



© iStock.com/edhar

An einem Tisch

Verhandeln in der HR-Funktion

Ob es um neue Arbeitszeitmodelle oder zeitgemäße Personalsoftware geht: Wenn das HR-Management Veränderungen im Unternehmen anstoßen will, stehen Verhandlungen an – zum Beispiel mit Geschäftsleitung, Betriebsrat oder externen Dienstleistern. Wie erfolgreich diese verlaufen, hängt stark von der Vorbereitung ab.

Verhandlungen können herausfordernd sein. Das gilt vor allem dann, wenn HR die Interessen von Unternehmensleitung, Mitarbeitenden und Führungskräften berücksichtigen muss, um ein Ergebnis zu erzielen, das alle mittragen können. Sechs Faktoren sind dabei entscheidend:

1. Die richtige Vorbereitung

Eine sorgfältige Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg. Dazu gehört, die Perspektive der verhandelnden Parteien zu analysieren und dabei die Faktenlage ebenso zu berücksichtigen wie die emotionale Seite.

Fakten analysieren

Im ersten Schritt ist es wichtig, sich ein möglichst umfassendes Bild der unterschiedlichen Interessenslagen zu machen. Dabei sind die folgenden Fragestellungen hilfreich:

- ▶ Was sind die (wahrscheinlichen) Ziele/ Teilziele der Beteiligten?
- ▶ Welche Interessen haben sie einerseits persönlich und andererseits in ihren Rollen im Unternehmen?
- ▶ Welche Machtposition und Verhandlungsbasis haben wir von der Unternehmens- oder HR-Seite? Welche haben die anderen Verhandlungspartner:innen?
- ▶ Welche Alternativen könnten wir vorschlagen, wenn sich unsere Ziele nicht durchsetzen lassen? Und welche davon sind für unser Gegenüber attraktiv?
- ▶ Wann verlassen wir den Verhandlungstisch und wie? Wann steigt unser Gegenüber (vermutlich) aus den Verhandlungen aus?

In der Vorbereitung auf eine Verhandlung ist es notwendig, die eigenen Ziele klar zu formulieren. Dafür kann es sinnvoll sein, eine



© privat

// AUTORIN

Ulrike Knauer

Trainerin mit Schwerpunkt Vertrieb und Verhandlungsführung



Liste mit Forderungen zu erstellen, um über ein breites Spektrum von Themen verhandeln zu können. Eine bewährte Methode der Gliederung ist das Ampelsystem, mit dem Sie Forderungen als rot (nicht verhandelbar), gelb (verhandelbar) oder grün (locker verhandelbar) kategorisieren.

Um die anderen Parteien besser zu verstehen, ist es andererseits zentral, deren Motive und Interessen zu hinterfragen. **Machen Sie sich außerdem Gedanken darüber, welche Zahlen und Fakten für Ihr Gegenüber interessant**

sind – und sammeln Sie diese. Auch externe Analysen, Studien oder Berichte können hilfreich für Ihre Argumentation sein.

Emotionale Vorbereitung

Neben dem Zusammentragen von Fakten ist die emotionale Seite von Verhandlung nicht zu unterschätzen. Denn rationale Argumentationen lassen sich nur schwer von Gefühlen trennen. Wir neigen dazu, auf Basis von Emotionen Entscheidungen zu treffen, die wir dann über unseren Verstand rechtfertigen. Manchmal sagt aber auch unser Bauchgefühl

etwas anderes als unser Verstand – und wir geraten in einen Konflikt.

Wirklich schwierig wird das, wenn wir unsere Gefühle nicht erkennen. Denn dann können wir sie in Verhandlungen auch nicht kontrollieren. Erst durch das Bewusstwerden der Emotion können wir Verhalten reflektieren und regulieren.

Dabei sollten wir uns bewusst machen, dass zwei Arten der Kommunikation in der Verhandlung existieren:

- Die Kommunikation zwischen den Verhandlungspartnern – äußere Kommunikation, die vielfach auf Zahlen, Daten, Fakten basiert.
- Die Kommunikation innerhalb des Verhandlungspartners – innere Kommunikation, die zum Beispiel auf Erfahrungen, Erziehung oder Werten basiert.

Diese beiden Kommunikationsarten laufen parallel ab. Häufig machen wir uns die innere Kommunikation aber nicht bewusst – und das führt zu einem unreflektierten Verhalten in Verhandlungen.

Hilfreich bei der emotionalen Vorbereitung sind folgende Fragen:

- ▶ Was denke ich über mich als Verhandlungspartner:in? Was kann ich gut? Wovor habe ich Angst? Was sind meine Stärken?
- ▶ Wie schätze ich meine Gesprächspartner:innen ein? Was denken sie über sich? Was können sie gut? Wovor haben sie Angst? Was sind ihre Stärken?
- ▶ Wie schätzt mein Gegenüber mich vermutlich ein?
- ▶ Was denke ich über den Verhandlungsgegenstand?
- ▶ Was denken meine Gesprächspartner:innen über die Inhalte der Verhandlung?
- ▶ Wie stark fühle ich mich und welche Verhandlungsposition habe ich im Unternehmen?
- ▶ Wie stark fühlen sich mein Verhandlungspartner:innen?

Bedenken Sie, dass Ihre Haltung und Ihre Gefühle über Ihr Handeln entscheiden. So hängt

// FAKTISCHE VORBEREITUNG

- ▶ Was ist Ihr minimales/maximales Wunschergebnis?
- ▶ Was wäre ein guter/zufriedenstellender/akzeptabler Abschluss für Sie?
- ▶ Welche Forderungen möchten Sie stellen? Wie verhandelbar sind diese Forderungen (siehe Ampelsystem)?
- ▶ Was will der Verhandlungspartner vermutlich erreichen und weshalb?
- ▶ Wie wichtig ist eine Vereinbarung für die Gegenseite, was würde sie verlieren, wenn wir uns nicht auf eine Vereinbarung einigen könnten?
- ▶ Wie ist die Kräfteverteilung unter den Gesprächsparteien?
- ▶ Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen?
- ▶ Was könnte im schlimmsten Fall geschehen, wenn Sie das angestrebte Ergebnis nicht erreichen?
- ▶ Zu welchen Zugeständnissen sind Sie bereit? Was ist Ihre Verhandlungsmasse?
- ▶ Gibt es mehr als einen Weg, Ihr Ergebnis zu erzielen?
- ▶ Welchen Einfluss könnten frühere Verhandlungen auf diese jetzt anstehende haben?
- ▶ Welchen Einfluss könnten die bestehenden Gewohnheiten haben?

auch der Verhandlungserfolg davon ab, mit welchen Emotionen und Überzeugungen Sie in die Gespräche gehen.

2. Ein starkes Verhandlungsteam

In einigen Fällen werden Sie die Verhandlungen alleine vorbereiten und führen. In anderen werden Sie ein Team zusammenstellen. Das Verhandlungsteam sollte möglichst klein, loyal, analytisch, kommunikationsstark und stressresistent sein. Eine Person sollte die Verhandlungsführung übernehmen, und die Rollen- und Aufgabenverteilung muss klar sein. Neben der Entscheidungsfunktion (zum Beispiel Geschäftsleitung) und der Verhandlungsführung (beispielsweise Personalleitung) können Experten (zum Beispiel aus Controlling oder der Rechtsabteilung) beteiligt sein. In der konkreten Verhandlung sprechen die Teammitglieder idealerweise nur nach Anweisung der Verhandlungsleitung – und nur in ihren festgelegten Rollen.

So vermeiden Sie zum Beispiel, dass jemand unbeabsichtigt Informationen teilt, die eine Verhandlungsposition schwächen.

3. Die Kunst der Verhandlungsführung

In jeder Verhandlung gibt es kritische Punkte, an denen das Scheitern droht oder der entscheidende Durchbruch noch von einem strittigen Punkt überlagert wird. Hier ist es wichtig, schnell und entscheidungsfreudig zu handeln. Definieren Sie dafür den sogenannten „Point of no Return“ vor der Verhandlung: Wann breche ich eine Verhandlung ab und vor allem wie? In welcher Form kann ich eine Verhandlung professionell verschieben oder eine Pause einlegen, um Emotionen besser zu steuern? Welche systemischen Fragen helfen aus Blockaden?

Strukturieren Sie die Verhandlung vorab gut und planen Sie, wer wann was sagen wird. In Schlüsselsituationen ist es entscheidend

zu wissen, welche Informationen geteilt und was vor Ort entschieden werden darf.

Je nach Tragweite und Inhalt der Verhandlungen kann es zudem sinnvoll sein, dass die eigentlichen Entscheider:innen nicht selbst am Tisch sitzen. Denn das schafft für das Verhandlungsteam Rückzugsmöglichkeiten und taktische Spielräume. Ein Entscheider könnte jederzeit in der Verhandlung mehr Zugeständnisse machen als ein Mitglied des Verhandlungsteams. Dies passiert auch häufig, wenn Entscheider:innen unter Stress kommen. Sitzen sie aber nicht mit am Tisch, so können sie als dritte Instanz im Hintergrund wirken. Darauf kann sich das Verhandlungsteam zurückziehen und sagen, dass bestimmte Lösungen außerhalb des eigenen Entscheidungsspielraums liegen und sie dafür Rückfrage halten müssen. Diese sogenannte dritte Instanz, die das Team zurate ziehen kann, sichert Verhandlungsspielraum



50 Jahre pma!
Feiern Sie mit:
Online Level B-
Zertifizierungen
gibt es jetzt zum
Spezialpreis!



FRÜCHTE ERNTEN

Mit pma/IPMA®-Zertifizierungen!

member of

IPMA®
international
project
management
association



www.pma.at

Informationsfragen

- › Was verstehen Sie unter ...?
- › Was bedeutet ... für Sie?
- › Was konkret wollen Sie damit ausdrücken?
- › Was genau wollen Sie mir damit sagen?
- › Wie darf ich das interpretieren?
- › Woran erkennen Sie, dass ...?
- › Wenn ..., was ist dann anders?
- › Was sind Ihre Prioritäten?
- › Was sind Ihre Bedenken?
- › Was ist Ihnen wichtig?
- › Wie würden Sie/wir dieses Problem lösen?
- › Was wären Ihre Alternativen?

Nach Auswirkungen fragen und Lösungen ermöglichen

- › Angenommen, wir finden keine Lösung, welche Auswirkungen hätte das auf ...?
- › Unter welchen Voraussetzungen ist dies möglich?
- › Welche Möglichkeiten sehen Sie, dass wir zu einer Verhandlungslösung kommen?
- › Was darf unter keinen Umständen passieren?

und schafft Vorwände für Verhandlungspausen, die eine Reflexion der Taktik ermöglichen.

4. Konzentration auf Interessen statt auf Positionen

Doch auch wenn Sie in der Verhandlung bestimmte Punkte durchsetzen möchten, sollten Sie zugleich versuchen, sich auf die Interessen der Gegenseite zu konzentrieren. Finden Sie Lösungen, die für beide Seiten akzeptabel sind, anstatt auf starren Positionen zu beharren. Erarbeiten Sie daher Alternativen und Szenarien. B-, C- oder D-Pläne sind immer hilfreich. Je besser diese Ihrem Gegenüber erscheinen und je weniger Sie auf diese Lösungen angewiesen sind, desto größer ist Ihre Verhandlungsmacht.

Nutzen Sie die Alternativen auch als Ausstiegsszenario. Einen möglichen Ausstieg genau zu planen, verhindert einen Gesichtsverlust, der wiederum eine neue Verhandlung sehr erschweren würde. Manchmal ist es aber auch erforderlich, zu hinterfragen, ob eine Verhandlung wirklich Sinn macht oder ob Sie mit der richtigen Person verhandeln.

Erst wenn Sie diese Überlegungen angestellt haben, können Sie Ihre Strategie wählen –

abhängig von den Szenarien, mit welchen Sie in der Verhandlung rechnen.

5. Kommunikation und Gesprächsführung

Eine erfolgreiche Verhandlung erfordert eine klare und offene Kommunikation. Hören Sie aufmerksam zu, fragen sie viel und sagen Sie selbst wenig. Gerade in Verhandlungen ist Information Macht und wer überzeugen möchte, muss vor allem herausfinden, was das Gegenüber will. Stellen Sie daher gute Fragen, um die Interessen der anderen Seite abzuklopfen (siehe Kasten).

6. Win-win-Situationen schaffen und langfristig denken

Eine etablierte Verhandlungsmethode besteht darin, nach dem Harvard-Konzept mögliche Win-win-Lösungen zu suchen. Das Modell sieht vier Schritte vor:

- › **Trennen Sie Mensch und Problem:** Stellen Sie sicher, dass Sie das Problem und nicht die Person angreifen.
- › **Identifizieren Sie die Interessen:** Finden Sie heraus, welche Interessen die andere Seite verfolgt. Stellen Sie sicher, dass Sie in den Verhandlungen die Interessen der

Mitarbeitenden, des Unternehmens und der Führungskräfte berücksichtigen.

- › **Optionen entwickeln:** Entwickeln Sie Optionen, die für alle Seiten von Vorteil sind. Sorgen Sie dafür, dass Sie alle Optionen ausprobieren, bevor Sie sich für eine entscheiden.
- › **Kriterien festlegen:** Legen Sie Kriterien fest, die bei der Entscheidung helfen. Diese sollten fair und objektiv sein.

Eine erfolgreiche Verhandlung erfordert also, dass beide Seiten zufrieden sind und ihre Ziele erreichen. Auch Kompromisse können helfen, eine Einigung zu erzielen.

Eine Erweiterung des Harvard-Modells ist das „Prinzipielle Verhandeln“. Dabei versuchen die Beteiligten eine Einigung auf Grundlage gemeinsamer Prinzipien und Werte zu erzielen. Sie beschäftigen sich nicht nur mit den konkreten Positionen oder Streitpunkten, sondern mit den tieferliegenden Interessen und Werten, die dahinterstehen. Das Prinzipielle Verhandeln kann dann besonders hilfreich sein, wenn es darum geht, langfristige Beziehungen aufzubauen oder zu erhalten.

// FAZIT

Verhandlungen werden in der Vorbereitung gewonnen und meist nicht in der Verhandlung selbst. Bereiten Sie sich daher selbst – gegebenenfalls mit dem Team – genau vor. Welche Ziele, Interessen und Forderungen haben Sie und die anderen Verhandlungsparteien? Finden Sie über systemische Fragen heraus, was Ihr Gegenüber möchte, und suchen Sie Optionen, über die eine Win-win-Situation leichter zu erreichen ist. Denn wenn Sie wissen, was Ihnen und der Gegenseite wichtig ist, haben Sie mehr Verhandlungsspielraum für beidseitiges Gewinnen.