

# Verhandlungsführung

## Wichtige Punkte bei der Vorbereitung von Verhandlungen

- Verhandlungsstile
- Ziele und Erwartungen
- Standards und Normen
- Beziehung
- Die Interessen der Gegenseite
- Leverage → Welchen Hebel habe ich, um meine Interessen durchzusetzen?
- Ethische Fragestellungen

## Phasen der Verhandlung

1. Die Verhandlung vorbereiten
2. Informationsaustausch und Einstieg
3. Eröffnung und verhandeln
4. Ergebnisse sichern und Verpflichtungen festhalten
5. Nachbereitung

# Wichtige Punkte bei der Vorbereitung von Verhandlungen

## Verhandlungsstile

Ob Verhandlungen erfolgreich sind oder nicht, liegt an dir als VerhandlerIn. Oder besser gesagt an deinem Verhandlungsstil. Jeder Mensch hat Stärken und Schwächen, das gilt auch für Verhandlungsstile. Gute VerhandlerInnen kennen sowohl ihre Stärken wie auch ihre Schwächen.

Es gibt viele unterschiedliche Versuche, Verhandlungsstile einzuteilen. Wir haben für diese Unterlage die Einteilung von G. Richard Shell<sup>1</sup> herangezogen, der fünf unterschiedliche Verhandlungsstile identifiziert. Die meisten Menschen haben Anteile bzw. Ausprägungen aller fünf Verhandlungsstile. Für den Erfolg von Verhandlungen ist wesentlich, dass man sich selbst kennt.

### Unterschiedliche Verhandlungsstile

- Entgegenkommend
- Kompromissorientiert
- Vermeidend
- Kooperativ
- Kompetitiv

WICHTIG: Es gibt NICHT den einen richtigen Verhandlungsstil!

Die Ausprägung der Stile sagt immer etwas über mich selbst und meine Prägung (Familie, kultureller Hintergrund, Gender, etc.) aus. Das gleiche gilt auch für mein Verhandlungsgenüber.

Deshalb ist es wichtig, den eigenen Stil inklusive der dafür signifikanten Ausprägungen und Wirkungen auf andere Menschen zu (er)kennen  
UND

den Stil des Verhandlungsgenüber zu erkennen und zu wissen, was der Stil des Gegenübers in mir auslöst → zB reagiere ich auf einen kompetitiven Verhandlungsstil des Gegenübers mit Aggression oder ziehe ich mich zurück und komme in die Defensive.

Deshalb: Vorbereitung! Vorbereitung! Vorbereitung!

### Checkliste:

- Klarheit über den eigenen Verhandlungsstil und Bewusstsein, was andere Verhandlungsstile mit mir machen
- Bereitschaft mich vorzubereiten
- Hohe Ansprüche an mich selbst
- Bereitschaft in Verhandlungen zuzuhören

---

<sup>1</sup> G. Richard Shell, Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people; Penguin Books.  
© Andreas Kolm MA.LL.M., Mag.(FH) Sabine Sele  
[office@kolm.consulting](mailto:office@kolm.consulting), [office@knotenloesen.at](mailto:office@knotenloesen.at)

## **Ziele und Erwartungen**

Ein wichtiger Schritt in der Vorbereitung auf Verhandlungen ist die Festlegung auf ambitionierte, spezifische und eindeutige Ziele. Hier gilt es NICHT, einen möglichen Kompromiss vorwegzunehmen, sondern das zu erreichende Ziel klar zu definieren.

Der psychologische Effekt eines ambitionierten Ziels auf das eigene Verhandlungsteam darf nicht unterschätzt werden. Durch ein klares und ambitioniertes Ziel wirst du gezwungen, nach stichhaltigen Argumenten zur Durchsetzung deines Ziels zu suchen und diese zu formulieren. Du bemühest dich, kreative Ideen zu finden, wie du dein Ziel erreichen kannst. Jeder Abstrich von deinem Ziel bedeutet einen Verlust für dich. Dadurch liegt dein Fokus in den Verhandlungen auf dem Ziel und NICHT auf dem Kompromiss! Das ist dein Vorteil gegenüber deinem Verhandlungsgegenüber, dass, den – Kompromiss vor Augen – auf diesen „als Ziel“ verhandelt.

Wichtig ist, dass das gesamte Verhandlungsteam die Ziele gemeinsam erarbeitet. Das bedeutet auch, dass ihr euch auf die Ziele ehrlich und ernsthaft verständigen und committen müsst. Die formulierten Ziele sollten ausformuliert, niedergeschrieben und in die Verhandlungen (für euch selbst) mitgenommen werden. Bei Unsicherheit, ob ein Kompromiss gut oder schlecht ist, können die Ziele physisch in die Hand genommen und das Angebot bewertet werden.

## **Standards und Normen**

Im Verhandlungssetting Betriebsrat vs. Vertreter des Arbeitgebers sind die „Standards und Normen“ grundsätzlich das österreichische Arbeitsrecht.

Die häufigsten Gesetze hier sind das ArbVG, ArbeitszeitG, ArbeitsruheG, AngestelltenG, etc. Die Kenntnis über die wichtigsten Inhalte im Zusammenhang mit den jeweils anstehenden Verhandlungen ist essenziell. Ähnliches gilt für die wichtigsten Urteile zu den jeweiligen Verhandlungsthemen. Eine gute Hilfestellung bieten in diesem Zusammenhang Sammelbände aus dem ÖGB Verlag, wie zB jenes von Günter Löschnigg<sup>2</sup>.

Wir dürfen allerdings nicht den Fehler machen, uns nur auf die Gesetze und Rechtstexte zu verlassen. Diese sind eine wichtige Basis für unsere Verhandlungen und können helfen, ungewünschte Forderungen der Gegenseite mit dem Hinweis der Gesetzwidrigkeit ohne lange Diskussion abzublocken, oder zB auf den Abschluss einer erzwingbaren Betriebsvereinbarung zu drängen.

ABER: Die Verhandlungen müssen wir selbst führen. Gute Kenntnisse über das Arbeitsrecht können dabei eine Unterstützung für unsere Ziele und Forderungen sein, sie ersetzen aber weder unsere Arbeit als BetriebsrätInnen oder Gewerkschaft noch unseren Kampf für unsere Rechte und Interessen.

---

<sup>2</sup> Guenter Löschnigg, Arbeitsrecht, Gesetze und Kommentare; ÖGB-Verlag.  
© Andreas Kolm MA.LL.M., Mag.(FH) Sabine Sele  
[office@kolm.consulting](mailto:office@kolm.consulting), [office@knotenloesen.at](mailto:office@knotenloesen.at)

Auch hier zählt eine gute Vorbereitung:

- Die für die Verhandlungen relevanten rechtlichen Normen kennen
- Die Argumente der Gegenseite erarbeiten
- Eigene Antworten auf die vermuteten Argumente der Gegenseite erarbeiten

## Beziehung

Als BetriebsrätInnen und GewerkschafterInnen treffen wir unser Verhandlungsgegenüber in ganz seltenen Fällen nur einmal. In der Regel trifft man sich regelmäßig zu unterschiedlichsten Verhandlungsthemen. Aus diesem Grund spielt Beziehung oder konkreter, die Beziehungsebene, eine wichtige Rolle.

Deshalb ist – unabhängig davon, ob ich mein Verhandlungsgegenüber sympathisch finde, oder für „den größten Trottel“ halte – eine gute Beziehungsebene oder zumindest eine korrekte Arbeitsbasis ein wesentlicher Bestandteil für erfolgreiche Verhandlungen.

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen Sachebene und Beziehungsebene. Es liegt in der Rollenverteilung auf betrieblicher Ebene, dass wir als BetriebsrätInnen und die Personalverantwortlichen der Gegenseite in vielen Fragestellungen unterschiedliche Positionen haben.

Welche Möglichkeiten gibt es, an der Beziehungsebene zu arbeiten:

- Smalltalk in den Pausen: in Pausen passieren häufig Durchbrüche oder Patzer; informelle Gespräch oder Plaudereien bei denen mögliche Kompromisse in eingefahrenen Verhandlungssituationen vorsichtig angedeutet werden können; die Gegenseite wird in vielen Fällen das gleiche versuchen.
- Persönliche Gemeinsamkeiten finden und darüber reden → Hobbys, Interessen, etc.
- Kleine Aufmerksamkeiten/Freundlichkeiten; zB "eine Seite kümmert sich immer um das Essen; es gibt Kaffee und Gebäck/Brötchen; ACHTUNG: Gefahr, dass das Verhandlungsgegenüber das als Strategie einsetzt um moralischen Druck aufzubauen → schlechtes Gewissen der anderen Seite etwas „zu schulden“.
- Humor
- Als kleine Regel lässt sich folgendes festhalten:
  - Sei glaubwürdig und vertrauenswürdig.
  - Sei fair zu denen, die fair zu dir sind.
  - Wenn dich die andere Seite unfair behandelt, lasse es sie wissen.

**ACHTUNG:** Geschäft ist Geschäft und Freundschaft ist Freundschaft! Auch wenn dich dein Verhandlungsgegenüber glauben machen will, dass es anders ist, behalte dir diesen Satz in Erinnerung.

## Die Interessen der Gegenseite

Auch wenn es einfach klingen mag: Herauszufinden, worum es der Gegenseite in den Verhandlungen wirklich geht, ist eine der größten Herausforderungen in der Verhandlungsvorbereitung. Darüber hinaus sollte man nicht vergessen, dass auch die andere Seite bei ihren Verhandlungszielen von „Sachzwängen“, unterschiedlichen Interessen im Verhandlungsteam und externen Einflussfaktoren getrieben ist.

Deshalb gilt auch hier: Zeit in die Vorbereitung investieren und folgende Überlegungen anstellen:

- Welche Verhandlungsziele hat die Gegenseite?
- Was braucht die Gegenseite unbedingt, um aus ihrer Sicht von einem erfolgreichen Ergebnis zu sprechen?
- Welche gemeinsamen Interessen haben die Gegenseite und wir als Betriebsrat?
- Welche Interessen könnte die Gegenseite haben, damit meine Verhandlungsziele oder mögliche Kompromisse auch von der Gegenseite „gewollt“ bzw. nicht abgelehnt werden?

Diese Punkte sollten verschriftlicht, im eigenen Verhandlungsteam diskutiert und in die Verhandlungen mitgenommen werden. Das Mitführen der schriftlichen Vorbereitung bietet euch eine zusätzliche Sicherheit in den Verhandlungen.

Umso besser ihr vorbereitet seid, desto weniger kann euch überraschen!

Durch die Vorbereitung auf Argumente der Gegenseite sowie eure Antworten und Gegenargumente habt ihr eure Verhandlungsposition massiv verbessert. Darüber hinaus solltet ihr euch noch Gedanken über die konkreten Ziele und NoGo's eures Verhandlungsgegenübers machen.

**ACHTUNG:** Nicht alle VerhandlerInnen der Gegenseite sind gleich wichtig. Es gibt auch dort „Verhandlungsführer“ und „Mitläufer“. Herauszufinden wer welche Rolle beim Verhandlungsgegenüber einnimmt, hilft euch, die Interessen der anderen Seite zielgerichteter zu identifizieren. Nur, weil sich jemand intensiv in die Verhandlungen einbringt, viel redet und sich wichtig macht, bedeutet noch nicht, dass er oder sie auch tatsächlich etwas zu sagen hat.

**Leverage** → Welchen Hebel habe ich um meine Interessen durchzusetzen?

Auch hier gilt Vorbereitung! Vorbereitung! Vorbereitung!

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Verhandlungspartei am „längeren Ast“ sitzt, die bei keinem Ergebnis, nichts oder weniger zu verlieren hat. Im betrieblichen Kontext ist das zB bei der Verhandlung über Betriebsvereinbarungen, häufig der Betriebsrat.

Das Unternehmen will eine neue Betriebsvereinbarung? OK, aber nur, wenn die Punkte, die uns als Betriebsrat wichtig sind, auch drinnen stehen. Sonst gibt es kein Verhandlungsergebnis und auch keine Betriebsvereinbarung.

Es empfiehlt sich allerdings, diese Veto-Karte nicht immer auszuspielen. Denn dadurch würde vermutlich die Beziehungsebene dauerhaft beeinträchtigt. Deshalb gilt auch hier: Recherche und Vorbereitung. Wo finden wir als Betriebsrat einen Hebel, den wir gegenüber den einzelnen Forderungen der Gegenseite in Stellung bringen können.

Ein relativ einfaches Beispiel, das häufig genützt wird, ist der Faktor Zeit: Der Betriebsrat besteht zB bei wichtigen Verhandlungen auf der Anwesenheit eines Vertreters/einer Vertreterin des Top-Managements. Diese/r kündigt an, dass er/sie teilnimmt, um zu zeigen, dass das Thema dem Unternehmen wichtig ist und er/sie tatsächlich substanziell weiterkommen möchte. Allerdings hat er/sie nur begrenzt Zeit, zB eine Stunde, weil im Anschluss ein wichtiger Termin stattfindet, der leider nicht verschoben werden kann. Hier hat der Betriebsrat für diese eine Verhandlungsrunde den „Hebel“ Zeit. Insbesondere gegen Ende der Stunde besteht die Chance für den Betriebsrat, substanzielle Zugeständnisse (die allerdings im Rahmen des Möglichen sein sollten), zu erreichen.

Achtung: Bei übermäßigem Druck besteht die Gefahr, dass die Beziehungsebene längerfristig in Mitleidenschaft gezogen wird. Es kann passieren, dass man zwar sein Ziel erreicht, dafür aber kein Gegenüber mehr für die Klärung „einfacher“ Probleme und Fragestellungen hat. Deshalb Vorsicht beim Einsatz von zu viel Druck.

Gleiches gilt allerdings auch für die Gegenseite. Wenn von Seiten des Unternehmens ein Hebel genützt wird, kann und soll der Gegenseite auch klar signalisiert werden, dass sie sich im konkreten Punkt zwar durchsetzen wird, allerdings in Zukunft nie wieder mit einem Thema „zu kommen braucht“. ACHTUNG: Wenn ich das dauernd mache, wird es unglaubwürdig.

#### Checkliste:

- Wer hat mehr zu verlieren, wenn es keine Einigung gibt?
- Für wen ist Zeit ein Faktor?
- Kann ich Koalitionen formen, um meine Ziele zu erreichen?
- Kann ich einen Informationsvorsprung erreichen?

### **Ethische Fragestellungen**

Persönliche Integrität ist essenziell für nachhaltig erfolgreiches Verhandeln. Wer keine persönliche Integrität besitzt oder – noch schlimmer – wer den Ruf hat, keine zu besitzen, kann nicht erfolgreich verhandeln. Zumindest nicht im betrieblichen Umfeld, in dem regelmäßig die gleichen Menschen miteinander verhandeln und zusammenarbeiten.

Es empfiehlt sich deshalb, wenn immer möglich, offene Lügen zu vermeiden. Nicht zu Lügen bedeutet allerdings nicht, Jeder und Jedem ungefragt mein gesammeltes Wissen und meine Interessen mitzuteilen.

Eine zerstörte Beziehungsebene wiederherzustellen ist ungleich schwieriger und im Verhandlungskontext „teurer“ als auch in schwierigen Verhandlungen ein/e seriöse/r – aber deshalb nicht minder harter – VerhandlungspartnerIn zu sein.

Gleiches gilt natürlich auch für die Gegenseite!

# Phasen der Verhandlung

## Die Verhandlung vorbereiten

1. Bei Verhandlungen auf betrieblicher Ebene (zB Betriebsvereinbarungen) spielt die Beziehungsebene eine wesentliche Rolle. Die Verhandlungspartner brauchen auch nach Abschluss der konkreten Verhandlung eine tragfähige Basis für die tägliche Zusammenarbeit.

Das gilt für „uns“ als Betriebsräte, ABER mindestens im gleichen Ausmaß für die Personalverantwortlichen, also unser Verhandlungsgegenüber!

Das gilt bei Kollektivvertragsverhandlungen nur eingeschränkt. Und zwar für jene VerhandlungsteilnehmerInnen (beider Seiten), die mit dem direkten betrieblichen Gegenpart verhandeln oder zumindest mit der Gegenseite in regelmäßigerem Austausch stehen.

2. Das Wissen um den eigenen Verhandlungsstil, den Verhandlungsstil der KollegInnen in meinem Verhandlungsteam sowie die Verhandlungsstile der einzelnen VertreterInnen der Gegenseite ist für die Vorbereitung höchst relevant. Wenn ich selbst einen eher entgegenkommenden Stil pflege (und nicht gerne streite) werde ich idealerweise nicht alleine mit einer/m aggressiv kompetitiven PersonalchefIn verhandeln.

Eine Festlegung des, für mich als Betriebsrat, optimalen Settings und eine Rollenverteilung im eigenen Team sind wesentlicher Bestandteil der Vorbereitung. Dazu gehört – wie bereits erwähnt – auch eine Analyse der Verhandlungsstile der Personen der Gegenseite.

3. Wenn eine Betriebsratskörperschaft unsicher ist (rechtlich oder was das Verhandlungssetting betrifft) kann es eine Option sein, einen Gewerkschaftssekretär in die Verhandlungen einzubinden.
4. Die Entwicklung eines Verhandlungsplans sowie die Erarbeitung konkreter Fragestellungen an die Gegenseite ist wichtig, um möglichst frühzeitig, die eigenen Annahmen und Hypothesen über die tatsächlichen Ziele der Gegenseite testen zu können.

Jede Minute, die in Vorbereitung investiert wird, zahlt sich vielfach aus!!!

## Informationsaustausch und Einstieg

Bevor die Verhandlungen richtig starten, braucht es einen Einstieg. Je nach Situation, Themenstellung und betrieblicher Kultur ist dieser Einstieg begleitet von freundlichen Plaudereien, „warmlaufen“ und ein bisschen Smalltalk vorab. Nach dieser Phase wird das konkrete Verhandlungsthema (zB Verhandlung einer Betriebsvereinbarung) angesprochen. Hierzu gehören auch die Argumente, warum das Thema aktuell relevant ist.

In dieser Phase ist aktives Zuhören angesagt. Im Rahmen des Einstiegs in die zu verhandelnde Themenstellung verrät die Gegenseite möglicherweise bewusst oder unbewusst ihre konkreten Ziele oder – mit etwas Glück – mögliche Hebel für eine bessere Verhandlungsposition.

In einzelnen Fällen kann auch ein bewusst aggressiver, wenig freundlicher Einstieg gewählt werden. Dazu sollte allerdings ein Grund vorhanden oder zumindest „konstruiert“ werden. → zB wurde die Beziehungsebene vorab durch die Gegenseite gestört. Dadurch kommt unser Verhandlungsgegenüber in die Notwendigkeit, die Beziehungsebene durch Freundlichkeiten/Entgegenkommen wieder „zu reparieren“.

Diese Phase endet, wenn eine der beiden Seiten ein ernsthaftes Verhandlungsangebot „auf den Tisch“ gelegt hat, das von der Gegenseite ernsthaft beantwortet wird, wobei auch eine Ablehnung eine Antwort sein kann.

## **Eröffnung und verhandeln**

In dieser Phase zeigt sich, wie gut die Vorbereitungen waren. Folgende Themenstellungen kommen beispielhaft auf das Verhandlungsteam zu:

- Was sind unsere konkreten Ziele?
- Welche Rückfallpositionen haben wir? Zu welchem Zeitpunkt nutzen wir diese?
- Welche Ziele und Rückfallpositionen hat mir die Gegenseite schon verraten?
- Welche Hebel/Druckpunkte haben wir gegenüber der Gegenseite?
- Welche Hebel/Druckpunkte hat die Gegenseite gegenüber uns?
- Sind wir Vetoplayer?
- Wie ist der Verhandlungsstil der Gegenseite?

Die Frage, welche Seite das „Eröffnungsangebot“ machen soll, lässt sich nicht einfach beantworten:

- Startet man zu niedrig (wäre also mehr drinnen gewesen), wird es sehr schwer, ein potenziell besseres Ziel zu erreichen.
- Startet man zu hoch, riskiert man einen Abbruch der Verhandlungen oder zumindest eine Verschlechterung der eigenen Position, da die Beziehungsebene möglicherweise gestört ist. Im schlimmsten Fall muss man sich erst wieder in ernsthafte Verhandlungen durch (ev. zu hohe) Zugeständnisse „zurückkaufen“.

Wesentlicher Bestandteil jeder Verhandlung ist, der Gegenseite zuzuhören!

- Wurde ein Angebot adaptiert?
- Hat die Gegenseite ihre Position verändert?
- Wurde ein möglicher Kompromiss angedeutet?
- Können wir wo einhacken?

Häufig dauern Verhandlungen über mehrere „Runden/Termine“. Zwischen den einzelnen Terminen:

- Evaluierung der vorangegangenen Verhandlungsrunden.
- Permanente Anpassung der Strategie sowie der einzelnen Positionen.
- Analyse der einzelnen VerhandlerInnen der Gegenseite.
- Analyse des eigenen Verhandlungsstils / der eigenen Verhandlungsstile im Verhältnis zur Gegenseite.
- alles im Team.
- ACHTUNG: Die ursprünglichen Ziele NICHT aus den Augen verlieren.

### **Ergebnisse sichern und Verpflichtungen festhalten**

Der Closing-Prozess birgt die große Gefahr, gegen Ende der Verhandlungen „zu schnell“ zu werden; zB:

- kann die Gegenseite einen psychologischen Druck aufbauen, schnell abzuschließen,
- kann die Gegenseite an einen vereinbarten Zeitplan erinnern und appellieren, diesen einzuhalten,
- oder können durch die positive Stimmung (Beziehungsebene) Angebote attraktiver erscheinen, als diese bei näherem Hinsehen tatsächlich sind.

Der sprichwörtliche Teufel liegt häufig im Detail. Deshalb: Tempo rausnehmen, in Ruhe die bereits erzielten Ergebnisse evaluieren, jedes potenzielle Detail eines Ergebnisses in der Gruppe prüfen und diskutieren!

Der Verhandlungsprozess ist nicht beendet, wenn wir ein Ergebnis haben. Das Ergebnis sollte jedenfalls gemeinsam niedergeschrieben und von den Verhandlungsteams unterschrieben werden. Das ist oft mühsam, weil zuvor über Stunden verhandelt wurde und alle TeilnehmerInnen müde und ausgelaugt sind. Trotzdem ist hier Wachsamkeit geboten. Das ganze Team sollte sich die Zeit nehmen und in Ruhe die Reinschrift des Ergebnisses lesen und erst unterschreiben, wenn die Formulierungen für alle zufriedenstellend sind. → Dieses Ergebnis ist nämlich die Ausgangsbasis der folgenden Umsetzungen. Was hier steht, gilt!

Grundsätzlich gilt: Wenn die Gegenseite bei einem Scheitern mehr zu verlieren hat als wir, haben wir gute Chancen auf ein gutes Verhandlungsergebnis. Dieser Grundsatz gilt allerdings auch umgekehrt.

### **Nachbereitung**

Der gesamte Verhandlungsprozess und das Ergebnis sollten jedenfalls nachbereitet werden. zB:

- Welche Entscheidungen würde man bei neuerlichen Verhandlungen anders treffen?
- Wo hätte sich das eigene Verhandlungsteam vorab besser abstimmen sollen?
- Wo hätte man eine Auszeit einfordern und als Team beraten müssen?

- Wo konnte ein Hebel/Druckpunkt nicht genutzt werden?
- Wo hätte man bei besserer Vorbereitung mehr erreicht?