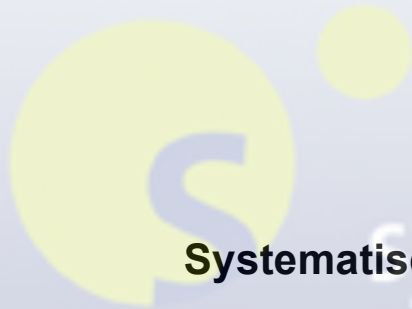




**Grundlagen** synapse-web.com

**der**

**Verhandlungsführung**



**Systematisch und wirkungsvoll verhandeln** synapse-web.com

**Teilnehmerunterlage**



synapse-web.com

---

---

## Inhaltsverzeichnis

1. Einführung / Hintergrund / Ziele der Unterlage
2. Verhandlungsposition
  - 2.1 Verhandlungsstil
3. Vorbereitung von Verhandlungen (Checkliste)
  - 3.1 Exakte Definition des zu verhandelnden Problems
  - 3.2 Klare Zielbestimmung
  - 3.3 Einschätzung der Ziele des Verhandlungspartners
  - 3.4 Handlungsmöglichkeiten durchdenken
  - 3.5 Entscheidungskriterien überlegen
    - 3.5.1 Prinzipien für Entscheidungskriterien
  - 3.6 Strategien festlegen
  - 3.7 Argumentationsmöglichkeiten und Tipps
  - 3.8 Ablaufplan
    - 3.8.1 Rollen in Verhandlungen
    - 3.8.2 Verhandeln mit Gruppen
    - 3.8.3 Struktur und Ablauf von Verhandlungen
  - 3.9 Maßnahmeplanung
4. Fazit
5. Literatur
  - Anlagen: Harvard-Konzept  
Verhandlungen vorbereiten und effektiv gestalten  
Ziele / Chancen / Risiken

---

## 1. Einführung und Hintergrund

Erfolgreich verhandeln ist einer der wichtigsten Kernfähigkeiten in Ihrer täglichen Arbeit. Der permanente wirtschaftliche Wandel und die damit einhergehenden Veränderungen in Unternehmen bedingen viel Information und Absprache der beteiligten Personen. Häufig werden diese Absprachen nur mangelhaft durchgeführt, sei es aus Zeitdruck, Unvermögen, Unwillen oder Unkenntnis der richtigen Vorgehensweise bei Veränderungen. Es liegt sehr an der Art und Weise der Kommunikation, ob die geplanten Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden, oder nicht. Jeder Veränderung sollte eine professionelle Verhandlung vorausgehen. Alle beteiligten Parteien sollten hinzu gezogen werden, um ihre Meinungen zu hören und diese zu integrieren. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten an einem Tisch sitzen und sich über die bevorstehenden Veränderungen und deren Auswirkungen Gedanken machen. Warum geschieht das so wenig und warum enden die durchgeführten Verhandlungen eher im Chaos oder in persönlichen Anfeindungen als in kreativen Lösungen?

### 1.1 Ziele dieser Unterlage

Sie erhalten einen Überblick über die wesentlichen Aspekte bei der Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen. Beiliegende Checklisten erleichtern die Orientierung und praktische Fragestellung die Vorbereitung auf Verhandlungen.

### 1.2 Häufigste Gründe für das Scheitern von Verhandlungen sind:

1. Mangelnde Vorbereitung
2. Mangelnde Teilnehmeranalyse
3. Ziele nicht eindeutig formuliert
4. Sach- und Beziehungsebene nicht beachtet
5. Argumentationsweise nicht festgelegt

Alle Punkte die durch eine entsprechende Vorbereitung, behoben werden können.

---

## 2. Verhandlungsposition

Eine Verhandlungsposition ist die von einem Verhandlungspartner vertretene Haltung, Zielvorstellung im Hinblick auf den Verhandlungsgegenstand. Um eine Verhandlung planen zu können und einen Erfolg zu erreichen, ist die Ermittlung der Interessen der anderen Verhandlungspartei von großer Bedeutung. Je besser der Verhandlungspartner weiß, welche Ziele und Interessen der andere Verhandlungspartner hat umso besser können sie sich auf die Verhandlungen einstellen und eine Strategie erarbeiten.

Verschiedene Faktoren beeinflussen die Verhandlungsposition, z.B.:

**Die Interessen der beteiligten Parteien** das Unternehmen sucht die Maximierung der Leistung seiner Angestellten und die Minimierung der entstehenden Kosten. Der Arbeitnehmer sucht die Maximierung seines persönlichen Profits mit der Minimierung seines Arbeitsaufwandes.

**Wenn Arbeitskräfte im Überfluss vorhanden sind**, konkurrieren Arbeitnehmer direkt mit Arbeitslosen. Diese stellen geringere Lohnforderungen bei Wiedereinstellung. Wenn die Arbeitsleistung eines Arbeitnehmers zu einem billigeren Preis adäquat ersetzt werden kann, so muss der Arbeitnehmer seine Lohnforderungen an dieses niedrigere Niveau anpassen. Der Arbeitnehmer kann höchstens den Lohn verlangen, für den ein Arbeitsloser bereit ist, die gleiche Arbeit zu verrichten. Der Preis seiner Arbeit ist dann die untere marginale Grenze seiner Branche.

**Wenn das Gut der Arbeit knapp ist**, wird die Verhandlungsposition des Arbeitnehmers gestärkt. Er kann dann seine Lohnforderung an branchenübliche Löhne anpassen,

**Politische Entscheidungen.** Wenn die Sozialleistungen für Arbeitslose erniedrigt werden (z.B. Hartz IV), so sinkt die untere marginale Grenze der Branche, weil Arbeitslose bereit sind zu einem niedrigeren Lohn wieder in der Beruf einzusteigen. Dies schwächt die Verhandlungsposition des Arbeitnehmers.

**Einfluss der Politik auf das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber.**

Arbeitsverhältnisse können in vielerlei Art reguliert werden, zum Beispiel durch Kündigungsschutz, Branchen-Tarifverträge oder Mindestlöhne. Diese stärken in der Regel die Verhandlungsposition des Arbeitnehmers, denn es sichert dem Arbeitnehmer einem Mindeststandard an Arbeitsbedingungen.

Deregulierung geht in der Regel mit einer Schwächung der Verhandlungsposition des Arbeitnehmers einher. Ein verringerter Kündigungsschutz bedeutet zum Beispiel, dass obere und untere marginale Grenze im Lohnniveau einer Branche sich annähern. Ein Arbeitnehmer kann leichter durch eine billigere Arbeitskraft ersetzt werden.

**Unternehmensgrößen.** Unternehmen haben Größen erreicht, in denen sie international agieren und produzieren. Dies hat einen direkten Einfluss auf die Verhandlungsposition des Arbeitnehmers. Nationale Unterschiede im Steuersystem und Lohnniveau sind entscheidend für Auslagerung. Der Arbeitnehmer steht in internationaler Konkurrenz, und muss seine Lohnforderung an diese Gegebenheit

anpassen. Die marginalen Grenzen nähern sich dem unteren Niveau in deregulierten Billiglohnländern an.

## 2.1 Die Verhandlungsposition bestimmt den Verhandlungsstil

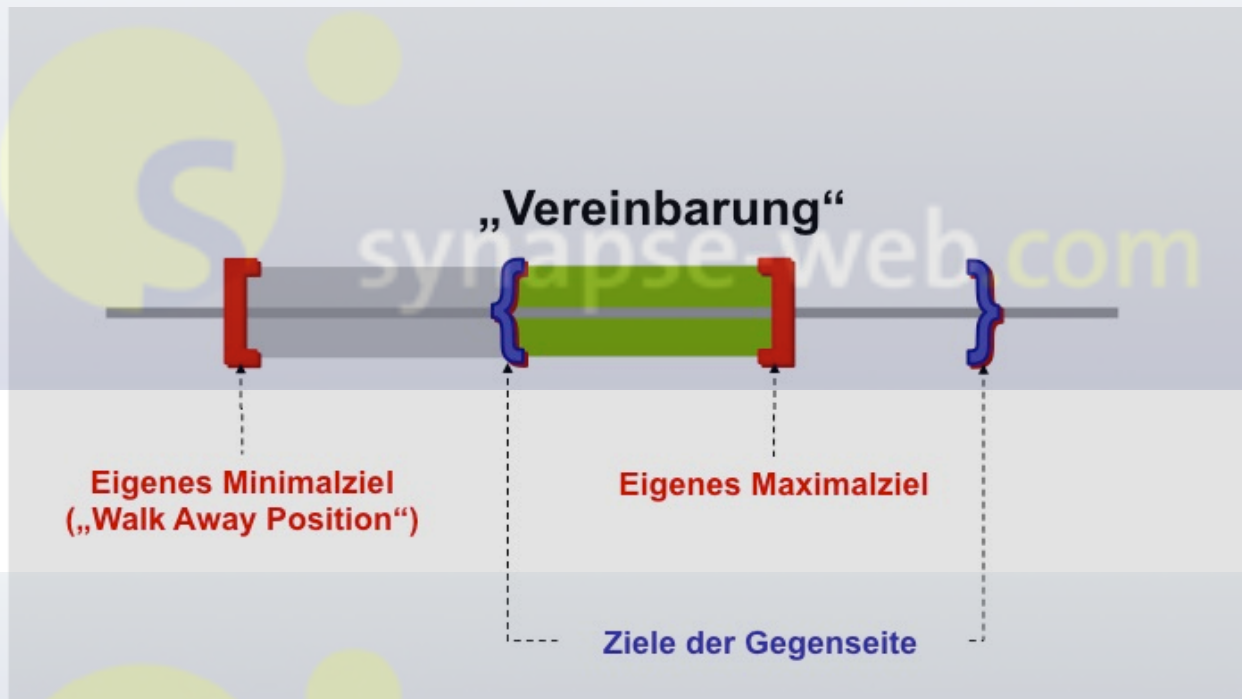
Bitte gehen Sie die gegenübergestellten weichen und harten Verhandlungsstile durch und entwickeln sie selbst eine Bessere, sachgerechtere Alternative.

	Weich	Hart	Sachbezogen
1	Ziel: Konfliktervermeidung, Keine Trübung des guten Einvernehmens	Ziel: Sieg über die Gegenseite	
2	Die Teilnehmer der Verhandlung sind Freunde.	Die Teilnehmer sind Gegner.	
3	Zugeständnisse werden zur Verbesserung der persönlichen Beziehung gemacht.	Zugeständnisse werden als Voraussetzung für eine Einigung gefordert.	
4	Bereitwillige Änderung der Position.	Beharren auf der eigenen Position.	
5	Die Verhandlungslinie ist unklar.	Die Verhandlungslinie ist festgesteckt, bleibt aber verdeckt.	
6	Einseitige Zugeständnisse werden Übereinkunft willen in Kauf genommen.	Einseitige Vorteile werden als Preis für die Übereinkunft gefordert.	
7	Bestehen auf einer Übereinkunft, gleichgültig welches Ergebnis.	Bestehen auf der eigenen Position.	

### 3. Checkliste: Vorbereitung von Verhandlungen

	<b>Die sorgfältige Vorbereitung einer sachgerechten Verhandlung bedeutet:</b>
<b>1</b>	<b>Verhandlungspositionen bestimmen (Aus welcher Position heraus können wir agieren?)</b>
<b>2</b>	<b>Exakte Definition des zu verhandelnden Problems (Worum geht es?)</b>
<b>3</b>	<b>Klare Zielbestimmung (Was wollen wir erreichen, unsere Interessen?)</b>
<b>4</b>	<b>Einschätzung der Ziele des Verhandlungspartners (Welche Interessen hat er?)</b>
<b>5</b>	<b>Handlungsmöglichkeiten durchdenken (Welche Möglichkeiten haben wir bzw. der Verhandlungspartner?)</b>
<b>6</b>	<b>Entscheidungskriterien überlegen (Welche Maßstäbe schlagen wir vor?)</b>
<b>7</b>	<b>Strategien festlegen (Welche Methoden wollen wir anwenden?)</b>
<b>8</b>	<b>Ablaufplan (Wie soll unser Weg zum Ziel aussehen?)</b>
<b>9</b>	<b>Maßnahmeplanung (Was muss festgehalten werden? Wer soll was im einzelnen tun?)</b>

## Zone der Vereinbarungen



### 3.4 Handlungsmöglichkeiten durchdenken

- Welche Handlungsmöglichkeiten haben wir?
- Welche Handlungsmöglichkeiten hat der Verhandlungspartner?
- Welche / Wessen Interessen werden verfolgt?
- Welche Ziel- und Interessenkonflikte gibt es?
- Welche Lösungsmöglichkeiten und Ideen gibt es?
- Für welche Teilprobleme, -ziele werden Lösungen / Ergebnisse gesucht?

### 3.5 Entscheidungskriterien überlegen (Welche Maßstäbe schlagen wir vor?)

Im Folgenden werden die fünf Prinzipien der Verhandlungsführung nach dem Harvard-Modell und die daraus resultierenden Empfehlungen für die Verhandlungsführung dargestellt. Das Ziel des Harvard Konzepts ist es, für beide Verhandlungspartner eine Win-Win Situation zu erzielen. Das kann den Verhandlungspartnern gelingen, indem sie ihr Gegenüber nicht als Gegner verstehen, sondern als Partner, mit dem sie gemeinsam einen fairen Interessenausgleich anstreben.

---

### 3.8.3 Struktur und Ablauf von Verhandlungen

	<b>Realistische und kontrollierbare Muß- und Kann-Ziele formulieren</b>
<b>1</b>	<b>Welche Personen sind meine Verhandlungspartner?</b>
<b>2</b>	<b>Welche Motive sind zu vermuten?</b>
<b>3</b>	<b>Welche Ziele werden sie verfolgen, welche Strategien einschlagen?</b>
<b>4</b>	<b>Welche Argumente sind zu erwarten?</b>
<b>5</b>	<b>Wie wird das Verhandlungsklima sein?</b>

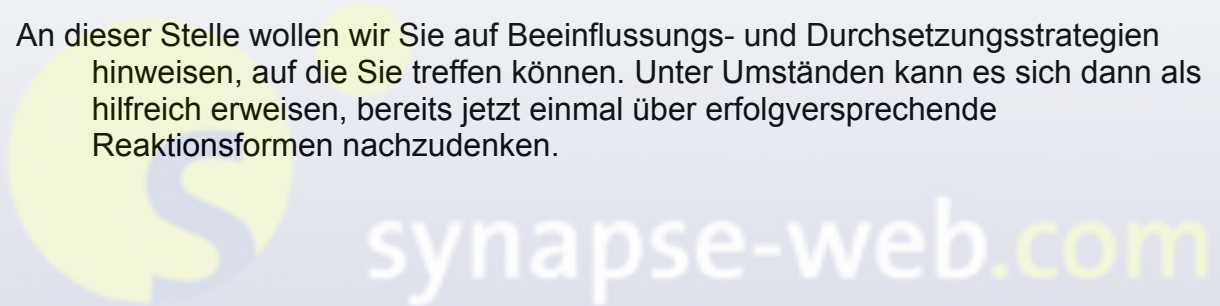




---

## Welche Anlässe zum Verhandeln kennen Sie in Ihrem Alltag?

An dieser Stelle wollen wir Sie auf Beeinflussungs- und Durchsetzungsstrategien hinweisen, auf die Sie treffen können. Unter Umständen kann es sich dann als hilfreich erweisen, bereits jetzt einmal über erfolgversprechende Reaktionsformen nachzudenken.



## Verhandeln - Persönliche Bilanz

Halten Sie schlagwortartig Tipps fest, die Sie sich selbst geben wollen, um noch wirksamer und erfolgreicher zu verhandeln!

.....

.....

.....

Wie werden Sie konkret daran gehen, diese Tipps in Ihrem Führungsalltag umzusetzen?

.....

.....