

Der kooperative Modus im Licht des Harvard-Konzepts

von Mike Breitbart und Sven Golob

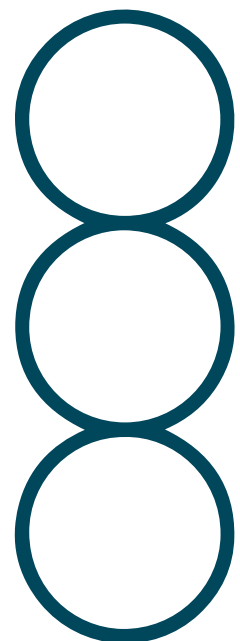
Das Harvard-Konzept, auch bekannt als „prinzipienbasierte Verhandlung“, betont die Wichtigkeit einer kooperativen Verhandlungsführung, die darauf ausgerichtet ist, sachliche Lösungen zu finden, die für alle Parteien vorteilhaft sind. Der kooperative Modus, wie er im Kontext von Verhaltensmodi beschrieben wird, lässt sich hervorragend aus der Perspektive des Harvard-Konzepts reflektieren.

Grundprinzipien des Harvard-Konzepts

1. **Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln (Soft on the People, Hard on the Problem):** Das Harvard-Konzept empfiehlt, zwischenmenschliche Aspekte von den eigentlichen sachlichen Problemen zu trennen. Dies vermeidet unnötige Konflikte und fördert ein Umfeld, in dem offen und ehrlich kommuniziert werden kann, ohne dass persönliche Beziehungen Schaden nehmen.
2. **Interessen statt Positionen fokussieren:** Anstatt sich auf starre Positionen zu versteifen, sollten die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten erkundet werden. Dies öffnet den Raum für kreative Lösungsansätze, die alle Interessen berücksichtigen.
3. **Optionen zum gegenseitigen Vorteil entwickeln:** Das Ziel ist es, Lösungen zu finden, die für alle Parteien vorteilhaft sind. Dies erfordert Offenheit für neue Ideen und die Bereitschaft, gemeinsam zu denken und zu arbeiten.
4. **Objektive Kriterien anwenden:** Entscheidungen sollten auf Basis objektiver Standards und Verfahren getroffen werden. Dies schafft eine faire Grundlage für Verhandlungen und Lösungen.

Der kooperative Modus im Verhaltenskontext spiegelt diese Prinzipien wider:

- **Anpassungsfähigkeit (Adaptable):** Die Fähigkeit, sich flexibel an neue Bedingungen anzupassen, ohne die eigenen Überzeugungen und Ziele aufzugeben, ist essentiell für eine erfolgreiche Verhandlung nach dem Harvard-Konzept. Dies ermöglicht es, auf Veränderungen in den Verhandlungen dynamisch zu reagieren und kreative Lösungen zu finden.
- **Durchsetzungsfähigkeit (Assertive):** Im kooperativen Modus seine eigene Meinung klar und bestimmt, aber respektvoll zu vertreten, entspricht



der Empfehlung des Harvard-Konzepts, hart in der Sache, aber weich zu den Menschen zu sein. Dies hilft, die eigenen Interessen effektiv zu vertreten, während gleichzeitig eine konstruktive und respektvolle Atmosphäre aufrechterhalten wird.

- **Selbstsicherheit (Confident):** Selbstsicherheit in Verhandlungen zeigt, dass man von seinen Ideen und Vorschlägen überzeugt ist. Dies stärkt die eigene Verhandlungsposition und trägt dazu bei, Respekt und Vertrauen bei den Verhandlungspartnern zu gewinnen.
- **Rücksichtnahme (Considerate):** Das Berücksichtigen der Bedürfnisse und Gefühle anderer ist fundamental, um eine Verhandlungslösung zu erreichen, die alle Interessen angemessen berücksichtigt. Dies fördert das Verständnis und die Zusammenarbeit.
- **Freundlichkeit (Friendly):** Eine freundliche und einladende Haltung in Verhandlungen erleichtert die offene Kommunikation und Kooperation. Sie trägt dazu bei, eine positive und konstruktive Verhandlungsumgebung zu schaffen.
- **Resilienz (Resilient):** Die Fähigkeit, sich von Rückschlägen zu erholen und weiterhin konstruktiv zu verhandeln, ist entscheidend, um langwierige und oft schwierige Verhandlungsprozesse erfolgreich zu meistern.

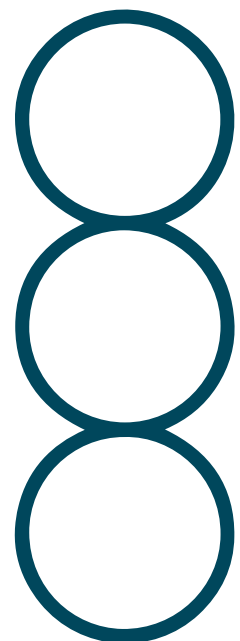
Insgesamt betont der kooperative Modus, ähnlich dem Harvard-Konzept, die Bedeutung von Offenheit, Anpassungsfähigkeit und der Fähigkeit, eigene Standpunkte klar und respektvoll zu vertreten. Beide Ansätze zielen darauf ab, Verhandlungen und Interaktionen so zu gestalten, dass sie zu gemeinsam erarbeiteten, vorteilhaften Lösungen führen.

Im kooperativen Modus wird Widerstand als Möglichkeit gesehen, eigene Standpunkte zu artikulieren und gleichzeitig offen für die Standpunkte anderer zu sein. Dieser Modus betont:

- **Klarheit in der Kommunikation:** Ausdruck der eigenen Bedürfnisse und Ziele, während man aktiv zuhört und die Bedürfnisse anderer anerkennt.
- **Suche nach Win-Win-Lösungen:** Widerstand wird nicht als Hindernis, sondern als Gelegenheit genutzt, um gemeinsam zu lernen und Lösungen zu entwickeln, die für alle Beteiligten vorteilhaft sind.
- **Anwendung objektiver Kriterien:** Entscheidungen basieren auf gemeinsam vereinbarten Standards, nicht auf persönlichen Vorlieben oder Machtdynamiken.

Überangepasster/Widerspenstiger Modus: Unwirksames sozialisiertes Selbst

Im überangepassten/widerspenstigen Modus wird Widerstand oft ineffektiv geäußert:



- **Passivität oder Aggression:** Widerstand äußert sich entweder passiv durch Nachgeben und Unterordnung oder aggressiv durch Trotz und offene Konfrontation ohne Bereitschaft zur Lösungssuche.
- **Mangel an Offenheit:** Personen in diesem Modus tendieren dazu, sich entweder blind anzupassen oder ihre eigenen Ansichten ohne Rücksicht auf andere durchzusetzen.
- **Fehlende Zusammenarbeit:** Es fehlt an einer konstruktiven Auseinandersetzung mit Konflikten, was oft zu ungelösten Problemen oder zu Lösungen führt, die nicht nachhaltig sind.

Impulse durch das Modell von Deep Democracy

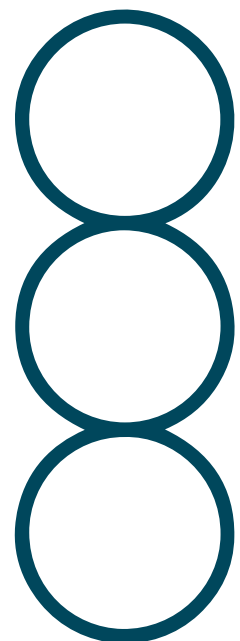
Das Modell von Deep Democracy, entwickelt von Myrna Lewis, bietet wertvolle Einsichten, wie man effektiv mit Widerstand in Gruppen umgehen kann. Dieses Modell erkennt an, dass alle Stimmen in einer Gruppe wichtig sind und dass der Widerstand selbst wertvolle Informationen für den Entscheidungsprozess enthalten kann:

- **Anerkennung aller Meinungen:** Deep Democracy betont die Wichtigkeit, alle Meinungen und Widerstände ernst zu nehmen und als integralen Bestandteil des Entscheidungsfindungsprozesses zu betrachten.
- **Exploration von Minderheitenmeinungen:** Durch die Einbeziehung auch der leisesten Stimmen können tiefere Ursachen von Widerstand erkannt und adressiert werden, was zu umfassenderen und nachhaltigeren Lösungen führt.
- **Konflikt als Ressource:** Konflikte und Widerstände werden nicht als Störungen, sondern als Gelegenheiten zur Verbesserung und Vertiefung der Gruppenprozesse gesehen.

Schmalere Grat zwischen wirksamem und unwirksamem Widerstand

Der schmale Grat zwischen wirksamem und unwirksamem Widerstand in Veränderungsprozessen liegt darin, wie Widerstand kommuniziert und genutzt wird:

- **Wirksamer Widerstand:** Äußert Bedenken auf konstruktive Weise, sucht aktiv nach Lösungen, die die Kernanliegen aller Beteiligten berücksichtigen, und fördert die gemeinsame Entscheidungsfindung.
- **Unwirksamer Widerstand:** Oft durch Missverständnisse, mangelnde Kommunikation oder starre Haltungen geprägt, die den Fortschritt blockieren und zu Spannungen oder ineffektiven Kompromissen führen.



Literatur:

- Fröhlich, Caspar: Deep Democracy in der Organisationsentwicklung. Treiber für den Wandel - Spannungsfelder und Störungen positiv nutzen / Caspar Fröhlich. - [1. Auflage] - Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2016.
- Roger Fisher, William Ury, Bruce M. Patton (Hrsg.): *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Campus-Verlag, Frankfurt am Main / New York 1984; 24. Auflage ebenda 2013,

