



Das Harvard-Konzept als Weg aus dem Konflikt

Manche Situationen scheinen verfahren zu sein. Im wahrsten Sinne des Wortes empfindet man Konfliktmomente als Sackgassen, aus denen man nur noch mit dem Rückwärtsgang herauskäme. Allerdings gibt es ab einem bestimmten Punkt kein Zurück mehr. Das Harvard-Konzept in Konflikten ist kein Fluchtweg, sondern weist allen Beteiligten einen Königsweg.

■ Von Angela Taverna

Der Königsweg unter den Konfliktlösungen

Das Harvard-Konzept von Roger Fisher aus den 1980er-Jahren kennen viele als sicheren Weg in Verhandlungen (vgl. Abbildung 1). Die fünf Schritte können genauso gut in verfahrenen Konfliktsituationen eingesetzt werden. Die wichtigste Voraussetzung hierbei ist jedoch eine unbeteiligte, neutrale Moderation im Prozesses.

Das Vorgehen im Harvard-Konzept gewährt allen Beteiligten genügend Raum, ihre Sichtweisen und Absichten darzulegen, ohne bewertet oder verurteilt zu werden. Dabei werden die Personen von Sichtweisen differenziert und vielmehr auf gemeinsame Nenner und Werte geachtet. Eine gekonnte Moderation trägt in solchen Prozessen maßgeblich zum Erfolg bei und lässt alle Beteiligten mit erhobenem Haupt zuversichtlich hervorgehen.

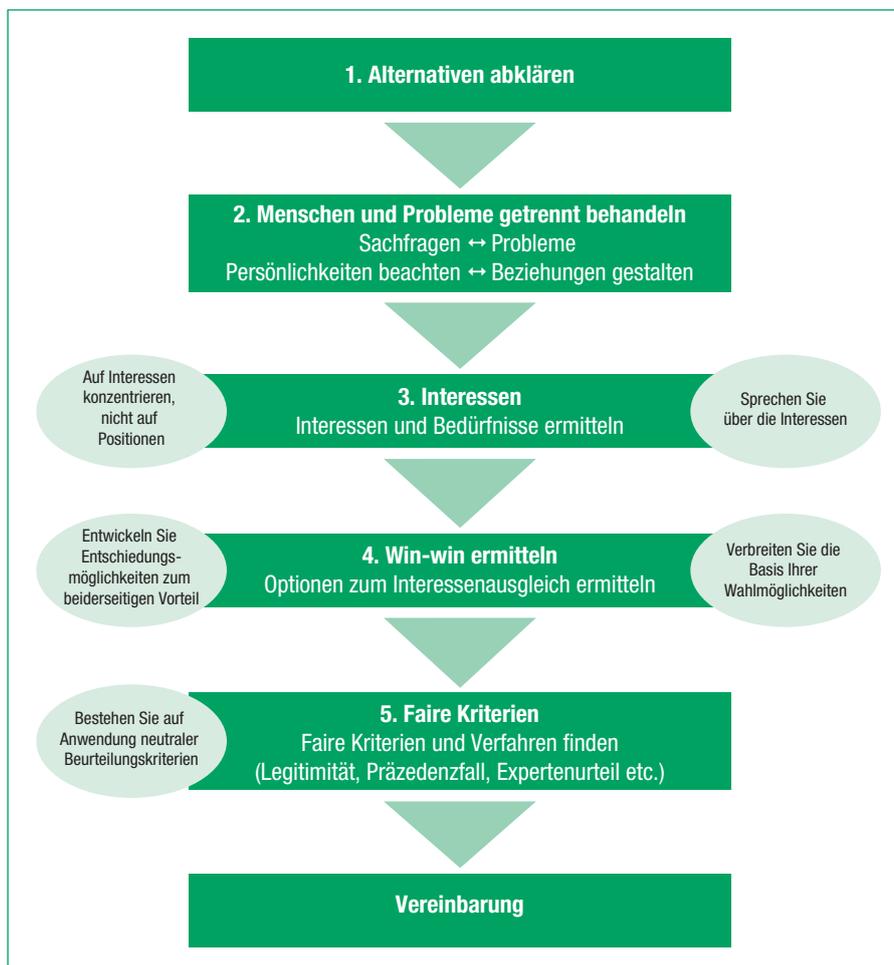


Abbildung 1: Das Harvard-Konzept von Roger Fisher und William L. Ury (1981)

Schritt 1: Voraussetzungen schaffen

Um es vorwegzunehmen: Die Beteiligten müssen mit dem Prozess der Konfliktbehandlung einverstanden und bereit sein, sich darauf einzulassen. Davon hängt alles Weitere ab. Die Moderation bereitet einen neutralen Ort vor, in dem sich die Konfliktparteien wohl fühlen, und führt vorab mit ihnen Gespräche, um eine Vertrauensbasis zu schaffen.

Schritt 2: Zwischen Sache und Mensch differenzieren

Während der ganzen Verhandlung liegt das Augenmerk darauf, dass die Beteiligten die Ansichten und Meinungen von den Menschen trennen. Absichten und Interessen aller Beteiligten werden wertfrei angehört und gesammelt, ungeachtet der Hierarchiestufe oder der Beziehung zueinander. In diesem Schritt ist die neutrale und unbeteiligte Moderation wichtig, um aufkommende Emotionen und Wertungen aufzufangen. Eine weitere Aufgabe der Moderation ist es, die Aussagen zusammenzufassen, entweder durch paraphrasieren oder durch eigene Worte. Die Aussagen müssen von allen Beteiligten verstanden werden, Missinterpretationen müssen so weit wie möglich verringert werden.

Vom ICH oder DU zum WIR.

Schritt 3: Gemeinsame Nenner schaffen

Sind die Interessen und Absichten gesammelt und visualisiert worden, werden sie nach einem allgemeinen Verständnis geclustert (Oberbegriffen zugeordnet). Diese Oberbegriffe werden von den Beteiligten definiert. Eine erste Annäherung geschieht den Beteiligten völlig unbewusst, da sie sich über etwas scheinbar «eher Unwichtiges» einigen müssen. Nach der Definition der Oberbegriffe und der erfolgten Zuordnung der Absichten beginnt die Moderation mit der Verhandlung: Welche Werte oder gemeinsamen Leitgedanken verbinden die Beteiligten mit den Oberbegriffen? Als Beispiel zum Begriff «Marktleistung» nennt die eine Gruppe «Nachhaltigkeit» und die andere «Umsatz». Daraus macht die Moderation «Nachhaltigkeit umsetzen» und/oder «nachhaltiger Umsatz». Hierbei ist die Schaffung eines gemeinsamen Nenners wichtig, und gegebenenfalls werden Optionen für beide Nennungen erarbeitet.



Schritt 4:

Gemeinsame Nenner priorisieren

Sind es wenige gemeinsame Nenner, erübrigt sich dieser Schritt, da dann alle Nenner gleichbehandelt werden. Bei mehr als fünf gemeinsamen Nennern erfolgt eine erste Priorisierung, da die Massnahmen dazu nicht alle gleichzeitig umgesetzt werden können.

Schritt 5: Optionen entwickeln

Zu den gemeinsamen Nennern leitet nun die Moderation den nächsten Schritt an: die Entwicklung von konkreten Optionen. Dabei sollte der persönliche Beitrag aller Beteiligten gleichgestellt sein. Ungeachtet der Hierarchiestufe oder Beziehung zueinander sollte jeder Beteiligte den gleichen Beitrag beisteuern. Auf die Balance kommt es an. Wenn jeder das Gleiche im Rahmen seiner Möglichkeiten beiträgt, erreicht man gemeinsam den Erfolg. Dieser Phase muss genügend Zeit und Raum gegeben werden, da sich wirklich jeder Beteiligte einverstanden erklären muss. Die Moderation schafft dafür eine Basis der Gleichstellung. Jede Option wird auf ihre Machbarkeit und Wirkung überprüft. Einwände werden angehört und integrativ genutzt. Eine integrative

Auf die Balance kommt es an. Wenn jeder das Gleiche im Rahmen seiner Möglichkeiten beiträgt, erreicht man gemeinsam den Erfolg.

Leitfrage könnte sein: «Wie könnte dein Einwand in eine Handlung gewandelt werden, die dieser Option mehr Boden gibt?» Dadurch wird den Beteiligten bewusst, dass jeder Einwand in kreatives Potenzial gewandelt werden kann.

Schritt 6: Weiteres Vorgehen abmachen

Sind die Optionen konkret formuliert, erstellen die Beteiligten einen Massnahmenplan mit Feedbackschleifen. In dieser Phase achtet die Moderation darauf, dass niemand «abhängt» und dass sich jeder Beteiligte dafür ausspricht. Werden Einwände und Zweifel in der vorhergehenden Phase wahrgenommen und integriert, stehen die Chancen einer Zustimmung hoch. Mit den Beteiligten werden Follow-ups abgemacht, an denen sie von ihren Erfahrungen

berichten und gegebenenfalls Korrekturmassnahmen eingeleitet werden können.

Ein Konflikt kann Fluch oder Segen sein – so oder so – die Haltung und die Handlung darin bestimmen den Ausgang

Konflikte wahrnehmen und ernst nehmen birgt ein grosses Potenzial. In solchen Prozessen wird den Beteiligten bewusst, wie sehr sie ihre persönliche und die organisationale Entwicklung mitgestalten können.

AUTORIN



Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.

SMARTE LÖSUNGEN FÜR IHRE FINANZBUCHHALTUNG

BDO – Ihr Abacus Goldpartner und Experte für alle Fragen rund um Abacus:

Eine modulare Gesamtlösung für die professionelle digitale Steuerung Ihrer Finanzbuchhaltung.

www.bdo.ch

ABACUS
Gold Partner

BDO

Prüfung | Treuhand | Steuern | Beratung

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard
Redaktion Sabine Bernhard

Korrektorat/
Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen
margit.bachfischer@web.de

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr,
Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2020

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.