

## Das Harvard-Konzept

Im Jahr 1979 wurde das Harvard Negotiation Project von *Roger Fisher, William Ury* und *Bruce Patton* an der Universität Harvard gegründet. Dieses Projekt ist ein Teil des Program on Negotiation, bei dem es um Verhandlung und Konfliktlösung in Praxis und Theorie geht. Aus dem Harvard Negotiation Project ergibt sich das Harvard Konzept, das die zentralen Merkmale des sachbezogenen Verhandeln beschreibt.<sup>1</sup>

Als Ausgangspunkt orientieren sich die Überlegungen von *Fisher, Ury* und *Patton* am Verhandeln zweier Parteien, wie es auf einem Basar üblich ist. Dabei sind die Parteien wechselseitig voneinander abhängig und haben sowohl gleiche als auch entgegengesetzte Interessen. An diesem Ausgangspunkt sind die Machtverhältnisse ungefähr ausgeglichen, da sonst nicht viel verhandelt werden kann.<sup>2</sup> Die Übereinkünfte, die aus solchem Verhandeln hervorgehen, sind in den meisten Fällen leider nicht effizient und auch nicht rational.<sup>3</sup> Das Harvard-Konzept versucht die Defizite des „Basar-Verhandelns“ durch die Prinzipien Menschen, Interessen, Optionen, Kriterien und dem BATNA zu umgehen. Diese werden im Folgenden näher beschrieben.

### Menschen

Das erste Prinzip des Harvard Konzepts empfiehlt dem/r AnwenderIn, strikt zwischen der anderen Partei und dem Verhandlungsgegenstand zu unterscheiden. So wird nicht nur die Sache, sondern auch der oder die beteiligten Menschen gesehen. Bei der Betrachtung des Gegenüber soll genau hingesehen werden. Es soll versucht werden die Hintergründe des Handelns, die Einzelheiten der Position, die Vorstellungen und die Emotionen der anderen Partei wahrzunehmen. Dabei ist darauf zu achten, dass man nicht schon mit vorgefertigten Meinungen in das Gespräch einsteigt. All die Informationen über den Menschen, die man in der Situation braucht, um ihn/sie besser verstehen zu können, sollen im Gespräch durch Nachfragen erworben werden.<sup>4</sup>

Eine gute zwischenmenschliche Beziehung wird, trotz des Differenzierungsgebotes, als beste Grundlage für erfolgreiche Verhandlungen angenommen. Man kann sie auch proaktiv für Verhandlungssituationen aufbauen. Im Gespräch mit der anderen Partei ist es wichtig, sich immer wieder in die Position des/der anderen hineinzusetzen und sich so daran zu erinnern, dass die andere Person auch „nur“ ein Mensch ist. Hilfreich kann es oft sein, die andere Person ihre Emotionen konkret aussprechen zu lassen. Eine gute Gesprächsbasis kann dazu führen, dass die jeweils andere Person eher gewillt ist eine objektive Argumentation als solche anzunehmen, anstatt sie als Angriff zu verstehen.<sup>5</sup>

### Interessen

Beim zweiten Prinzip des Harvard Konzepts geht es um die Interessen hinter den Positionen. Interessen sind die Wünsche und Sorgen, um die es den Beteiligten tatsächlich geht. Positionen sind die Ergebnisse, die die Parteien in der Verhandlung erreichen wollen. Es ist also der Weg, den sich die einzelne Person überlegt hat, um ihre dahinterliegenden Interessen zu befriedigen.<sup>6</sup>

Nach dem Harvard Konzept sollen diese zugrundeliegenden Interessen offengelegt und erkannt werden, um sich bei einer Lösungsfindung an der Befriedigung der Interessen, und nicht nach der Erreichung der vordergründigen Positionen zu richten. Der Gedanke dahinter ist, dass es meist

---

<sup>1</sup> *Plate*, Grundlagen der Kommunikation: Gespräche effektiv gestalten<sup>3</sup> (2021) 96.

<sup>2</sup> *Ponschab*. Mediation nach dem Harvard-Verhandlungs-Konzept, Konfliktdynamik 2015, 264.

<sup>3</sup> *Plate*, Grundlagen der Kommunikation: Gespräche effektiv gestalten<sup>3</sup> (2021) 97.

<sup>4</sup> *Portner*, Besser verhandeln: Das Trainingsbuch (2010) 182.

<sup>5</sup> *Plate*, Grundlagen der Kommunikation: Gespräche effektiv gestalten<sup>3</sup> (2021) 100.

<sup>6</sup> *Ponschab*. Mediation nach dem Harvard-Verhandlungs-Konzept, Konfliktdynamik 2015, 264.

mehrere Positionen gibt, die zur selben Befriedigung eines Interesses führen. Wenn das Interesse aber nicht bekannt ist, ist man bei der Suche nach Alternativen orientierungslos.<sup>7</sup> Um die Interessen des Gegenübers herausfinden zu können, empfiehlt es sich wieder in den/die andere hineinzusetzen. Eine andere Weg sie zu erfahren ist durch viele offene Fragen.<sup>8</sup>

## Optionen

Das dritte Prinzip des Harvard Konzepts handelt davon, möglichst viele Lösungsoptionen zu finden. Dabei geht es nicht darum die realistische oder die beste Option zu finden. Hier wird Quantität über Qualität gestellt.<sup>9</sup>

Ein wichtiger Teil dieses Prinzips ist die Idee vom „Kuchenvergrößern“. Das Bild des Kuchens soll die Vorteile zeigen, die eine potentielle Lösung den Seiten bringt. Bei einem „normalen“ Kuchen fühlt sich die eine Seite immer als Verlierer, wenn die andere Seite ein Stück bekommt. Daher soll der Kuchen so lange erweitert werden bis die Bedürfnisse beider Seiten maximal befriedigt werden. Um dieses Ziel zu erreichen wird über alle Lösungsmöglichkeiten nachgedacht, insbesondere die, die über das Thema bei dem es zu Verhandlungen oder einem Konflikt gekommen ist, hinaus gehen. So bekommt jede Seite genug vom Kuchen um der anderen nichts neidig zu sein.<sup>10</sup>

Der Ansatz den Kuchen zu vergrößern und damit die Befriedigung der Bedürfnisse aller in den Vordergrund zu stellen, kann sich kontraintuitiv anfühlen. Das kann auf vorschnelles Urteilen, die Vorstellung über „die eine richtige Lösung“, eine Idee des „begrenzten Kuchens“ oder die Annahme, nach der sich jeder/jede um seine/ihre Probleme kümmern müsse, zurückzuführen sein. Um diese innere Haltung zu überwinden, bietet sich Brainstorming an, um der Person die potentiellen Möglichkeiten aufzuzeigen. Zusätzlich ist es empfehlenswert, die gesammelten Ideen gleich währenddessen auf einer Pinnwand oder ähnlichem zu visualisieren. Sollte dieser Versuch zu weit gefasst sein, kann man auch für jedes einzelnen Problem separat Lösungen suchen.<sup>11</sup>

## Kriterien

Beim vierten Prinzip des Harvard Konzepts geht es darum, dass sich die Parteien zuerst zusammen faire Kriterien/Standards überlegen, an denen sie ihre Lösung beziehungsweise Einigung danach festmachen können. Diese Kriterien sollen von keiner Partei im Nachhinein beeinflussbar sein.<sup>12</sup>

So kann sichergestellt werden, dass die Interessen beider Seiten berücksichtigt werden und es kann keine Seite, durch die Ausübung von Druck, das Ergebnis in die eine oder andere Richtung beeinflussen. Das verhindert den Auftritt des Gefühls der Willkür bei den Beteiligten. Wenn man das Gefühl hat, Teil eines fairen Prozesses zu sein, können sachliche Argumente eines/einer Anderen leichter als solche angenommen werden.<sup>13</sup>

Es können in dieser Phase sowohl faire Sachkriterien (wie die Beachtung von Marktpreisen, Expertenwissen oder moralischen Kriterien) als auch einheitliche Prozesskriterien (zum Beispiel die endgültige Entscheidung durch Dritte oder ein Los) beschlossen werden.<sup>14</sup>

---

<sup>7</sup> Rawitzer/Luksch, Verhandeln nach dem Harvard-Konzept: Der Weg zu langfristig erfolgreichen Vereinbarungen, Zeitschrift Führung + Organisation 2021, 261.

<sup>8</sup> Plate, Grundlagen der Kommunikation: Gespräche effektiv gestalten<sup>3</sup> (2021) 104.

<sup>9</sup> Plate, Grundlagen der Kommunikation: Gespräche effektiv gestalten<sup>3</sup> (2021) 105.

<sup>10</sup> Ponschab, Mediation nach dem Harvard-Verhandlungs-Konzept, Konfliktdynamik 2015, 264.

<sup>11</sup> Portner, Besser verhandeln: Das Trainingsbuch (2010) 196.

<sup>12</sup> Portner, Besser verhandeln: Das Trainingsbuch (2010) 200.

<sup>13</sup> Plate, Grundlagen der Kommunikation: Gespräche effektiv gestalten<sup>3</sup> (2021) 110.

<sup>14</sup> Brandl, Kommunikation: & und was Sie darüber wissen sollten, um sich das Leben leichter zu machen (2015) 161.

So kommt es, bevor über das Verhandlungsthema gesprochen wird, zu einer Verhandlung über die maßgebenden Kriterien. Dabei werden diese Eigenschaften gemeinsam gesucht und ausgesucht. Diese gemeinsame Suche verändert die eigene Haltung nicht nur, weil man mit seinem/seiner „GegnerIn“ zusammenarbeitet, aber auch, weil man selbst zu einem objektivem/objektiven RichterIn wird und so die Problemstellung mit etwas Abstand betrachten kann.<sup>15</sup>

## BATNA

Der letzte Punkt des Harvard Konzepts ist das BATNA (= best alternative for negotiated agreement). Dabei geht es darum, dass sich die beteiligten Parteien schon vor der Verhandlung darüber klar werden, wie ihre beste Alternative aussieht, sollten sie mit der oder den anderen Parteien keine gemeinsame Lösung finden.<sup>16</sup>

Das BATNA ist besser als ein einfaches Limit, das man sich vor einer Verhandlung überlegt. Ein Limit kann nicht auf neue Informationen, die im Gespräch zu Tage kommen, flexibel reagieren, weil es schon davor feststeht. Die eigene beste Alternative kann sich hingegen durch den Erwerb neuer Informationen im Gespräch ändern. Weiters beschränkt ein Limit die Lösungsmöglichkeiten auf eine einzige Variable, was im Sinne des Kuchenerweiterns nicht zur optimalen Lösung führt. Außerdem wird ein Limit aufgrund von Befürchtungen des Scheiterns oder „Verlierens“ der Verhandlung oft zu hoch oder zu niedrig angesetzt.<sup>17</sup>

Mithilfe des BATNA lässt sich gut erkennen, ob ein potentielleres Ergebnis der Verhandlung als Erfolg zu verbuchen ist. Erfolgreich ist es nämlich immer dann, wenn die gemeinsame Lösung besser als das eigene BATNA ist. Das stärkt die Verhandlungsposition. Das BATNA sollte sich im Vorhinein gut überlegt werden, weil es so große Auswirkungen auf die eigene Position haben kann. Denn auch der Wille eine Verhandlung scheitern zu lassen, weil man weiß, dass es sich bei der angebotenen Lösung für einen selbst um einen Verlust handelt, stärkt die eigene Verhandlungsposition.<sup>18</sup>

Obwohl es sich beim BATNA um ein starkes Werkzeug handelt, muss man aufpassen seine anderweitigen Optionen nicht zu überschätzen. Es kann leicht passieren die Wahrscheinlichkeit, mit der eine positive Alternative eintritt, zu überschätzen. Außerdem übersehen manche Menschen, dass von mehreren Wegen, die nach einer erfolglosen Verhandlung eintreten können, vielleicht nicht alle gleichzeitig verwirklicht werden können. Es empfiehlt sich also bei der Beurteilung des BATNAs realistisch zu sein und am Boden der Tatsachen zu bleiben.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Portner, Besser verhandeln: Das Trainingsbuch (2010) 200.

<sup>16</sup> Rawitzer/Luksch, Verhandeln nach dem Harvard-Konzept: Der Weg zu langfristig erfolgreichen Vereinbarungen, Zeitschrift Führung + Organisation 2021, 261.

<sup>17</sup> Portner, Besser verhandeln: Das Trainingsbuch (2010) 207.

<sup>18</sup> Brandl, Kommunikation: & und was Sie darüber wissen sollten, um sich das Leben leichter zu machen (2015) 161.

<sup>19</sup> Portner, Besser verhandeln: Das Trainingsbuch (2010) 207.