„Das Harvard Konzept“

Eine Methode für Verhandlungs- und Konfliktgespräche

Abschlussarbeit zur Systemischen Coachingausbildung

bei Inkonstelation

von Ines Kühne

März 2025

Inhalt

1 Einleitung 1
2 Herkunft und Entwicklung des Harvard-Konzeptes 2
3 Modell 3
3.1 Trennen Sie Menschen von Sachfragen 4
3.2 Stellen Sie Interessen in den Mittelpunkt, nicht Positionen 6
3.3 Erarbeiten Sie Optionen, von denen alle profitieren 8
3.3.1 Das Grow – Modell 8
3.4 Bestehen Sie auf objektiven Kriterien 10
3.5 Erstellen Sie eine BATNA 11
4 Fazit 12
5 Abbildungsverzeichnis 13
6 Quellenverzeichnis 13
7 Sperrvermerk: 13

1 Einleitung

Ein Mitarbeiter braucht einen Tag Urlaub, wird aber dringend im Betrieb gebraucht. Der Vorgesetzte möchte den Urlaubstag nicht genehmigen.

Eine beauftragte Baufirma hat den von Ihnen erteilten Auftrag nicht korrekt ausgeführt. Sie möchten daraufhin einen Preisnachlass.

Kinder möchten, dass Ihre Eltern etwas für Sie kaufen und bieten eine Gegenleistung an.

Verschiedene Situationen, die das Leben schreibt. Aber eines, ob im Privatleben oder im Unternehmen, haben sie gemeinsam.

Richtig: Es sind „Verhandlungssituationen“

Wir verhandeln jeden Tag. Verhandlungen helfen Menschen dabei, ihre Ziele zu verfolgen. Sei es in persönlichen Beziehungen oder im beruflichen Alltag. Sie vermitteln das Gefühl, die eigenen Umstände unter Kontrolle zu haben, fördern die Selbstvertretung und tragen zur Entwicklung für beide Seiten vorteilhafter Ergebnisse bei.

Durch wechselseitige Kommunikation wird versucht, sich mit seinem Gegenüber zu einigen.

Oft ist dieses nicht immer so einfach und man gerät in eine Konfliktsituation.

Wie man diese Konflikte lösen kann und für alle Beteiligten eine Win-win-Lösung erzielt, könnte uns das Harvard-Konzept beantworten.

In dieser Arbeit werde ich kurz über die Herkunft und Entwicklung des Harvard-Konzepts berichten. Dann das Ziel des Konzeptes erläutern und anschließend die vier Prinzipien des Harvard Konzeptes beschreiben und welche Methoden, sowie verschiedene Techniken aus der Ausbildung zum systemischen Coaching mit einfließen könnten.

Hierbei gilt der Grundsatz, der das Harvard-Konzept prägte:

„**Hart zur Sache, weich zur Person“**

2 Herkunft und Entwicklung des Harvard-Konzeptes

Harvard University

Wie der Name bereits verrät, beruht das Harvard-Konzept auf einer Methode, die an der amerikanischen Harvard-Universität von dem Rechtswissenschaftler Roger Fisher und dem Sozialanthropologen und Verhandlungsexperten William L. Ury entwickelt wurden.

Zusammen schrieben Sie Ihr erstes Buch: “Getting to Yes“, wie man zu einem Ja kommt und Ihr zweites Buch: “Getting Past No“, an einem Nein vorbeikommen

Der Inhalt dieser Bücher beschreibt das heutige „Harvard Konzept“, wasebenfalls in einem Buch, mittlerweile auch erweitert und neu übersetzt wurde.

Das Ziel des Konzeptes ist es, für alle Verhandlungsparteien eine Win-win-Situation herbeizuführen und somit eine friedliche und konstruktive Einigung zu erlangen.

Der Ansatz hierbei ist, die Unterscheidung zwischen Menschen und Problemen und diese getrennt voneinander zu betrachten.[1]

[1] Das Harvard-Konzept - Online-Projektmanagement ,16.03.2025

3 Modell

Abbildung 1 - Modell: Die vier Prinzipien des Harvard Konzeptes

3.1 Trennen Sie Menschen von Sachfragen

Jeder Mensch hatte sicher schon einmal eine Situation und weiß, wie schwierig es ist, ein Problem anzugehen, ohne sich misszuverstehen, dass einer der Beteiligten eingeschnappt oder noch schlimmer, eventuell aggressiv reagieren könnte.

Eine Seite denkt, man tut seinem Gegenüber etwas Gutes, wenn man ihm eine bestimmte Verantwortung übergibt, da man diesen für sehr zuverlässig hält.

Aber die andere Seite fühlt sich diskriminiert oder gemobbt, weil dieser denkt, immer muss ich hier den Lückenfüller spielen und alle Aufgaben übernehmen.

Jeder betrachtet die Situation von seiner eigenen Insel aus und hat seine Sichtweise dazu.[2]

„Verhandlungspartner sind in erster Linie Menschen“[3]

In vielen Verhandlungen wird oft vergessen, dass wir es nicht mit abstrakten Vertretern auf der anderen Seite zu tun haben, sondern mit Menschen.

„Diese Menschen bringen Gefühle, Überzeugungen, unterschiedliche Hintergründe und Ansichten an den Verhandlungstisch, und sie sind unberechenbar. Sie neigen zu kognitiven Verzerrungen, Parteilichkeit, blinden Flecken und unlogischen Schlussfolgerungen“[4]

Ziel ist es, wie es auch im systemischen Coaching bei Inkonstelation gelehrt wird, auf unsere Haltung zu achten, Demut zu zeigen, den Kontakt zu unseren Verhandlungspartnern zu halten und mit Transparenz eine Balance für beide Seiten zu schaffen.

Denn wer verhandelt, hat zwei Interessen: die Sache und die Beziehung zum Verhandlungspartner.

Oft geschieht es, dass Sachfragen und Beziehungen miteinander vermengt werden.

---

[2] Siehe, Das „Inselmodell“ von Vera Birkenbihl, Skript Inkonstelation
[3] Buch: Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton; Deutsche Verlags-Anstalt; "Das Harvard Konzept"; 1. Auflage; 2011; Seite 47
[4] Buch: Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton; Deutsche Verlags-Anstalt; “Das Harvard Konzept“; 1. Auflage; 2011; Seite 47

Aus Zustandsbeschreibungen, wie beispielsweise, die Kasse ist leer oder der Raum ist ein Drecksstall, könnte vom Gegenüber auch als persönlicher Angriff gewertet werden und bringt Unruhe in die Beziehungsebene

Hier ist das Augenmerk ganz klar auf unsere Kommunikationsfähigkeit gerichtet und Sätze sollten besser aus der ich Perspektive formuliert werden.

Besser: „Ich stelle gerade fest, dass die Kasse leer ist.“ „Ich sehe, der Raum ist schmutzig, ich werde jemanden bitten, ihn zu säubern.

Ein weites Augenmerk sollte auf das aktive Zuhören gelegt werden.

Wichtig ist es, auf das Gesagte einzugehen.

Wenn man aktiv zuhört, kann man auf die Wahrnehmungen des Gegenübers eingehen, deren Emotionen nachempfinden und hören, was der Verhandlungspartner einem sagen möchte.

Empfehlenswert ist es auch, den Verhandlungspartner hin und wieder zu unterbrechen, um sich bestätigen zu lassen, dass man das Gesagte auch richtig verstanden hat.

Außerdem signalisiert man der anderen Seite, dass dieses Gespräch keine bloße Routine ist.[5]

Es ist wichtig, die gegebenen Probleme als eine gemeinsame Aufgabe zu sehen, in der die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden. Die Verhandlungen als Kooperation so zu gestalten, in der alle Differenzen, alle Wahrnehmungen und auch emotionale Aspekte zusammen bearbeitet werden.

Wie zu Beginn schon gesagt:

„Verhandlungspartner werden als Menschen behandelt und Sachfragen als Sachfragen“.[6]

[5] Buch: Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton; Deutsche Verlags-Anstalt; "Das Harvard Konzept"; 1. Auflage; 2011; Seite 68
[6] Buch: Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton; Deutsche Verlags-Anstalt; „Das Harvard Konzept“;1. Auflage; 2011; Seite 74

3.2 Stellen Sie Interessen in den Mittelpunkt, nicht Positionen

Fangen wir wieder mit einer kleinen Geschichte an. "Die Zitrone“[7]

Zwei Personen benötigen zum Backen von jeweils einem Kuchen eine Zitrone.

Es gibt aber nur eine.

Jetzt könnten sich beide um die Zitrone streiten und auf ihre Position beharren, die komplette Zitrone zu bekommen.

Eine Option wäre, die Zitrone in zwei Hälften zu schneiden, damit jeder von Ihnen einen Teil der Zitrone zur Verfügung hat.

Diese Lösung stellt beide aber nur bedingt zu Frieden.

Warum?

Wenden wir das Harvard-Prinzip an und kümmern uns um die Interessen.

Die eine Person erwägt Interesse an dem Saft einer ganzen Zitrone, die andere Seite interessiert sich für die Schale einer ganzen Zitrone.

Hier ran sehen wir, dass das Halbieren dieser Zitrone keine Win-Win-Lösung für beide darstellt und keiner von beiden die benötigte Menge zum Backen ihres jeweiligen Kuchens bekommen hätte. Ihre Bedürfnisse wären nicht befriedigt.

Da wir aber nun die Interessen kennen, konnten wir so eine Win-Win-Lösung erzielen, da jeder von beiden den benötigten Teil der Zitrone bekommt.

In einer anderen Geschichte streiten sich zwei Personen, ob das Fenster aufgemacht werden soll oder nicht.

Da sich beide nicht einigen können, holen wir eine dritte Person dazu. Diese fragt, **warum** die eine Person das Fenster aufhaben möchte.

Dieser sagt, dass er gerne frische Luft hätte.

Die zweite Person wird ebenfalls nach dem **Warum** gefragt.

Mit bestimmter Fragetechnikerkundigt sich der Mediator nach den Interessen der beiden Parteien.

[7] Geschichte nacherzählt aus dem Modul Konfliktmanagement

Die andere Person möchte das Fenster zu lassen, da er keine Zugluft verträgt und er befürchtet krank zu werden.

Nach kurzem Überlegen wird der Vorschlag gemacht, im Nebenraum ein Fenster zu öffnen.

Somit hat die eine Person frische Luft und die andere Person ist somit keiner Zugluft ausgesetzt.

Beide Interessen wurden berücksichtigt. In diesem Beispiel konnten sich die Personen erst nicht einigen, da jeder auf seine Position bestand. Erst mit Zukommen einer dritten unabhängigen Person (Mediator) konnte der Konflikt beigelegt werden. Der Mediator hat nach den Interessen der jeweiligen Parteien gefragt und konnte somit den Konflikt beilegen.

Meist geht es den Verhandlungsparteien gar nicht darum, Positionen durchzusetzen. Jede Seite möchte nur ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen. Größtenteils stellt man fest, dass man gemeinsam oder mit einem Mediator auf Interessenebene eine schnelle und einfache Lösung findet.

An einem Eisbergmodell sehen wir es noch einmal bildlich.

Oben befinden sich die Positionen. Diese sind sichtbar und werden auch ausgesprochen.

unter dem Eis verborgen liegen die Interessen. Diese können sehr unterschiedlich sein. Durch verschiedene Fragetechniken können und sollten sie hervorgeholt werden, um eine mögliche Win-Win-Lösung zu erreichen und die Bedürfnisse aller Beteiligten zu befriedigen.

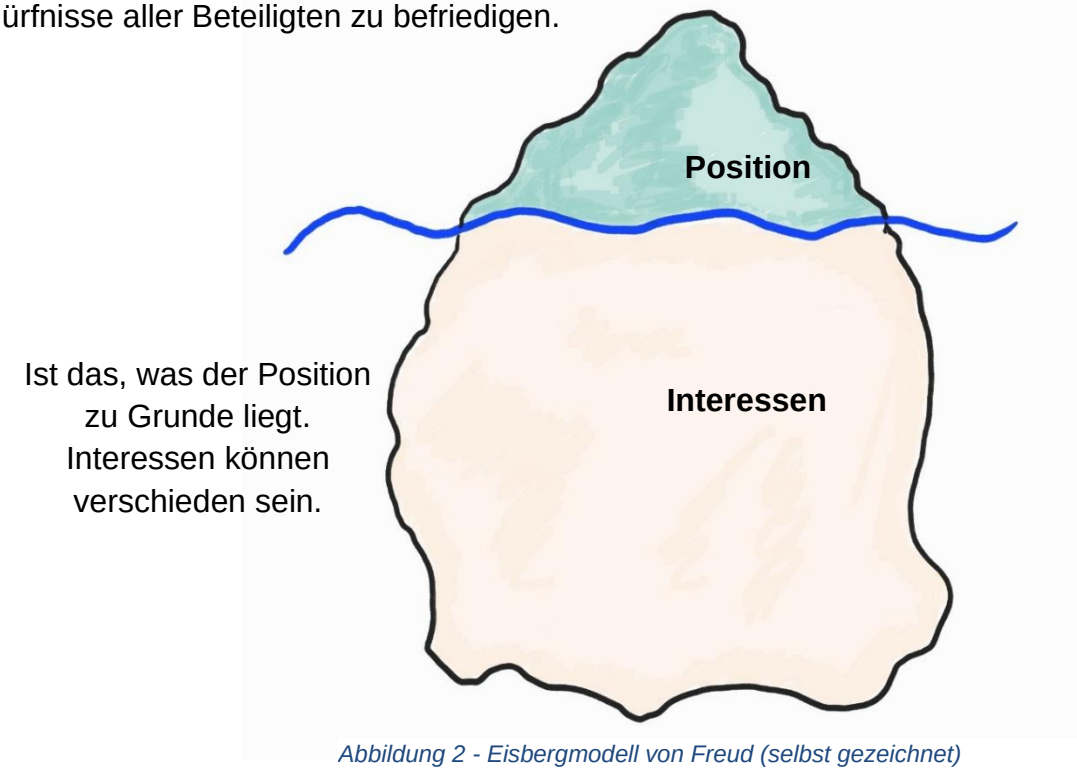

Abbildung 2 - Eisbergmodell von Freud (selbst gezeichnet)

3.3 Erarbeiten Sie Optionen, von denen alle profitieren

Heißt, schaffen Sie Vorteile für alle Seiten.

Statt sich in einer Verhandlung nur auf eine Lösung zu versteifen, beziehungsweise ein Entweder/Oder und diese starrköpfig durchzusetzen, sollte man sich schon im vorne herein mit verschiedenen Optionen auseinandersetzen.

Oft geht es immer nur um eine Frage, etwa wer bekommt nach der Scheidung den Hund, wer die Kinder oder es geht um den Kaufpreis für eine Sache oder, oder, oder?

Hier entsteht der Eindruck, dass es einen Gewinner und einen Verlierer gibt. Völlig egal, um was es sich in diesen verschiedensten Situationen handelt, es scheint nur begrenzte Möglichkeiten zu geben.

Machen wir den Kuchen größer. Entwickeln wir verschiedene Optionen, von denen alle Beteiligten profitieren können und sich alle als Gewinner sehen.

Eine Möglichkeit, um verschiedene Optionen zu entwickeln, ist Brainstorming. Alle Ideen werden zusammengetragen. Sind sie auch noch so verrückt.

Und da wir ja bereits über die Interessen gesprochen haben und allen Parteien bekannt sind, sollte es jetzt gut möglich sein, sich eventuell auch auf Teilschritte zu einigen, um am Ende auf das gewünschte Ergebnis zu erreichen.

Da das ja nicht immer so leicht ist, besteht die Möglichkeit, miteinem Modell aus dem systemischen Coaching zu arbeiten, was ich mit einem Modell, aus dem Harvard Konzept kombiniert habe.

3.3.1 Das Grow – Modell

Goal = Ziel, hier wird der Kontakt hergestellt, das Anliegen und das Ziel geklärt.

R = Realität bzw. der Status quo, hier wird die aktuelle Situation und der Start unter Berücksichtigung von Ressourcen und eventuellen Hindernissen in Augenschein genommen.

O = Optionen, hier werden über Brainstorming mögliche Optionen oder alternative Handlungsmöglichkeiten gesammelt, ohne den Fokus auf die Umsetzbarkeit zu achten. Alle Ideen sind erlaubt und werden erst im Anschluss thematisiert. Außerdem sollte auch nach hilfreichen Unterstützungsmöglichkeiten gesucht werden.

Way- forward =, steht für die konkrete Umsetzung. Wer tut was und wann, mit welcher Unterstützung.[8]

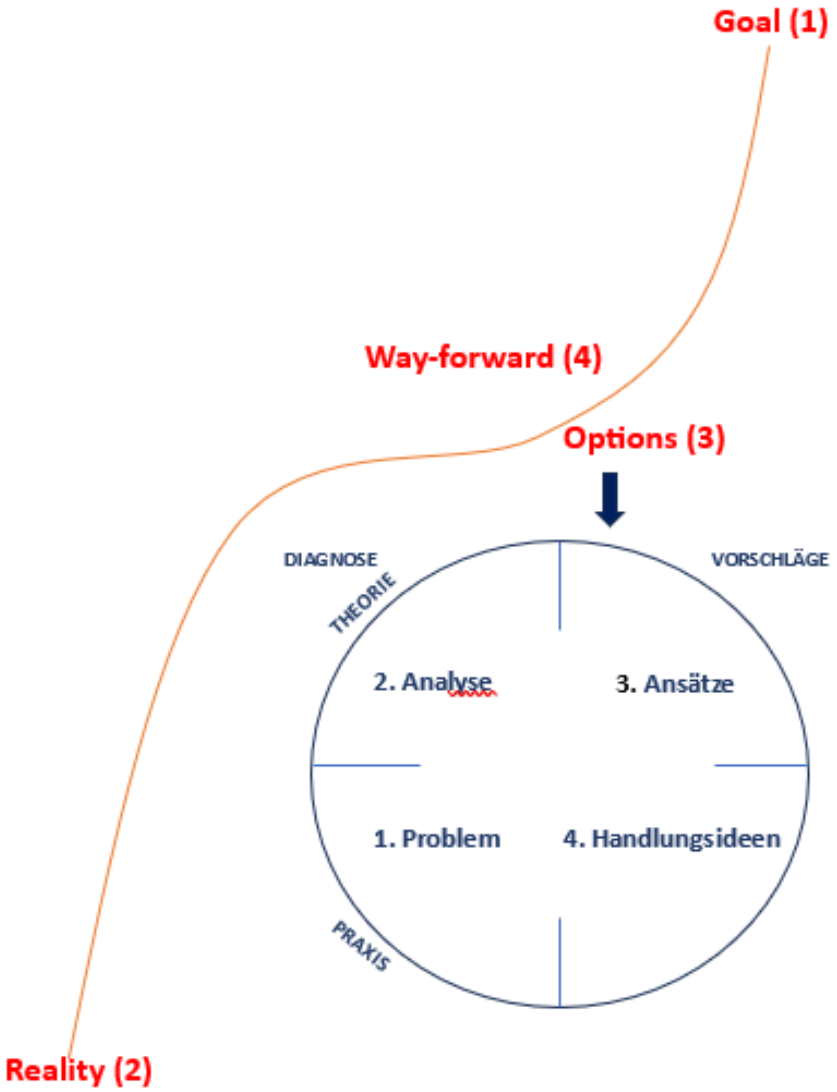

Abbildung 3 - GROW-Model kombiniert mit Kreisdiagramm vier Schritte zu neuer Handlungsoption aus dem Buch „Das Harvard Konzept – Seite 109“

Mithilfe dieses Modells wird eine Gesprächsstruktur geschaffen, eine Übersicht zusammengetragen, am Ende sortiert, besprochen und sich auf eine für alle Parteien annehmbare Option oder Teilschritte geeinigt, mit denen alle Ihre Interessen und Bedürfnisse bedient werden.

Beim dritten Schritt, Optionen, kann man zusätzlich das Kreisdiagramm aus dem Harvard Konzept zu Hilfe nehmen.

[8] GROW-Modell Mitschrift aus dem Unterricht; Modul: Methoden

Hier kommen in vier Schritten, verschiedene Arten des Denkens zum Einsatz.

Erstens: Das Nachdenken über ein konkretes Problem beziehungsweise eine konkrete Situation. Fragen könnten hier sein: Was ist los? Welche Symptome gibt es? Was gibt es für Wünsche?

Zweitens: Eine Analyse, die diese konkrete Situation beschreibt.

Fragen hierzu könnten sein: Welche Ursachen sind bekannt? Was steht einer Lösung noch im Weg?

Drittens: Hier wird im Ansatz über mögliche Lösungsstrategien nachgedacht.

Fragen zu diesem Punkt: Wie könnten Lösungen praktisch oder theoretisch aussehen? Welche Strategie könnte hier die richtige sein?

Viertens: Hier werden jetzt konkrete Handlungsschritte entwickelt und festgelegt.

Danach springen wir zu Way–forward und gehen den ersten festgelegten Schritt.

Und wenn es dann doch noch nicht so ganz klappt, nehmen wir das vierte Prinzip zur Hilfe.

3.4 Bestehen Sie auf objektiven Kriterien

Was sind objektive Bewertungskriterien und wo finden wir sie?

Wenn sich die Verhandlungsparteien oder eine davon noch nicht so sicher sind, ob die Lösung, die im Raum steht, **fair** für sie ist, nimmt man festen Größen bzw. Richtlinien als Vergleich zur Hilfe.

Nehmen wir wieder ein paar Beispiele zur Hilfe. Bei einem Autoverkauf kann die Schwacke Liste als Orientierung für einen Verkaufspreis zur Hilfe genommen werden.

Bei der Festlegung für den Unterhalt des Kindes, wird die Düsseldorfer Tabelle als Hilfsmittel benutzt, um die Höhe des Unterhaltes festzulegen.

Auch bei anderen Verhandlungen sind gesetzliche Bestimmungen, Mietspiegel, Branchenübliche Preise (Marktpreise), Expertengutachten und Bewertungskriterien gegeben, die als objektive Hilfen genutzt werden können, um den Verhandlungspartner **fair** gegenüberzutreten und ihm das Gefühl vermitteln, dass die festgelegten Größen nicht aus der Luft gegriffen sind.

Darüber hinaus können auch Musterlösungen als Anschauungsmaterial präsentiert werden.

Um gute Ergebnisse zu erzielen, sollte hier wieder an unsere Grundprinzipien aus dem systemischen Coaching gedacht werden.

„Haltung, Demut, Kontakt, Balance und Transparenz“

Transparenz könnte so aussehen, dass man seinen Verhandlungspartner vorrechnet, wie man auf den zum Beispiel durchschnittlichen Marktpreis kommt. Sodass dieser sieht, dass hier nichts aus der Luft gegriffen ist.

Auch bei aller Umsichtigkeit sollte man eines für sich nicht vergessen, bevor man in eine Verhandlung geht.

Mehr dazu im nächsten Kapitel.

3.5 Erstellen Sie eine BATNA

Die BATNA „Best Alternative to a Negotiated Agreement“

„Die beste Alternative“ falls die Verhandlungen scheitern oder gar nicht erst stattfinden. Sozusagen, ein Plan B.

Damit man immer gut vorbereitet in eine Verhandlung geht, ist es wichtig, sich klarzumachen, wo seine eigenen Schmerzgrenzen gesetzt sind und damit man nicht versehentlich einem Vorschlag beziehungsweise einer möglichen Option zustimmt, die man später bereuen könnte.

Die Schmerzgrenze bedeutet aber auch, dass man eventuell weniger Spielräume für Verhandlungsoptionen zur Verfügung hat. Sie beschränkt die Fantasie und verringert auch den Anreiz, nach einer maßgeschneiderten Lösung zu suchen.

Man beschließt von Anfang an, dass man sich durch kein Argument der Gegenseite zu einer Korrektur dieser Grenze bewegen lässt.

Eine BATNA kann uns vor schlechten Vereinbarungen bewahren, aber sie kann uns auch daran hindern, eine kluge Lösung anzunehmen.

Deshalb kommt jetzt auch unsere Überlegung zugute, für den Plan B.

Je besser unser Plan B ist, umso stärker sind unsere Verhandlungsoptionen.[9]

Buch: Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton; Deutsche Verlags Anstalt; "Das Harvard Konzept"; 1. Auflage; 2011; Seite 261

4 Fazit

Das Harvard-Konzept gibt uns eine Möglichkeit, strukturiert in Verhandlungs- oder auch Konfliktgespräche zu gehen.

Es ist auf 4 Prinzipien aufgebaut.

„Trennen Sie Menschen und Sachfragen“, „Stellen Sie Interessen in den Mittelpunkt“

„Erarbeiten Sie Optionen, von denen alle profitieren“ und „Bestehen Sie auf objektiven Kriterien“

Außerdem ist es wichtig, nicht ohne eine BATNA in einen Verhandlungsprozess zu gehen.

Im Zusammenhang mit den von mir gelernten Methoden, Grundeinstellungen und kommunikative Fragetechniken sowie Ich Botschaften aus meiner Ausbildung zum „Systemische Coach“, habe ich Möglichkeiten aufgezeigt, die man bei

Verhandlungsgespräche, die im gesamten Lebenskontext auftreten (privat und beruflich) verwenden können.

Das Harvard-Konzept gibt uns eine Verhandlungsstrategie an die Hand, um Verhandlungen erfolgreich, strukturiert, kooperativ und positiv zu führen.

Das Ziel dieser Methode ist es, für alle Verhandlungsparteien eine Win-Win-Lösung zu erzielen.

Die vorrangigen Elemente in diesem Konzept spielen hier eine entscheidende Rolle.

Interessen, Optionen, Alternativen, Kriterien, Kommunikations- und Fragetechniken, Bindung und Transparenz.

Voraussetzung ist aber immer, dass alle beteiligten Verhandlungspartner an einer konstruktiven Lösung interessiert sind.

Verhandlungspartner, denen die Interessen des Anderen egal sind oder eine Partei hat weniger zu verlieren als die Andere (ungleiche Ausgangssituationen),

oder wenn zu viel Asymmetrie zwischen den Verhandlungsparteien vorhanden ist, funktioniert dieses Konzept nicht.

5 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Modell: Die vier Prinzipien des Harvard-Konzeptes 3
Abbildung 2 - Eisbergmodell von Freud (selbst gezeichnet) 7
Abbildung 3 - GROW-Model kombiniert mit Kreisdiagramm vier Schritte zu neuer Handlungsoption aus dem Buch „Das Harvard Konzept – Seite 109“..... 9

6 Quellenverzeichnis

Buch: Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton; Verlagsgruppe Random House FSC Noo1967; "Das Harvard Konzept"; Deutsche Verlags-Anstalt; 2011; 1. Auflage

Skripte und Mitschriften aus den Modulen 1-6 der Systemischen Coachingausbildung bei Inkonstelation in Berlin

7 Sperrvermerk:

Diese Arbeit darf nicht veröffentlicht werden.