

## Harvard-Prinzip

Das Harvard Prinzip befasst sich damit, wie Sie sachbezogen kommunizieren, verhandeln und Konflikte lösen können. Der Ansatz folgt einem Leitsatz: „Hart in der Sache, weich gegenüber den Menschen“. Im Folgenden finden Sie eine kurze Einführung in das Prinzip. Lesen Sie sich diese bitte in Ruhe durch.

<p><b>1. Prinzip</b></p> <p>Menschen und Probleme zusammen sehen, aber getrennt behandeln</p>	<p><b>2. Prinzip</b></p> <p>Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen</p>
<p><b>3. Prinzip</b></p> <p>Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln</p>	<p><b>4. Prinzip</b></p> <p>Objektive Kriterien anwenden</p>

### 1. Prinzip: Menschen und Probleme zusammen sehen, aber getrennt behandeln

Trennen Sie persönliche Beziehungen von Sachfragen. Kümmern Sie sich unmittelbar um das „Problem Mensch“.

Maßnahmen:

- sich ins Gegenüber versetzen
- Projektion vermeiden
- Schuldzuweisungen vermeiden
- über beiderseitige Vorstellungen sprechen
- Gegenseitige frühe Einbindung in den Lösungsprozess
- Dem Gegenüber die Möglichkeit geben das Gesicht zu wahren
- Eigene Emotionen und die des anderen erkennen und verstehen
- Anerkennung der Berechtigung der Gefühle der anderen

Kommunikation:

- aufmerksam zuhören und Rückmeldung über Gehörtes geben
- sich der Gegenseite zuwenden, so sprechen, dass man verstanden wird
- über sich reden, nicht über die Gegenseite (Ich-Botschaften)
- nur zweckdienliche Informationen aussprechen

### 2. Prinzip: Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

Interessen = innere Motive, Wünsche, Sorgen etc.

Positionen = bewusste Entscheidungen auf Grund von Interessen

Interessen in Einklang bringen nicht Positionen, da

- jedes Interesse durch mehrere Positionen befriedigt werden kann
- es trotz gegensätzlicher Positionen meist mehr gemeinsame als gegensätzliche Interessen gibt

Interessen herausfinden:

- nach Gründen für Wünsche fragen
- in die Rolle des Gegenübers versetzen
- im Voraus Liste mit Interessen der verschiedenen Beteiligten erstellen
- deutliches Ausdrücken der eigenen Interessen

### 3. Prinzip: Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln

Häufig kein Suchen nach verschiedenen Wahlmöglichkeiten, da vier Haupthindernisse:

1. vorschnelles Urteilen
2. Suche nach „richtiger“ Lösung mit entsprechender Einengung
3. Annahme eines Spiels um „feste Summen“ → Entweder-oder-Denken, anstatt nach Vorteilen für beide Seiten zu suchen
4. Vorstellung, dass andere ihre Probleme selber lösen sollten, Desinteresse

Daraus folgt: Vergebene Chance Entscheidungsmöglichkeit zum beiderseitigen Vorteil zu entwickeln!

- Entwicklung kreativer Wahlmöglichkeiten
- Verwendung von Kreativitätstechniken wie Brainstorming in der Phase der Lösungsfindung
- Anstreben einer hohen Anzahl von Lösungen, nicht der einen „richtigen“ Lösung
- Suche nach Vorteilen für beide Seiten
  - Gemeinsame (verborgene) Interessen gibt es immer
  - Durch Hervorheben gemeinsamer Ziele wird Verhandlung flüssiger
- Entwickeln von Vorschlägen zur Erleichterung der Entscheidung der Gegenseite

### 4. Prinzip: Objektive Kriterien anwenden

Objektive Kriterien sind meinungsunabhängige, sachliche Maßstäbe, z.B. aus:

- Kosten-Nutzen-Analysen
- Konsequenzanalysen, die aufzeigen, welche Auswirkungen eine bestimmte Lösung auf die Zukunft hat
- Beziehungsanalysen, die aufzeigen, welche Auswirkungen die Lösung auf die Beziehung zwischen den Konfliktparteien hat



## Präventa

- Marktwerten
- Früheren Vergleichsfällen
- Wissenschaftlichen Gutachten
- Kriterien von Sachverständigen
- Gerichtsurteilen
- Moralischen Grundsätzen
- Gleichbehandlung
- Tradition

Andernfalls müssen sie entwickelt werden:

- faire Kriterien sind an der Vernunft orientiert, gesetzlich legitimiert und praktisch durchführbar
- faire Verhaltensweisen

Verhandeln mit Hilfe objektiver Kriterien:

- Streitfall in Suche nach objektiven Kriterien umfunktionieren
  - wenn es z.B. um die Entscheidung für eine Strategie geht, kann sich auf eine Kosten-Nutzen-Analyse geeinigt werden, mit Hilfe derer objektiv beurteilt wird, was die beste Strategie ist
- Einigung vorab über anzuwendende Kriterien
  - so wäre z.B. eine Kosten-Nutzen-Analyse möglich, bei der mindestens ein Verhältnis von 40:60 bestehen muss, um die Strategie zu wählen
  - auch konkrete wissenschaftliche Kriterien sind möglich zur Beurteilung
- Nutzung vernünftiger Argumentation
- Nicht Nachgeben bei Druckausübung

Quelle: Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2015). *Das Harvard-Konzept: Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse*. Frankfurt a.M.: Campus.