

## Harvard-Orange und Harvard-Konzept



Foto: valery121283/fotolia.de

**Eine Auseinandersetzung muss nicht notwendigerweise dazu führen, dass beide Parteien Zugeständnisse machen, jedoch keine wirklich zufrieden mit dem Ergebnis ist. Die hohe Kunst des Verhandeln bei Konflikten hat eine Win-win-Lösung zum Ziel.**

Das „Orangenbeispiel“ ist in der Verhandlungs- und Mediatorenausbildung legendär. Dabei erheben zwei Personen Anspruch auf die letzte Orange im Obstkorb. Würden sie sich unmittelbar darüber informieren, was genau sie mit der Frucht beabsichtigen (Saft auspressen bzw. Schale abreiben), könnte die Situation entspannt zu beiderseitiger Zufriedenheit aufgelöst werden. Beharren aber beide nur stur auf der Forderung, die letzte Orange bekommen zu wollen, wird sich ein Konflikt entwickeln. Wird die Frucht in der Mitte gerecht geteilt, ist auch keinem von beiden geholfen.

Die bedeutenden US-Wissenschaftler Roger Fisher und William Ury haben dieses Beispiel in dem von ihnen begründeten „Harvard-Konzept“ verwendet.

Kern dieses Verhandlungskonzepts ist die Unterscheidung von **Position** und **Interesse**. Positionen sind aus Sicht des Harvard-Konzepts häufig nichts anderes als Symptome von Interessen. Statt sich (voreilig) auf das zu konzentrieren, **was man will**, ist die Frage nach dem eigentlichen Interesse beim Aushandeln von Ergebnissen hilfreicher. Voraussetzung für eine „**Win-win-Lösung**“ ist daher, dass die Streitparteien miteinander kooperieren, sich zusammensetzen und die **Interessen und Motive** offenbaren, die sich hinter ihren Forderungen beziehungsweise Positionen verbergen. So wird möglich, dass die eine Partei etwas aufgeben und der anderen Partei geben kann, das für sie subjektiv einen geringeren Wert hat als für den Anderen. Dafür erhält sie im Gegenzug etwas, das die andere Partei wiederum geringer bewertet.

Erforderlich bei einer derartigen Lösung ist allerdings die unterschiedliche Wertschätzung verschiedener Eigenschaften des Streit- beziehungsweise Verhandlungsgegenstandes. Im „Orangenbeispiel“: Saft versus Schale.

Aggressive „**harte**“ **Verhandler** rufen häufig bei ihrem Gegenüber eine Blockadehaltung hervor und sind damit weniger erfolgreich als kooperative Verhandler. Weiches Verhandeln ist allerdings ebenfalls wenig produktiv. Denn **wer „weich“ verhandelt**, will persönliche Konflikte vermeiden und macht daher Zugeständnisse, die oft mit dem Gefühl verbunden sind, ausgenutzt zu werden. Daher führen sowohl hart als auch weich geführte Verhandlungen oft zum faulen Kompromiss, dem häufig ein Feilschen jenseits der Sache zugrunde liegt.

Anders formuliert:

**„Win-win“ ist nicht die Mitte zweier Positionen, sondern die Berücksichtigung beider Interessenlagen.**