

# Das Harvard-Konzept – oder: die Macht von Prinzipien

## Schlüsselkompetenzen: Verhandlungsmanagement

Anna Zillmann\*

Der Fachbereich unserer Universität bietet seinen Studierenden diverse Veranstaltungen zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen an, die gemäß § 7 Abs. 2 Juristenausbildungsgesetz Nordrhein-Westfalen (JAG NRW) eine rechtssprechende, verwaltende und rechtsberatende Praxis berücksichtigen.

Viele Studierende – gerade in den Anfangssemestern – fragen sich, welche Rolle die Schlüsselkompetenzen spielen und ob diese ihrem juristischen Studium förderlich sind.

Im Folgenden soll das berühmte Harvard-Konzept mit einem fairen Interessenausgleich als Verhandlungsstrategie von Roger Fisher, William L. Ury und (später) Bruce Patton vorgestellt und erläutert werden. Dieser Aufsatz ist eine Einführung in den Bereich des Verhandlungsmanagements und intendiert, die Studierenden zur Beschäftigung mit den juristischen Schlüsselkompetenzen anzuregen.

### 1. Grundriss: die Macht von Prinzipien

Die Rechtswissenschaftler Roger Fisher und William L. Ury der Harvard Universität entwickelten 1981 das so genannte Harvard-Konzept<sup>1</sup> im Zuge des berühmten Harvard Negotiation Project. Dieses Projekt ist ein Forschungsprojekt der Harvard Law School im Rahmen des Program on Negotiation. Hier beschäftigen sich Wissenschaftler aus Harvard und dem MIT beispielsweise in Kooperation mit dem Simmons College in Boston mit Verhandlungsmethoden und Mediation. Als heute stellvertretender Leiter dieses Projekts arbeitete auch der spätere Mitautor Bruce Patton hieran mit.

Im Grundsatz geht es bei diesem Konzept um Verhandlungsmanagement und dessen gute Ausführung. Ausgangspunkt ist die Frage, inwiefern durch Verhandlungen ein optimales Ergebnis für alle Beteiligten erzielt werden kann. Die Problematik, wie überhaupt optimal verhandelt werden kann, ist hierbei von Bedeutung. Außerdem können sich natürlich auch beim bestmöglichen Verhandeln Schwierigkeiten ergeben. Was ist zum Beispiel, wenn der Verhandlungspartner nicht an einem optimalen Ergebnis interessiert ist? Oder wie geht es weiter, wenn schmutzige Tricks angewandt werden? Auf welche Art und Weise finde ich überhaupt mein eigenes, optimales Ergebnis? Denn nur wenn man sein eigenes Ziel und das dahinterstehende Interesse vor Augen hat, kann man gut vorbereitet Verhandlungen beginnen. Vorbereitung auf eine Verhandlung ist insgesamt nicht zu unterschätzen.

Dem Harvard-Konzept geht es um ein Festhalten an Prinzipien. Man muss in der Lage sein, mit Prinzipien zu ar-

beiten. Nur dann kann dieser Verhandlungsstil gelingen. Es handelt sich nämlich tatsächlich um einen Stil im gesellschaftlichen und kommunikativen Sinne. Durch das gezielte und gekonnte Einsetzen von Prinzipien entsteht eine autonome Struktur, die man beherrschen muss, um eine gute Verhandlung zu führen. Das Einzigartige und damit das Einfache an diesem Konzept ist, dass es sich immer um Prinzipien und Strukturen handelt, die man sich mit klarem Menschenverstand und logischer Sachlichkeit erarbeiten kann. Zumindest ist dies das Muster hinter dem Harvard-Konzept. Ob man das Konzept wirklich so leicht anwenden kann, wird sich im Folgenden noch zeigen.

### 2. Anwendungsbereich: wofür Verhandlungsmanagement?

Verhandlungsmanagement kann – so die Rechtswissenschaftler aus Harvard - in allen Lebens- und Geschäftsbereichen große Bedeutung erlangen. Oder besser gesagt: die Fähigkeit, Verhandlungen gut zu managen kann eine wichtige Rolle spielen und eine hervorragende Qualifikation darstellen. Im Privatbereich erleichtert erfolgreiches, positives und sachliches Verhandeln den Alltag. Die Anwendung klarer Prinzipien soll es möglich machen, konstruktive Gespräche mit dem Lebens- oder Ehepartner oder Familienmitgliedern über Themen zu führen, die sonst vielleicht Konflikte auslösen würden. Von Bedeutung ist aber, dass sich alle an die Spielregeln halten, denn sonst gerät das Harvard-Konzept möglicherweise ins Schwanken.

Das größte Anwendungsfeld ist wahrscheinlich der Beruf. Ob man als Manager, Bauleiter oder Anwalt Verhandlungen führt – überall geht es um das Erzielen einer Situation, in der alle gewinnen. Gerade im Bereich der Juristerei könnte das Harvard-Konzept wohl bei gerichtlichen und auch außergerichtlichen Verhandlungen große Dienste leisten.

\* Die Autorin studiert Rechtswissenschaft an der Universität Bonn seit dem Sommersemester 2010 und ist studentische Mitarbeiterin am Institut für Öffentliches Recht, Lehrstuhl Prof. Dr. Herdegen

<sup>1</sup> Seitenzahlen beziehen sich auf: Das Harvard-Konzept, *Fisher/Ury/Patton*, Campus-Verlag, 23. Auflage 2009.

Die Bedeutung der Fähigkeit Verhandlungen zu führen, sieht man schon beispielsweise an der rasenden Entwicklung der Mediation. Im Bundestag kursieren Entwürfe der Bundesregierung für ein geplantes Mediationsgesetz<sup>2</sup> (BTags Drucksache: 17 / 5335), welches die Mediation und andere Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung fördern soll. Selbst wenn man vor Gericht geht, wird meistens dennoch in jeder Lage des Verfahrens über eine alternative Lösung verhandelt.<sup>3</sup> Dies bedeutet, dass Verhandlungsmanagement auch hier eine wichtige Kompetenz für einen Juristen (und einen Jurastudenten) ist. Daher sollte man auch schon im Studium die Relevanz einer solchen Schlüsselqualifikation nicht unterschätzen. Also ist ein erweiterter theoretischer Anwendungsbereich auch an der Universität zu finden. Zunächst einmal muss aber der gezielte Einsatz des Konzepts und die Prinzipien verstanden, gelernt und eingeübt werden.

**Das Konzept: die Methode sachgerechten Verhandeln**  
Wie oben bereits erläutert, bedarf es im Grundriss nur „einfacher“ Prinzipien, die beachtet werden müssen, um einen gerechten Ausgleich der Parteiinteressen zu erzielen. Diese Prinzipien sollen im Folgenden aufgrund ihrer Beschaffenheit als Spielregeln bezeichnet werden. Wer mit dem Harvard-Konzept intensiv arbeitet, wird sich selber dabei erwischen, wie er denkt, dass diese Spielregeln selbstverständlich und einfach zu handhaben sind. Aber sind sie wirklich im Alltag anwendbar? Oder bietet das Harvard-Konzept lediglich gute Anregungen für Geschäftsverhandlungen? Die Autoren nennen dies die Methode des sachgerechten Verhandeln, die im Folgenden vorgestellt wird. Der Aufbau ist strukturiert: es gibt vier große Spielregeln, die man beachten und anwenden muss. Diese sollen nun aufgeführt werden.

**1. „Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!“<sup>4</sup>**  
Dieser Grundsatz ist die Basis des Harvard-Konzepts. Im Vordergrund steht, dass jeder Verhandlungspartner auch – und vor allem – ein Mensch ist. Und ein Mensch hat menschliche Schwächen und darauf muss man eingehen können. Kann man darauf eingehen, vermeidet man meistens automatisch unkluge Einigungen.<sup>5</sup> Eine ganz besonders große Rolle spielt bei diesem ersten Schritt die Empathie. Nur wer sich in die Situation des anderen versetzen kann, kann dessen Interessen erkennen und diese sachgerecht deuten und behandeln. Hiermit kann man jedoch möglicherweise spielen. Das liegt daran, dass das Selbst und das Selbstverständnis des Menschen sich mit seinen eigenen Positionen identifiziert.<sup>6</sup> Versetzt man sich in die Lage des Verhandlungspartners, kennt man sei-

ne Vorstellungen<sup>7</sup>. Diese Vorstellungen sind jedoch nicht immer fest, sie können beeinflusst werden – auch unbewusst. Die beste Möglichkeit zu einer solchen Umpolung und damit Manipulation besteht darin, sich gänzlich anders zu verhalten, als es von einem erwartet wird.<sup>8</sup> Man muss Interessen und Vorstellungen austesten. Solche Tricks können einem auch alltägliche Verhandlungen und Diskussionen vereinfachen und zu einem kreativen Gedankenspiel führen. Wenn man sich selber bei alltäglichen Verhandlungen und Diskussionen beobachtet, weiß man, dass man sich doch immer wieder von der Person der anderen Partei beeinflussen lässt. Ist man nicht großzügiger und nachgiebiger gegenüber seiner Schwester als gegenüber einem potentiellen Vertragspartner beim Autokauf? Hier muss man Distanz wahren können. Das bedeutet, dass man eine gedankliche Trennung der Person und des Konflikts vornehmen muss. Eine solche Vorgehensweise klingt einfach, ist es aber möglicherweise gar nicht. Findet sich hier schon eine Schwachstelle des Konzepts? Nur wenn man viele Berührungspunkte mit Diskussionen und vor allem Verhandlung im Beruf (also jeden Tag) hat, kann man lernen, eine solche Entzweiung vorzunehmen. Aber gerade das soll die Grundlage des Konzepts und der erste Schritt zu einer optimalen Verhandlung sein.

Weitergehend ist es wichtig, beim „Problem Mensch“ auf Emotionen zu achten. Ein Vorteil kann daraus resultieren, dass man nicht nur die Emotionen der anderen erkennt und versteht, sondern auch die eigenen. Wie schon der chinesische Philosoph Laotse<sup>9</sup> sagte: „Wer andere kennt ist klug, wer sich selbst kennt, ist weise.“ Insgesamt werden schon beim ersten Schritt gute Verhandlungstricks gegeben, die man aber auch anwenden können muss. Dabei merke man sich als abstrahierte Spielregel: Nett sein ist auch keine Lösung.<sup>10</sup>

**2. „Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!“<sup>11</sup>**

Der zweite zu beachtende Punkt bei einer Verhandlung besteht darin, dass man sich nur auf die Interessen des Anderen konzentrieren darf. Die Interessen dürfen aber nicht mit den entsprechenden Positionen bei der Beachtung dieser Spielregel verwechselt werden. Das ist die größte Gefahr bei einer Verhandlung. Also muss man herausfinden, was das Interesse und was die vertretene Position des anderen Teils ist. Fundament dieser Regel ist die Erkenntnis, dass ein Problem immer durch Interessen bestimmt wird. Man kann aber ebenso sagen, dass ein Problem immer erst entsteht, wenn es entgegenstehende Interessen gibt. Wichtig ist also die Fähigkeit, die Interessen des anderen zu erkennen. Wie oft äußern Menschen sich nicht zu dem, was sie wirklich wollen? Also muss man nach Ansicht des Harvard-Konzepts immer eine Frage stellen: Warum?

<sup>2</sup> BTags Drucksache: 17 / 5335 vom 01. April 2011.

<sup>3</sup> Siehe beispielhaft hierfür § 278 ZPO.

<sup>4</sup> S. 41 ff.

<sup>5</sup> Zur Problematik des „Positionserangels“ und den damit verbundenen unklugen Entscheidungen siehe S. 27.

<sup>6</sup> Hierzu: S. 34 (das Problem des Ichs.)

<sup>7</sup> Anm.: Der Konflikt liegt in den Köpfen der Menschen.

<sup>8</sup> Zu dieser (unkonventionellen) Methode siehe S. 52.

<sup>9</sup> *Lao-Tse*: Gründer des Daoismus, 6. Jh. vor Chr.

<sup>10</sup> S. 30.

<sup>11</sup> S. 69 ff.

Durch Nachfragen wird dem Verhandlungspartner Interesse und Aufmerksamkeit gezeigt und man gelangt (meist) zu der Antwort auf die Frage. So kann man sich nicht nur Bemühungen sparen, sondern auch Zeit – die bei vielen Verhandlungen knapp sein kann. Man muss aber genau so fragen: Warum nicht? Hierbei muss man aber auch an die Handlungsalternativen und Wahlmöglichkeiten der Gegenseite denken.<sup>12</sup> Daraus ergibt sich ein wichtiges Hilfsmittel: die Kommunikation. Man muss hart in der Sache sein, aber sanft zu den beteiligten Menschen. So erzielt man zwei Erfolge: man gelangt zu einem positiven Ergebnis für alle und pflegt die private oder geschäftliche Beziehung – oder man setzt sie zumindest nicht aufs Spiel. Dies sind nämlich auch die grundlegenden Interessen bei einer Verhandlung, die jede Partei zu erfüllen sucht.

Die Begründer des Konzepts stellen in diesem Bereich die These auf, die wichtigsten Interessen seien zumeist die menschlichen Grundbedürfnisse. Beispielhaft seien Sicherheit, wirtschaftliches Auskommen, Zugehörigkeitsgefühl, Anerkanntsein und Selbstbestimmung genannt.<sup>13</sup> Man kann also mit einfachem Menschenverstand häufig die Interessen der anderen erkennen und darauf eingehen. Das bedeutet, dass hinter vielseitig zu interpretierenden Positionen oft grundlegende Bedürfnisse stecken: Sicherheit oder Selbstbestimmung meistens. Somit hat man einen einfachen Zugang zu vielen Interessen des Verhandlungspartners. Gerade weil diese Bedürfnisse so fundamental sind, werden sie meistens – auch von den besten Verhandlungspartnern – übersehen.

### 3. „Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln!“<sup>14</sup>

Wenn das Harvard-Konzept besagt, dass man verschiedene Optionen erschaffen muss, um am Ende die beste für beide Seiten zu finden, erklärt es gleichzeitig, wie man solche Optionen entwickeln kann und soll.

Hierfür müssen ebenfalls verschiedene Regeln beachtet werden. Am Anfang ist es wichtig bei der Entwicklung der Optionen objektiv und vollkommen neutral zu sein. Man darf in keinem Fall gleichzeitig eine Beurteilung vornehmen. Denn dies kann zu einer unbefriedigenden Verhandlungssituation führen, in der sich alle Beteiligten unwohl fühlen. Die Neutralität ist ein Grundstock der Methode des sachgerechten Verhandlens.<sup>15</sup> Dies soll aber erst beim vierten Punkt näher analysiert werden.

Weiterhin muss man eine Vielzahl von Varianten nennen, die einem akzeptabel erscheinen. Ein großer Fehler besteht darin, nach der „einen“ Lösung zu suchen. Der Kuchen ist sozusagen nicht begrenzt.<sup>16</sup> Versteift man sich von vornherein auf eine bestimmte Lösung, hat der Verhandlungspartner möglicherweise kein Interesse mehr an einer objekti-

ven Verhandlung, weil das Ergebnis schon als festgemacht erscheint. Die verschiedenen Verhandlungsalternativen müssen für alle Seiten aber auch Vorteile haben. Damit erhalten alle Beteiligten das Gefühl, sie hätten eine Wahl und damit eine Möglichkeit der Beeinflussung des Ergebnisses. Schlussendlich müssen diese Vorschläge in der Lage sein, den anderen Personen, die an der Verhandlung beteiligt sind, die Entscheidung zu erleichtern. Nach dieser Vorgehensweise kann man mehrere Optionen entwickeln, aus denen man die herausfiltern muss, die für alle Vorteile hat. Hierfür finden sich im Alltag anwendbare Vorgehensweisen<sup>17</sup>: Erstellen von Listen, gemeinsames Brainstorming, Mind-Maps und konstruktive Pro- und Contra-Listen. Dies steigert die allgemeine Zufriedenheit bei Verhandlungen und führt zu einem wichtigen Nebeneffekt: die Verhandlungspartner können gute Geschäftsbeziehungen aufrecht erhalten. Denn auch hierum geht es. Sind alle Beteiligten mit der Verhandlung und ihrem Ergebnis zufrieden sind sie gegebenenfalls an erneuten Verhandlungen interessiert. Aus diesem Verhandlungspunkt wollen wir uns eine Spielregel besonders merken: Drohungen helfen nicht.<sup>18</sup> Dies ist leider etwas, was man leicht vergisst wenn eine Verhandlung ins Schwanken gerät. Man muss aber auch daran denken, dass man sich selber nicht irgendwelchen Prinzipien beugen darf. Das darf man nämlich nur, wenn die Prinzipien selbst sinnvoll sind und einem sinnvoll erscheinen.<sup>19</sup>

### 4. „Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen!“<sup>20</sup>

Objektivität ist eine Fähigkeit die Juristen besitzen sollten. Egal in welcher beruflichen Position man später steht, man muss immer in der Lage sein, ein Problem von mehreren Seiten aus zu betrachten und zu bewerten. Man muss für alle Beteiligten eine einvernehmliche Lösung finden können. Daher ist gerade dieser Punkt bei gerichtlichen bzw. außergerichtlichen Verhandlungen zu beachten. Man muss auch konstruktiv durchsetzungsfähig sein, dies bedeutet, dass man gegenüber dem Verhandlungspartner auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen muss. Bloße Willensentscheidungen sind meist nicht befriedigend für alle Beteiligten. Hierbei erklären die Autoren, dass der Ansatz darin bestehe, dass sich die Lösung auf Prinzipien gründet und nicht durch gegenseitigen Druck zustande kommen darf.

Dass Druck in einer Verhandlung meist zu negativen Ergebnissen führt, wurde oben bereits erläutert.<sup>21</sup> Dabei müsse man sich auf die objektive Sachlage beziehen und offen für Vernunftgründe sein. Dies ist durchaus nachvollziehbar. Da es sich, wie oben bereits erläutert, um eine Grundfähigkeit des Juristen handeln muss, ist eine regelmäßige Übung in Verhandlungssituationen unentbehrlich.

<sup>12</sup> Zur Frage, welche Interessen im Weg stehen: siehe S.74.

<sup>13</sup> Siehe dazu S.79.

<sup>14</sup> S. 89 ff.

<sup>15</sup> Zur Frage warum Neutralität so wichtig ist siehe S. 121.

<sup>16</sup> Es geht meistens nicht um eine Entweder-Oder-Entscheidung, daher ist der Kuchen nicht begrenzt. Diese Annahme ist falsch.

<sup>17</sup> Auch wenn der Nutzen dieser Methoden im Einzelnen streitig ist.

<sup>18</sup> Zumindest nicht im Sinne des Harvard-Konzepts, S. 118.

<sup>19</sup> Zur Aufgabe, bei Druck nicht nachzugeben, siehe ausführlich S. 129.

<sup>20</sup> S. 120 ff.

<sup>21</sup> Siehe S. 129.

Das Harvard-Konzept erklärt auch hier nicht nur wie der Verhandlungspartner sich verhält, sondern auch, wie man sich selbst verhalten muss. Selbstreflexion kann zu Selbstbestimmung führen – und wenn einem das gelingt, kann man sich entschieden auf die Anwendung objektiver Kriterien konzentrieren und dennoch flexibel sein.<sup>22</sup>

Eines der zuvor angedeuteten Grundprinzipien ist die Fairness. Es geht um faire Kriterien<sup>23</sup> und um faire Verfahrensweisen<sup>24</sup>. Nur bei fairen Verhandlungen können am Ende alle gewinnen, auch wenn man in gewissen Punkten sicherlich verzichten oder zurücktreten muss. Wenn aber alle Verhandlungsbeteiligten an gewissen Punkten zurückstecken müssen, ist die allgemeine Zufriedenheit gesichert, weil nicht nur einer verzichten musste. Und dies soll das optimale Ergebnis nach dem Konzept sein.

Erforderlich ist auch die Fähigkeit des Umdenkens und Umwandeln. Verwandelt sich also eine bisher ordnungsgemäße Verhandlung in einen Streitfall wird die Situation vereinfacht, wenn der Streitfall zu einer gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien umgewandelt werden kann.<sup>25</sup> Dazu müssen aber alle Beteiligten bereit sein. Und hierin liegt ein weiteres Problem des Konzepts. Diese mögliche Schwierigkeit und andere Schwierigkeiten des Konzepts sollen im Folgenden erläutert werden.

#### IV. Konfliktträchtige Verhandlungen – und jetzt?

Was passiert, wenn nicht alle Verhandlungspartner bereit sind, sich auf eine solche Verhandlungsweise einzulassen? Was ist, wenn die Gegenseite versucht den Verhandlungspartner zu unterdrücken? Auf diese Fragen versucht das Konzept ebenfalls Antworten zu geben.

Fisher, Ury und Patton schildern verschiedene Situationen, die eine Verhandlung problematisch oder gar aussichtslos erscheinen lassen und geben gleichzeitig Hinweise, wie eine solche problematische Situation interessengerecht gelöst werden kann.

Dargestellt wird beispielsweise die Situation, in der die Gegenseite stärker ist.<sup>26</sup> In einer solchen Situation kann es passieren, dass eine Seite versucht, die andere zu unterdrücken und ihr eine Meinung aufzuokroyieren. Geschieht dies, sind alle schlussendlich unzufrieden und werden außerdem beispielsweise kein Interesse an einer künftigen Vertragsbeziehung haben. Wenn dies tatsächlich der Fall ist, ist es erforderlich, eine so genannte „Beste Alternative“ zu entwickeln. Die Entwicklung verläuft ähnlich der Entwicklung der anderen Optionen.<sup>27</sup> Auch hier bietet sich beispielsweise das Erstellen einer Pro- und Contra-

Liste an.<sup>28</sup> Diese beste Alternative muss aber immer auch in eine praktische Option umgewandelt werden können, sie muss existent sein. Dies bedeutet Macht: Je attraktiver die beste Alternative ist, desto mehr Macht hat man in der Verhandlung.<sup>29</sup> Also erkennt man hier in der grundlegenden Struktur die Macht der Prinzipien. Außerdem bietet es sich an bei einer solchen Über-Unterordnungs-Situation die beste Alternative der Gegenseite herauszufinden und zu untersuchen. Hierdurch schafft sich vielleicht wieder eine Gleichordnung. Aber auch hierbei muss man der Empathie fähig sein.

Problematisch kann zudem der Fall sein, dass der Verhandlungspartner nicht mitspielt. Hierbei erschaffen die Autoren das so genannte Verhandlungs-Judo und raten zu dessen Anwendung.<sup>30</sup> Das Prinzip dabei lautet: nicht zurückschlagen. Und ebenfalls hier muss man der Umwandlung fähig sein: wenn die Gegenseite persönliche Angriffe startet, muss man diese in sachbezogene Auseinandersetzungen verwandeln. Diese Umwandlungsfähigkeit ist sehr bedeutend bei der Anwendung des Harvard-Konzepts. Man muss eine weitere wichtige Fähigkeit besitzen um konstruktiv verhandeln zu können: Schweigen. Schweigen bedeutet Macht. Auch dies ist ein goldenes Prinzip des Harvard-Konzepts. Aber es ist auch eine Fähigkeit, die nicht alle Menschen besitzen. Wird man zu einer Stellungnahme oder zu einer gewissen Reaktion provoziert, kann es einem schwer fallen, sich nicht verbal wehren zu wollen. Jedoch kann die Anwendung auch Verhandlungswunder bewirken. Aber dies muss man trainieren.

#### V. Das Ergebnis des sachgerechten Verhandeln

Und was ist das Ergebnis des Harvard-Konzepts? Nach den Vorstellungen der Autoren besteht das Ergebnis in einer win-win-Situation, also einer gütlichen Übereinkunft mit der alle zufrieden sein können. Aber ist das ein realistisches Ergebnis? Besteht eine realistische Möglichkeit mit dem Harvard-Konzept in jedem Privat- und Geschäftsgespräch eine Lösung zu finden, die alle Vertragspartner zufriedenstellt? Die allumfassende Beantwortung dieser Frage ist an dieser Stelle unmöglich. Es handelt sich um eine Form der Verhandlung, die man erlernen kann – und die sicherlich empfehlenswert ist. Dies bezieht sich zuvorderst auf den beruflichen Bereich.<sup>31</sup> Gerade Juristen sollten die Erzielung einer gütlichen Übereinkunft erlernen, um damit im Berufsleben gut arbeiten zu können.

#### VI. Stellungnahme: Die juristische Schönheit der Prinzipien

Vorgehend ist das Harvard-Konzept – der Klassiker der Verhandlungstechnik – vorgestellt und erläutert worden. Die Anwendung sollte verhältnismäßig und schlicht sein. Man sollte sich die praktische Bedeutung des Harvard-

<sup>22</sup> Dies ist von unübertroffener Bedeutung, siehe S. 129.

<sup>23</sup> Siehe S. 125.

<sup>24</sup> Siehe S. 126.

<sup>25</sup> Man kann beispielsweise Fragen: „Wie denken Sie darüber?“, S. 129.

<sup>26</sup> Die „beste Alternative“ zur Verhandlungsbereinkunft im deutschen, aber im Original: BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement)

<sup>27</sup> Siehe oben zu der Bedeutung der Wahlmöglichkeiten.

<sup>28</sup> Auch hier ist die Wirkungsweise wohl streitig.

<sup>29</sup> Vergleiche hierzu S. 147 f.

<sup>30</sup> Zum so genannten „Verhandlungs-Judo“ siehe S. 154 ff.

<sup>31</sup> Zumindest nach Einschätzung der Verfasserin.

Konzepts vor Augen führen. Die Autoren beschreiben an mehreren Stellen, dass das Harvard-Konzept überall anwendbar ist, im Geschäfts- und im Privatleben. Vorliegend gilt es aber sich auf die Bedeutung des Konzepts für den Jurastudenten bzw. den Juristen zu konzentrieren. Das Konzept beruht auf Prinzipien und zwingt den Juristen zu deren Anwendung. Dem Juristen sind Prinzipien in vielerlei Hinsicht bekannt. Wem das Rechtsstaatsprinzip, das Opferschutzprinzip oder das Vertragsfreiheitsprinzip schon nichts sagt, der sollte mit der Anwendung des Harvard-Konzepts zurückhaltend sein. Es ist eine Stilrichtung, aber man muss eben auch diesen Stil haben. Das Praktikable und damit das Schöne an Prinzipien ist, dass man sie stets bei den unterschiedlichsten Sachverhalten anwenden kann. Das sollte doch gerade der Grundsatz sein – dass man alles auf grundlegende Prinzipien zurückführen kann. Hält man sich also an die vorgenannten Prinzipien, gelangt man vermutlich zu einer positiven Verhandlung. Ob das Ergebnis immer für alle gewinnbringend ist, ist davon abhängig, wie gut das Konzept angewandt wird. Jedenfalls bietet es gute Anregungen und Ideen, die für den Juristen sowohl im Studium als auch in der Praxis hilfreich sein könnten. Das Angebot der Schlüsselkompetenzen sollte genutzt werden, da ein rechtswissenschaftliches Studium nicht nur aus dem Erlernen materiellen Wissens bestehen kann. Die verschiedenen Angebote der Universität machen es möglich, zusätzliche Kompetenzen und Qualifikationen zu erhalten, die andere möglicherweise nicht haben. In jedem Fall ist es ein erstrebenswertes Ziel, sich solche Verhandlungsmethoden anzueignen. Das Harvard-Konzept stellt hierfür einen durchaus guten Einstieg dar.

Wer mehr über das Harvard-Konzept erfahren möchte: Das Buch ist für den Preis von 27,00 Euro beim Campus-Verlag erhältlich. (ISBN: 978-3-593-38982-0)