

Getting to Yes mit dem Harvard-Konzept



[Wissensmanagement](#) » Diese Seite gehört zum Titel [Theorien](#) der Rubrik [Wissenschaft](#) in der Wiki-Abteilung [Akademie](#). Sie befinden sich auf der Themenseite [Konflikteskalation](#), mit der eine weitere Theorie hinter der Mediation vorgestellt wird. Beachten Sie bitte auch:

[Theorien zur Mediation](#) [Harvard-Konzept](#) [Verhandlung](#) [Verhandeln](#)

Fragen Sie nach dem wissenschaftlichen Hintergrund oder gar nach einer Theorie der Mediation wird meist das **Harvard-Konzept** genannt. Aber die Forschung (besser die Studie) der Harvard University drehte sich nicht um die Mediation, sondern um die Verhandlung im Allgemeinen. Worum geht es genau und warum ist das Harvard-Konzept so bedeutsam für die Mediation?

Schlau verhandeln

[Inhalt Weiterlesen \(Verhandlungstheorie\)](#)

Worum geht es?

Das Harvard-Konzept wird auch als der Harvard-Ansatz bezeichnet. Es handelt sich um eine Methode des sachbezogenen Verhandelns. Das dahinterstehende Prinzip formulierte der amerikanische Rechtswissenschaftler Roger Fisher im Jahr 1981 gemeinsam mit William L. Ury in dem Buch *Getting to Yes* (deutscher Titel: *Das Harvard-Konzept*).¹ Später kam Bruce Patton hinzu. Das Konzept beruht auf dem *Harvard Negotiation Project* der Harvard-Universität. Es ist ein Teil des *Program on Negotiation* der Harvard Law School.²

Die Prinzipien des Harvard-Konzepts

Das Harvard-Konzept hat 4 Prinzipien herausgearbeitet, die Sie alle in der Mediation wiederfinden:

1. Trennen Sie das Problem vom Menschen
2. Fokussieren Sie die Interessen (Motive) statt Positionen
3. Erstellen Sie mehrere Optionen, bei denen Sie eine Lösung auswählen können
4. Beziehen Sie sich immer auf die reinen Fakten

Das Orangenbeispiel

Geradezu berühmt wurde das Harvard-Konzept mit der im Orangenbeispiel anschaulich dargelegten Trennung von Position und Interesse.

[Beispiel 12320](#) - Eine Mutter hat zwei Kinder. Die streiten um eine Orange. Jedes Kind verlangt die Orange für sich. Es werden Argumente ausgetauscht und Vorwürfe gemacht. Der Streit geht um die Verteilung der Orange. Statt den Kindern die Entscheidung abzunehmen und die Orange hälftig zu teilen oder selbst zu essen, erkundigt sich die Mutter nach den hinter dem Streit liegenden Interessen. Sie fragt: "Wozu braucht ihr die Orange?". Dann antwortet das eine Kind: "Ich möchte Orangensaft trinken". Das andere Kind antwortet: "Ich möchte einen Kuchen backen". Nun ergibt sich eine Lösung mit der jedes Kind zufrieden ist. Das eine Kind bekommt die Schale zum Kuchen backen, das andere Kind bekommt das Fruchtfleisch zum Saft trinken. Das Orangenbeispiel soll zeigen, wie die Einführung der Interessenebene gegenüber den Positionen einen Mehrwert schafft.



Sie finden Details zu diesem Beispiel unter dem vorstehenden [Link](#). Das Orangenbeispiel soll zeigen, wie die Einführung der Interessenebene gegenüber den Positionen einen Mehrwert schafft. Es wird oft mit der Mediation gleichgesetzt, obwohl es nur einen Aspekt der Mediation veranschaulicht. Das ergibt sich aus dem folgenden Video, wo das Harvard-Konzept als ein effektives Modell für Verhandlungen im Allgemeinen vorgestellt wird.

Das Video erläutert das Harvard-Konzept auf Deutsch. Es stellt die Interessenorientierung heraus und erläutert, wie eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten zu schaffen ist. Bitte beachten Sie, dass es sich bei dem Video um ein bei Youtube (Google) hinterlegtes Video handelt. Was das bedeutet, erfahren Sie in der [Datenschutzerklärung](#). Eintrag im [Videoverzeichnis](#) erfasst unter [Das effektive Modell für Verhandlungen](#)

In dem Video wird ausgeführt, dass zunächst drei Fragen zu klären seien:

1. Gibt es überhaupt einen Verhandlungsspielraum?
2. Gibt es Erfolgchancen
3. Gibt es Alternativen zum Verhandeln?

Erst jetzt soll das Harvard-Konzept mit den fünf dargestellten Prinzipien zur Anwendung kommen.

Verwendbarkeit der Forschung

Das Harvard-Konzept setzt auf ein integratives Verhandlungsmodell,³ wo sich der Lösungskuchen beliebig vergrößern lässt. Es wird als ein Kritikpunkt verstanden, dass es bei einem reinen Verteilungskonflikt der distributiven Verhandlungsform unterlegen sei.⁴ Auch in dem Video wird herausgestellt, dass der Harvard-Ansatz kaum zu verwirklichen ist, wenn die Verhandlungssituation nicht mehr symmetrisch verläuft und wenn eine Seite klar im Vorteil ist. Das kann z.B. der Fall sein, wenn sie mehr Informationen besitzt oder wenn sie schlichtweg weniger zu verlieren hat. Schließlich wird das Harvard-Konzept als zu weich kritisiert.⁵

Hinsichtlich des zuvor erwähnten Orangenbeispiels wird häufig gefragt, was denn geschehe, wenn beide Kinder Orangensaft trinken wollten. Tatsächlich reichen dann die lösungsorientierten Interessen zumindest auf den ersten Blick nicht mehr aus, um den Konflikt in eine Win-win-Lösung zu überführen. Der Einwand steht der Tauglichkeit einer integrativen Verhandlung jedoch nicht im Wege. Er belegt lediglich, dass die auf Lösungen abzielende Interessenebene nicht ausreichend groß ist, um den Konflikt aufzulösen. Wenn der Mediator noch eine Ebene tiefer geht, findet sich in der Regel durchaus noch ein Raum, wo sich der Kuchen vergrößern lässt.⁶ Ganz abgesehen davon ist das Vergrößern des Kuchens ein strategisches Element. Ihm steht das konzeptuelle Element gegenüber, wo die Lösung aus Gemeinsamkeiten heraus zu entwickeln ist, statt aus dem im Streit befindlichen Widerspruch.

Auch bei einem distributiven Verhandeln sollten die Motive und Bedürfnisse beachtet werden. Sie können selbst in einem [Verteilungskonflikt](#) herangezogen werden, um die Teilungskriterien herauszuarbeiten. Und ja, wenn eine Verhandlungsseite nicht davon ablässt, die andere Seite zu übervorteilen, wird die Umsetzung des Harvard-Konzeptes schwierig. Das gleiche gilt, bei hocheskalierten Konflikten, wenn die Parteien Widerstand leisten oder die Verhandlungen blockieren. Trotzdem belegen die Einschränkungen nicht die Untauglichkeit des Konzeptes. Sie weisen lediglich darauf hin, dass die Mediation zusätzliche Anforderungen erfüllen muss, um das Konzept zur Anwendung zu bringen. Der Informationsvorsprung wird dort beispielsweise durch den [Grundsatz der Informiertheit](#) ausgeglichen. Die Assymetrie wird durch den [Grundsatz der gleichen Augenhöhe](#) kompensiert usw. Der Mediator muss die Wege kennen, wie die Parteien in den Gedankengang der Mediation geführt und darin gehalten werden können. Mithin stellen auch die Einschränkungen die grundsätzliche Tauglichkeit des Harvard-Konzeptes nicht in Frage. Sie zeigen lediglich, dass seine Verwendung in der Mediation einer erweiterten Methodik bedarf, um die Verhandlung zu einem guten Ergebnis

zu führen.

Bedeutung für die Mediation

Sicherlich nimmt das Harvard-Konzept einen großen Einfluss auf die Mediation. Wie die Hinweise zur Verwendbarkeit ergeben, wäre es allerdings nicht in der Lage, die Mediation in all ihren Facetten und logischen Schritten zu belegen. Sein Einfluss ist jedoch so groß, dass es bei der Aufarbeitung der wissenschaftlichen Hintergründe der Mediation als Grundlage für das [allgemeine Mediationskonzept](#) herangezogen wird.⁷ Sein Stellenwert innerhalb der Mediation zeigt sich, wenn die an das Harvard-Konzept angelehnte Mediation als [Verhandlungsmediation](#) bezeichnet wird, die sich von der [Verständnismediation](#) unterscheidet. In der hier vertretenen Systematik entspricht das Harvard-Konzept in seiner Herangehensweise der facilitativen Mediation.⁸

Die Mediation hat sich weltweit verbreitet. Inwieweit sie in dieser Verbreitung jeweils auch auf das westlich geprägte Harvard-Konzept zurückgeführt wird, bedarf noch der näheren Untersuchung. Den Anlass für diese Untersuchung liefert ein Zitat: "Bei Verhandlungen mit Chinesen ist dies (das Harvard-Konzept) jedoch wenig zielführend und die Asiaten fragen sich, warum wir so ungeschickt vorgehen".⁹ Allerdings werfen auch *Mehring* und *Birong* die Frage auf, ob die Handlungsempfehlungen des Harvard-Konzeptes auf ein Land wie China übertragbar sind.¹⁰ So wie es scheint, spielt das Harvard-Konzept in Ländern wo die gemeinschaftliche Sozialstruktur im Vordergrund steht, eine nachgeordnete Rolle. Wenn dort von Mediation gesprochen wird, steht das Konstrukt im Vordergrund, wo eine angesehene, neutrale Partei bei der Beilegung eines Streits beteiligt wird.¹¹ Der Hinweis auf die östliche Mediation soll lediglich auf die Relativität des Harvard-Konzeptes hindeuten. Eine ins Detail gehende Gegenüberstellung der unterschiedlichen Herangehensweisen ergibt sich aus dem Beitrag von *Nadja Alexander*¹² oder im Kapitel [International](#). Im Ergebnis kommt es immer darauf an, woran der Prozess der Mediation festgemacht wird.

Beispiel 14576 - Es war eine bewegende Erfahrung des Autors (Arthur Trossen) persönlich zu erleben, wie ein chinesischer Mediator eine Mediation im Rahmen einer Teezeremonie abgewickelt hat. Abgesehen davon, dass viel Tee getrunken wurde und jenseits der ritualisierten Elemente fanden sich sogar die Phasen wieder. Allerdings nicht in der Logik und Abfolge, wie ich es erwartet hätte.

In jedem Fall liefert das Harvard Konzept eine konzeptuelle Grundlage für die Mediation, die durchaus kulturabhängig auf die ein oder andere Weise in der Mediation vorkommen. Entscheidend ist die sich dahinter verbergende Logik, wo der Interessenschwerpunkt eine andere Verhandlungsebene eröffnet und die Lösung sinnvollerweise erst nach dem Ansprechen der Interessen und darauf bezogen gebildet wird. In der hier verwendeten [Systematik](#) variiert das Konzept, indem die Bearbeitungstiefe durch ein zum Fall passendes Mediationsmodell festgelegt wird. Die [kognitive Mediationstheorie](#) greift die Prinzipien des Harvard-Konzeptes auf, indem es sie als Erkenntnisbausteine begreift, mit denen sich der mediative Prozess verwirklicht.

[Verhandlungstheorie Theorien](#)
[Hinweise und Fußnoten](#)

Bitte beachten Sie die [Zitier](#) - und [Lizenzbestimmungen](#)
Bearbeitungsstand: 2024-05-06 09:51 / Version .

Aliase: [Getting to Yes, Harvard-Ansatz](#)

Siehe auch: [Erklärung des Konzepts](#)

Diskussion (Forum): Der wissenschaftlicher Diskurs ist erwünscht im [Forscherforum](#) zum Beitrag [Mediation als Erkenntnisprozess](#)

Weitere Beiträge zu dem Thema mit gleichen Schlagworten

1 [Fisher \(Getting to Yes\)](#) - 2019-11-17

2 Siehe [Program on Negotiation](#) auf [www.pon.harvard.edu](#) und [Fisher \(Harvard-Konzept\)](#)

3 Siehe [Verhandlung](#)

4 [Möller \(Harvard Verhandlung\)](#) - 2022-06-22

5 [Kraus \(Ist das Harvard-Konzept zu weich?\)](#) - 2022-06-22

6 z.B. auf der Beziehungsebene. Siehe [Ebenentauchen](#)

7 Siehe [Grundsätze der Mediation](#)

8 Siehe [Mediationssystematik](#) und [Mediationsmodelle](#)

9 Das Zitat wurde im Beitrag "[www.sccc.ch/download/events/2007/20071108-20071109_VMC_6_07.pdf](#)" gefunden. Das Dokument ist leider nicht mehr vorhanden.

10 [Mehring, Birong \(Die hohe Schule der Kriegskunst bei Geschäftsverhandlungen\)](#) - 2022-06-22

11 [Heping, Wei-Min Lee \(Mediation in China\)](#) - 2022-06-21

12 [Alexander \(Mediationserzählungen\)](#) - 2022-06-22