






Konfliktlösung nach dem Harvard-Konzept

| | |
|---|--|
|  Ziel | Eine Einigung erzielen, die für die beteiligten Konfliktparteien gut ist und ihre Interessen berücksichtigt |
|  Zeitbedarf | variabel |
|  Tools | Whiteboard/Folien; ggf. Darstellung der vier Säulen/Prinzipien |
|  Vorbereitung | Auseinandersetzung mit der Harvard-Methode |
|  Ablauf | <p>Bei dieser, auf dem Harvard-Konzept (Fisher, Patton & Ury, 1984) basierenden Methode, geht es um das Ziel, zu erkennen, welche Wünsche und Interessen Konfliktparteien verfolgen und darum, auf Basis des Verstehens der zugrunde liegenden Wünsche und Interessen, eine für alle Parteien akzeptable Lösung zu finden.</p> <p>Die Durchführung dieser Methode erfordert das Einlassen auf ein Gespräch, das unter Umständen lange dauern kann und Nachfragen sowie gemeinsames Überlegen erfordert. Es ist somit häufig ein zeitintensiver (dialogischer) Prozess nötig, um gewinnbringende Lösungen zu finden. Die Methode hat zudem Grenzen: Sie kann nur gelingen, wenn die Konfliktparteien zum Verhandeln bereit sind. Grundvoraussetzung ist ebenfalls, dass die Beteiligten es gut miteinander meinen (sich nicht gegenseitig schaden möchten) und die Bereitschaft vorhanden ist, die Interessen der jeweils anderen Partei zu berücksichtigen, um Lösungen zu finden, von denen alle profitieren.</p> <p>Die Referentin/der Referent erläutert den Teilnehmerinnen und Teilnehmern (TN) das Ziel der Harvard-Methode und stellt ihnen die vier Säulen/Prinzipien des Harvard-Konzepts vor, auf denen sie beruht:</p> <p>Konfliktlösung nach dem Harvard-Konzept</p> <p>1. Trennen von Sach- und Beziehungsebene</p> <p>Die Beziehungsebene soll nicht ausgeklammert, sondern zu Beginn wertgeschätzt werden, damit die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten/Parteien im nächsten Schritt auf sachlicher Ebene betrachtet werden können.</p> |

2. Konzentration auf die Interessen

In der Regel vertreten Konfliktparteien unterschiedliche Positionen – es geht daher darum, zu erkennen und zu verstehen, welche Interessen hinter den Positionen stehen.

3. Optionen entwickeln

In der Konfliktsituation geht es darum, entweder im Vorfeld eines Gesprächs oder während des Gesprächs, mit den Konfliktparteien gemeinsam Optionen zu entwickeln, mit denen alle Beteiligten zufrieden sind.

4. Neutrale Bewertungskriterien

Diese sind nicht für jeden Konflikt relevant, aber in manchen Fällen müssen z. B. gesetzliche Regelungen beachtet werden und kann es hilfreich sein, sich Lösungen anzuschauen, die in vergleichbaren Fällen zum Tragen gekommen sind, oder Meinungen von Expertinnen und Experten hinzuzuziehen.

Die Referentin/der Referent gibt den TN ein einfaches Beispiel, um die Idee dieser Methode zu veranschaulichen:

Zwei Mitarbeiterinnen möchten in demselben Zeitraum Urlaub nehmen, dies ist aber nicht möglich, da nicht ausreichend viele Kolleginnen und Kollegen im Team sind, die sie vertreten könnten. In dem genannten Zeitraum liegen zwei Wochenenden und ein Feiertag.

Die Referentin/der Referent weist darauf hin, dass eine klassische Kompromisslösung hier erzielt werden würde, wenn die Mitarbeiterin/Partei A in der ersten Woche und die Mitarbeiterin/Partei B in der zweiten Woche Urlaub nehmen würde. Um eine solche Lösung geht es bei dieser Methode jedoch nicht, da bei einer Kompromisslösung immer eine „Win-Lose-Situation“ gegeben wäre: beide Mitarbeiterinnen gewinnen zwar etwas (eine Woche Urlaub), verlieren aber auch etwas (eine Woche Urlaub). Anhand des Harvard-Konzepts soll eine „Win-Win-Situation“ erzielt werden, in der die Interessen beider Mitarbeiterinnen (weitestgehend) gewahrt sind.

Die Referentin/der Referent bittet zwei TN, Argumente für Mitarbeiterin A und Argumente für Mitarbeiterin B zu formulieren und auf das Whiteboard/auf eine Folie zu schreiben, die hinter ihrem Wunsch nach Urlaub in einer bestimmten Zeitspanne stehen. Diese Gründe können bspw. sein:

| Mitarbeiterin/Partei A: | Mitarbeiterin/Partei B: |
|--|--|
| Sie möchte gern mindestens 8 Tage Urlaub am Stück nehmen, da sie eine Wandertour plant und sich diese (mit An- und Abreise) auch lohnen soll. | Für sie ist es, anders als für ihre Kollegin, auch akzeptabel, kürzere und dafür mehrere Urlaube zu haben. |
| Sie wünscht sich, dass es in ihrem Urlaub möglichst ruhig ist; der Feiertag dazwischen ist nicht wichtig, da sie es schöner findet, wenn wenige Menschen unterwegs sind. | Ihr ist es wichtig, den Feiertag einzubinden, da er direkt nach einem Wochenende liegt (am Wochenende findet eine Familienfeier statt und deshalb ist der folgende Feiertag sehr praktisch). |
| Ihr ist möglichst gutes Wetter wichtig, da sie viel draußen ist (Wandertour), ein bestimmtes Wochenende sollte aus familiären Gründen möglichst darin enthalten sein. | Das Wetter ist für sie nicht so wichtig, sie möchte möglichst viel Zeit mit der Familie verbringen. |
| Sie möchte möglichst wenige Urlaubstage verbrauchen. | Sie möchte möglichst wenige Urlaubstage verbrauchen. |

Nachdem die Interessen beider Mitarbeiterinnen gesammelt und notiert worden sind, überlegen die Referentin/der Referent und die zwei TN, welche Lösungen es geben könnte, damit beide Mitarbeiterinnen ihren Urlaub möglichst so nehmen können, wie sie es sich wünschen und ihre Hauptinteressen damit berücksichtigt werden können.

Lösungsvorschläge sind z. B.:

Da Mitarbeiterin A der Feiertag nicht wichtig ist, Mitarbeiterin B jedoch sehr wichtig ist, könnte Mitarbeiterin A ihren Urlaub etwas früher oder später nehmen, sodass bei Mitarbeiterin B der Feiertag auf jeden Fall innerhalb ihrer Urlaubszeit liegen würde. Er könnte in der Mitte der Woche beginnen, so dass sie 8 Tage am Stück nehmen kann und das Wochenende innerhalb dieses Zeitraums liegt. Sie verbraucht bei dieser Planung weniger Urlaubstage als in ihrer ursprünglichen Urlaubsplanung.

Da Mitarbeiterin B gern auch mehrere kürzere Urlaube macht, nimmt sie ein paar Tage vor dem Beginn des Urlaubs von Mitarbeiterin A ihren Urlaub (in dem dann ein Wochenende liegt) sowie ein paar Tage nach dem Urlaub von Mitarbeiterin A (in dessen Zeitraum dann ebenfalls ein Wochenende liegt). Der Feiertag, der Mitarbeiterin B wichtig ist, liegt innerhalb dieses Zeitraums und auch Mitarbeiterin B verbraucht auf diese Weise weniger Urlaubstage als in ihrer ursprünglichen Urlaubsplanung. Für beide Mitarbeiterinnen werden mit diesen Lösungen ihre Interessen gewahrt und eine Überschneidung der Urlaubstage wird vermieden.

Varianten

Die TN finden sich in Kleingruppen zusammen. Sie wählen ein eigenes Beispiel aus, in dem es um einen Konflikt zweier oder mehrerer Personen geht. Sie reflektieren anhand dieses Beispiels die vier Säulen/Prinzipien und entwickeln Lösungsvorschläge, die für alle im Beispiel betroffenen Beteiligten zufriedenstellend sein könnten. Diese werden auf einer Folie/auf dem Whiteboard notiert. Im Anschluss an die Gruppenarbeit stellen die TN sich gegenseitig ihre Beispiele und Vorschläge vor.

Alternativ wählen die TN nicht in Kleingruppen, sondern in der Gesamtgruppe ein eigenes Beispiel aus, reflektieren dieses anhand der vier Säulen/Prinzipien und entwickeln gemeinsam Lösungsvorschläge. Die Lösungsvorschläge werden auf einer Folie/auf dem Whiteboard notiert.

Quellen: Gert Schilling

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. M. (Hrsg.) (1984). *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Campus.