

# Das Harvard-Prinzip, die Hochschule der Kommunikation

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

Von Marcus Knill

## Sowohl als auch

Rita ist es, die derzeit 70% arbeitet. Als Chefin würde von ihr aber eine hundertprozentige Präsenz verlangt. Soll nun Karl – dem Frieden zuliebe – nachgeben und auf seine Karriere verzichten? Mit reduziertem Pensum könnte er seine bisherige Funktion nicht mehr ausfüllen. Muss also einer der Partner zurückstecken, und wenn ja, wer?

Beim Harvard Prinzip geht es nicht um ein «Entweder-oder», vielmehr

kann meist eine «Sowohl-als-auch»-Lösung gefunden werden. Voraussetzung ist: Alle Interessen müssen sauber herausgeschält werden.

Karl ist verpflichtet, Rita anzuhören und für ihr Anliegen volles Verständnis zu zeigen. Danach müsste er, unverblümt, kurz und bündig seine Situation, sein Interesse schildern. Rita wäre nun verpflichtet, Karls Anliegen ernst zu nehmen. Das ist meist leichter gesagt als getan. Denn «Verständnis zu zeigen»

und den «Partner anzuhören» (ausreden zu lassen) und ihn zu schätzen, ist sehr schwierig. Es müssen in dieser ersten Phase die eigenen Positionen deutlich gemacht werden, eindeutig, ohne «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. Eindeutige Aussagen in heiklen Situationen müssen eingehend geübt werden. Verzichten wir deshalb bei der ersten Positionierung auf die üblichen Andeutungen, Interpretationen oder Ausweichstrategien. Lernen wir das wohlwollende «Farbebekennen».

## 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-, Vorstellung-, Beurteilungs- und Kritikgesprächen bewährt. Auch bei schlechten Nachrichten oder Wünschen ist er enorm

**AUTOR**  
Knill ??

**ONLINE**  
www.lanz.cx  
www.lanz-heilpraxis.ch

## FOLGENDE ECKPFEILER DES HARVARD-KONZEPTES GELTEN BEI ALLEN GESPRÄCHEN:

①

<p><b>A. Der Mensch</b> Die Trennung von Sache und Beziehung: Probleme und Menschen werden getrennt betrachtet.</p>	<p><b>B. Das konkrete Interesse</b> Nicht die Positionen von Rita und Karl, sondern ihre Interessen stehen im Mittelpunkt.</p>
<p><b>C. Möglichkeiten</b> Beide suchen Entscheidungsalternativen. Bevor entschieden wird, müssen verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickelt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haushaltshilfe anstellen?</li> <li>• Wohnen im Hotel?</li> <li>• Nachgeben</li> <li>• Neue Stelle suchen</li> </ul>	<p><b>D. Kriterien</b> Neutrale Beurteilungskriterien sind zu verwenden. Das Ergebnis soll auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitaspekt</li> <li>• Kostenfrage</li> </ul>



Bild: Legende?

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-einverstanden-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 beherrsigen.

#### 1. Sachbezogene Diskussion

Mensch und Problem werden getrennt. Anstatt sich auf das Gegenüber einzuschliessen, 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. ••