

## **Neue Hochschulsteuerung, Mitbestimmung und Akzeptanz**

### **Externe Zielvereinbarungen, Pakte und Hochschulverträge aus Perspektive von Akteurinnen und Akteuren**

23. und 24. Februar 2006; Leucorea, Lutherstadt Wittenberg

Workshop des Instituts für Hochschulforschung in Zusammenarbeit mit der Hans Böckler Stiftung

Cornelius Filipski

Pre-Sent, Halle

### **„Verhandeln statt kämpfen. Das Harvard-Konzept als Chance für die Hochschulpolitik“**

#### **Ein Praxisworkshop**

I

Das Harvard-Konzept ist ein Prinzip mit dem Verhandlungen zielgerichtet durchdacht und durchgeführt werden können. Es gibt Menschen konkrete Hilfestellungen, um schwierige Gespräche vorzubereiten und zu gestalten.

II

Zielvereinbarungen werden in Deutschland als Weg der Hochschulpolitik in den einzelnen Bundesländern in unterschiedlichem Maße und auf verschiedene Art und Weise genutzt und durchgeführt. Es wird verhandelt und ausgehandelt, diskutiert, vertagt und gelegentlich verordnet. Dabei wird begeistert vorgegangen, es wird geschimpft und es wird verzweifelt. Es führen Personen aus unterschiedlichen Ebenen der Hochschule, der Landesregierung Gespräche um einen Nutzen zu erzielen. Den größtmöglichen Nutzen – in den meisten Fällen für die eigene Seite.

III

Im Rahmen der Tagung „Neue Hochschulsteuerung, Mitbestimmung und Akzeptanz – Externe Zielvereinbarungen, Pakte und Hochschulverträge aus Akteursperspektive“ in Wittenberg fand ein Workshop zum Harvard-Konzept im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen statt. Der Workshop dauerte zwei Stunden und wurde von 14 TeilnehmerInnen besucht.

## IV

Das Harvard-Konzept lässt sich schlaglichthaft als aus vier Prinzipien und drei Techniken bestehend zusammenfassen. Die vier Prinzipien sind zum einen die Trennung von Problem und Person, zum anderen die Orientierung an Interessen der Parteien und nicht an Positionen, die letztlich nichts anderes sind als Lösungswege, des Weiteren die Etablierungen von fairen Kriterien für die aktuelle Verhandlung und viertens die Entwicklung von einer maximalen Zahl an Lösungsideen aus der dann die endgültige Entscheidung herausgearbeitet wird. Die drei Techniken sind erstens das gezielte Aussprechen von vielen Äußerungen mit den Worten „ja“ und „wir“, zweitens das immer wieder vorgebrachten Einladen zurück in die aktuelle Verhandlungen, auch wenn Blockaden, scheinbare Unvereinbarkeiten oder sogar Drohungen im Raum stehen, das so genannten „Brücken bauen“ und drittens das Überprüfen und Stärken von Alternativen zu einem durch die Verhandlung erzieltem Ergebnis, die so genannte „BATNA“. Vor allem Verhandlungsbereiche in denen es scheinbar klare Machtbereiche gibt, erscheinen nach einer gründlichen BATNA-Analyse („Best Alternative To Negotiated Agreement“) oft in einem neuen Licht.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass insbesondere im ersten Prinzip, der Trennung von Problem und Mensch, die grundlegende Ausrichtung des Harvard-Konzepts erkennbar ist. Es ist zentral für eine gelungene Verhandlung nach dem Harvard-Konzept, dass sowohl an einer guten Atmosphäre und einer guten Beziehung zwischen den beteiligten Parteien gearbeitet wird. „Gut“ ist dabei jeweils an den gegebenen Umständen zu messen.

Da das Harvard-Konzept aus klar abgegrenzten Teilen besteht, ist es möglich, entweder das gesamte Konzept zu nutzen oder sich auf einzelne Bestandteile zu konzentrieren und diese für die eigene Verhandlung zu nutzen. Das Konzept wurde 1978 an der Juristischen Fakultät der Harvard-Universität gegründet, um alternative Lösungen zu konfrontativen Gerichtsverhandlungen kommunikativ herstellen zu können.<sup>1</sup>

## V

Das Ziel des Workshops während der Tagung in Wittenberg war es, einen aktiven Einblick in das Harvard-Konzept zu ermöglichen. So wurden die TeilnehmerInnen in ein kompetitives Kleingruppen-Setting gebracht. Die Workshop-Gruppe wurde zweigeteilt und die beiden Teilgruppen A und B bearbeiteten einzelne Prinzipien des Harvard-Konzepts mit Blick auf

---

<sup>1</sup> Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept - Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. Frankfurt/Main, 1995.

eine mögliche kommende Verhandlung mit jeweils der anderen Gruppe. So wurden die Gruppen zunächst gefragt, was getan werden könnte, damit die Verhandlung mit der anderen Gruppe für die andere (!) Gruppe möglichst angenehm verlaufen würde, allerdings ohne inhaltliche Zugeständnisse für dieses Ziel einzusetzen. Über diese Frage wird der Einflussfaktor Mensch in den Blick genommen und hier traten in dem Workshop auch die ersten Irritationen auf. Diese Irritationen sind beim ersten Kontakt mit dem Harvard-Konzept üblich, denn was dem Gegenüber ein Gespräch möglichst angenehm werden lassen würde, wird bei Verhandlungen nur selten gefragt. Da aber das Problem meistens nur gemeinsam mit der anderen Partei gelöst werden kann, ist es wichtig, dass eben diese andere Partei die Verhandlung an sich nicht bereits als Problem und als energiekostend erlebt. Gleichzeitig wird über diese Herangehensweise die Trennung von Problem und beteiligten Personen etabliert. Denn es wird nicht über inhaltliche Angebote und Kompromisse für eine angenehme Verhandlung gesorgt, sondern die gute Atmosphäre wird über andere Wege, wie der Gestaltung der Rahmenbedingungen und der Kommunikation erreicht. Zusätzlich stellt sich der Vorteil ein, dass eben weil das Gespräch an sich im Rahmen der gegebenen Umstände als angenehm erlebt wird, für zukünftige Verhandlungen eine gesunde Grundlage hergestellt wird. Zugespitzt lässt sich sagen, dass es besser ist, wenn es nicht zu einer Einigung kommt, aber das Verhältnis der Verhandlungspartner gut ist, als wenn dieses Verhältnis keine Kommunikation mehr erlaubt, es aber zu einer Einigung gekommen ist. Insbesondere bei so langfristigen Kommunikationsbeziehungen wie zwischen einem Bundesland und den Hochschulen ist dieser langfristige Faktor sehr wichtig.

Neben der Teilgruppen-Aufteilung, die während der zwei Stunden immer wieder hergestellt wurde, gab es in dem Workshop kurze frontale Informationsphasen, in denen die Prinzipien des Harvard-Konzepts dargestellt wurden. Dabei wurde das Prinzip der Interessen-Fokussierung und den sich daraus ergebenden vielfältigen möglichen Lösungen deutlich hervorgehoben. An diesem Punkt lässt sich der Weg aus der Frustration über scheinbar ausweglose Verhandlungen deutlich und konkret aufzeigen. Scheinbar eindeutige und hoffnungslose Situationen lassen sich als typisches Positionsgerangel einordnen und durch die Interessen-Fokussierung auflösen und produktiv lösen.

Abschließend wurden die Erfahrungen aus den Teilgruppen im Plenum vorgestellt. So wurde zum Beispiel der Einwand erhoben, dass das Konzept wohl theoretisch funktionieren möge, aber in der Praxis so nicht nutzbar wäre. Oder es wurde die Frage besprochen, wie BATNAs in die Verhandlungen eingebracht werden könnten, oder wie ob sich Zeitvorteile durch

weniger „Aufwand“ bei der scheinbar zeitraubenden Arbeit an der Atmosphäre ergeben würden. Anhand der einzelnen Fragen und der konkreten Beispiele der TeilnehmerInnen, konnten Details und Grundprinzipien deutlich herausgearbeitet werden.

## VI

Das Harvard-Konzept beantwortet nicht die Frage, wie eine Partei es schafft in einer Verhandlung die eigenen Ziele durchzusetzen. Das Harvard-Konzept stellt noch nicht einmal diese Frage. Die Frage, die gestellt wird, lautet: Wie gestalte ich eine Verhandlung, bei der alle Beteiligten maximal zufrieden sind und zwar sowohl mit dem inhaltlichen Ergebnis, als auch mit der Verhandlung selbst. Eine solche Verhandlung zu führen lohnt sich vor allem dann, wenn eine längere Beziehung zwischen den beteiligten Parteien besteht. Eine gute Verhandlung ist also eine Investition in die Zukunft.

## VII

Das Ziel des Workshops war es einen aktiven Einblick in die Vorgehensweise des Harvard-Konzepts zu ermöglichen. Praktische Umsetzungen und durchaus auch Probleme und Fehler, aber natürlich vor allem positive Erlebnisse sind in einem Workshop nicht simulierbar. Doch aktive Auseinandersetzungen und ein hohes Interesse von Seiten der TeilnehmerInnen im Workshop und damit ein Prozess der Auseinandersetzung lassen sich festhalten.

## VIII

Die Gespräche zu den Zielvereinbarungen bieten in ihren strukturellen Gegebenheiten einen nahezu idealen Rahmen um die Vorteile des Harvard-Konzepts nutzen können. Die beteiligten Menschen werden in dieser Art der Verhandlungsführung in den Blick genommen. Auch deswegen ist es eine plausible Annahme, dass nicht jede Verhandlung sowohl mit einem inhaltlichen Ergebnis und einer produktiven Beziehung enden wird, doch es lässt sich sagen, dass die Chancen steigen, dass es dazu kommt, wenn das Harvard-Konzept eingesetzt wird.

<http://www.pre-sent.de/>