

Gesprächsführung: Das Ziel steht im Vordergrund

Rita bittet ihren Lebenspartner Karl, nur noch 70% zu arbeiten, denn ohne Karls intensivere Mitwirkung im Haushalt ist Ritas Beförderung zur Abteilungsleiterin gefährdet. Ritas Begründung leuchtet ein, doch ist damit alles geklärt?

Von Marcus Knill

AUTOR Rita ist es, die derzeit 70% arbeitet. Als
 Marcus Knill, ChefIn würde von ihr aber eine hundertprozentige Präsenz verlangt. Soll
 selbstständiger und Coach. Durch nun Karl – dem Frieden zuliebe – nach-
 Kommunikationsberater geben und auf seine Karriere verzichten?
 und Coach. Durchführung von Seminarien Mit reduziertem Pensum könnte
 in der ganzen Schweiz. er seine bisherige Funktion nicht mehr
 Autor von ausfüllen. Muss also einer der Partner
 Fachbüchern und zurückstecken, und wenn ja, wer?
 Fachbeiträgen im Beim Harvard-Prinzip geht es nicht
 Kommunikationsbereich. um ein «Entweder-oder», vielmehr
 Inhaber der kann meist eine «Sowohl-als-auch»-Lö-
 Kommunikations- sung gefunden werden. Voraussetzung
 firma K+K ist: Alle Interessen müssen sauber her-
 Kommunikations- ausgeschält werden.
 beratung, 8248 Uhwiesen.
 Tel. 052 659 11 10,
 E-Mail: k-k@bluewin.ch

ONLINE
<http://www.knill.com>

BUCH
 Kostenloses Rhetorik- als getan. Denn «Verständnis zu zeigen»
 Ausbildungsbuch: und den «Partner anzuhören» (ausre-
<http://www.rhetorik.ch> den zu lassen) und ihn zu schätzen, ist
 sehr schwierig. Es müssen in dieser ers-
 ten Phase die eigenen Positionen deut-
 lich gemacht werden, eindeutig, oh-
 ne «Wenn und Aber»: «Ich möchte auf
 meine Position nicht verzichten.» Es
 ist schwierig, ohne Umschweife, ohne
 das übliche Um-den-Brei-Herumreden
 freundlich und dennoch bestimmt zu
 sagen: «Nein, das möchte ich nicht.»
 Viele haben verlernt oder konnten
 noch nie freundlich NEIN sagen. Ein-
 deutige Aussagen in heiklen Situati-
 onen müssen eingehend geübt werden.
 Verzichten wir deshalb bei der ersten
 Positionierung auf die üblichen An-
 deutungen, Interpretationen oder Aus-
 weichstrategien. Bekennen wir gleich
 von Anfang an Farbe.

FOLGENDE ECKPFEILER DES HARVARD-KONZEPTES GELTEN BEI ALLEN GESPRÄCHEN:

①

A. Der Mensch

Die Trennung von Sache und Beziehung: Probleme und Menschen werden getrennt betrachtet.

B. Das konkrete Interesse

Nicht die Positionen von Rita und Karl, sondern ihre Interessen stehen im Mittelpunkt.

C. Möglichkeiten

Beide suchen Entscheidungsalternativen. Bevor entschieden wird, müssen verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickelt werden.

- Haushaltshilfe anstellen?
- Wohnen im Hotel?
- Nachgeben?
- Neue Stelle suchen?

D. Kriterien

Neutrale Beurteilungskriterien sind zu verwenden. Das Ergebnis soll auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen.

- Zeitaspekt
- Kostenfrage

Die Harvard-Grundsätze

Etwas verstehen heisst nicht zwangsläufig damit auch einverstanden zu sein. Deshalb lautet der oberste Harvard-Grundsatz: «Ich verstehe dich, ich bin aber nicht einverstanden mit deinem Vorschlag.»

Dieser Grundsatz gilt nicht nur bei Verhandlungen. Er hat sich auch bei Besprechungen, Verkaufs-, Vorstellungs-, Beurteilungs- und Kritikgesprächen bewährt. Auch bei schlechten Nach-



Bild: Miteinander sprechen kann Probleme lösen.

richten oder Wünschen ist er enorm wichtig. Durch das freundliche «NEIN-Sagen» wird die eigene Haltung klar gemacht. Es kann mit wenig Aufwand gelernt werden, am besten mit Tonband oder mit Video. Wichtig ist: Das Gegenüber muss sofort erkennen: Das NEIN ist ernst gemeint. Bei dem «Nicht-verstanden-Sein» haben wir festgestellt: Das WIE – d.h. der TON – ist ausschlaggebend. Falsches – nur gespielter – Wohlwollen wird auch von Laien durchschaut. Deshalb darf in dieser Phase keinesfalls Theater gespielt werden. Das NEIN muss echt sein. Bei Verhandlungen nach dem Harvard-Prinzip gilt es, vier Grundsätze zu beherzigen.

1. Sachbezogene Diskussion

Mensch und Problem werden getrennt. Anstatt sich auf das Gegenüber einzuschüssen, konzentrieren sich beide auf ihr Ziel:

- Rita will einen Karriereschritt machen.
- Karl will auf seine Karriere nicht verzichten.

2. Interessen vertreten

- Warum sollte Karl sein Pensum unbedingt reduzieren?
- Warum muss Rita Karl als Haushaltshilfe haben?

3. Gemeinsam Lösungsmöglichkeiten suchen

Beide legen konkrete Fakten auf den Tisch.

4. Objektive Kriterien müssen genannt und notiert werden

Beim Suchen von Optionen, die im Idealfall beiden Seiten den grösstmöglichen Nutzen bringen, ist Kreativität gefragt. Man darf sich nie auf die angeblich einzig denkbare Lösung fixieren. Als kreative Lösung ist denkbar:

- Beide reduzieren ihre Arbeitsleistung auf 80 oder 90% (Kompromiss)
- Ein persönlicher Assistent im Betrieb kann Arbeit abnehmen, so dass die Führungskraft sich vermehrt auf die wirklichen Führungsaufgaben beschränken und sein Arbeitspensum herunterfahren kann
- Für den Haushalt wird eine Haushaltshilfe gesucht und eingestellt
- Essen in Restaurants, Wohnen im Hotel
- Alternative Arbeitgeber suchen
- Eigene Wertvorstellungen und/oder Lebenspläne neu definieren

Die Grundformel beim Harvard-Prinzip lautet:

Hart in der Sache – weich mit der Person.

So gelingt es, das Harvard-Prinzip umzusetzen

Aktives Zuhören

Dem aktiven Zuhören kommt ein ganz besonderer Stellenwert zu. Wer bei Verhandlungen Erfolg haben will, muss auf die Qualität seines Zuhörens besonderen Wert legen. Ferner lohnt es sich, die

Kunst des Fragens zu beherrschen. Besondere Bedeutung kommt auch dem entspannten Verhandlungsklima zu.

Sprachliche Türöffner einsetzen

Sprachliche Türöffner können Bewegung in verfahrenere Gesprächssituationen bringen. Es gibt sowohl verbale wie auch nonverbale Türöffner oder Gesprächsförderer, **verbale** Türöffner sind Äusserungen, die dem Gegenüber zu verstehen geben:

- «Ich bin interessiert an dem, was du sagst.»
- «Erzähl noch mehr.»
- «Ich möchte dich gern besser verstehen.»
- «Habe ich dich so richtig verstanden?»
- «Es interessiert mich, zu erfahren.»
- «Das ist ein guter Vorschlag.»
- «Interessant. Könnten Sie das noch genauer ausführen?»
- Und weitere, insbesondere Nachfragen oder einen Denkanstoss geben.

Nonverbale Türöffner sind Gesten und Verhaltensmuster wie z.B.:

- Blickkontakt
- Nicken

Für das Harvard-Konzept bleibt diese Formel der wichtigste Gedanke:

- Verständnis haben für die Interessen der Gegenseite – auch wenn wir nicht mit allem einverstanden sind.
- Ihn zu verstehen heisst demnach nicht notwendigerweise, mit dem Vorschlag des Partners einverstanden zu sein. ••