

## **Was ist ein Konflikt**

Lateinisch: conflictus =  
Zusammenstoß, Kampf

Ein Konflikt ist das Aufeinanderprallen  
gegensätzlicher Interessen, Wünsche,  
Vorstellungen, Werte.

Eigentlich: 2 Alternativen sind nicht  
zugleich realisierbar.

Wo unterschiedliche Menschen zusammenkommen und  
gemeinsam agieren, sind Konflikte oft nicht weit. Ein  
Konflikt drückt unterschiedliche Positionen aus.

... sind eine normale  
Begleiterscheinung menschlichen  
Zusammenlebens

## **Konflikt**

Negativ:

Was als kleine, offene oder versteckt ausgetragene Auseinandersetzung beginnt, kann eskalieren.

Das bedeutet Streit und Ärger.

Spielregeln werden verletzt, es gibt Verletzungen, ein „normales Miteinander ist kaum noch möglich.

Positiv:

Harmonie ist schön — kann aber auch zu Stillstand führen.

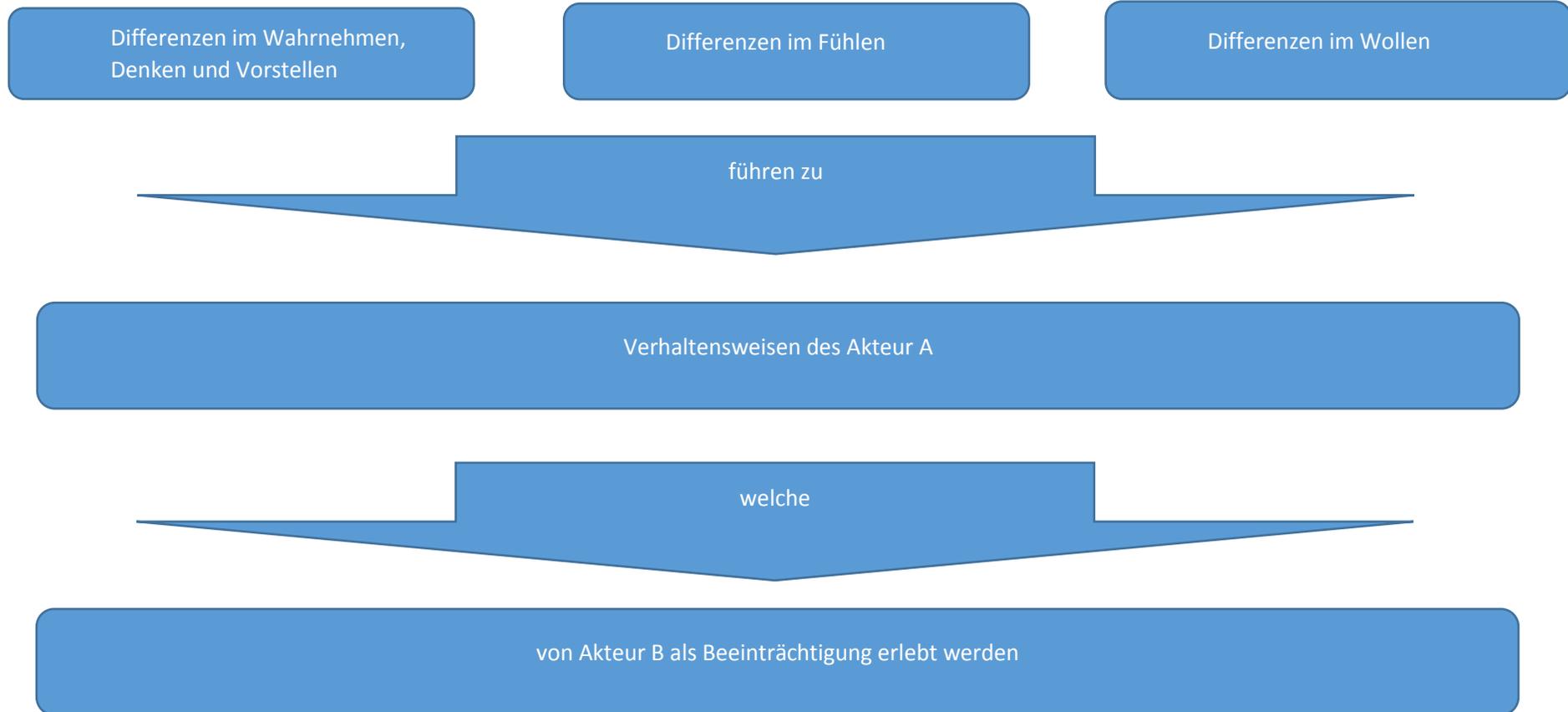
IN jedem Konflikt steckt die Chance der Veränderung, Entwicklung und Verbesserung

Konflikte schrecken die Beteiligten aus dem normalen Trott und bringen Dinge auf den Tisch, die sonst um des lieben Friedens willen totgeschwiegen würden.

Also eine gute Chance für Veränderung und Entwicklung

## Was ist ein Konflikt?

### Definition eines Konfliktes nach Glasl



# **An welchen Symptomen erkennt man einen Konflikt ?**

**Reizklima, Desinteresse, Widerstand, Sturheit, Rückzug, Totale Anpassung**

- Symptome sind selten eindeutig
- hinweisend:

**Reizklima:** Der Umgangston verschärft sich, verbale Angriffe folgen, Stimmung ist angespannt und aggressiv

**Desinteresse:** nur das Notwendigste tun, Zuspätkommen, Entscheidungen hinausschieben, Niedergeschlagenheit, Lustlosigkeit und Gleichgültigkeit in der Arbeit, Abstumpfung

**Widerstand:** häufiges Widersprechen, Trotzreaktionen, Aufbauschen von Kleinigkeiten, indirekter Widerstand, häufiges ungerechtfertigtes Beschweren, alles und jeder wird in Frage gestellt

**Sturheit:** starres Festhalten am eigenen Standpunkt, an bisherigen Vorgehensweisen, pedantisches Einhalten von "Vorschriften", rechthaberisch und keinen Argumenten zugänglich

**Rückzug:** Vermeiden von Kontakten, kaum noch  
Teilnehmen an Vereinsaktivitäten, Ausweichen vor  
bestimmten Personen, Gedanken an "Kündigung"

**Totale Anpassung:** "nach dem Mund reden",  
"schön tun"- falsche Freundlichkeit, gute Vorschläge  
zurückhalten, Verbesserungen nicht einbringen...

**Feindseligkeiten:** verletzende herabsetzende  
Bemerkungen, Nicht-Anerkennen guter Leistungen,  
Herstellen eines "gereizten" Klimas durch Anheizen von  
Gerüchten, Intrigen ect.

**Formalität:** distanzierte Höflichkeit, Betonung der  
schriftlichen Kommunikation, ...

# Anlässe für Konflikte

## Schwierige Arbeitsbedingungen

- Räume und Ausstattung sind unzureichend, man tritt sich gegenseitig auf die Füße

## Ungünstige Teamzusammenstellung

- Menschen, die in Temperament und Arbeitsauffassung sehr verschieden sind, müssen ständig eng zusammen arbeiten
- Sie „können nicht miteinander“

## Ungerechte Arbeitsverteilung

- Die einen bekommen immer das was sie gerne machen, die anderen den Rest

## Leistungsunterschiede

- Über- und Unterforderung sind gutes Konfliktmaterial

## Neue Rangordnung

- Jemand neues kommt in die Gruppe und versucht das Zepter in die Hand zu nehmen.
- Da wird jemand vor den Kopf gestoßen

## Unklare Hierarchien

- Nicht jeder weiß wer was zu sagen hat

## Ungleiche Behandlung

- Sympathie statt Qualifikation → schlimmes Foul mit bösen Folgen

## Mangelnde Unterstützung

- Jemand wird allein gelassen, nicht informiert → Gift für den Teamgeist

## Fehler in der Teamführung

- Zu viel Dominanz schüchtert ein
- Zu wenig Führung macht unsicher
- Entscheidungen sind nicht nachvollziehbar

# Arten von Konflikten

Auf den **ersten Blick** sehen viele **Konflikte** **ähnlich** aus.

Wenn man **genauer hinschaut** gibt es **Unterschiede**.

Die zu **erkennen** ist **notwendig** für die **Lösung des Konflikts**

## Konfliktarten

Konflikte lassen sich u.a. grundlegend in „Kalte Konflikte“ und „Heiße Konflikte“ unterteilen. Darüber hinaus können Konflikte auch nach weiteren Gesichtspunkten unterschieden werden.

### Kalter (latenter) Konflikt

- baut sich noch auf
- ist noch nicht offen ausgetragen
- wird häufig als die Ruhe vor dem Sturm wahrgenommen
- kann sich zu einem heißen Konflikt entwickeln

### Heißer Konflikt

- meist heftig
- sehr emotional
- Wird offen ausgetragen

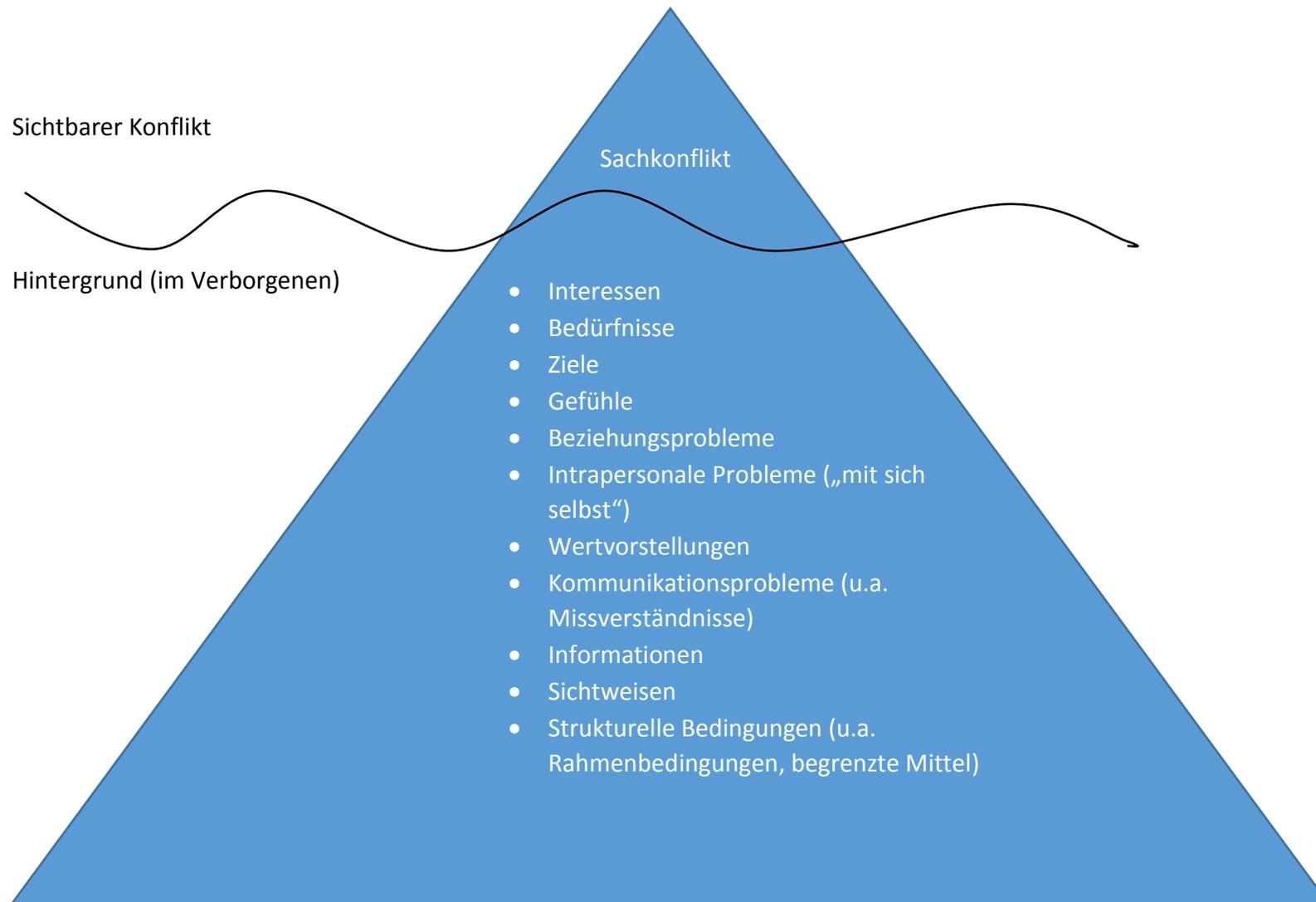
Weitere Konfliktarten können bspw. sein:

- Mobbing
- Persönliche Konflikte
- Zwischenmenschlichen Konflikt
- Teamkonflikt
- Rollenkonflikt
- Organisationskonflikte
- Zielkonflikt
- Verteilungskonflikt

## Sichtbarkeit von Konflikt

Häufig gibt es bei scheinbar sachlichen Konflikten Beweggründe im Hintergrund die auf Anhieb nicht sichtbar sind. Hier kann es vorkommen, dass der vermeintliche Sachgrund für den Konflikt gelöst wird, im Hintergrund aber Konflikt bestehen bleibt.

Daher lohnt es sich für das Verständnis, die verschiedenen Hintergrunddimensionen einzeln zu benennen.



**Meist liegt ein ganzes Bündel an Konflikten vor.**

**Je länger die Situation dauert, umso mehr weiten sich Konflikte aus**

**Ungeklärte Sachfragen schädigen die Beziehung.**

# **Sachliche Konflikte**

## Zielkonflikte

= Uneinigkeit über Ziele

## Methodenkonflikte

= über das Ziel ist man sich einig, aber der Weg ist umstritten

- Uneinigkeit über Wege

## Beurteilungskonflikte

## Verteilungskonflikte

= Uneinigkeit über Ressourcen

Die Mittel sind knapp. Was hat wofür Vorrang

# Sozialkonflikte / persönliche Konflikte

## Persönlicher Konflikt

= Konflikt den ein Mensch mit sich selbst hat

## Beziehungskonflikte

= Uneinigkeit über das Miteinander

wenn **persönliche Abneigung** das **Verhältnis stört**.

- Antipathie
- unterschiedliche Rollendefinitionen
- unterschiedliche Beziehungserwartungen
- Hier bitte **in eigener Vergangenheit lesen**, woran das liegen könnte und das was stört als **Lernchance** sehen, anders mit der unsympatischen Eigenschaft umzugehen... **Gelassenheit!**

# Bedürfniskonflikte

= Konflikt die durch Nichterfüllung seiner Bedürfnisse entstehen

- Hier fühlt man sich **direkt vom Verhalten einer anderen Person gestört** oder in der **Erfüllung der eigenen Bedürfnisse behindert.**

Beispiele: Man möchte früh Schluss machen, doch der andere möchte noch eine dringende Arbeit erledigt haben.

Anerkennung deiner Arbeit, Wertschätzung, Verständnis von anderen, Ruhe, Anregung, Ordnung, Spontaneität, Verlässlichkeit,

- emotional gesteuert und **kaum über die Verstandesebene erreichbar**
- über einen **langen Zeitraum** ist eine Eisberg-Situation entstanden
- sind nur lösbar mit Methoden die die Gefühlsebene berücksichtigen

# Wertkonflikte

= es herrschen unterschiedliche Meinungen was richtig und wichtig ist

**Einsatz im Verein** oder **Zeit für die Familie**

# Machtkonflikte

= Jeder will das Sagen haben

## Stufen der Konflikt-Eskalation nach Friedrich Glasl (Phasenmodell der Eskalation)

1. Verhärtung
2. Polarisierung und Debatte
3. Taten statt Worte

*win-win*

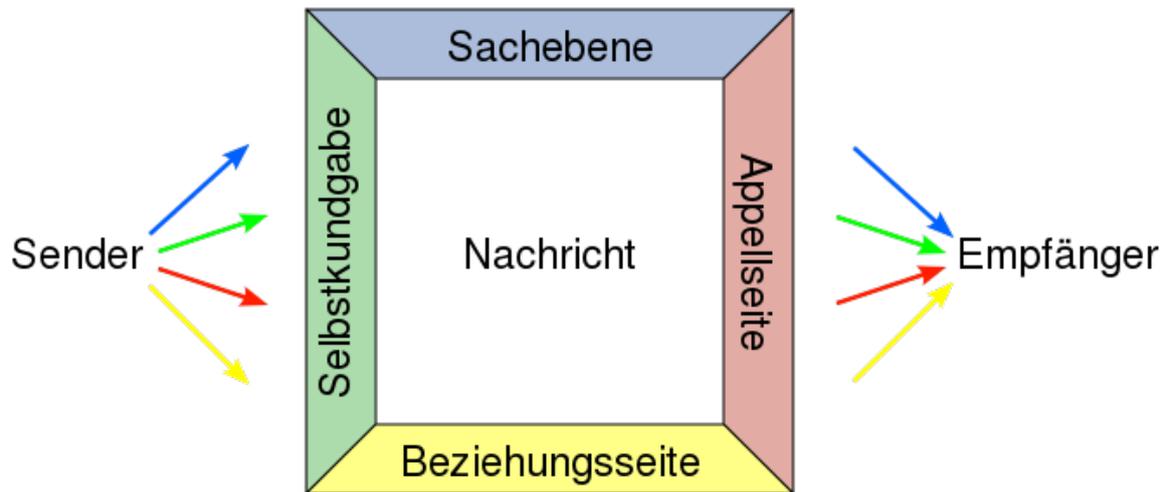
- 
4. Sorge um Image / Beziehung
  5. Gesichtsverlust
  6. Drohstrategien

*win-lose*

- 
7. Begrenzte Vernichtungsschläge
  8. Zersplitterung
  9. Gemeinsam in den Abgrund

*lose-lose*

## Vier-Seiten-Modell einer Nachricht in Anlehnung an Schulz von Thun



### **Sachebene**

Diese Ebene transportiert die Sachinformationen (Daten, Fakten und Sachverhalte)

-> Sie ist der offizielle informative Teil einer Nachricht

-> der Sachinhalt sollte daher klar und unmissverständlich mitgeteilt werden.

In einem eingespielten Team verläuft dies meist problemlos.

### **Selbstkundgabe**

Jede Äußerung eines Menschen beinhaltet eine zum Teil bewusste/beabsichtigte Selbstdarstellung und zum anderen Teil eine unbewusste/unfreiwillige Selbstenthüllung.

Damit können aus jeder Nachricht Schlüsse über die Persönlichkeit des Sprechers gewonnen werden.

Das „Selbstoffenbarungs-Ohr“ des Hörers lauscht darauf, was in der Nachricht über den Sprecher enthalten ist.

### **Beziehungsebene**

Auf der Beziehungsebene kommt zum Ausdruck, wie der Sprecher und der Hörer sich zueinander verhalten und wie sie sich einschätzen.

Der Sprecher kann – durch die Art der Formulierung, seine Körpersprache, Tonfall und anderes – Wertschätzung, Respekt,

Wohlwollen, Gleichgültigkeit, Verachtung in Bezug auf den Anderen zeigen.

Abhängig davon, was der Hörer im „Beziehungs-Ohr“ wahrnimmt, fühlt er sich entweder akzeptiert oder herabgesetzt, respektiert oder bevormundet.

## **Appell**

Wer sich äußert, will in der Regel auch etwas bewirken. Mit dem Appell will der Sprecher den Hörer veranlassen, etwas zu tun oder zu unterlassen.

Der Versuch, Einfluss zu nehmen, kann offen oder verdeckt sein.

Offen sind Bitten und Aufforderungen.

Verdeckte Veranlassungen werden als Manipulation bezeichnet.

Auf dem „Appell-Ohr“ fragt sich der Empfänger: „Was soll ich jetzt denken, machen oder fühlen?“



<https://de.wikipedia.org/wiki/Vier-Seiten-Modell#/media/File:SchulzVonThunVierOhrenModell.svg>  
(Mussklprozz)

# Selbstoffenbarung

Ich - Botschaften

Eigene Meinung sagen

Absichten / Ziele klären

# Inhalt

Sachlich bleiben

Verständlich reden

Analytisch zuhören

# Beziehung

Aktiv zuhören

Gefühle direkt ansprechen

Feedback (wertfrei)

# Appell

Überzeugend argumentieren

Fragen stellen

Fair lenken

# Sach –Ohr

Sachverhalt der Nachricht wird aufgenommen

Je nach Menschentyp

"ausgeprägtes Sach- =Ohr!"

- ➔ Alles wird versachlicht.
- ➔ Probleme auf der zwischenmenschlichen Ebene werden weniger wahrgenommen
- ➔ Schwierigkeiten anderer werden nicht ernst genommen und
- ➔ zwischenmenschliche Probleme unter den Teppich gekehrt

## **Appell Ohr**

- ➔ Besonders ausgeprägt bei Menschen, die es allen recht machen wollen und auch die unausgesprochenen Erwartungen des Senders erfüllen wollen
- ➔ Als "Ja" Sager verlieren sie häufig das Gefühl für die eigenen Bedürfnisse

# Selbstoffenbarungsohr

- Man erhält eine Aussage über die Person des anderen.
- Gut trainiert → wertfreies Einfühlen möglich in die Gedanken- und Gefühlswelt des Senders
- Empfänger mit einem übertriebenen Selbstoffenbarungsohr lassen sich häufig zum Analysieren und Diagnostizieren des Senders verführen

# Beziehungsohr

- ➔ Besonders empfindsam ausgeprägt
- ➔ Empfänger interpretiert Nachrichten als Stellungnahmen zur eigenen Person.
- ➔ Sucht in den Botschaften den Bezug zu sich, kann "persönlichen Angriffe" hören oder
- ➔ versucht möglichst viel positives zu hören
- ➔ Gefahr: Neigung beleidigt, überempfindlich, aggressiv zu reagieren

## **Beziehung**

- Vermittelt das Verhältnis zwischen Sender und Empfänger
- Empfänger hat besonders empfindliches Ohr.

## **Inhalt**

- Was denkt der Sender über den Empfänger, wie steht er zu ihm,
- Welche Wertschätzung oder Geringschätzung bringt er ihm entgegen

## **Selbstoffenbarung**

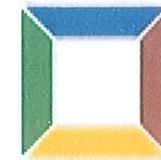
- Gewollte und / oder unfreiwillige Selbstenthüllung
- Vor allem in Streitgesprächen (Fassade fällt)
- Information über die Persönlichkeit des Senders
- Empfänger erhält eine Kostprobe davon

## **Appell**

- Funktion, Einfluss auf den Empfänger zu nehmen
- Das Gesagte soll eine bestimmte Wirkung ausüben
- Sender will Empfänger zu bestimmten Verhaltensweisen hinführen

## 10. Der Praxisbezug

### 10.3.2 Praktische Tipps für den Uni-Alltag



#### Was wir besser sein lassen...

**Bezogen auf den Beziehungs-Aspekt und den Selbstoffenbarungs-Aspekt:**

#### Vorsicht beim Beziehungs-Ohr und beim Selbstoffenbarungs-Ohr!

- Nicht alles auf sich selbst beziehen.
- Nichts in den anderen hinein-interpretieren / unterstellen.
- Nicht psychologisieren.

Feedback geben &  
Verantwortung  
übernehmen

#### Bei der Team-Bildung:

- Nicht in Kleinigkeiten verbeißen. Fair bleiben!
- Stellvertreter-Diskussionen mittels Sachthemen vermeiden

#### Statt dessen lieber:

- **Beziehungsohr eindämmen.**
- **Aktives Zuhören** insbesondere **mit dem Selbstoffenbarungsohr. (mehr Empathie)**
- Klar, offen, direkt und vertrauensvoll miteinander reden.

Orientierung	Teamrolle	Rollenbeitrag	Charakteristika	zulässige Schwächen
Wissen	<i>Erfinder*in</i>	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
	<i>Spezialist*in</i>	liefert Fachwissen und Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details
	<i>Beobachter*in</i>	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
Kommunikation	<i>Koordinator*in/ Integrator*in</i>	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
	<i>Teamarbeiter*in/ Mitspieler*in</i>	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
	<i>Wegbereiter*in/ Weichensteller*in</i>	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
Handlung	<i>Umsetzer*in</i>	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
	<i>Perfektionist*in</i>	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
	<i>Macher*in</i>	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation

# **Mit welchen Maßnahmen kann man Konflikte vermeiden?**

Konflikte sind das, was Turbulenzen für einen Piloten sind: Ein Pilot kann Turbulenzen unter- oder überfliegen oder ihnen seitlich ausweichen.

Aber wenn es nicht wirklich gefährlich ist, wird er mittendurch fliegen und gerade auf sein Ziel zusteuern. Was ihn im Umgang mit Turbulenzen so sicher macht, ist dass er gelernt hat mit Turbulenzen umzugehen.

Eine vollständige Konfliktvermeidung (Turbulenz) ist nicht möglich.

Aber es ist wichtig zu wissen, wie Konflikte minimiert werden können.

# Konflikte erfolgreich managen

Was tun wenn es trotz aller Vorsorge im Teamgefüge knirscht?

- Ruhe bewahren
- Entschlossen handeln
- Eskalationen verhindern

Sichtweise: **Konflikte sind positiv**

- Möglichst offen und unverkrampft an das Thema herangehen

**Problem lösen, nicht die Schuldfrage**

- Sonst verhärten sich die Fronten
- Lieber unterschiedliche Positionen klären und an einer Einigung arbeiten.
- Lösung anstreben, die alle Seiten zufrieden stellt
- Alle ehrlich hören und Motivationen grundsätzlich verstehen.

- Wie viele Personen sind beteiligt?
- Wie lange ist die Situation schon so?
- Welchen Schaden hat sie angerichtet?
- Zu welchen Mitteln greifen die Betroffenen?

# 1. Konflikte erkennen

- Reizklima, Desinteresse, Widerstand, Sturheit, Rückzug, Totale Anpassung
- Symptome sind selten eindeutig

# 2. Konflikte analysieren

- Sachlage richtig einschätzen
- Auf welcher Ebene findet der Konflikt statt?
- Sachebene? Persönliche Ebene?
- Häufig geht ein vermeintlich persönlicher Konflikt auf sachliche Differenzen zurück
- Oder umgekehrt: kontroverse Sachfragen kaschieren einen Beziehungskonflikt

## Welche Ursachen kommen in Frage?

- Mögliche Ursachen zu beseitigen ist eine Grundvoraussetzung um Konflikte beizulegen

## Wie weit ist der Konflikt fortgeschritten?

## **3. Handeln planen**

### Wann soll eingegriffen werden?

- so frühzeitig wie möglich, um weitere Eskalationen zu vermeiden
- aber erst Zeit nehmen, um Lage zu beurteilen und planvoll vorzugehen

### Was soll getan werden?

- ergibt sich aus der Analyse des Konfliktes
- Ursachenbeseitigung?
- Konfliktgespräch?
- drastischere Maßnahmen?

### Wer soll hinzugezogen werden?

- die Betroffenen
- einen Aussenstehenden?

## 4. Planvoll handeln

- Konsequente und entschlossene Umsetzung
- Immer wieder checken:
- Stimmt die Route noch? Verlangt eine neue Sachlage eine Kursänderung? Habe ich das Ziel noch im Blick?

## 5. Erfolg kontrollieren

- Ist eine Lösung gefunden?
- Ist damit der Konflikt gelöst?
- Können alle damit leben?
- Werden getroffene Vereinbarungen eingehalten?

## Gesprächsregeln

Personen von Sachen trennen

Ausreden lassen

Sei konkret  
Sei dabei  
Sei neugierig

Authentische ICH-Botschaften

- Mir ist aufgefallen...
- Das ärgert mich...
- Ich merke, wie ich...

Alle Meinungen sind gültig

# KOMMUNIKATION

Ich/Du	Ich bin okay	Ich bin nicht okay
Du bist okay	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zugewandtheit</li> <li>- Kooperation</li> <li>- Nachsichtigkeit</li> <li>- Freundschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angst</li> <li>- Flucht</li> <li>- Verkleinern und Vergrössern</li> <li>- Angriff oder Hilfesuchen</li> </ul>
Du bist nicht okay	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überheblichkeit</li> <li>- Abwertung</li> <li>- Provokation</li> <li>- Zurechtweisung oder Hilfestellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrohung</li> <li>- Feindschaft</li> <li>- Ausgrenzung</li> <li>- Konflikt</li> </ul>

# Beziehungsbotschaften

Positive

- Interesse
- Aufmerksamkeit
- Vertrauen
- Wertschätzung
- Sympathie

Negative

- Gleichgültigkeit
- Ignoranz
- Misstrauen
- Geringschätzung
- Antipathie

## Gesprächsstörer

1. Ausfragen (Ausquetschen)
2. Befehlen
3. Bewerten (Lob und Tadel)
4. Bagatellisieren
5. Lebensweisheiten verwenden
6. Überreden
7. Verhaltensdeutungen
8. Warnen
9. Drohen
10. Belehren

Vermitteln Überlegenheit, Bevormundung und Missachtung

**Konfliktgespräch**

fair und konstruktiv

# Welche Strategien können zur Konfliktlösung eingesetzt werden?

## 1. Positives Klima schaffen

- **Offenheit und Fairness** – alle!
- Man kann über alles reden, niemand wird ausgegrenzt
- **Sichtweise:** Unterschiede in Leistung, Denkweise und Arbeitsstil sind kein Makel, sondern eine Bereicherung

## 2. Klare Führung

- Teammitglieder brauchen Orientierung und Sicherheit
- Klare Anweisungen, Strukturen, nachvollziehbare Entscheidungen
- Wenn jeder weiß woran er ist, vermeidet das unnötigen Konfliktstoff

## 3. Wertschätzung

- Lob ist die beste Motivation
- Anerkennung so oft und so ehrlich wie möglich
- Das fördert positive Einstellung zu Team und Arbeit

# Voraussetzungen

- **Bereitschaft:** die Konfliktparteien sind freiwillig und ernsthaft bereit, eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten
- **Fairness:** Die Beteiligten einigen sich auf faire Mittel  
Tabu: Drohungen, Schreien, Beleidigungen etc.
- **Offenheit:** Beide Seiten legen alle Anliegen auf den Tisch
- **Neutralität:** Der Vermittler gehört keiner Partei an und wird von allen akzeptiert. →  
keine Wertungen!

# Gesprächsbeginn

- Rolle als Vermittler wird erklärt
- Der Vermittler hat die Aufgabe, die Parteien zu unterstützen, eine eigene Lösung für den Konflikt zu finden.
- Kurze Darstellung der Vorgeschichte ohne Schuldzuweisungen
- Betonung: das Ziel: eine faire Lösung
- Danach schildern die Betroffenen den Konflikt aus ihrer Perspektive
- Jeder ungestört
- Dann beginnt die Diskussion

# Ist- und Soll Situation bestimmen

- Beide Konfliktpartner tauschen sich aus
  - Wie läuft es bisher?
  - Welche Probleme gibt es?
  - Was sind die Schwierigkeiten und Nachteile der momentanen Situation ?
  - Was stört und belastet?
- Wenn das geklärt ist → Zielanalyse:
  - Wie würden sich beide Seiten die Situation wünschen?
  - Was brauchen sie dafür?
- Wesentliche Punkte herausarbeiten
  - Wo sind Gemeinsamkeiten? → Erkennen helfen...
  - Wo herrscht Uneinigkeit?
  - Wo braucht man / erwartet man Unterschiede?
  - Was sind die strittigen Punkte?

# Lösungen entwickeln

- Blick in die Zukunft
- Brainstorming ohne Wertung und Machbarkeitsprüfung
- Keine Lösungen vorschlagen – machen die K-Partner selbst
- Vermittler moderiert das Gespräch und verhindert Übergriffe
- Welche Ideen sind durchführbar?
- Welche können beide Seiten akzeptieren?

# Harvard-Konzept in Anlehnung an Roger Fisher, William L. Ury und Bruce Patton für „Fortgeschrittene“

Das **Harvard-Konzept** ist eine Methode des sachbezogenen **Verhandelns**. Ziel der Methode ist eine konstruktive und friedliche Einigung in Konfliktsituationen mit einem **Win-Win**-Ergebnis. „Die Methode geht über klassische **Kompromisse** hinaus. Im Vordergrund steht der größtmögliche beiderseitige Nutzen, wobei über die sachliche Übereinkunft hinaus auch für beide Verhandlungsseiten die Qualität der persönlichen Beziehungen gewahrt bleiben soll.“ (Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Harvard-Konzept>, Stand 18.01.2018)

## Konzeptbeschreibung

„Es müssen dabei vier Bedingungen eingehalten werden:

1. behandeln Sie Menschen und ihre Interessen (die Sachfragen) getrennt voneinander;
2. konzentrieren Sie sich auf die Interessen der Beteiligten und nicht auf ihre Positionen;
3. entwickeln Sie Entscheidungsoptionen (Auswahlmöglichkeiten); und
4. bestehen Sie auf objektiven Beurteilungskriterien (bspw. gesetzliche Regelungen, ethische Normen etc.), bei deren Einhaltung das Ziel eine Übereinkunft ist, die folgenden Anforderungen genügt:
  - die guten Beziehungen der Parteien bleiben erhalten,
  - beide Seiten nehmen mit, was sie brauchen – oder, wenn beide das Gleiche brauchen, teilen es fair (bspw. nach dem „Einer-teilt-einer-wählt“-Prinzip) –, und
  - es wird zeiteffizient verhandelt (da nicht auf Positionen herumgeritten wird).“

Gemäß der Harvard-Methode sind „schlechte“ Übereinkünfte nicht anzustreben. Dazu wird als Vorbereitung auf Verhandlungen die „beste Alternative“ ([BATNA](#)) außerhalb einer Einigung in Vergleich zur „schlechten Übereinkunft“ herangezogen und mit dieser verglichen.

Wichtig ist, dass sachlich verhandelt wird. Erreicht wird dies, indem:

- faule Tricks in Verhandlungen sofort direkt angesprochen werden, um ihnen den Wind aus den Segeln zu nehmen, und
- man sich nicht unter Druck setzen lässt, um zu einer Einigung zu gelangen, und ggf. die Verhandlungen unterbricht – bis das Gegenüber auf eine sachliche Verhandlungsart zurückfindet (hier kann auch die Verhandlungsart selbst zum Gegenstand des Verhandels werden)

Bei ständigen persönlichen Angriffen eines Verhandlungspartners kann ein geschicktes Ausweichen und der gleichzeitige Hinweis auf sachliche Aspekte die Verhandlungen auf diese Ebene zurückführen.

Bei absurden oder schwer annehmbaren Forderungen einer Seite, schlagen die Entwickler des Konzepts vor,

- hypothetisch zu akzeptieren, dies laut ausgesprochen zu [evaluieren](#) und die inakzeptablen Konsequenzen zu erläutern,
- den anderen um Rat zu fragen hinsichtlich der eigenen nicht akzeptablen Sachverhalte, und/oder
- einen unabhängigen Dritten ([Mediator](#)) hinzuzuziehen.

Das Harvard-Konzept unterscheidet zwischen den beiden Kommunikations-Ebenen Sachinhalt (also der zu verhandelnden Übereinkunft an sich) und Verhandlungsführung (der Meta-Ebene).“ (Quelle: Ebenda)

## **Die 5 Prinzipien des Harvard-Konzepts - Gewinner auf beiden Seiten!**

1. Trennen Sie zwischen dem Verhandlungsgegenstand und der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern
2. Konzentrieren Sie sich nicht auf Positionen, sondern auf Interessen!
3. Entwickeln Sie zuerst möglichst viele Optionen, bewerten und entscheiden Sie später!
4. Durch Hinzuziehen von „objektiven Kriterien“ im Sinne von neutralen Beurteilungskriterien erfolgt eine Lösung!
5. Entscheiden Sie sich für oder gegen ein Verhandlungsergebnis durch ein Vergleich mit Ihrer besten Alternative!

Quelle: Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln von Roger Fischer, William Ury

(Quelle: <https://managementpsychologie.files.wordpress.com/2014/11/harvard-konzept2.png> Stand 18.01.2018)