

Das Harvard-Konzept – So verhandeln alle mit Gewinn

Wohl kaum ein Konzept hat Verhandlungsstrategen in den vergangenen 20 Jahren mehr beeinflusst als *Win-Win* – also ein dauerhaftes, oft auf Kompromissen basierendes Ergebnis, das beide Parteien glücklich macht. Am Ende sind alle Gewinner. Und wer will das nicht sein? Mit diesem [Trick](#) lassen sich sogar Produkte verkaufen, Dienstleistungen vermarkten, selbst Mitarbeiter entlassen: Du findest einen neuen Job, in dem du wirklich gut bist – wir sparen derweil Kosten. Win-Win!

Der Begriff geht auf das so genannte [Harvard-Konzept](#) zurück. Das wurde in den frühen Achtzigerjahren an der Harvard Universität von dem Rechtswissenschaftler Roger Fisher entwickelt. Später gab Bruce Patton zusammen mit Fischer und Ury William dazu ein gleichnamiges Buch heraus, das ein Bestseller wurde.

Die Harvard-Methode, wie sie auch genannt wird, ist auf den ersten Blick relativ simpel und wird in Teilen von den meisten Menschen auch unbewusst bei Verhandlungen angewandt. Sie besteht aus den vier Grundsätzen:

1. Menschen und Probleme werden getrennt voneinander behandelt!
2. Verhandle Interessen – nicht Positionen!
3. Entwickle Optionen, die für beide Seiten von Vorteil sind (Win-Win)!
4. Das Ergebnis muss auf objektiven Kriterien beruhen!

Der letzte Punkt bedeutet, dass beide Seiten die Basis für die spätere Entscheidung als fair und neutral akzeptieren. Sie kennen dazu vielleicht das Standardbeispiel: Zwei Kinder sollen einen Kuchen teilen. Gerecht und neutral wäre: ein Kind teilt den Kuchen und das andere darf sein Stück zuerst auswählen. So kann sich keiner über eine ungerechte Teilung beklagen.

Forderung versus Motiv

Der Kern des Harvard-Konzepts aber sind die beiden ersten Punkte. Sie sorgen dafür, dass jede Verhandlung sachlich bleibt, was nachweislich zu besseren Ergebnissen führt. Nicht wenige Menschen beginnen jedoch irgendwann damit, zu feilschen und zu schachern und werden persönlich. Und das endet selten gut.

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter will 500 Euro mehr [Gehalt](#) im Monat, der Chef aber nur maximal 100 Euro drauflegen. Beide Seiten steigen hier mit einer Extremposition ein und einigen sich allenfalls auf einen Kompromiss. Dabei müssen sie ihre erste Position begründen und verteidigen und die Gegenposition angreifen und schwächen. Effekt: Beide verlieren Zeit, Kraft und spätestens beim Kompromiss ihr [Gesicht](#), weil beide ihre ursprüngliche Position nicht halten konnten. Das gilt selbst dann, wenn der Kompromiss von vorneherein durch eine völlig überzogene Zahl eingepreist wurde.

Solche konkreten Forderungen sind Positionen. Mit ihnen sollte man nie in Verhandlungen einsteigen. Denn das Grundproblem von Verhandlungen liegt nicht in gegensätzlichen Positionen, sondern im Konflikt beiderseitiger Nöte, Wünsche, Sorgen und Ängste. Das wiederum sind [Interessen](#), und darüber lässt sich viel leichter verhandeln!

Der Chef muss vielleicht gerade selber beim Budget sparen und kann deshalb nicht viel zahlen; der Mitarbeiter dagegen bekommt bald ein Kind und möchte unbedingt auf die steigenden Kosten mit einer [Gehaltserhöhung](#) reagieren. Wer es schafft, diese stillen Beweggründe bei seinem Gegenüber zu erkennen und diese zum Gegenstand der Gespräche zu machen, verhandelt erfolgreicher: Psychologisch, weil er dem anderen signalisiert, dass er ihn ernst nimmt und versteht. Taktisch, weil er sich mit der eigenen Forderung später fast immer durchsetzt, wenn er zunächst das Problem des anderen löst.

Im genannten Gehaltsbeispiel könnte die Lösung sein, dass der Mitarbeiter auf eine sofortige Gehaltserhöhung verzichtet und diese erst für das neue Geschäftsjahr fest vereinbart. Ebenso wäre denkbar, dass er ein paar Tage mehr Urlaub bekommt. Sehr oft scheitern Verhandlungen, weil sich

beide Seiten nur mit ihren Positionen beschäftigen und diese als Entweder-Oder-Lösung begreifen: Entweder ich bekomme es – oder er.

Das Problem asymmetrischer Informationen

Die Harvard-Methode bricht dieses Denkmuster auf, hat allerdings auch ihre Grenzen. Denn sie setzt voraus, was selten der Fall ist: Beide Seiten verfügen über dieselben Informationen und meinen es gut miteinander.

Weiß der Mitarbeiter im obigen Beispiel, dass es seinem Unternehmen blendend geht oder er für den Laden eine wichtige Rolle spielt, wird der Hinweis des Chefs auf das schmale Budget nicht wirken. Im Gegenteil: Der Mitarbeiter wird sich ausgenutzt und belogen fühlen. Das Problem nennt die Wissenschaft *asymmetrische Information* – die eine Seite weiß mehr als die andere. In der Realität ist das fast immer der Fall. So ist stets derjenige im Vorteil, der mehr weiß. In der Folge kommt es zu einer Win-Lose-Lösung. Es sei denn, der andere ist sehr gutwillig.

Für Sie selbst heißt das: Das beste Ergebnis erzielen Sie, wenn Sie das Harvard-Konzept beherrschen, vorher aber gründlich recherchieren und sich einen Informationsvorsprung verschaffen.