durch den Marktwert, eine Expertenmeinung, durch Sitten oder Rechtsnormen.

Negativbeispiel: Ein Erbe möchte das elterliche Unternehmen weiterführen und seine Geschwister auszahlen. Da er nicht über viel Bargeld verfügt, nennt er einen geringen Auszahlungsbetrag, denn mehr sei nicht drin, die Geschwister sollten froh sein, dass er sich bereit erkläre, das Unternehmen überhaupt weiterzuführen. Eine gutachterliche Bewertung des Maschinenparks und der Immobilien lehnt er ab.

Das zuletzt genannte Negativbeispiel führt uns zu einem entscheidenden Punkt des Harvard-Konzepts, an dem Teilnehmer häufig nachfragen: Was aber passiert, wenn die Gegenseite unfaire Mittel einsetzt und sozusagen nicht nach den Methoden des Konzeptes mitspielt? Auch auf diese Frage haben die drei Autoren eine Antwort gefunden. Sie schlagen in diesem Fall die Anwendung des sogenannten

„Verhandlungs-Judos“ vor, bei der die Gegenseite zu Kritik und Ratschlägen gegenüber den eigenen Vorstellungen eingeladen wird. Beispiele: „Kann ich Ihnen einige Fragen über die mir zugänglichen Fakten stellen?“ oder „Aufgrund welcher Kriterien haben Sie das gemacht?“

### Vertiefende Übung mit dem „Methodenzirkel“

Besonders lohnenswert ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem ersten Grundaspekt des Harvard-Konzepts. Der Aspekt „Menschen und Positionen getrennt voneinander behandeln“ bedeutet eine besondere Herausforderung in Konfliktsituationen. In der Übung „Methodenzirkel“ können die Teilnehmer ihre Fähigkeit des aktiven Zuhörens und des Auseinanderhaltens verschiedener Bedeutungsebenen in der Kommunikation einüben. Hierzu finden sich die Teilnehmer jeweils in Vierergruppen zusammen.

Innerhalb der Vierergruppe übernimmt jeder Teilnehmer einmal jede Rolle bzw. Aufgabe:

Person A: erzählt eine (kurze) Konfliktsituation, an der sie selber beteiligt war.

Person B: hört aktiv zu und gibt in eigenen Worten, nachdem A endet, die Geschichte auf der Ebene der Sachlage wieder.

Person C: hört aktiv zu und gibt, nachdem A endet, wieder, welche Emotionen ihrer Wahrnehmung nach in der Geschichte von Person A vorkamen.

Person D: hört aktiv zu und gibt, nachdem A endet, wieder, welche Interessen ihrer Wahrnehmung nach in der Geschichte von Person A vorkamen.

Die Gruppen rotieren, bis jeder Teilnehmer die Rollen A-D durchlaufen hat. Der Trainer sollten zu Beginn der Übung darauf hinweisen, dass der Sinn der Übung nicht in der Auseinandersetzung mit der individuellen Konfliktgeschichte, sondern in der Einübung des aktiven Zuhörens, vor allem nach der Unterteilung in die Ebenen Sachlage, Emotionen und Interessen, liegt.

Bei der Auswertung im Plenum können Trainer noch einige Fragen ergänzen: „Wie leicht bzw. schwer ist Ihnen die Übung gefallen?“, oder: „Welche Tipps können Sie aus dieser Übung für Ihren alltäglichen Umgang mit Konflikten ableiten?“

Stefanie Hecker ■



**Die Autorin:** Stefanie Hecker (geb. Große Boes) ist als Trainerin und Beraterin für Großkonzerne, mittelständische Unternehmen und namhafte Akademien tätig. Sie konzipiert und leitet Konfliktseminare, Kommunikationstrainings und Zeit- und Selbstmanagementseminare.