

Vorwort

Mit Verhandlung werden häufig die Begriffe Basar, Feilschen, Tricks, Geld und Geschäfte machen assoziiert. Verhandlungsgeschick hat, so die verbreitete Auffassung, wer sich durchsetzt und möglichst viele Vorteile oder einen Gewinn für sich erzielt. Das Verhandlungsgegenüber ist nur insofern von Interesse, als dass es die eigene Zielerreichung unterstützt oder auch behindert. Jeder will als Gewinner aus der Verhandlung hervorgehen und lässt dabei zwangsläufig sein Gegenüber als Verlierer zurück. Entsprechend kontrovers und unproduktiv verlaufen die meisten Verhandlungen.

Verhandlungen zu führen ist eine Schlüsselqualifikation, denn verhandelt wird täglich – in Kauf-, Verkaufs- und Vertragssituationen sowie bei vielen anderen Gelegenheiten. Bereits wenn Sie überlegen, ob es sinnvoll sein könnte, den Chef auf eine Möglichkeit zur Veränderung Ihrer beruflichen Situation anzusprechen, stehen Sie in Verhandlung: mit sich selbst. Oder Sie besprechen die Handlungsoptionen im Vorfeld mit Ihrem Lebenspartner – eine weitere Verhandlungssituation. Von diesen eher »kleinen« Verhandlungen bis hin zu politischen Großverhandlungen um Krieg und Frieden oder Verhandlungen um Tarifabschlüsse oder Fusionen großer Konzerne reicht das Spektrum.

Heute wird die Macht von Institutionen und Autoritäten in Politik und Arbeitswelt zunehmend in Frage gestellt: Bürger oder Mitarbeiter fordern ein Mitsprache- und Mitgestaltungsrecht. Auch hier ist Verhandlung miteinander die angemessene Kommunikationsform, die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen.

Aushandlungsprozesse werden wegen der Verknappung von Ressourcen, die zum Beispiel die gewohnten Steigerungen des Lebensstandards nicht mehr automatisch sicherstellen, immer notwendiger. Können Forderungen von Interessengruppen nur noch teilweise oder gar nicht mehr zufriedengestellt werden, müssen die Beteiligten das Gespräch suchen und miteinander verhandeln.

Im Gegensatz zum herkömmlichen Verhandlungsverständnis, das die Durchsetzung der eigenen Interessen in den Vordergrund stellt, geht der Ansatz des »Effizienten Verhandelns« weiter. Er hat zum Ziel, die Interessen aller Beteiligten möglichst optimal zufriedenzustellen. Das heißt, auch wenn das Gegenüber andere Vorstellungen hat, verfallen effiziente Verhandler nicht in Druck, Blockaden und Drohgebärden. Sie

► Vorwort

begeben sich auf die Suche: nach einer befriedigenden Lösung für beide Verhandlungspartner. Davon handelt dieses Arbeitsheft, das Ihnen Handwerkszeug, Erläuterungen und Checklisten liefert.

Wir freuen uns über die nun vorliegende vierte Auflage, zeigt sie doch, dass das Thema und weitere Ausführungen dazu auf ungebrochenes Interesse stoßen.

Berlin im April 2014

Peter Knapp und Andreas Novak

1 Alltäglich wird verhandelt

Täglich wird verhandelt – in unterschiedlichen Situationen. Verhandeln wird meist mit Geld oder einem bestimmten Preis, der zu zahlen ist, in Verbindung gebracht. Verhandlungssituationen sind jedoch nicht nur Käufer-Verkäufer-Situationen, sondern sie kommen alltäglich und in verschiedenen Zusammenhängen vor:

- Ihr Kind will morgens nicht sofort in den Kindergarten, Sie müssen aber dringend los, um rechtzeitig zu einem Termin zu erscheinen. Und wer holt das Kind nach dem Kindergarten ab? Ihre Frau hat wie Sie eine Besprechung um diese Zeit.
- Sie kommen morgens ins Büro und bitten Ihre Sekretärin, den diktierten Text zu schreiben, um diesen in der 11 Uhr-Sitzung verteilen zu können; sie hat jedoch gerade von Ihrem Kollegen einen eben so wichtigen Auftrag erhalten, der ebenfalls kurzfristig fertiggestellt werden muss.
- Sie verlangen von Ihrem Mitarbeiter in den nächsten zwei Stunden die angekündigte Aufstellung, die er seines Erachtens erst morgen erstellen kann.
- Sie besprechen mit Ihrem Geschäftspartner die einzelnen Schritte der Fusion, und er ist anderer Meinung.
- Sie verhandeln das Gehalt eines neuen Mitarbeiters, und die Vorstellungen liegen weit auseinander.
- Sie haben von Ihrem Rechtsanwalt ein Schreiben erhalten, in dem er eine höhere Gebühr fordert, als die Gebührenordnung es vorsieht.
- Sie überlegen sich, eine neue Stelle in einer anderen Stadt anzunehmen. Sie wägen ab und befinden sich in einer Verhandlungssituation, zunächst einmal mit sich selbst.

Die umseitige Tabelle gibt – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – eine Übersicht nach den unterschiedlichen Orten, Verhandlungsthemen und beteiligten Partnern.

► Alltäglich wird verhandelt

Wo wird verhandelt?	Worüber wird verhandelt?	Beteiligte?
zwischen Staaten	z. B. über Krieg und Frieden	Repräsentanten der Staaten
	z. B. alle Arten von zwischenstaatlichen Verträgen	entsprechende Fachleute der Staaten
in Unternehmen	Arbeitsabläufe	Mitarbeiter zweier Abteilungen
	Restrukturierungen	Betriebsrat/Management
	Gehaltsverhandlungen	Chefin/Mitarbeiter
	Aufgabenverteilung	Mitarbeiter einer Abteilung Chef/Mitarbeiterin Projektgruppenmitarbeiter
	Einkauf von internen Dienstleistungen	entsprechende Abteilungen
	Unternehmensnachfolge	Gesellschafter
	Mitarbeitergespräche	Mitarbeiter, Führungskraft
	Zielvereinbarungen	Mitarbeiter, Führungskraft
zwischen Unternehmen	Einkauf/Verkauf z. B. Produkte, Dienstleistungen	entsprechende Mitarbeiter beider Unternehmen
	Unternehmensbeteiligungen	entsprechendes Management beider Unternehmen
	Unternehmensübernahmen oder Fusionen	Management
	fehlerhafte Lieferungen	Einkauf/Verkaufsabteilung
zwischen Privatpersonen und Unternehmen	Produkte, Produktlieferungen, fehlerhafte Produkte, Dienstleistungen, Handwerkerleistungen	Kunde/Lieferant
zwischen Privat- oder Geschäftspersonen und Behörden	Steuern, Gebühren und Honorare	Steuerbürger und Finanzbeamte, Mandanten und Rechtsanwälte
zwischen Privatpersonen	Kauf/Verkauf	Käufer/Verkäufer
	Mietverträge	Mieter/Besitzer
in Familien	z. B. über Partys	Eltern/Kinder
	z. B. berufliche Veränderungen	Ehepartner evtl. mit den Kindern
mit sich selbst/ innere Verhandlung	alle möglichen Themen z. B. berufliche Wechsel; private Entscheidungen etc.	ich und ich

Tab. 1: Verhandlungskontexte

1.1 Verhandlungsvoraussetzungen

Um Verhandlungen überhaupt stattfinden zu lassen, bedarf es mehrerer Voraussetzungen.

Unterschiedliche Ausgangspositionen

Allen Verhandlungssituationen ist gemeinsam, dass die daran beteiligten Personen unterschiedliche Wünsche und Vorstellungen haben. Voraussetzung für das Zustandekommen von Verhandlungen ist ein Unterschied in der Ausgangssituation. Wenn Ihr Mitarbeiter die Streichung des Urlaubs hinnimmt, brauchen Sie nicht zu verhandeln. Wenn die Sekretärin sofort die anderen Arbeiten weglegt und Ihren Text schreibt, ist keine Verhandlung nötig.

Lösungen nur gemeinsam möglich

Verhandlungen werden dann aufgenommen, wenn die Lösung eines Problems oder einer Situation nur gemeinsam erreicht werden kann und Sie daher daran arbeiten müssen. Dazu braucht es die Offenheit, dass trotz der unterschiedlichen Wünsche und Vorstellungen doch eventuell Möglichkeiten existieren, die noch nicht erkannt oder gefunden wurden und helfen, das Problem zu lösen.

Bereitschaft zu verhandeln

Eine Verhandlung findet erst dann statt, wenn beide Parteien bereit sind zu verhandeln. Der vorgetragene Wunsch an die Führungskraft nach flexibleren Arbeitszeiten ist noch keine Basis für eine Verhandlung. Erst die Bereitschaft seitens der Führungskraft, dieses Thema mit dem Mitarbeiter zu besprechen, um Lösungen für das Anliegen zu finden, lässt eine Verhandlungssituation entstehen. Das Kind will noch nicht ins Bett gehen; zur Verhandlung kommt es erst, wenn die Eltern einer Verhandlung zustimmen und nicht kategorisch auf das Bett verweisen.

Manchmal muss auch die Bereitschaft zur Verhandlung erst geweckt werden. Nicht jedes kategorische erste Nein bleibt auch beim zweiten Anlauf ein Nein. Bereits der Eintritt in die Verhandlung kann eine Verhandlung erforderlich machen.

Die Bereitschaft zur Verhandlung beispielsweise mit Behörden ist ge-

- Alltäglich wird verhandelt

setzlich oder auf dem verwaltungsmäßigen Wege geregelt. Finanzamtsbescheide wie auch andere Verwaltungsbescheide sind mit Möglichkeiten des Widerspruchs gekennzeichnet. Hiermit kann man dann gegenüber der entsprechenden Behörde in Verhandlung treten, beispielsweise mit dem Finanzamt über die Anerkennung bestimmter Ausgaben, die man getätigkt hat und die ursprünglich nicht anerkannt wurden.

Verhandlungsgegenstand

Jede Verhandlung hat immer ein Thema oder einen Gegenstand, über den verhandelt wird. Dabei kann dieser, wie die Tabelle 1 zeigt, außerordentlich unterschiedlich sein. Bei aller Unterschiedlichkeit der Vorstellungen und Wünsche muss es eine Gemeinsamkeit bezüglich des Verhandlungsgegenstands geben. Es kommt vor, dass es kein gemeinsames Verständnis über den Gegenstand der Verhandlung gibt: Die Führungskraft redet über Leistungserfüllung und Zielvereinbarung und der Mitarbeiter von einer möglichen Gehaltserhöhung. Ist dieser Unterschied zu Beginn nicht deutlich, kann kostbare Zeit in die vermeintlich gleichen Verhandlungsthemen gesteckt werden. Die Effizienz der Verhandlungsführung ist gefährdet. Vor dem Eintritt in die tatsächliche Verhandlung muss ein gemeinsames Verständnis über die Verhandlungsthemen herbeigeführt werden.

1.2 Wie üblicherweise verhandelt wird

In der folgenden Übung (Checkliste 1) bitten wir Sie, über Ihre eigenen Verhandlungserfahrungen nachzudenken und aufzuschreiben, was Sie an Verhandlungen schätzen und was Ihnen missfällt.

Wenn Sie in der Übung feststellen, dass Sie mit Verhandlungen eher unangenehme Eigenschaften assoziieren, dann liegt das vielleicht an den üblichen Verhandlungstechniken, mit denen Sie konfrontiert werden. Darum geht es im Folgenden.

Obwohl Verhandlungen in vielen Situationen auftreten und unterschiedliche Themenbereiche umfassen können, werden sie im landläufigen Verständnis meist auf einige wenige Parameter, häufig den eines »vernünftigen« Preises, eingeschränkt. Verhandlungen und wie sie normalerweise geführt werden, können grob in zwei Typen eingeteilt werden: