



Kompetenzfelder des Managements

Verhandlungsführung



2. Semester

Bachelorstudiengang Nachhaltige Ökonomie und Management

Teilleistung im Modul Managementkompetenzen (2 SWS / 2 ECTS)

Sommersemester 2025



Seminarplanung

1. Funktionen & Kompetenzen

2. Strategisches Denken

3. Kommunikation & Führung

4. Motivation & Kreativität

5. Stress & Zeitmanagement

6. Verhandlungsführung **NEU!**



Verhandeln ist ein wesentlicher Bestandteil unseres Lebens. Die meisten Menschen denken bei Verhandlungen an außergewöhnliche Situationen wie Gehaltsverhandlungen oder Verhandlungen bei der Bank über einen Kredit. Dabei wird vergessen, dass das tägliche Leben und damit auch der betriebliche Alltag ständig mit **Verhandlungssituationen** angereichert sind.

Beispiel

Zwei Mitarbeiter reichen für denselben Zeitraum Urlaub ein; aufgrund der erwarteten hohen Arbeitsbelastung kann jedoch nur eine Person Urlaub nehmen. Die Führungskraft muss also mit den Betroffenen „Verhandlungen führen“, auch wenn man in diesem Zusammenhang den Begriff „Verhandlung“ nicht zwingend benutzen würde.



Verhandlungssituationen

- Konfliktsituationen
- Transaktionssituationen
- Beziehungssituationen



Beispiel

So kann es bei einer Verhandlung beispielsweise um eine Gehaltserhöhung gehen. Hier erwartet der Mitarbeiter eine Steigerung seines Gehalts in einer gewissen Höhe. Wenn er vorbereitet in die Verhandlung geht, hat er sich Argumente überlegt, die für eine Gehaltserhöhung sprechen. Zur guten Vorbereitung würde ebenso gehören, dass der Mitarbeiter eine Vorstellung hat, wie hoch die Gehaltserhöhung sein sollte, und er sich für mögliche Gegenargumente rüstet.

Umgekehrt wird sich auch der Abteilungsleiter auf die Gehaltsverhandlung vorbereiten. Da er weiß, dass es um die Frage einer Gehaltserhöhung geht, hat er vorher geprüft, welchen Spielraum er für eine mögliche Gehaltserhöhung hat und ob eine solche überhaupt möglich ist. Gleichzeitig hat sich der Abteilungsleiter nochmals wichtige Informationen zur Person des Mitarbeiters und seiner Leistung herausgesucht, und er wird sich Argumente für unterschiedliche Situationen zurechtlegen, die im Rahmen der Verhandlung zur Sprache kommen können. Gibt es eventuell Alternativen, wenn eine Gehaltserhöhung nicht möglich ist?



Mögliche Verhandlungsfehler

Verhandlungsfehler können sein:

- Schlechte Vorbereitung
- Druck ausüben
- Keine Tagesordnung
- Keinen Verhandlungsspielraum einplanen
- Zu leise reden
- Nicht zuhören
- Alle Argumente schon zu Beginn offenlegen
- Auftrumpfen und Belehren
- Ignorieren von Einwänden
- Aus der Rolle fallen



„Harte“ Verhandlungsstrategie

„Harte“ Verhandlungsstrategie	
<p>Haltung Die Verhandlungsparteien sehen sich als Gegner.</p> <p>Ziel In den Verhandlungen: Sieg über die Gegenseite</p>	<p>Merkmale der Verhandlungsführung</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Konzessionen werden als Voraussetzung der Beziehung gefordert.▶ „Harte“ Einstellung zu Menschen und Problemen▶ Misstrauen gegenüber den anderen▶ Beharren auf der eigenen Position▶ Einsatz von Drohungen▶ Die Verhandlungslinie wird nicht offen gelegt, sondern bleibt versteckt.▶ Einseitige Vorteile werden als Preis für die Übereinkunft gefordert.▶ Bestehen/Beharren auf der eigenen Position▶ Der Willenskampf muss gewonnen werden.▶ Starker Druck wird ausgeübt.

Quelle: Wicher (2015), S. 154, in Anlehnung an Blum/Beck (2005)



„Weiche“ Verhandlungsstrategie

„Weiche“ Verhandlungsstrategie	
Haltung Die Teilnehmer an der Verhandlung fühlen sich freundschaftlich verbunden	Merkmale der Verhandlungsführung <ul style="list-style-type: none">▶ Konzessionen werden zur Verbesserung der Beziehung gemacht.▶ „Weiche“ Einstellung zu Menschen und Problemen▶ Vertrauen zu den anderen▶ Bereitwillige Änderung der Position▶ Angebote werden unterbreitet.▶ Die Verhandlungslinie wird offen gelegt.▶ Einseitige Zugeständnisse werden um der Übereinkunftwillen in Kauf genommen.▶ Bestehen auf einer Übereinkunft▶ Willenskämpfe werden vermieden.▶ Starkem Druck wird nachgegeben.
Ziel In den Verhandlungen: Übereinkunft mit der Gegenseite	

Quelle: Wicher (2015), S. 154, in Anlehnung an Blum/Beck (2005)



Das Konzept, welches die Grundlagen für eine **erfolgreiche Verhandlungsführung** beschreibt, wurde schnell zur Basis für Verhandlungsführungen in Wirtschaft und Politik und ist bis heute ein zentrales Element für die Ausbildung zur Verhandlungsführung im Management.

Das Konzept basiert auf **vier Grundannahmen**:

1. Menschen

Menschen und Probleme sollen getrennt voneinander behandelt werden.

2. Interessen

Im Mittelpunkt der Verhandlungen stehen nicht Positionen, sondern Interessen.

3. Möglichkeiten

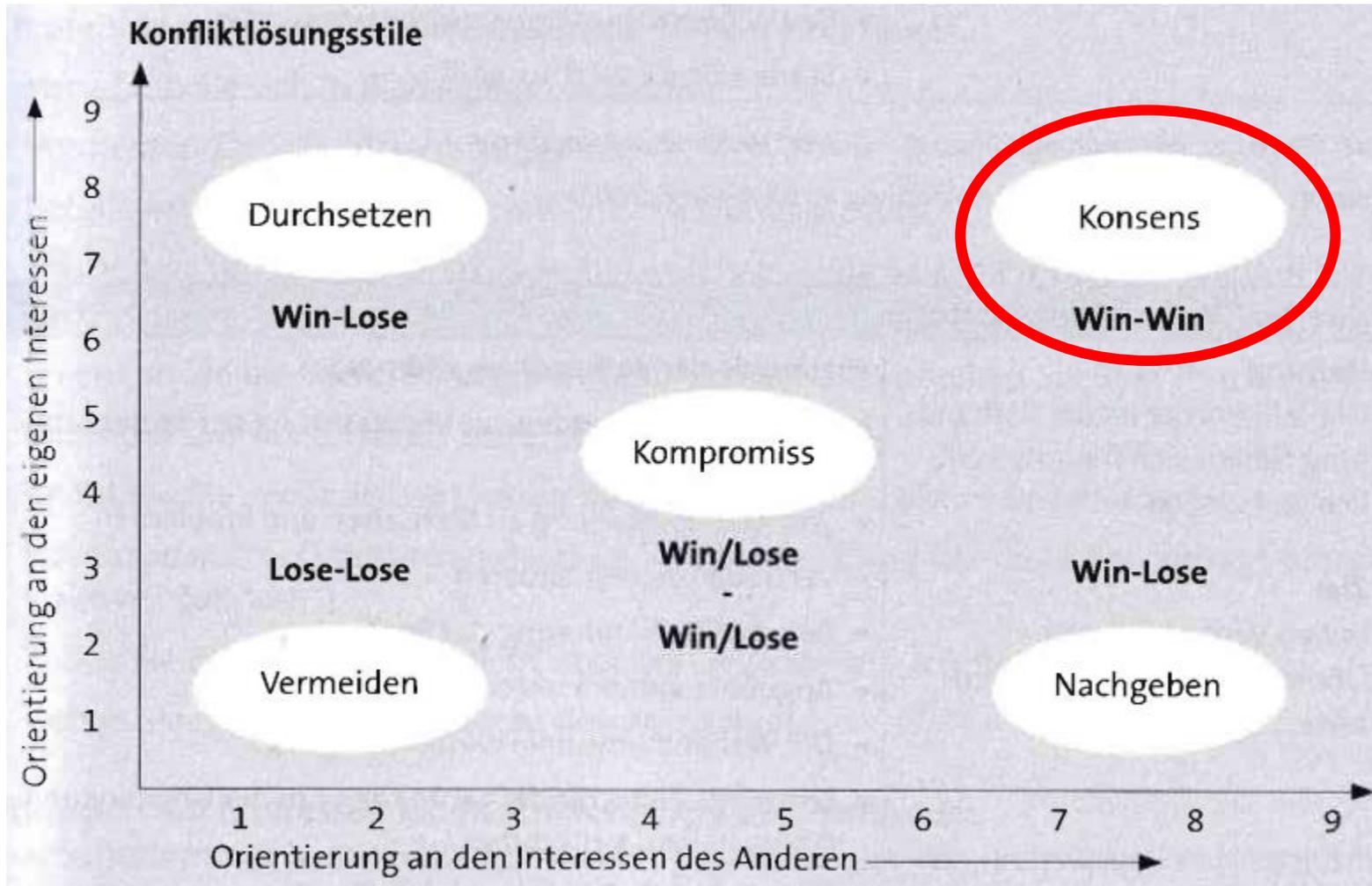
Vor einer Entscheidung gilt es, mehrere Wahlmöglichkeiten zu entwickeln.

4. Kriterien

Das Ergebnis der Verhandlung sollte auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen.



Harvard-Methode nach Fisher/Ury/Patton



Quelle: Wicher (2015), S. 153



Statt einer Gewinner-Verlierer-Situation (Win-Lose) anzustreben, versucht das Harvard-Konzept, eine Win-Win-Situation zu erreichen. Die Verhandlungspartner sollen gemeinsam nach Möglichkeiten suchen, die die Interessen beider Parteien zufriedenstellen.



Grundprinzipien des Harvard-Konzepts (1)

Prinzip 1: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln.

In jeder Verhandlung gibt es zwei „Schauplätze“, auf denen die Austragung der Verhandlung stattfindet:

- der Verhandlungsgegenstand (die Sache, um die es geht)
- die persönlichen Beziehungen (die Menschen, die ihre Interessen vertreten).

Konflikte und gescheiterte Verhandlungen liegen häufig darin begründet, dass die **Sachebene** und die **Beziehungsebene** vermischt werden.



Empfehlung: Trennen Sie die Beziehung von der Sachfrage!

- ▶ Versetzen Sie sich in die Lage des Anderen.
- ▶ Vermeiden Sie Schuldzuweisungen.
- ▶ Beteiligen Sie die Gegenseite am Entscheidungsprozess.
- ▶ Erarbeiten Sie Lösungsvorschläge, bei welchen beide Seiten ihr Gesicht wahren können.
- ▶ Erkennen Sie die Berechtigung von Gefühlen an und sprechen Sie über Ihre Gefühle.
- ▶ Gestatten Sie der anderen Seite, „Dampf abzulassen“.
- ▶ Benutzen Sie symbolische Gesten und bauen Sie eine aktive Beziehung auf.
- ▶ Hören Sie aufmerksam zu und geben Sie Rückmeldung über das, was gesagt wurde („aktives Zuhören“).
- ▶ Reden Sie über sich selbst, nicht über die Gegenseite („Ich-Botschaften“).
- ▶ Gehen Sie das Problem an, nicht den Menschen.



Prinzip 2: Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen.

Das Scheitern von Verhandlungen basiert häufig auf der Verwechslung von Interessen und Positionen. An jeder Verhandlung sind Menschen mit ihren **Interessen** beteiligt, die sich in Wünschen, Sorgen und unterschiedlichsten Bedürfnissen äußern.

Positionen dagegen sind das, wozu man sich bewusst entschieden hat (gedachte Lösungen). Positionen basieren auf Interessen.



Empfehlung: Konzentrieren Sie sich auf Interessen!

- ▶ Das Problem wird durch Interessen bestimmt.
- ▶ In der Regel kann jedes Interesse durch mehrere Positionen befriedigt werden.
- ▶ Hinter gegensätzlichen Positionen liegen (fast) immer gemeinsame Interessen.
- ▶ Sprechen Sie über Ihre Interessen und finden Sie die Interessen der Gegenseite heraus.
- ▶ Streiten Sie nicht über Vergangenes.
- ▶ Seien Sie hart in der Sache, aber sanft zu den Menschen.



Prinzip 3: Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil.

Ganz wichtig ist es, in jeder Verhandlung **Lösungsalternativen** zu entwickeln, die für beide Seiten interessant sind.

Empfehlung: Entwickeln Sie Lösungsalternativen!

- ▶ Vermeiden Sie vorschnelles Urteilen über Lösungsideen.
- ▶ Suchen Sie nicht nur nach der *einen* richtigen Lösung.
- ▶ Versuchen Sie, auch Lösungen für die Gegenseite zu finden.



Prinzip 4: Anwendung objektiver Kriterien!

Am Ende einer Verhandlung sollte es zu einem Win-Win-Ergebnis kommen, also ein Ergebnis, das beide Seiten zufriedenstellt. Oft müssen sich Verhandlungsergebnisse auch vor Dritten rechtfertigen und begründen lassen. Deshalb erscheint es wichtig, dass die Verhandlungsergebnisse sich an objektiven Kriterien messen lassen.

Empfehlung: Orientierung an objektiven Ergebnissen!

- ▶ Finden Sie (gemeinsam) Kriterien, die von allen Verhandlungspartnern akzeptiert werden.
- ▶ Geben Sie in der Verhandlung nicht irgendwelchem Druck nach.
- ▶ Nutzen Sie Kriterien, die für das Ergebnis und den Inhalt wichtig sind wie Kosten, Marktwert, Gutachten, Gerichtsurteile, Tradition.



Philosophie des Harvard-Konzepts

Anhand eines häufig genannten Beispiels soll nochmals die Philosophie des Harvard-Konzepts verdeutlicht werden. Es geht um eine Mutter mit zwei Töchtern. Beide Töchter wollen eine Orange, leider hat die Mutter aber nur eine Orange. Damit tut sich ein Konflikt auf.

Spontan fallen der Mutter einige Lösungen ein: Sie könnte die Orange halbieren, eine Münze werfen, die Töchter um die Orange kämpfen lassen oder die Orange verstecken, und wer sie findet, ist die Siegerin. Vermutlich würden alle Lösungen zu einer Win-Lose-Situation und damit zu Problemen führen.

Der Mutter fällt aber intuitiv eine andere Lösung ein, bei welcher sie unbewusst das Harvard-Konzept anwendet. Die Mutter fragt die Töchter, warum sie die Orangen überhaupt wollen; sie fragt also nach deren Interessen. Und siehe da, die Lösung ergibt sich aus den unterschiedlichen Interessen: Die eine Tochter will nämlich einen Kuchen backen und braucht dafür die Schale der Orange. Die andere Tochter will einen frisch gepressten Orangensaft trinken. So ist die Mutter über den „Umweg“ der Interessenabfrage zu einem guten Ergebnis (Win-Win) gekommen.