

# Kapitel 2

## Vorbereitung von Verhandlungen

1	Ziele formulieren	25
2	Überzeugungsmittel	29
3	Begegnen von Einwänden	34
4	Rollenverteilung	41
5	Schwierige Verhandlungspartner und ihre Verhandlungsstile	48
6	Der äußere Rahmen	58



# Kapitel 2

## Vorbereitung von Verhandlungen

*Die besten Ideen und Argumente fallen einem nie ein, wenn man sie gerade braucht. Sie kommen entweder eine halbe Stunde zu spät – oder rechtzeitig im Vorfeld, wenn der Kopf noch frei ist. Der Erfolg in einer Verhandlung steht und fällt daher mit einer systematischen Vorbereitung. Das genaue Formulieren von Zielen, Argumenten sowie Strategien hilft dabei, die Fäden in der Diskussion in der Hand zu behalten, und schützt vor unangenehmen Überraschungen. Gerade im Team sind Absprachen notwendig, um sich nicht gegenseitig in den Rücken zu fallen. Eine gute Vorbereitung umfasst drei wesentliche Aspekte:*

- 1. Die Vorbereitung der Inhalte: Hier geht es um Fragen zu Ihren Zielen zu Ihren Überzeugungsmitteln und um Möglichkeiten der Einwandbehandlung.*
- 2. Zur Vorbereitung Ihrer Strategie und Taktik: Hier stehen Fragen zur Rollenverteilung und zum Umgang mit schwierigen Verhandlungspartnern im Mittelpunkt.*
- 3. Die Vorbereitung des äußeren Rahmens: Dabei geht es um Fragen zum zeitlichen und räumlichen Umfeld.*

*Dieses Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie sich Schritt für Schritt auf eine anstehende Verhandlung vorbereiten können – für sich oder im Team.*

# 1 Ziele formulieren

Zunächst ist es erforderlich, Ziele zu formulieren.

## 1.1 Maximalziel und Mindestforderung

„Wer **kein Ziel** hat, erreicht auch keins!“ Dass dieser Satz Gültigkeit besitzt, leuchtet schnell ein. Man kann aber auch an diesen Satz anknüpfen und sagen: „Wer **nur ein Ziel** hat, wird wahrscheinlich auch dieses nicht erreichen!“

Um zu verstehen, worum es bei der Formulierung unserer Ziele geht, versetzen wir uns in die **Lage unseres Gegenübers**: Nehmen wir an, dass der Betriebsrat auch nach zwei Stunden zähen Verhandeln noch keinen Millimeter von seiner ursprünglichen Forderung abgewichen ist. Kann der Arbeitgeber in diesem Fall zufrieden den Raum verlassen? Wohl kaum. Umgekehrt gilt dies schließlich auch, wenn wir als Betriebsrat den Eindruck haben, ständig zu kämpfen, ohne irgendetwas zu erreichen. Eine solche Unzufriedenheit führt sehr häufig zu einer Blockadehaltung und damit zur Ablehnung von vielleicht gar nicht so schlechten Vorschlägen.

**Zielorientiert vorgehen** 15

Was folgt daraus? Bei der Vorbereitung im Betriebsrat sollten Sie für die anstehende Verhandlung mit dem Arbeitgeber immer mindestens zwei Ziele gemeinsam festlegen:

- ein **Maximalziel**, mit dem Sie in die Verhandlung einsteigen, und
- eine **Mindestforderung**, mit der Sie festlegen, welche Zugeständnisse Sie dem Arbeitgeber gerade noch machen können.

**Mindestens zwei Ziele** 16

Eine solche Festlegung ermöglicht es, in der Verhandlung von Zeit zu Zeit sagen zu können: „*Gut, da können wir Ihnen entgegenkommen.*“ Sprechen Sie dies auch wirklich offen an. Sie vermitteln Ihrem Gegenüber so das Gefühl, etwas erreicht oder gewonnen zu haben. Und dieses Gefühl wird es leichter machen, später den getroffenen Ergebnissen auch zuzustimmen.

Aus der Sicht der Verhandlungspsychologie lautet die Regel: „Vermeiden Sie es, der Gegenseite einen **Gesichtsverlust** zuzufügen!“ Jeder Verhandlungsteilnehmer akzeptiert die gefundenen Ergebnisse leichter, wenn er das Gefühl hat, selbst auch etwas erreicht zu haben. Daher ist es taktisch sinnvoll, sich die Möglichkeit offen zu halten, der anderen Seite entgegenzukommen, um eine Art **inneres Schulterklopfen** auszulösen.

**Kein Gesichtsverlust** 17

Und noch ein **Tipp**, um die Formulierung von Zielen zu vermeiden, die sich später als völlig unrealistisch herausstellen:



### Merke

Machen Sie sich bereits bei der Formulierung Ihrer eigenen Ziele Gedanken darüber, mit welchem Maximalziel und vor allem mit welcher Mindestforderung Ihr Gegenüber vermutlich in die Verhandlung gehen wird.

## 1.2 Verhandlungsführung über „Alternativen“

### 18 Basarmethoden vermeiden

Was sich zwischen dem Maximalziel und der Mindestforderung abspielt, ähnelt oft einem Basar. Das typische Ergebnis ist in diesem Fall der Kompromiss in der Mitte. Doch **Vorsicht**: Ein Kompromiss in der Mitte ist nicht automatisch ein gutes Verhandlungsergebnis!



### Beispiel für ein unbefriedigendes Verhandlungsergebnis

Ein Arbeitgeber hat dem Betriebsrat gegenüber angekündigt, dass er beabsichtigt, die Buchhaltung aufzulösen und die Arbeiten extern erledigen zu lassen. Das würde bedeuten, dass allen 25 Mitarbeitern in der Abteilung betriebsbedingt gekündigt wird.

Das Maximalziel für den Betriebsrat ist klar: Kein Mitarbeiter soll auf der Straße stehen.

Damit wäre der Kompromiss in der Mitte: Nur ein Teil der Mitarbeiter, also je nach Verhandlungsgeschick 10, 12 oder 15, wird entlassen. Dass dies keine wirklich zufrieden stellende Lösung ist, liegt auf der Hand.

### 19 Alternativen erleichtern die Verhandlungsführung

Zu einer effektiven Vorbereitung gehört auch, sich über Alternativen Gedanken zu machen. Fragen Sie sich schon im Vorfeld, welche Lösungsmöglichkeiten für das anstehende Problem es vielleicht noch geben könnte. Oft liegen die besten Vorschläge nicht zwischen den vorgebrachten Maximalzielen, sondern rechts oder links davon. Bleiben wir bei dem oben genannten **Fallbeispiel** (vgl. Rn. 18). Vielleicht könnte die Frage: Entlassung ja oder nein? umgangen werden, indem die folgenden Alternativen in die Verhandlung eingebracht werden:

- Die Mitarbeiter könnten – evtl. mittels Schulungsmaßnahmen – in anderen Abteilungen eingesetzt werden.
- Vielleicht ist der eine oder andere Mitarbeiter an einer Vorruhestandsregelung interessiert.
- Vielleicht lässt sich der erwünschte Einspareffekt auch durch eine interne Umstrukturierung der Abteilung erreichen.
- Die Firma, die den Auftrag erhält, wird vertraglich verpflichtet, alle oder einen Teil der Mitarbeiter zu übernehmen.

Je mehr Alternativen der Betriebsrat in der Hinterhand hat, umso leichter wird die Verhandlung zu führen sein. Schließlich stellt sich

später oft heraus, dass nicht jede Idee auch tatsächlich umsetzbar ist. Und je mehr Alternativen vorhanden sind, umso einfacher wird es sein, das Hauptziel des Betriebsrats, dass kein Mitarbeiter auf der Straße steht, zu erreichen. Gleichzeitig erleichtern Sie der Gegenseite die Zustimmung zu Ihren Vorschlägen. Gute Alternativen anzunehmen fällt erfahrungsgemäß leichter, als Abstriche bei den eigenen Forderungen zu machen. Es empfiehlt sich daher, lieber über Alternativen zu reden, als sich zu sehr an den Maximalforderungen der Gegenseite festzubeißen.

### 1.3 Das MAMA-Prinzip

Aus dem bisher Ausgeführten ergibt sich ein erster „Roter Faden“ für Ihre Verhandlungen – zunächst einmal mit Blick auf die Frage, welche Ziele Sie vorbereiten und in welcher Reihenfolge Sie diese sinnvollerweise einbringen sollten. Und damit Sie diese Idee auch in hektischen Situationen nicht aus den Augen verlieren, ist es unter dem einfachen Stichwort zusammengefasst: das MAMA-Prinzip in der Verhandlungsführung.

Ein erster „Roter Faden“ 20



Beachten Sie dabei, dass dieser „Rote Faden“ eine **Einbahnstraße** darstellt. Der Ablauf funktioniert nur in dieser Richtung. Sie können schließlich nicht Ihr letztes Angebot schon zu Beginn auf den Tisch legen und damit drohen, wenn Sie es nicht erreichen sollten, dann später einen draufzusatteln. Die einzige mögliche Abweichung von dieser Abfolge liegt zwischen dem zweiten und dem dritten Schritt. Falls Sie feststellen, dass Ihre Mindestforderung in der vorliegenden Form nicht zu erreichen ist, lohnt es sich vielleicht, über neue Alternativen nachzudenken. Sinnvollerweise sollte dies zunächst im **Betriebsrat** geschehen, um nicht mit Vorschlägen vorzupreschen, die nicht abgestimmt worden sind.