

Vera Hampel und Jochen Luksch

Überblick: In einer Welt voller Krisen, Druck und Verknappung rücken traditionelle Prinzipien des Verhandeln auf den Prüfstand. Vera Hampel und Jochen Luksch, Verhandlungsexpert:innen bei Egger, Philips & Partner, gehen der Frage nach, ob sich Kooperation und Interessenorientierung unter Druck noch lohnen – oder ob in der rauen Realität andere Regeln gelten. Ihr Blick auf Verhandlungen in unsicheren Zeiten zeigt: Gerade in Krisen könnte das Harvard-Konzept sein volles Potenzial entfalten.

Keywords: Harvard-Konzept, Verhandlungen in Krisenzeiten, Interessenbasiertes Verhandeln, Verhandlungskompetenz, emotionale Intelligenz, BATNA, Kooperationsstrategien, Führung in der Krise, nachhaltige Lösungen, Kommunikationsstrategie.



<https://doi.org/10.33196/pm202502012701>

Brauchen wir das Harvard-Konzept noch?

Verhandeln in Krisenzeiten

In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit stehen Unternehmen und Führungskräfte vor enormen Herausforderungen: Steigende Inflation, instabile Märkte und knapper werdende Budgets verlangen häufig nach schnellen und zunehmend kompromisslosen Lösungen.

Dass die aktuelle Situation als Krise wahrgenommen wird, macht sich konkret auch am Verhandlungstisch bemerkbar. Viele Menschen, mit denen wir als Berater:innen zusammenarbeiten, haben zunehmend das Gefühl, dass konstruktives Verhandeln schwieriger wird. Was tun, wenn der wichtigste Kunde signalisiert, dass die Abnahme in Frage steht und damit der eigene Absatz gefährdet ist? Oder wenn die eigene Stelle in Gefahr ist und sich berufliche Chancen verengen? Wie die Verhandlungsstrategie anpassen, wenn Alternativlösungen aufgrund wirtschaftlicher Schwierigkeiten wegbrechen und plötzlich Abhängigkeit vom Gegenüber entsteht?

Die Frage lautet also: Ist das Harvard-Verhandlungskonzept¹ – mit seinem kooperativen Ansatz seit Jahrzehnten ein Klassiker – in der heutigen, krisengeprägten Geschäftswelt noch zeitgemäß? Oder müssen wir

dessen Prinzipien hinter uns lassen und stattdessen auf härtere, rein ergebnisorientierte Strategien setzen?

Wir wollen zunächst die Faktoren anschauen, die Verhandlungen in Krisenzeiten massgeblich beeinflussen. Dann soll ein Blick auf die Instrumente des Harvard-Konzepts zeigen, ob diese auch in Krisenzeiten eine sinnvolle und praktikable Unterstützung bieten können. Taugt das Harvard-Konzept auch in Krisenzeiten?

Krisenmerkmal:

Wunsch nach Vereinfachung

Verhandlungen in Krisenzeiten sind geprägt vom wachsenden Wunsch nach klaren, scheinbar sicheren Anker; je größer der Druck, desto verlockender ist es, auf einfache, geradlinige Forderungen und – vor allem – Lösungen zu setzen. Kompakte Ergebnisse sind leichter vermittelbar und deshalb in Krisenzeiten mehr gefragt als komplexe, schwieriger darzustellende Resultate. Ein Blick in die Politik bestätigt dies:

1) Fisher, R., Ury, W., & Patton, B.: Das Harvard-Konzept, 2013.

Wer es schafft, sich als kompetenter Verhandler (Dealmaker) oder kompetente Verhandlerin darzustellen, hat größere Chancen, dass ihm seine Versprechungen abgenommen werden. Je einfacher die Versprechungen zu vermitteln sind, desto kürzer ist der Weg zur Zustimmung. Auch in der Wirtschaftswelt nehmen wir wahr, dass Menschen nach einfachen und gut verpackten Lösungen suchen: Ratgeber für klare Ziele („smart goals“), klare Prozesse („die 7 Schritte zum Erfolg“), und klare Zuständigkeiten („Task Management Systeme“) florieren.

» **Verhandlungskompetenz wird immer gefragt und ist mittlerweile als Schlüsselkompetenz anerkannt.**

Hier setzt das Harvard-Konzept inhaltlich an, indem es Verhandlende dazu einlädt, einen Schritt zurückzutreten und sich zu fragen, ob das erzielte Ergebnis wirklich nachhaltig belastbar ist. Aber passt das zusammen? Im Moment der Dringlichkeit, sich die Zeit zu nehmen, die eigenen, tiefer liegenden Interessen hinter der Position hinterfragen? Es ist genau dieser Ansatz des Konzepts – das eigentliche „Warum“ zu ergründen² – der den Raum öffnet für wirklich transformative Ideen und nachhaltige Lösungen, die über kurzfristige Erfolge hinausgehen. Statt lediglich die scheinbar enger werdenden Handlungsspielräume eines Problems auszuloten, lädt die interessenbasierte Perspektive dazu ein, den Rahmen der Verhandlung neu zu denken, innovative Lösungen zu finden, bisher ungenutzte Potenziale freizusetzen. Unsere Erfahrung aus der Beratungspraxis: Anstelle einfacher, manchmal voreiliger Kompromisse, bei denen meist beide nachgeben, öffnet das interessenbasierte Verhandeln neue Räume, um echten und nutzbringenden Mehrwert zu schaffen. So ist es uns mehrfach gelungen, zunächst rein preisgetriebene Verhandlungen mit Monopolisten in mehrschichtige Verhandlungsprozesse zu überführen und mehr Themen als nur „Ware gegen Preis“ in die Verhandlungen mit einzubeziehen. Wichtig: Kein Gegenüber würde sich an diesem Prozess beteiligen, sähe er nicht zumindest die Chance, dass die erzielbaren Vorteile für ihn attraktiver als der bloße Höchstpreis sein könnten.

» **Der Schlüssel liegt also im Ausloten und Sichtbarmachen der Interessen – auch und gerade des Gegenübers.**

Dieser Ansatz erfordert Hartnäckigkeit und Aufmerksamkeit gleichzeitig, er verlangt, Ungewissheit aushalten zu können, in dem Vertrauen, dass eine konstruktive Lösung möglich ist. Obwohl dies anspruchsvoll sein

kann, scheint es uns gerade in unsicheren Zeiten der einzige Weg, die Zukunft aktiv zu gestalten, anstatt sich den Umständen passiv zu beugen.

Krisenmerkmal:

Verknappung und Alternativlosigkeit

Krisen bringen oft tiefgreifende strukturelle Veränderungen mit sich: Wettbewerber:innen oder Geschäftspartner:innen fallen weg, Ressourcen – ob Kapital, Material oder Personal – werden knapper. Diese Entwicklungen können die Wahrnehmung von Machtverhältnissen innerhalb von Märkten und Partnerschaften nachhaltig verändern und die Dynamik von Verhandlungen drastisch beeinflussen. Je knapper die verfügbaren Mittel, desto härter und oft auch konfrontativer werden die Verhandlungen geführt.

Diese „typische“ Entwicklung erleben wir immer wieder in unserer Beratungspraxis: In einem Fall führten die wirtschaftlich angespannte Lage und die durch politische Instabilitäten ausgelösten Rohstoffengpässe dazu, dass ein Rohstofflieferant einem unserer Kunden aus der Fertigungsbranche eine Preiserhöhung von 35 % auferlegte. Der Lieferant war sich seiner Monopolstellung am Markt bewusst und nutzte diese konsequent aus. Für unseren Kunden, der auf den Rohstoff angewiesen war, bedeutete dies nicht nur eine massive finanzielle Belastung, sondern auch ein erlebtes Ausgeliefertsein gegenüber einem Monopolisten. Was tun?

Das Harvard-Konzept bietet hier verschiedene Ansätze. Zunächst bedeutet eine fehlende Alternative (BATNA)³ nicht, dass keine geschaffen werden kann. Es kann ratsam sein, aktiv in die Entwicklung von Alternativen zu investieren – etwa durch den Aufbau einer Konkurrenz zum Monopolisten oder die Diversifizierung von Lieferquellen. Diese Strategie ist jedoch meist kurzfristig nicht umsetzbar und erfordert viele Ressourcen. So auch in unserem Fall. Deshalb haben wir hier nach

2) Ury, W.: Wissen, was ich will, und erfolgreich verhandeln: Der Einstieg ins Harvard-Konzept. 2016.

3) Program on Negotiation (2012). BATNA Basics: Boost Your Power at the Bargaining Table. <https://www.pon.harvard.edu/freemium/batna-basics-boost-your-power-at-the-bargaining-table/>

umfangreicher Erkundung der Interessen – kurzfristige Optimierung der Bilanz aufgrund einer geplanten Unternehmensveräußerung – den Eigentümer des Lieferanten, ein Finanzinvestor, in die Verhandlung mit einbezogen. Diese Strategie ermöglichte es, die Gesamtinteressenslage breiter zu durchleuchten und durch Einbindung eines weiteren Akteurs mit zusätzlichen Interessen neue Optionen zu entwickeln und somit für alle den metaphorischen „Kuchen zu vergrößern“. Die zusätzliche Verhandlungsebene schaffte also neue Spielräume und konnte eine Lösung ermöglichen, die für alle Beteiligten mehr Nutzen brachte als die ursprünglich angepeilte reine Preissteigerung. Unsere Erfahrung: Der Fokus auf Interessen anstelle von Positionen bietet die Chance, auch in schwierigen Verhandlungen nachhaltige Lösungen zu finden.

Noch ein Gedanke hierzu: Dominante Verhandler:innen sollten sich klar machen, dass ein Gegenüber, das nichts mehr zu verlieren hat, oft auch keine Hemmungen mehr kennt, entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Und wenn es nur noch der letzte Zug vom „Lose-Win“ zum „Lose-Lose“ ist.

Krisenmerkmal: Verstärkte Emotionen

Ein Merkmal in Krisenzeiten ist die verstärkte emotionale Dimension in Verhandlungen. Existenzängste, Erwartungsdruck und ein hoher Stresspegel können Verhandlungen belasten, sie noch unberechenbarer machen. Aus unserer Praxis können wir sagen, dass wenn Verhandlungen über Existenzen entscheiden, oder auch, wenn Themen verhandelt werden, die zentral für die eigene Identität sind, die Gefahr der Eskalation proportional zur Intensität der Anspannung zunimmt. Gerade deshalb ist es wichtig, Emotionen und zunehmend polarisierende Beziehungen nicht als Störfaktor zu betrachten mit dem Ziel, sie auszuschalten. Vielmehr sollte es darum gehen, sie ernst zu nehmen, anzuerkennen und mit ihnen sehr bewusst umzugehen. Was bietet das Harvard-Konzept an? Um mit den *eigenen* Emotionen umzugehen, lautet eine der Empfehlungen – metaphorisch gesprochen – „auf den Balkon zu gehen“⁴; also eine distanzierte Perspektive einzunehmen. Dies erlaubt, eigene Reaktionen bewusster wahrzunehmen; gleichzeitig entsteht Raum, dem Gegenüber zunächst einmal zuzuhören, bevor man sich in der Perspektive der eigenen Emotionalität verfängt. Obwohl dies von Teilnehmenden unserer Seminare oft als offensichtlich wahrgenommen wird, ist es in einer hitzigen Verhandlung

eine Kunst, dies in der Praxis umzusetzen. Bewusst gewählte Unterbrechungen – „Zeit kaufen“ –, räumliche Veränderung, gezielte Rollenverteilung im Team; das sind die Empfehlungen an unsere Mandant:innen, die wir oft in „dry runs“ simulieren, damit sie auch unter Druck bewusst ins Spiel gebracht werden können. Selbstbewusst eingesetzt signalisieren diese Methoden auch Verhandlungskompetenz und sorgen für Respekt. Dies ist eine Frage der Haltung und erfordert in erster Linie Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten – unabhängig von den äusseren Umständen, krisengeprägt oder nicht.

Und auch auf der *anderen Seite des Tisches*, also bei unseren Verhandlungspartner:innen, dominieren in Krisenzeiten die Emotionen das Geschehen. Wenn das Geld, die Zeit und das Vertrauen knapp werden, kann das existenziell bedrohen und auch Verhandlungspartner:innen emotionaler und unkooperativer machen. Das Harvard-Konzept rückt deshalb die Beziehung der Verhandelnden in den Fokus eines gelungenen Prozesses. Schlüsselkompetenzen hierfür sind Emotionale Intelligenz, Empathie und Kommunikation⁵. Ziel ist auch hier nicht per Abkürzung scheinbar gute Ergebnisse erreichen, sondern Vertrauen zwischen Verhandlungspartner:innen zu verstärken und abzusichern: belastbares Vertrauen erzielt bessere Resultate.

➤ **Ein respektvoller Umgang kostet wenig, bedeutet jedoch für die Gegenseite oft sehr viel.**

Wenn Menschen in ihrem Erleben anerkannt und ernst genommen werden, öffnet dies oft Türen zu einem tiefergehenden Austausch, in dem die tatsächlichen Interessen und Anliegen offenbart werden können. Wir haben 2024 eine mehrmonatige Tarifverhandlung moderiert, die mehrfach kurz vor dem Abbruch stand. Als die Gespräche drohten zu scheitern, haben wir mit den Parteien vereinbart, einen ganzen Tag ausschliesslich zum Austausch der jeweiligen Sichtweisen aufeinander als Verhandelnde anzusetzen. Kein Wort über Interessen oder gar Verhandlungsziele. Wahrnehmungsaustausch, teilweise in vertauschten Rollen. Auch dieser Tag drohte wegen Emotionalität und Intensität abgebrochen zu werden. Beide Parteien sind geblieben und am Abend

4) Ury, W.: Die Kunst, Nein zu sagen: Die unschlagbare Methode für schwierige Verhandlungen. 2023

5) Fisher, R., & Shapiro, D.: Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand. 2019.

fiel im Debriefing der Satz „Heute ist zum ersten Mal so etwas wie Vertrauen entstanden“. Unsere Erfahrung: Ohne Vertrauen während des Prozesses entsteht letztendlich auch kein Commitment zur Lösung und deren Umsetzung. Eine Sozialpartnerschaft sollte während der gesamten Vertragsdauer gelebt und nicht direkt nach Abschluss der Verhandlung torpediert werden. Auch hier zählt die innere Einstellung mehr als die äusseren Umstände.

Krisenmerkmal:

Verengter Blickwinkel

Druck in Krisen sorgt für eine Verengung der Perspektive auf die eigenen Bedürfnisse. Je dringlicher die eigenen Sorgen und Ziele wahrgenommen werden, desto stärker rücken sie in den Vordergrund und desto schwerer fällt es, die Bedürfnisse der anderen Seite überhaupt zu erkennen. Kooperation wird dann nicht mehr als Chance betrachtet, sondern als potenzielle Schwächung der eigenen Position; Zugeständnisse werden als Stärkung der Gegenseite empfunden. Statt eines empathischen Verstehens und gemeinsamen, konstruktiven Suchens nach Möglichkeiten, werden Lösungen allein entwickelt und dann anschliessend den Verhandlungspartnern „verkauft“. Ein Teilnehmer unseres Seminars, Geschäftsleitungsmitglied eines kriselnden Unternehmens, beschrieb dies so: „In Krisenzeiten ist es uns wichtiger denn je, dass man es als Führungskraft versteht, seine Interessen durchzusetzen. Verhandlungsfähigkeit in der Krise ist Durchsetzungsfähigkeit und Überzeugungskunst“. Diese Einstellung führt aus unserer Erfahrung zur Verkappung der Grundlage gemeinsamer Lösungsentwicklung und versperrt den Weg Richtung kreative Optionen – Potential und Mehrwert werden übersehen und damit verschenkt.

Und: Diese Herangehensweise steht im direkten Widerspruch zu weiteren Schlüsselprinzipien des Harvard-Konzepts: Kreative Prozesse und die „Erweiterung des Kuchens“. Um innovative Lösungen zu entwickeln, braucht es Offenheit und Leichtigkeit – einen Freiraum, in dem kreatives Denken und das Erarbeiten von Optionen ohne sofortige Wertung möglich sind. In Krisenzeiten wird dagegen Effizienz über Effektivität gestellt. Kurzfristig mögen pragmatische Optionen, die auf Geschwindigkeit statt auf Gründlichkeit setzen, attraktiv wirken. Doch langfristig können sie ungeahnte Kosten nach sich ziehen, sei es durch erforderliche – und emotional belastete – Nachverhandlungen, neue Konflikte oder ineffiziente Ressourcennutzung. Im Gegensatz dazu

können gemeinsam durchdachte Lösungen, die anfangs zwar mehr Zeit und Energie beanspruchen, langfristig sogar effizienter sein. Sie können den Bedarf an Nachverhandlungen minimieren, Konflikte verhindern und nachhaltige Ergebnisse schaffen. Gerade in den schwierigsten Momenten sind daher Geduld und Bereitschaft, in die Entwicklung guter, manchmal komplexer, in jedem Fall aber gemeinsam erarbeiteter Lösungen zu investieren, von entscheidender Bedeutung.

Harvard-Konzept in der Krise?

Wie lautet also die Antwort

Uns scheint es, als habe das Harvard-Konzept in der aktuellen Zeit mit all ihren Krisen nichts an Relevanz verloren – im Gegenteil. Klar ist aber auch: Von den Anwendenden verlangt dies viel. Es ist entscheidend, dass Verhandelnde nicht nur bereit sind, sich inhaltlich, sondern vor allem auch persönlich vorzubereiten und weiterzuentwickeln. Der Erfolg des Harvard-Konzepts ist davon abhängig, dass Verhandelnde über die sachlichen Positionen hinausgehen und die Beweggründe dahinter kritisch reflektieren können⁶. Für ein gutes Gelingen muss letztendlich auch die Kommunikation bewusst gestaltet werden. Somit erfordert eine erfolgreiche Anwendung eine gründliche Vor- und Nachbereitung der Verhandlungen, die ebenfalls Energie und Zeit beanspruchen – Ressourcen, die in unserem beschleunigten Alltag wiederum zunehmend knapp erscheinen. Gerade in multilateralen Verhandlungen mit mehreren Parteien und vielen Stakeholder:innen kann diese Vorbereitung anspruchsvoll sein. Die grösste Herausforderung liegt also darin, das Harvard-Konzept nicht nur theoretisch zu beherrschen, sondern seine Prinzipien kontinuierlich in die eigene Praxis zu integrieren – eine Aufgabe, die echte Hingabe und langfristiges Engagement verlangt.

Eine wirtschaftliche Strategin mag sich nun die Frage stellen: Lohnt sich all dieser Aufwand, letztendlich ein Investment, in die Anwendung dieses anspruchsvollen Prozesses? Die Antwort führt zu einer Verhandlung mit sich selbst: Bin ich bereit, mich bewusst von einem „Entweder-Oder“-Denken zu entfernen und dies gegen ein „Sowohl-als-Auch“ einzutauschen? Dies mag gerade in einer zunehmend technologisierten Zeit schwerer werden, da in immer mehr Lebensbereichen

6) Ury, W., 2016.

Entscheidungen zwischen 0 oder 1 erwartet werden. Auch unsere Gesellschaft fordert zunehmend klare Positionierungen, also das eindeutige „für“ oder „gegen“ etwas zu sein. Wir als Verhandlungsberater:innen werden oft gefragt, ab wann man eigenes kooperatives Verhalten an eine kompetitive Herangehensweise auf der anderen Seite anpassen sollte. Das Harvard-Konzept setzt diesem Dualismus ein alternatives Denkmodell entgegen. Es bietet einen Rahmen, in dem Effizienz und Effektivität, die eigenen Interessen und die der anderen nicht als Gegensätze, sondern als sich gegenseitig verstärkende Elemente betrachtet werden. In der Praxis bedeutet das, dass gerade dann, wenn der Zeitdruck am höchsten ist, die Bereitschaft entstehen sollte, innezuhalten und wirklich zu ergründen, worauf es ankommt. Besonders wenn die eigenen Interessen bedroht erscheinen, kann Offenheit ermöglichen, die Interessen anderer zu würdigen – im Bewusstsein, dass nur so nachhaltige Lösungen möglich werden.

Das Harvard-Konzept – anders als manch andere Verhandlungsansätze – ist somit kein schematisches Rezept, das wegen Starrheit in besonderen oder aussergewöhnlichen Situationen nicht angewendet werden kann. Auf die jeweilige Situation adaptiert bietet es die Chance, strukturiert und gleichzeitig flexibel schwierige Verhandlungen kompetent zu führen. Was wir in unseren Beratungen immer versuchen zu vermitteln: Wer das Konzept verinnerlicht und ernst nimmt, dem steht ein starkes Machtmittel in Verhandlungen zur Verfügung, das durch keine Krise und von keinem noch so harten Gegenüber ausgeschaltet werden kann: Die eigenen Interessen (NICHT die Positionen!) präzise zu erkunden – und konsequent zu vertreten⁷. Dieser Ansatz impliziert auch – und das stellt für viele Menschen die grösste Hürde dar – dem Gegenüber all das ebenfalls zuzugestehen.

» Gefordert wird nicht weniger als das **Anerkennen der Interessen ALLER Beteiligten**.

Konsequent und gleichzeitig empathisch artikuliert, eröffnet dieser Ansatz jede Möglichkeit für Vereinbarungen, die nicht nur langfristig zufriedenstellend sind, sondern auch von einer verbindlichen Zusammenarbeit getragen werden.

Krisen gehören zum Wirtschaftsleben; sie zu verhindern ist kein realistisches Ziel. Entscheidend ist, sie bestmöglich zu meistern. Die zentrale Frage lautet nicht, ob das Harvard-Konzept das passende Verhandlungsmodell für unsere krisengeprägte Zeit ist. Vielmehr lautet sie:

Bin ich bereit, in ein Denken und Handeln zu investieren, das mich aus gewohnten Mustern herausholt und sowohl mich als auch meine Verhandlungspartner:innen nachhaltig weiterbringt – gerade in Krisenzeiten? Wer sich selbst diese Frage mit „Ja“ beantwortet, dem steht das Harvard-Konzept zur Verfügung, es liegt sozusagen bereit.

Wir hoffen, ein paar Denkanstösse zum Finden der Antwort gegeben zu haben.

Literatur

- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B.: Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Weinheim, 2013.
- Fisher, R., Shapiro, D.: Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand. Weinheim, 2019.
- Ury, W.: Die Kunst, Nein zu sagen: Die unschlagbare Methode für schwierige Verhandlungen-Vom Autor des Harvard-Konzepts. München, 2023.
- Ury, W.: Wissen, was ich will, und erfolgreich verhandeln: Der Einstieg ins Harvard-Konzept. München, 2016.
- Ury, W., (2009). Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln. Campus Verlag.

Das Harvard-Konzept: Prinzipien für erfolgreiche Verhandlungen

Das Harvard-Konzept entstand aus der Arbeit des **Harvard Negotiation Project**⁸, das 1979 von Roger Fisher und William Ury an der Harvard Law School ins Leben gerufen wurde. Vor dem Hintergrund verhärteter Fronten des kalten Krieges war es Ziel des Projekts, Verhandlungsprozesse systematisch zu erforschen und praktische Methoden zu entwickeln, um Verhandlungen effektiver und kooperativer zu gestalten. Das Harvard-Konzept wurde in dem Buch *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (dt. *Das Harvard-Konzept*)⁹ von Fisher, Ury und später Bruce Patton einem breiten Publikum zugänglich gemacht und revolutionierte die Verhandlungstheorie und

7) Ury, W.: Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln. 2009.

8) Program on Negotiation. (n.d.) Welcome to the Program on Negotiation (PON). <https://www.pon.harvard.edu/about/>

9) Fisher/Ury/Patton, 2013.

-praxis. Es beruht auf der Überzeugung, dass Verhandlungen nicht zwingend zu einem Nullsummenspiel führen müssen und dass durch kreative und strukturierte Ansätze für alle Seiten bessere Ergebnisse erzielt werden können. Es basiert auf sechs zentralen Elementen:

1. **Beziehung:** Trennung von Sach- und Beziehungsebene, priorisiertes Bearbeiten von Beziehungsproblemen, um die Lösungsfindung auf der Sachebene nicht zu torpedieren.
2. **Wahrnehmung:** Nachvollziehen und Respektieren der unterschiedlichen Perspektiven und Interpretationen, um Missverständnisse zu vermeiden.
3. **Interessen:** Fokus auf die zugrunde liegenden Interessen und Bedürfnisse aller Parteien statt auf Positionen.
4. **Optionen:** Entwicklung kreativer und beidseitig vorteilhafter Lösungsmöglichkeiten, die die Interessen aller Parteien berücksichtigen.
5. **Legitimitäts-Kriterien:** Anwendung nachvollziehbarer Kriterien, um faire und akzeptierbare Entscheidungen zu treffen.
6. **BATNA („Best Alternative to a Negotiated Agreement“):** Ermittlung der besten Alternativen für den Fall, dass keine Einigung erzielt wird.

Durch die Anwendung dieser Prinzipien fördert das Harvard-Konzept konstruktives und kooperatives Verhandeln, das zu nachhaltigen und für alle Seiten vorteilhaften Ergebnissen führen soll.



Kontakt

Jochen Luksch ist CEO von Egger, Philips & Partner, einer Verhandlungsberatung, die seit 40 Jahren Menschen, Unternehmen und Organisationen mit Verhandlungstrainings und strategischer Beratung, basierend auf dem Harvard-Konzept, unterstützt. Seit 2009 ist er als Verhandlungsberater tätig. Zuvor arbeitete er als Rechtsanwalt und war über 20 Jahre in verschiedenen Führungspositionen in Fachverlagen in Deutschland und der Schweiz tätig. Zudem agierte er als Geschäftsführer im professionellen Leistungssport und ist Jurymitglied der International Negotiation Competition.

jochen.luksch@eggerphilips.ch
<https://eggerphilips.ch/>

📖 Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://biblioscout.net/journal/pm>



Kontakt

Dr. Vera Hampel ist Principal bei Egger, Philips & Partner und Expertin für die Anwendung von emotionaler Intelligenz in Verhandlungs-, Führungs- und Organisationskontexten. Sie promovierte zum Thema der emotionalen Intelligenz an der Universität Zürich und verfügt über Masterabschlüsse in Psychologie (Universität Heidelberg) sowie in Friedens- und Konfliktforschung (Universität Marburg & University of Kent). Als erfahrene Prozessbegleiterin, systemische Beraterin und Mediatorin liegt ihr Fokus auf Mehrpersonensettings.

vera.hampel@eggerphilips.ch
<https://eggerphilips.ch/>