

## 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
- Spekulationen 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

*Das heißt konkret:* Versuchen Sie die andere Person zu verstehen und lassen Sie sich auf ihre Sichtweise ein. „Wie sehen Sie das?“, „Was ist für Sie eine ideale Arbeitsbeziehung?“



## Präventa

### 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

*Das heißt konkret.* Finden Sie heraus, was die Person antreibt und bewegt und schauen Sie, wie dies mit Ihren Interessen überein passt. „Warum möchten Sie XY?“, „Welches Ziel verfolgen Sie langfristig damit?“

### 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

*Das heißt konkret.* Versuchen Sie, gemeinsam eine Lösung zu finden, die für beide passt, statt jeder für sich zu kämpfen. „Wie können wir beide am meisten daraus gewinnen?“, „Was wäre der Weg, der uns beide zufriedenstellt?“

#### 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
- 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

*Das heißt konkret:* Bleiben Sie fair und nachvollziehbar. „Nach welchen Kriterien würden unbeteiligte Dritte zu der gleichen Entscheidung wie wir kommen?“

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