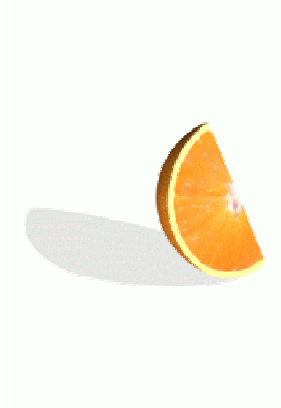




Das "Harvard"-Verhandlungs Prinzip



Das "Harvard-Prinzip"¹ ist ein wichtiger Baustein bei lösungsorientierten Verhandlungen. Es erlaubt auch bei schwierigen Verhandlungen noch ein positives Verhandlungsergebnis zu erzielen. Ziel des Harvard-Prinzips ist es, Sach- und Beziehungsebene zu trennen, Interessen auszugleichen und Entscheidungsalternativen unter Verwendung neutraler Beurteilungskriterien zu suchen, um so einen Gewinn für alle Beteiligten zu schaffen.

¹ Der übliche Fachbegriff ist "**Harvard-Konzept**", was auch der Titel der deutschen Übersetzung von "Getting to a Yes" ist. Dieser Begriff ist vom **Harvard Negotiation Project** als Marke registriert. Siehe

Das "Harvard" Prinzip

Bei Verhandlungen im Alltag streben wir in möglichst kurzer Zeit tragfähige Lösungen an. Vielerorts hapert es jedoch an der notwendigen Verhandlungskompetenz, obschon überall verhandelt wird. Bereits Kinder verhandeln und möchten ihr persönliches Ziel rasch verwirklichen. Die Tochter wünscht z.B. mehr Taschengeld, Ehepaare verhandeln, wenn unterschiedliche Vorstellungen über den Ferienort bestehen.

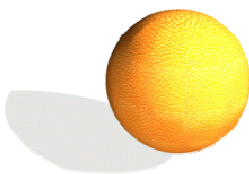
In Kommunikationsseminaren stellten wir immer wieder fest, dass das bewährte Harvard-Prinzip zwar vielen Teilnehmern vom Hörensagen bekannt ist, dass es jedoch in der Praxis schwer fällt, die persönliche Ebene von der Sachebene zu trennen.

Es gibt nämlich nicht nur den harten Weg der Verhandlungen oder das verbreitete Prinzip der Kompromisse. Hilfreich ist vor allem der dritte Weg, der die Härte in der Sache mit der Sanftheit gegenüber dem Partner vereinigt.

Hart in der Sache - sanft im Umgang

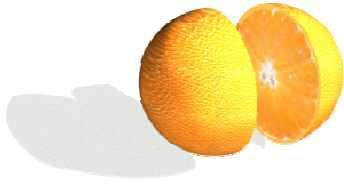
Diese Methode des sachgerechten und interessengeleiteten Verhandeln ist Teil des **Harvard-Prinzips**.

Es bezweckt eine "Win-Win" Situation zu schaffen. In verschiedenen Büchern über Verhandlungstechniken wird dieses Prinzip anhand der einleuchtenden "Orangen Geschichte" veranschaulicht:



Regula, die Mutter zweier Kinder, hat noch eine einzige Orange in der Früchteschale. Da kommen beide Töchter gerannt. Beide rufen:

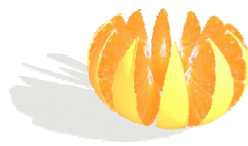
"Ich will die Orange unbedingt haben!"



Was tun? Soll nun Mutter Regula die Frucht zerschneiden? Soll sie ein Münze werfen? Oder soll sie Anna und Lea um die Orange kämpfen lassen? Intuitiv macht die Mutter das Richtige und fragt:

"Warum wollt ihr die Orange unbedingt haben?"

Anna will einen Kuchen backen und braucht dazu nur die Schale. Lea hat Durst und möchte nur den frisch gepressten Orangensaft trinken. Die Orange ohne Schale genügt ihr. Nach der Klärung der Bedürfnisse ist die Lösung plötzlich einfach und die beiden unterschiedlichen Interessen lassen sich berücksichtigen indem Anna die Schale und Lea die geschälte Orange bekommt. Beim schnellen Kompromiss mit zwei halben Orangen hätten zwei unzufriedene Kinder die Küche verlassen.



Die vier Prinzipien des Harvard-Prinzipes

Verhandlungen nach dem "Harvard" Prinzip folgen einem einfachen Muster. Es gilt vier Prinzipien zu beherzigen:



Sachbezogen diskutieren

Mensch und Problem werden getrennt. Nicht auf das Gegenüber einschiesse, sondern auf das Ziel konzentrieren.

Interessen abwägen

"Warum" Fragen machen die unterschiedlichen Interessen bewusst.

Optionen suchen

Lösungsmöglichkeiten sammeln.

Beweise erbringen

Objektive Kriterien vorlegen.

Vor allem beim Suchen von Optionen, die im Idealfall beiden Seiten den grösstmöglichen Nutzen bringen, ist [Kreativität](#) gefragt. Sich nicht auf die angeblich einzig denkbare Lösung fixieren.

Die 4 Eckpfeiler des Harvard-Prinzipes sind also



Mensch:

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



Interesse:

Das Erkennen der wechselseitigen Interessen. Nicht Positionen, sondern Interessen sind im Mittelpunkt.



Möglichkeiten:

Das Finden von Entscheidungsalternativen. Vor der Entscheidung sollten verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickelt werden.



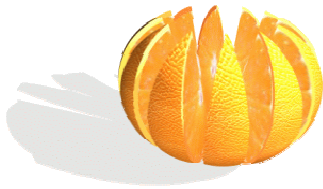
Kriterien:

Die Verwendung neutraler Beurteilungskriterien. Das Ergebnis soll auf objektive Entscheidungsprinzipien aufbauen.

Weitere Punkte

- Neben den vier Prinzipien hat beim Harvard-Prinzip vor allem das [aktive Zuhören](#) einen besonderen Stellenwert. Wer bei Verhandlungen Erfolg haben will, muss auf die Qualität des Zuhörens grossen Wert legen.
- Ferner lohnt es sich, die Art des Fragens zu beherrschen.
- Besondere Bedeutung kommt ebenso dem entspannten Verhandlungsklima zu.
- Auch sprachliche "Türöffner" können Bewegung in verfahrenen Gesprächssituationen bringen. Es gibt sowohl nonverbale Türöffner oder Gesprächsförderer (Gordon) (Nicken, Blickkontakt, Schweigen, Zuwendung) also auch verbale Türöffner, Äusserungen, die dem Gegenüber zu verstehen geben:

Ich bin interessiert an dem, was Du sagst	"Es interessiert mich, zu erfahren...."
Erzähl noch mehr	"Das ist ein guter Vorschlag..."
Ich möchte Dich gern verstehen	"Interessant! Könnten Sie das noch genauer ausführen?"
Habe ich Dich so richtig verstanden?	Eventuell nachfragen oder einen Denkanstoss geben.



Für das Harvard-Prinzip ist auch folgende Formel effektiv: Verständnis haben für die Interessen der Gegenseite - auch wenn wir nicht mit allem einverstanden sind.

Verstehen heisst nicht notwendigerweise einverstanden sein.

Fazit

Wer konziliant gegenüber anderen Menschen auftritt - aber gleichwohl hart in der Sache bleibt - hat gute Chancen, taugliche Lösungen zu finden.

Dies ist leichter gesagt als getan: Menschen können bei Verhandlungen rasch aufgebracht, unbeherrscht und wütend werden. Dann werden gerne die Prinzipien des Harvard-Prinzips vergessen. Das "Reptilienhirn" bestimmt bei Überraschungen und Stresssituationen unser Verhalten. Es zeigt sich, dass auch die Umsetzung des Harvard-Prinzips ohne Training kaum möglich ist. K+K hilft Ihnen gerne, dieses erfolgversprechende Konzept auch bei Überraschungen anzuwenden.

Das Besondere am Harvard-Prinzip liegt darin, dass es den Kompromiss als herkömmliches Verhandlungsmodell überwindet und Lösungen sucht, die für beide Seiten zum Gewinn führen. Im Idealfall können beide Seiten ihre unterschiedlichen Bedürfnisse befriedigen.