

Jedoch kann das Modell keine Gelingensgarantie zur Konfliktlösung geben, da die Menschen in ihren kommunikations- und Verhaltensweisen doch höchst unterschiedlich sind. Auch gilt es, die postulierten Kommunikationswerkzeuge einzuüben und zu verinnerlichen, um das Gordon-Modell einsetzen zu können. Letztlich ähnelt das Gordon-Modell dem Konzept der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg, setzt es doch ähnliche Elemente ein.

### Situation

In Ihrem Betrieb kommt es aufgrund der anstehenden Urlaubsplanung für die kommenden Sommerferien zu einem Konflikt unter Ihren Angestellten. Wie schon in den Vorjahren möchte Frau Müller ihren Haupturlaub wegen ihrer schulpflichtigen Kinder in den ersten Augustwochen nehmen. Diesen Zeitpunkt hat auch Herr Schmidt eingetragen, denn er hat für diesen Zeitraum schon lange im Voraus einen günstigen Flug bekommen.

### Aufgaben

- 1 Erklären Sie, warum durch eine herkömmliche Problemlösung durch den Vorgesetzten der beiden Angestellten sehr wahrscheinlich keine „Win-win“-Situation herbeigeführt wird.
- 2 Entwerfen Sie anhand der Gordon-Methode eine mögliche Vorgehensweise für ein klärendes Gespräch mit Herrn Schmidt und Frau Müller, aus der eine „Win-win“-Situation für die beiden resultiert.
- 3 Benennen Sie mögliche Werkzeuge des Zuhörens, die eine gelingende Kommunikation ermöglichen, und formulieren Sie Kommunikationssperren nach dem Gordon-Modell um.

### 5.3.5 Konflikte konstruktiv lösen: Das Harvard-Konzept

Das Harvard-Konzept wurde vom Harvard Negotiation Project der Harvard-Universität entwickelt. Das Harvard-Verhandlungsprinzip erlaubt auch bei schwierigen Verhandlungen noch ein positives Verhandlungsergebnis zu erzielen. So gelang es mit Hilfe des Harvard-Konzepts 1978 durch die Vermittlung des US-Präsidenten Jimmy Carter, den bahnbrechenden Friedensvertrag von Camp David zwischen Israel und Ägypten auszuhandeln. Damit hat sich das Harvard-Konzept als Prinzip der vermehrten Optionen auch in der Welt der großen Politik etabliert. Das dahinterstehende Prinzip der konstruktiven und friedlichen Einigung in Konfliktsituationen stellten der amerikanische Rechtswissenschaftler Roger Fisher und William L. Ury in ihrem 1981 erschienenen Buch „Getting to Yes“ einem breiteren Publikum vor. Ziel des Harvard-Konzeptes ist es, die Sach- und Beziehungsebene zu trennen, Interessen auszugleichen und Entscheidungsalternativen unter Verwendung neutraler Beurteilungskriterien zu suchen, um so einen Gewinn für alle Beteiligten, ein „Win-win“-Ergebnis zu schaffen.

Jeder von uns verhandelt, und zwar in vielfältiger Art und Weise: um die erhoffte Gehaltserhöhung, die Fernbedienung des Fernsehers, um das Ziel des Sommerurlaubs der Familie, den Rabatt beim Kauf neuer Kleidung etc. Jeder verhandelt tagtäglich mit anderen über etwas, um schnellstmöglich eine Lösung zu erzielen – die Welt, in der wir uns bewegen, ist ein Verhandlungstisch. Auch zur Lösung von Konflikten wird verhandelt, falls diese noch nicht zu sehr eskaliert sind. Das Harvard-Konzept setzt dabei auf vier grundlegende Prinzipien.

### Situation 1

- Zwei Schwestern streiten sich um  
Nach langem Streit teilen sie

Nach dem Harvard-Verhandlungstest zu verhandeln, hätten die Zitronen in zwei Hälften geteilt werden und der Konflikt gelöst sein könnte. So hätten die Konflikte möglich ist und da

... Dann fragt die eine Schewe  
wolle. Da antwortet diese: „Ich  
wollte den Saft für meinen Tee

Hält sich die Gegenseite nicht an das Harvard-Prinzip, bietet sich hier zu Kritik und Ratschlägen. Kampfsport „Judo“ wird nicht geschaut. Die Entwickler des Kampfsports sollten einen unabhängigen Dritten beauftragen, die Verhandlungstricks sollten diskutiert werden.

Die nachfolgende Geschichte  
fikt. Doch weil er auf der Sa  
interessiert sind, können am

## Harvard-Konzept

## Die 17 Kamele

Vor Jahren starb ein reiches Mann. In seinem Testament verfügte er, dass die Hälfte der Kamele, die er hatte, zwischen seinen drei Söhnen aufgeteilt werden sollte. Die Söhne saßen um den Tisch und überlegten, wie sie die Kamele umsetzen sollten.

Als sie nicht mehr weiterkam schon bald auf seinen habt ihr 18.“ Die drei Brüd „Nun bekommt der Älteste Kamele.“ Eines blieb übrig

**M12** Die Geschichte eignet sich auch

Die Anwendung des Konzeptes im Ernstfall bedarf der eingehenden Übung und Auseinandersetzung mit den geforderten Prämissen. So erscheint die Anwendung der Grundregeln leicht, jedoch erweist sich die konsequente Umsetzung als komplexes Unterfangen.



**Situation I**

Zwei Schwestern streiten sich um eine Zitrone. Jede der Schwestern will die Zitrone unbedingt haben. Nach langem Streit teilen sie mürrisch die Zitrone ...

Nach dem Harvard-Verhandlungsprinzip, dessen Zweck es ist, sachgerecht und interessensgeleitet zu verhandeln, hätten die Schwestern nicht nach dem schnellen Kompromiss gesucht und die Zitrone in zwei Hälften geteilt. Vielmehr wäre zunächst die Klärung der wechselseitigen Interessen erfolgt. So hätten die Schwestern schnell festgestellt, dass die konstruktive Lösung ihres Konfliktes möglich ist und dass so jede bekommt, was sie will.

**Situation II**

... Dann fragt die eine Schwester die andere, was sie denn jetzt mit ihrer Zitronenhälfte machen wolle. Da antwortet diese: „Ich brauche die Schale zum Kuchenbacken.“ Da staunt die andere: „Ich wollte den Saft für meinen Tee.“

Hält sich die Gegenseite nicht an die Regeln der Methode des sachbezogenen Verhandelns des Harvard-Prinzips, bietet sich die Anwendung des „Verhandlungs-Judos“ an. Die Gegenseite wird hier zu Kritik und Ratschlägen bezüglich der eigenen Vorstellungen eingeladen. Wie beim Kampfsport „Judo“ wird nicht zurückgeschlagen, sondern hinter die Position der Gegenseite geschaut. Die Entwickler des Harvard-Prinzips schlagen bei Nichteinhalten der Regeln weiter vor, einen unabhängigen Dritten bzw. eine dritte Partei hinzuzuziehen. Bei der Anwendung von üblen Verhandlungstricks sollten diese sofort zum Thema gemacht werden und keine Angriffe gestartet werden.

Die nachfolgende Geschichte zeigt ein Win-win-Ergebnis für einen scheinbar unlösbaren Konflikt. Doch weil er auf der Sachebene bleibt und alle Konfliktparteien an einer positiven Lösung interessiert sind, können am Ende alle Interessen befriedigt werden.

**Die 17 Kamele**

Vor Jahren starb ein reicher Mann im Orient. Seinen Söhnen hinterließ er 17 Kamele. In seinem Testament verfügte er, wie sie aufgeteilt werden sollten: Der älteste Sohn solle die Hälfte der Kamele, der zweitälteste ein Drittel und der jüngste solle ein Neuntel der Kamele erhalten. Die Söhne saßen am Lagerfeuer und beratschlagten, wie sie den Willen des Vaters umsetzen sollten.

Als sie nicht mehr weiterwussten, riefen sie einen weisen alten Mann um Hilfe. Der Weise kam schon bald auf seinem Kamel angeritten und sprach: „Ich gebe euch mein Kamel, dann habt ihr 18.“ Die drei Brüder schauten sich an und verstanden nicht. Der alte Mann fuhr fort: „Nun bekommt der Älteste von euch neun, der Zweitälteste sechs und der Jüngste zwei Kamele.“ Eines blieb übrig: Und so ritt er fort auf seinem Kamel.

Die Geschichte eignet sich auch gut für das sogenannte Storytalking (siehe Kapitel 1.4.4)

## Aufgaben

- 1 Analysieren Sie die Konflikte:
  - a Bestimmen Sie die Akteure.
  - b Stellen Sie Art und Form der Konflikte dar.
  - c Benennen und erläutern Sie die Interessen der Akteure.
- 2 Erarbeiten Sie ein konstruktives Konfliktmanagementkonzept unter Verwendung eines geeigneten Konfliktmanagementmodells.
- 3 Beurteilen Sie die Bedeutung der Konfliktmanagementaktivitäten für die Produktivität der einzelnen Mitarbeiter.

## Mobbing gibt es bei uns

Fast 20 Jahre lang arbeitete Erika Seidler in der Sozialforschung. Intern wechselt sie ständig daran, wie der Vorgesetzte seine Aufgaben leisten, ist eine Unverschrämte. „Maschine und gucken dem Chef auf den Hintern. Konsequenzen haben!“, empört sie sich. Sie hat sich nichts zu Schulden kommen lassen. Morgen im Thermobecher wird das Lachen vergehen. Doch Seidler bekommt die Anweisung, den Ordner von hinten links in den Briefkasten. Morgen das Resultat bei der nächsten Akten wieder zurück in die Hand. Sie bestimmen fortan ihren Arbeitsrhythmus. [...]

Erika Seidler wird über ein Jahr hinweg von einer alleinerziehenden Mutter ist nicht an ihr vorüber. [...] Doch dem sie noch bis heute leidt. Kind. Doch den Antrag auf sich Kopfschmerzen. Die Bürokratie monatelangem Mobbing festlog. [...]

Erika Seidler informiert ihre Kollegen, dass sie krank ist. Doch statt Genesung bekommt sie das Gegenteil. Das Ende der Krankenversicherung

M13 Quelle: Karin Flothmann: Mobbing

Im Kfz-Betrieb UlmCars muss die Position des Werkstattleiters neu besetzt werden. Es liegen hierfür zwei unternehmensinterne Bewerbungen vor.

Der Kfz-Meister Thomas Paoli, der auch privat einen guten Kontakt zur Geschäftsführung des Betriebs pflegt, bei den Mitarbeitern aber unbeliebt ist und als fachlich wenig kompetent gilt, hat sich ebenso beworben wie der Kfz-Meister Peter Mayer, der durch seine fachliche Kompetenz und seine Hilfsbereitschaft bei den Mitarbeitern äußerst beliebt und angesehen ist. Die Geschäftsleitung entscheidet sich für Herrn Paoli und informiert die Belegschaft von UlmCars im Rahmen einer Werkstattbesprechung.

Bereits in der Werkstattbesprechung kommt Unruhe unter den Mitarbeiter ob dieser Entscheidung auf. Nach Beendigung der Besprechung taucht eine Abordnung bei der Geschäftsleitung auf und fordert die Umbesetzung der Position der Werkstatteleitung durch Herrn Mayer.

Herr Paoli, der dies auch mitbekommt, vermutet dahinter eine Einflussnahme des abgelehnten Herrn Mayer. Er beschließt, von nun an nicht mehr mit Herrn Mayer zusammenzuarbeiten, meidet ihn, wo es nur geht, gibt Informationen nicht mehr an ihn weiter.

Dieses veränderte Verhalten des neuen Werkstattleiters ihm gegenüber bemerkt Herr Mayer und sucht das Gespräch. Doch Herr Paoli verweigert dies, beschwert sich jedoch bei der Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung, die grundsätzlich hinter dem neuen Werkstattleiter steht, ermahnt Herrn Mayer, die Entscheidung zu akzeptieren und sich kooperativ zu verhalten ...