

Roger Fisher / William Ury

Das Harvard- Konzept



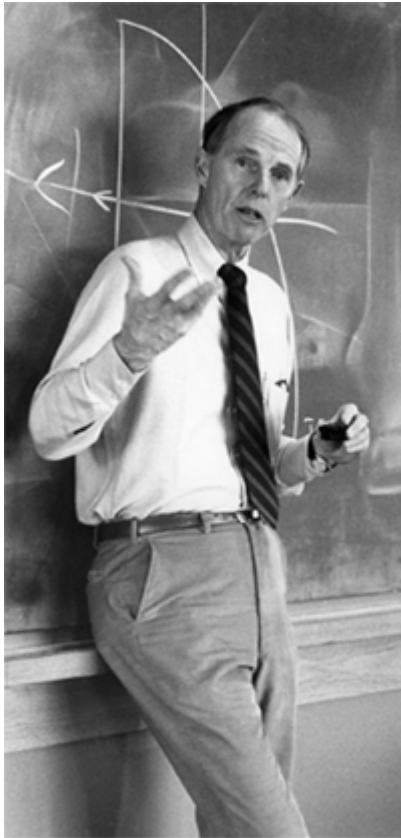
Gliederung:

1. Autoren und Forschungskontext
2. Positionsbezogenes Verhandeln als Problem
3. Die Methode des Harvard-Konzeptes
4. Was wenn die Gegenseite stärker ist ?
5. Literatur



Autoren:

Roger Fisher

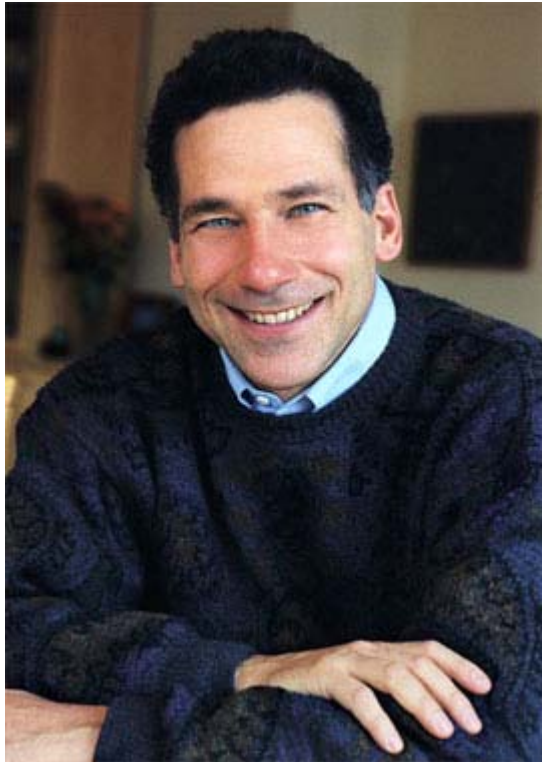


Professor Roger Fisher, Director

„Welche Ratschläge könnte
Ich *beiden* Parteien während
ihres Konfliktes geben?“



Autoren:



William Ury
Sozialanthropologe

Hat in Yale studiert und in
Harvard promoviert
Während der letzten 30 Jahre
als Verhandlungsberater und
Mediator tätig



Harvard Negotiation Project

Website:

<http://www.pon.harvard.edu/>

Akademische Fachliteratur zum Thema Verhandlung:

Social Science Research Network

<http://papers.ssrn.com>



Verhandeln

Verhandeln spielt sich auf zwei Ebenen ab:

- Ebene der Substanz
 - D.h. des Sachverhaltes; worum es geht
- Ebene des Prozesses, des Verfahrens
 - Wie wird mit dem Verhandlungsgegenstand umgegangen ?



2 Möglichkeiten des Verhandeln

- Positionsbezogen
- Sachbezogen



Positionsbezogenes Verhandeln

„Jeder Verhandlungspartner nimmt eine relativ feste Position im Gespräch ein und versucht diese so gut es geht zu verteidigen“



Positionsbezogenes Verhalten als Grundmechanismus von Kommunikation

Exkurs Watzlawick: Das 3. Axiom

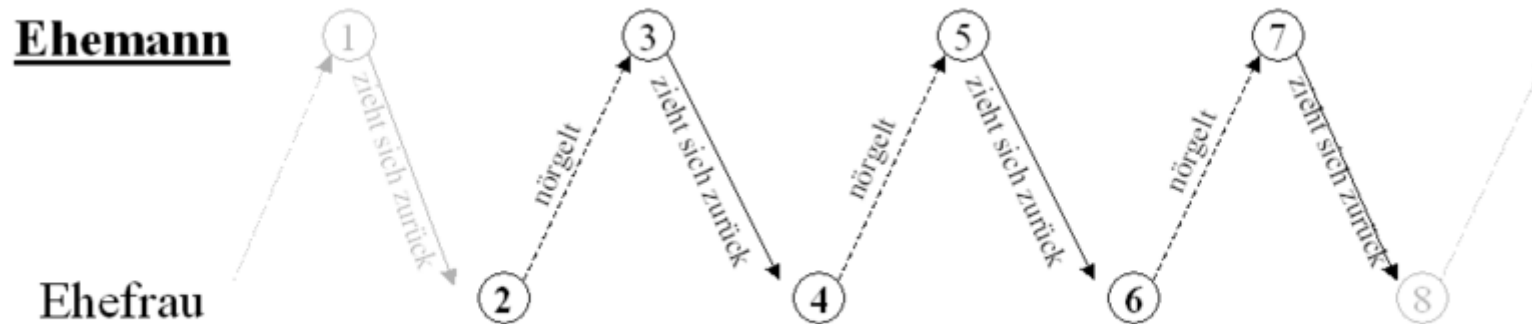


3. Axiom: Die Interpunktion von Ereignisfolgen (Watzlawick et al.)

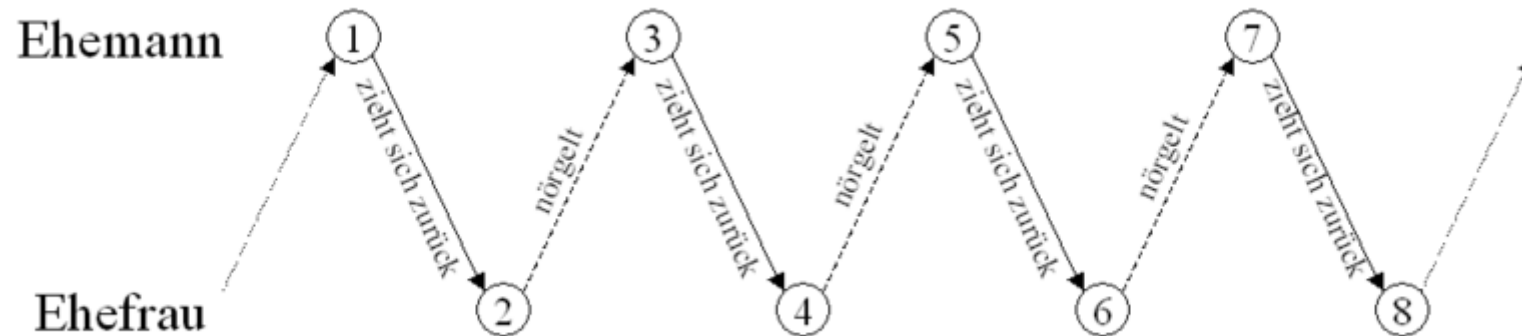
Interpunktionen: Subjektiv empfundene Startpunkte innerhalb eines Austausches von Mitteilungen während einer zwischenmenschlichen Kommunikation.



Exkurs: 3. Axiom: Interpunktion von Ereignisfolgen



Exkurs: 3. Axiom: Interpunktion von Ereignisfolgen



Positionsbezogenes Verhandeln: Probleme

- Das Ego der verhandelnden Person identifiziert sich mit der vertretenen Position
- Gerangel um Positionen kann die Verhandlungen behindern
- Feilschen um Positionen ist ineffizient
- Positionsgerangel birgt Gefahren für künftige Beziehungen
- Verhandlungen um Positionen besonders schwer bei mehreren Parteien
- Nettsein ist auch keine Lösung



Fazit: Positionsbezogenes Verhandeln

Das Harvard Konzept stellt sich gegen positionsbezogenes Handeln und vertritt das Prinzip des sachbezogenen Verhandeln.

Motto: Hart in der Sache – Weich zu den Menschen

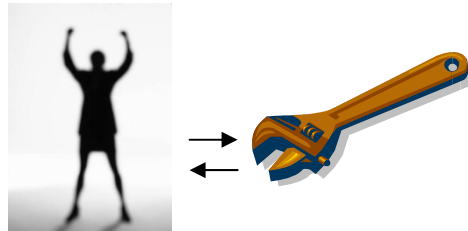


Die Methode

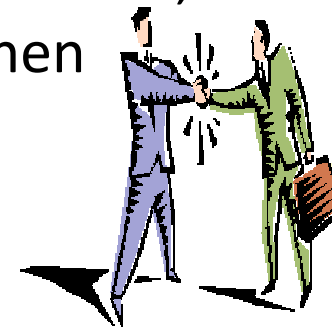


Die vier Grundprinzipien

1. Menschen und Probleme
getrennt von einander
behandeln



2. Auf Interessen
konzentrieren, nicht auf
Positionen



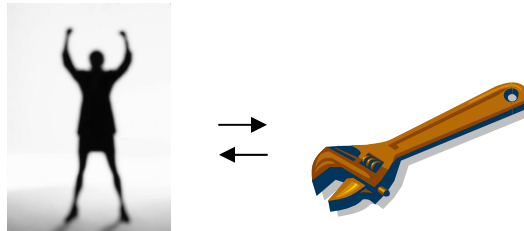
3. Entwickeln von
Entscheidungs-
möglichkeiten zum
beiderseitigen Vorteil



4. Auf der Anwendung
neutraler Beurteilungs-
kriterien bestehen



1. Prinzip: Menschen und Probleme getrennt behandeln



- Verhandlungspartner sind zuallererst Menschen
- Jeder Verhandlungspartner hat zwei Grundinteressen:
 - Verhandlungsgegenstand
 - Persönliche Beziehungen
- Persönliche Beziehungen vermischen sich leicht mit den anstehenden Problemen



- Feilschen um Positionen bringt persönliche Beziehungen und Sachprobleme in Kollisionen
- Persönliche Beziehungen von der Sachfrage trennen. Unmittelbar um das „Problem Mensch“ kümmern.



„Problem Mensch“

- Vorstellung
- Emotion
- Kommunikation



Vorstellung

- In die Lage der anderen versetzen
- Niemals die Absichten anderer aus den eigenen Befürchtungen ableiten
- Die Schuld an den eigenen Problemen nicht der Gegenseite zuschieben
- Über die Vorstellungen beider Seiten sprechen
- Änderung von Vorstellungen durch unerwartetes Verhalten
- Die Gegenseite am Ergebnis beteiligen
- Das Gesicht wahren



Emotion

- Emotionen erkennen und verstehen, die der anderen und die eigenen
- Sprechen über Gefühle auf beiden Seiten
 - Verhandlungen werden weniger reaktiv, sondern vielmehr aktiv sein
- Dampf ablassen ermöglichen
 - Nicht auf die Angriffe eingehen
- Auch symbolische Gesten benutzen



Kommunikation

- Bei der Kommunikation gibt es drei große Probleme:
 1. Verhandlungspartner sprechen miteinander nicht so, dass sie einander verstehen
 2. Kein aufmerksames Zuhören
 3. Missverständnisse → besonders bei unterschiedlichen Sprachen
- Aufmerksam zuhören und Rückmeldung geben



Kommunikation

- So sprechen, dass man einen auch versteht
- Über sich reden, nicht über die Gegenseite
- Mit einer bestimmten Absicht sprechen



Vorausdenken

- **Aufbauen aktiver Beziehungen**
 - Gegenseite persönlich kennenlernen
- **Probleme angehen – und nicht die Menschen**
 - beide Seiten sollen sich als Partner sehen
 - „auf einer Seite des Tisches“



2. Prinzip: Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen



Wie findet man Interessen heraus?

- Frage nach dem „Warum?“
 - Von der anderen Seite betrachten oder direkt fragen
- Frage nach dem „Warum nicht?“
- Erkennen, dass beide Seiten vielfältige Interessen haben
- Liste der Interessen erstellen



Die menschlichen Grundbedürfnisse

- Sind fundamental, und trotzdem leicht zu übersehen
- Z.B.:
 - Sicherheit
 - Wirtschaftliches Auskommen
 - Zugehörigkeitsgefühl
 - Anerkanntsein
 - Selbstbestimmung



Über die Interessen sprechen

- Die eigenen Interessen deutlich machen
- Die Interessen der anderen als Teil des Problems anerkennen
- Erst das Problem darstellen, dann antworten
- Nach vorne schauen, nicht rückwärts
- Bestimmt aber flexibel sein
- Hart in der Sache sein, aber sanft zu den beteiligten Menschen



Theorie der kognitiven Dissonanz

- Menschen können Widersprüche nicht aushalten
- Persönliche Hilfe geben \leftrightarrow Problem attackieren



3. Prinzip: Entwickeln von Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil



Diagnose

- 4 Haupthindernisse hinsichtlich der Entwicklung einer Vielfalt von Entscheidungsmöglichkeiten:
 1. Vorschnelles Urteil
 2. Suche nach „der“ richtigen Lösung
 3. Die Annahme, dass der „Kuchen“ begrenzt sei
 4. Die Vorstellung, dass die anderen ihre Probleme selbst lösen sollen



Rezepte

- Trennung von
 - Finden der Option (Brainstorming)–
 - Beurteilen der Option
- Zahl der Optionen vermehren
- Vorteile für beide Seiten suchen
- Vorschläge entwickeln, die den anderen die Entscheidung erleichtern



Brainstorming

- Vor dem Brainstorming:
 1. Zweck bestimmen
 2. Teilnehmer auswählen
 3. Tapetenwechseln
 4. Informelle Atmosphäre
 5. Moderator wählen



Brainstorming

- Während des Brainstormings
 1. Teilnehmer nebeneinander setzen und das Problem auf der gegenüberliegenden Seite markieren
 2. Regeln erklären und Kritik verbieten
 3. Mit Brainstorming beginnen
 4. Ideen aufzeigen



Brainstorming

- Nach dem Brainstorming:
 1. Aussichtsreichsten Ideen markieren
 2. Versuchen die aussichtreichsten Ideen weiter zu verbessern
 3. Entscheiden, wann die Idee bewertet werden und wann über sie entschieden werden soll
- Auch ein Brainstorming mit der Gegenseite in Betracht ziehen



Das Kreisdiagramm

- Die Optionen vervielfältigen, indem Sie zwischen Besonderem und Allgemeinem pendeln



lf

- Nach Problemlösungen mit unterschiedlichem Wirkungsgrad suchen
 - „weichere“ Möglichkeiten in Betracht zieht

- Z.B.:

Härter

Sachliche Einigung

Dauerhafte Einigung

Umfassende Einigung

Weicher

Einigung über das
Verfahren

Vorläufige Einigung

Partielle Einigung



Nach Vorteilen für beide Seiten suchen

- Gemeinsamen Interessen herausfinden
- Unterschiedliche Interessen verschmelzen
- Die Hauptanliegen der Gegenseite erkunden



4. Prinzip: Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen



- Bloße Willensentscheidungen kommen teuer
- Die Lösung soll auf Prinzipien gründen und nicht durch gegenseitigen Druck zustande kommen



Die Entwicklung objektiver Kriterien

- Faire Kriterien
 - Mehrere Kriterien möglich: z.B. Neuwert minus Abnutzung, Verkaufswert, Beschaffungspreis für ein vergleichbares Auto,...
 - Unabhängig von beiden Seiten
 - Gesetzlich legitimiert



Die Entwicklung objektiver Kriterien

- Faire Verfahrensweisen
 - Platztauschen
 - Los ziehen
 - Schlüsselrolle von Dritten (Experten oder Schiedsrichter)



Verhandeln mithilfe objektiver Kriterien

- Drei Grundelemente
 - Jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien umfunktionieren
 - Vernünftig argumentieren – und selbst offen gegenüber solchen Argumenten sein
 - Niemals irgendwelchem Druck nachgeben, sich nur (sinnvollen) Prinzipien beugen



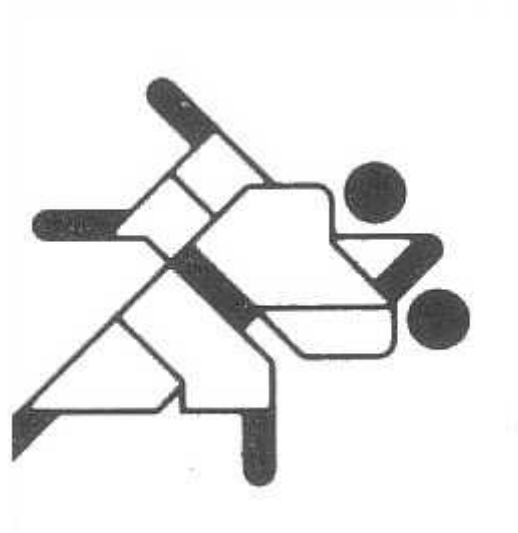
Was wenn die Gegenseite stärker ist ?



Lf

Was aber wenn die Gegenseite sich nicht auf Sachbezogenes Verhandeln einlässt ?

Verhandlungs-Judo !



Verhandlungs-Judo

- Man lenkt die Aggression auf das Sach-Problem
- Vermeidet jegliche Kommentare bezüglich der Gegenposition und sieht sie als eine Option der Lösung an
- Hilfreich ist auch hypothetisch die geforderte Position der Gegenseite als Szenario durchzuspielen



Verhandlungs-Judo in der Praxis

Journalist: Was sollte Ministerpräsidentin Golda Meir (Israel) ihrer Auffassung nach tun ?

Nasser: Ihre Truppen abziehen !

Journalist: Abziehen ?

Nasser: Ja von jedem Quadratmeter arabischen Bodens

Journalist: Ohne Gegenleistung Ihrerseits ?

Nasser: Ja. Es ist unser Land. Sie sollte versprechen, daß sie ihre Truppen abzieht

Journalist: Was würde wohl passieren, wenn Frau Golda Meir im Rundfunk verkünden würde:

„Im Namen des israelischen Volkes verspreche ich hiermit,
das wir jeden Quadratmeter des 1967
besetzten Landes zurückgeben.

Ich gebe weiter bekannt, dass die Araber keinerlei Gegenleistung erbringen.“

Nasser: (Lacht) „Oh, da hätte sie wohl allerhand Schwierigkeiten in ihrem Land!“





Havard-Orange

Die Geschichte der „*Harvard-Orange*“ veranschaulicht das Harvard-Prinzip:

Die Mutter zweier Töchter hat nur noch eine einzige Orange. Beide Kinder kommen in die Küche und rufen: „Mama, ~~Ich~~ will die Orange haben!“

Was tun? Soll die Mutter die Orange nun zerschneiden, so dass jedes Kind nur eine halbe Orange bekommt (= würde einem klassischen Kompromiss entsprechen: jede gibt ein bisschen nach). Oder soll die Mutter eine Münze werden oder womöglich sogar die beiden Mädchen um die Orange kämpfen lassen? (aus dieser Situation würde jeweils ein Sieger und ein Verlierer hervorgehen).

Intuitiv macht die Mutter genau das Richtige, sie fragt nach den Interessen:

„Warum wollt ihr denn die Orange unbedingt haben?“ und zwar beide Mädchen einzeln. Die eine Tochter antwortet: „Ich möchte einen Kuchen backen und benötige dazu die Schale der Orange.“ Die andere Tochter hat Durst und möchte einen frisch gepressten Orangensaft trinken. Ihr genügt die Orange ohne Schale.

Nach der Klärung der Bedürfnisse ist die Lösung plötzlich ganz einfach und die beiden unterschiedlichen Interessen lassen sich berücksichtigen, indem ein Mädchen die Schale und das andere die geschälte Orange bekommt. Beim schnellen Kompromiss mit zwei halben Orangen hätten zwei unzufriedene Kinder die Küche verlassen.



Literatur

Fisher Roger / William Ury (1984):

Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln-erfolgreich verhandeln, Frankfurt am Main.

Watzlawick, Paul et al. (1967):

Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Verlag Hans Huber, Stuttgart.

Quellen

Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton (1991):

Getting to Yes. Houghton Mifflin & Co., Boston, Massachusetts.

Fisher, Roger / William Ury / Bruce Patton, 3. Aufl. (2009):

Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Freie Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie (06.10.2010):

Seminar Material Methoden des Konfliktmanagement im Vergleich. Berlin.

