

## Modul 5 / Kapitel 6

### Offertwesen/ Verhandlungskompetenz

---

<b>6.1</b>	<b>Lernziele</b>	<b>3</b>
<b>6.2</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>6.3</b>	<b>Offerten erstellen</b>	<b>5</b>
	Merkblatt für die Offertenerstellung	9
	Checkliste Kundenbedürfnisse bezüglich Offerten	10
	Häufige Fehler in Offerten	11
	Erfolgreiche Strategien in der Offertstellung	12
<b>6.4</b>	<b>Verhandeln</b>	<b>14</b>
	Machteinsatz oder Interessenausgleich	15
	Wirkliche und realistische Vereinbarung	15
	Positionsbezogene Verhandlungen	16
	Situationsbewusste Verhandlung	16
	Verhandlungsmodell mit Prinzipien	16
	Die Verhandlung vorbereiten	17
	Die Verhandlung führen	17
	Den richtige Zeitpunkt wählen	18
<b>6.5</b>	<b>Die Harvard-Verhandlungsmethode</b>	<b>19</b>
	Den Menschen von den Problemen trennen	19
	Sich auf Interessen konzentrieren, nicht Positionen	23
	Beiderseitig vorteilhafte Möglichkeiten entwickeln	26
	Auf sachlichen Kriterien bestehen	30
	Kritische Situationen bewältigen	32
<b>6.6</b>	<b>Grundlagen für das Verhandlungsgespräch</b>	<b>34</b>
<b>6.7</b>	<b>Prozessschritte in Verhandlungen</b>	<b>36</b>
<b>6.8</b>	<b>Zusätzliche Infos, Checklisten &amp; Tools zur Prozesssteuerung</b>	<b>37</b>
	Prozesssteuerung bei kontroversen Meinungen	37
	Vorbereitung einer Verhandlung. Eine kurze Checkliste	39
	Vorbereitungspapier für Parteien eines konfl. Gesprächs	43
	Wie bereitet man als Team eine Verhandlung vor?	45



# lernwerkstatt

<b>6.9</b>	<b>Übungen</b>	<b>47</b>
	Umgang mit «Killerphrasen»	47
	Einladung zur Offertstellung	48
	Evaluationsprozess	48
<b>6.10</b>	<b>Anhang</b>	<b>49</b>

## 6.1 Lernziele

---



Die Teilnehmenden

- erstellen selbstständig korrekte Offerten für Kurse oder andere Bildungsdienstleistungen und berücksichtigen dabei die Vorgaben der potenziellen Auftraggeber/innen.
- verhandeln eigenständig mit potenziellen betriebsinternen oder externen Auftraggeberinnen/Auftraggebern und zielen dabei ab auf ein für beide Seiten befriedigendes Preis-Leistungs-Verhältnis.

## 6.2 Einleitung

---

Eine Aufgabe von Bildungsverantwortlichen besteht in der Konzeption von Kursen und Weiterbildungsleistungen für interne und externe Kunden. Sie ermitteln hierzu die Bedürfnisse und Wünsche potenzieller Auftraggeber/innen und erstellen zweckgerichtete und transparente Offerten. Sie berücksichtigen bei der Offertenerstellung die Vorgaben der Auftraggeber/innen bezüglich Produkt oder Angebotsgestaltung sowie die Prinzipien der professionellen Ethik. Sie sind in der Lage, mit den potenziellen Auftraggeberinnen/Auftraggebern zu verhandeln, und zielen dabei ab auf ein für beide Seiten befriedigendes und als fair empfundenenes, nachvollziehbares Resultat.

## 6.3 Offerten erstellen

---

Vor dem Erstellen einer Offerte gilt es die Bedürfnisse und Wünsche sowie die Möglichkeiten des Auftraggebers / der Auftraggeberin möglichst passgenau herauszuarbeiten. Die nachfolgend aufgeführten Inhalte und Fragestellungen einer Offerte können als Gesprächsleitfaden bei einem Erstgespräch und zur Offertenerstellung dienen.

### Inhalt einer Offerte

1. Ausgangslage, Projektidee, Abgrenzung
2. Ziele
  - Zielsetzung des Projekts
  - Woran wird die Auftraggeberschaft erkennen, dass sie ihr Ziel erreicht hat?
  - Wer wird dies in welcher Form wo genau merken?
  - Was werden die Auswirkungen sein?
3. Vorgehen
  - Vorgehensvorschlag, Konzept, Projektskizze, Gesamtprojekt
4. Meilensteine
  - Vorgehen in den einzelnen Projektschritten, Form der Zusammenarbeit, Dauer, Methodik, Input, Output, Ergebnisse, Entscheidungen, Aufgabenteilung, Resultate, Rapportierung usw.

Ein Beispiel:

## Projektschritt 1: Kick-off-Meeting mit Auftraggeberschaft

Inhalt/Ziel:

...

Ergebnisse:

...

Vorgehen:

...

Leistungen der Auftragnehmer/innen:

...

Leistungen der Auftraggeber/innen:

...

Geschätzter Aufwand der Auftragnehmer/innen in Personentagen:

...

## 5. Zeitplan

Projektschritt	Terminierung	Dauer
1: Kick-off-Meeting mit Auftraggeberschaft	xx.xx.xxxx	1 PT

PT = Personentage

## 6. Projektorganisation

Projektorganisation Auftraggeber/innen und Auftragnehmer/innen (inkl. Projektleitung und Projektteam, Verantwortlichkeiten, Arbeitsteilung Auftragnehmer/in / Auftraggeber/in. Bei Bedarf CV des Projektteams des Auftragnehmers/der Auftragnehmerin im Anhang.

## 7. Kosten

Finanzieller Rahmen / Kosten / Preis; Stunden-/Tagesansatz; pauschal oder nach Aufwand; Spesen und Sonderausgaben wie Software, Literatur, Investitionen, Zahlungskonditionen, MWSt

...

Ein Beispiel:		
<b>Projektschritt</b>	<b>PT</b>	<b>CHF</b>
1. Kick-off-Meeting mit Auftraggeberschaft	1	XXXX.-
<b>Total</b>		
<b>Total inkl. 8% MWSt</b>		

Spesen- und Sachaufwand (z.B. Moderationsmaterial) seitens des Auftragnehmers werden separat verrechnet.

## Zahlungskonditionen

30 Tage netto nach Rechnungsstellung. Die Rechnungsstellung erfolgt wie folgt:

CHF XX'XXX Ende April 20XX

CHF XX'XXX Ende August 20XX

Möglicher weiterer Betrag, nach  
Vereinbarung mit dem Auftraggeber

Ende Dezember 20XX

Schlussrechnung

Ende Februar 20XX

## 8. Geschäftsbedingungen

Die allgemeinen Geschäftsbedingungen der Firma/Institution XY (Auftragnehmer/in) bilden einen integrierenden Bestandteil dieser Offerte.

Wenn erforderlich: Weitergehende Abmachungen wie Exklusivitäten, Konkurrenzausschluss, Rückgabe der Akten, Kommunikation gegen aussen

## 9. Unterschriften und Aufforderung zur Gegenzeichnung

Name Vorname

Name Vorname

Firma/Institution XY (Auftragnehmer)

Firma/Institution XY (Auftraggeber)

Als Zeichen des Einverständnisses bitten wir Sie, das Doppel dieser Offerte/  
Auftragsbestätigung/Vereinbarung gegenzuzeichnen und uns zu retournieren.

Wir erklären uns einverstanden mit der hier vorliegenden Offerte/Auftragsbestätigung /  
Vereinbarung vom X. XXXXXXXX 20XX.

Ort, Datum:

Unterschrift:

..... / .....

.....

Anhang

Bei Bedarf:

CV der Teammitglieder, Vorstellen der Firma/Institution XY (Auftragnehmer)



## Merkblatt für die Offertenerstellung

---

Werden in einer Institution von verschiedenen Personen Offerten erstellt, so sollten diese möglichst einheitlich erstellt sein. Daher empfiehlt es sich, die nachfolgend aufgeführten Punkte zu regeln.

### Verrechnung der geleisteten Arbeit

Dienstleistungen für Dritte sind grundsätzlich kostendeckend zu verrechnen. Die Tages- und Stundenansätze sind einheitlich, unabhängig von Standort, Person und Auftraggeberschaft. Die geltenden Ansätze sollen nicht unterschritten werden.

#### Für 20XX gelten folgende Ansätze

	Tagesansatz in CHF	Stundenansatz in CHF
Senior / Trainer/innen (interne Funktionsbezeichnung)	X'XXX.–	XXX.–
Junior / Assistierende (interne Funktionsbezeichnung)	X'XXX.–	XXX.–
Sekretariat / Admin. (interne Funktionsbezeichnung)	XXX.–	XX.–

Ob in Tages- oder Stundenansätzen verrechnet wird und ob die Verrechnung pauschal oder nach Aufwand erfolgt, kann projektspezifisch entschieden werden, muss jedoch in der Offerte bzw. Auftragsbestätigung/Vereinbarung entsprechend festgehalten werden. Die Tages- bzw. Stundenansätze müssen der Auftraggeberschaft offengelegt werden.

### Rabatte/Reduktionen

Wird eine Dienstleistung zu Spezialkonditionen angeboten, so müssen die effektiven Kosten (Tages- oder Stundenansätze siehe oben) und der gewährte Rabatt ausgewiesen werden.

### Spesen

Werden meist nach Aufwand verrechnet. Die Art der Spesen und deren Höhe sind in der Offerte bzw. der Auftragsbestätigung/Vereinbarung entsprechend zu vermerken.

### Zahlungskonditionen

Die Rechnungen sind generell zahlbar XX Tage netto nach Rechnungsstellung. Wann die Rechnungsstellung erfolgt, wird projektspezifisch vereinbart und in der Offerte bzw. Auftragsbestätigung/Vereinbarung festgehalten.

### Kostendeckungsbeitrag für Beratungsleistungen

Bezogen auf Vollkosten, lautet die Vorgabe der Institution XY für das Geschäftsjahr 20XX XXX %.

## **Checkliste Kundenbedürfnisse bezüglich Offerten**

---

### **Was erwarten Kunden von Offerten?**

Bemerkung: Einige Erwartungen können sowohl rational als auch emotional betrachtet werden!

#### **1. Rational**

- dass die Offerte pünktlich zugestellt wird
- dass die Offerte vollständig ist
- dass die Offerte alle relevanten Preise und Konditionen enthält
- dass die Offerte verbindlich ist
- dass die Offerte übersichtlich und klar strukturiert ist
- dass kein «Fach-Chinesisch» verwendet wird
- dass ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis ausgewiesen wird
- dass zusätzliche Optionen vorgeschlagen werden
- dass zwei oder drei Varianten vorgeschlagen werden

#### **2. Emotional**

- dass die Offerte einen persönlichen und individuellen Stil hat – ohne «Standard-Behandlung»
- dass Adressangaben und Namen richtig übernommen wurden
- dass die wichtigsten Bedürfnisse/Wünsche/Kaufkriterien verstanden wurden
- dass man sich für die Anfrage bedankt
- dass man sich um den Auftrag bzw. um den Kunden bemüht
- dass ein persönlicher Ansprechpartner mit verschiedenen Kontaktmöglichkeiten vorhanden ist
- dass an die Gestaltung gedacht wurde: Bilder, Grafiken, Übersichten, Tabellen, Farben
- dass man vertrauenswürdig wirkt und Beweise für die Einhaltung des Verkaufsversprechens erbringt (Referenzen usw.)
- Entscheidungshilfen
- dass man einen «professionellen» Eindruck hinterlässt
- dass man gegenüber guten Kunden entsprechende Anerkennung zeigt: durch Erwähnung, ein kleines Geschenk, bevorzugte Behandlung oder Sonderkonditionen

*<http://www.marketing-ideen.ch/Checklisten.aspx>*

## Häufige Fehler in Offerten

---

Nicht nur die eigene Kalkulation ist für die Offerte und Offertenstellung ausschlaggebend, es spielen weitere wichtige Faktoren mit, wie zum Beispiel die Erwartungen des Kunden, die Preise der Konkurrenz und die wirtschaftliche Lage des Kunden. Und vergessen Sie nicht, Sie können trotz eines höheren Preises Ihre Konkurrenz ausstechen, wenn Sie dem Kunden mehr bieten.

### Die 8 häufigsten Fehler bei Offerten

- Es wird nicht unterschieden zwischen Grobofferten und Detailofferten.
- Die wichtigsten Kundenanliegen werden zu wenig hervorgehoben.
- Die Angebote werden zu technisch formuliert – der Kunde versteht oft nicht alle Begriffe.
- Es fehlen die eindeutigen Nutzen und Vorteile für den Kunden.
- Terminplänen wird zu wenig Beachtung geschenkt.
- Die Offerten sind unübersichtlich und unsorgfältig gestaltet.
- Die Offerten treffen nach dem vereinbarten Zeitpunkt beim Kunden ein.

## Erfolgreiche Strategien in der Offertstellung

---

### Professionelles Nachfassen als entscheidender Erfolgsfaktor: Der Zeitpunkt muss passen

Pauschale Angaben zu einem Termin des Nachfassens sind schwierig zu machen. Sie hängen stark von der offerierten Dienstleistung oder dem Produkt und der Branche ab. Eine Offerte für das Drucken von Briefpapier kann unmittelbar nach dem Erhalt beim Kunden nachgefasst werden – hingegen muss bei aufwändigen Projekten dem Kunden Zeit gelassen werden, die Angebote zu studieren.

#### Generell kann aber gesagt werden:

- Das sofortige Nachfassen ist möglich, wenn dies mit dem Kunden vorgängig abgemacht wurde. Dieses Nachfassen ist mehr ein Besprechen der Offerte und Beantworten von Fragen seitens des Kunden.
- Die Faustregel lautet: Frühestens nach drei Tagen, spätestens nach 14 Tagen.

#### Fragetechniken bei der Offertennachfassung

Viele Unternehmer machen den Fehler, dass sie telefonisch wie folgt nachfassen: «Grüezi Frau Meier, haben Sie schon Zeit gefunden, unsere Offerte zu lesen?» Sagt Frau Meier nein, ist das Gespräch beendet. Um nicht in diese Sackgasse zu geraten, gilt es, die richtigen Fragen zu stellen. Stellen Sie ausschliesslich offene Fragen, die nicht nur mit einem Ja oder Nein beantwortet werden können.

- «Wie beurteilen Sie unsere Offerte?»
- «Haben Sie noch Fragen, oder können wir die Offerte noch präzisieren?»
- «Wünschen Sie eine persönliche Besprechung der Offerte?»
- «Darf ich Ihnen vor Ort gleich unsere Produkte zeigen? Es dauert nicht länger als 30 Minuten.» Diese Variante hat etwas mehr Druck, ist aber unter Umständen sehr wirkungsvoll.

Kommt die Antwort: «Ich habe die Offerte noch nicht angeschaut», kann man vorschlagen, die Offerte gleich am Telefon kurz durchzugehen.

## **Auch bei Absagen anrufen**

Auch wenn Sie eine Absage erhalten haben, lohnt es sich, beim Kunden nach den Gründen zu fragen. Denn nur aus Fehlern lernen Sie für nächste Projekte. Mögliche Fragen sind:

- «Aus welchen Gründen haben Sie uns eine Absage erteilt?»
- «Können Sie mir sagen, an wen der Auftrag vergeben wurde und warum?» Diese Frage ist heikel. Stellen Sie sie nur, wenn Sie sicher sind, dass der Kunde seine Karten offenlegen will.
- «Besteht die Möglichkeit, sich für ein nächstes Projekt zu bewerben, und wenn ja, wann und wofür?»
- «Was müssen wir tun, damit unsere Chancen für ein nächstes Projekt steigen?»

## **Offertenmissbrauch verhindern**

Folgende Massnahmen verhindern, dass Ihre mit viel Aufwand erarbeitete Offerten kopiert oder deren Inhalt gestohlen wird:

- Stellen Sie ausschliesslich die Resultate Ihrer Arbeitsleistung dar, nicht unbedingt das Know-how, das dahintersteckt. Geben Sie auch keine Preise von Drittanbietern preis, die Sie evtl. beiziehen müssen.
- Übermitteln Sie Ihre Offerte als .pdf-Datei.

## 6.4 Verhandeln

---

Wir verbringen viel Zeit mit Verhandeln. Die meisten Menschen tun es. Es ist ein Teil von fast jeder Vereinbarung, überall und an jedem Arbeitsplatz. Wir verhandeln, um Meinungsverschiedenheiten zu beseitigen, um Vereinbarungen oder Bedingungen abzuändern, um Preise, Qualität, Quantität und Lieferung abzustimmen.

Verhandeln ist immer nützlich, wenn zwei Parteien damit beginnen, zusammenzuarbeiten. Erfolgreich zu verhandeln bedeutet, durch einen Prozess mit Diskussionen und «Geben & Nehmen» beide Seiten zufriedenzustellen. In den letzten Jahrzehnten haben viele Wirtschaftsschulen – insbesondere Harvard – beträchtliche Fortschritte darin erzielt, Verhandlungsfertigkeiten zu griffigen Werkzeugen zu machen.

### Grössere Möglichkeiten

Verhandeln ist ein Verfahren, in dem unterschiedliche Parteien gemeinsame, akzeptable und erreichbare Ziele festlegen und vereinbaren. Dies kann gelingen, indem die Ressourcen verbunden, gemeinsam eingebracht werden, um zu einer grösstmöglichen Befriedigung der jeweiligen Bedürfnisse zu kommen. Durch Verhandlung können gemeinsame Möglichkeiten entstehen, die für jede beteiligte Partei allein unerreichbar sind. Verhandeln kann zu grösserer Erfüllung der Bedürfnisse und der Einsparung von Ressourcen führen.

### Erkennen Sie den Konflikt und die Bedürfnisse

Wo ein Konflikt vorhanden ist, muss dieser als solcher auch anerkannt werden; falls eine Seite den Konflikt leugnet, kann dies zur Feindseligkeit führen. Es muss auch wahrgenommen werden, dass man Bedürfnisse hat, die gestillt werden wollen. Falls die andere Seite Ihre eigenen Bedürfnisse nicht wahrnimmt, müssten Sie Ihnen eventuell Ihre Bedürfnisse aufzeigen und deutlich machen.

### Formelle oder interne Verhandlung

Es gibt die einmalige Verhandlung, die auch als formelle Verhandlung bezeichnet wird, bei der Sie Ihren Verhandlungspartner wahrscheinlich nicht wiedersehen werden. Das ist im Gegensatz zu einer langfristigen Geschäftsbeziehung, die als interne Verhandlung bezeichnet wird, eine relativ einfache Situation. Bei einer langfristigen Beziehung könnte der Verlierer morgen oder viel später Revanche fordern. Sie

arbeiten vielleicht im gleichen Gebäude, konkurrieren miteinander um eine Beförderung – jemand könnte Ihr Freund oder Ihr Feind sein. Bei dieser «internen» Umgebung ist Kooperation die viel bessere Lösung, wenn Resultate erzielt werden können, auch ohne verhandeln zu müssen oder unbefriedigende Kompromisse einzugehen.

## **Machteinsatz oder Interessenausgleich**

---

Es gibt zwei sehr unterschiedliche Einstellungen zum Verhandeln und folglich auch Vorgehensweisen.

**Machteinsatz (win-loose):** Ich gewinne A, Du verlierst B; Ihr Ziel ist es, die bestmöglichen Anteile der begrenzten Mittel zu bekommen. Sie akzeptieren Konflikte und Verlierer – so ist das Leben halt. Dies ist sicher eine Möglichkeit für eine einmalige Situation, kann aber für langfristige Beziehungen zum Desaster werden.

**Interessenausgleich (win-win):** Dieser Ansatz basiert auf dem Anerkennen gemeinsamer und verschiedener Interessen. Dies beinhaltet ein Geben und Nehmen und ein genaues Verstehen der Interessen der anderen Seite. Es wird auch akzeptiert, dass es besser ist, wenn man einen guten Teil davon erreicht, was man ursprünglich erhofft hatte, als gar nichts zu erreichen.

Falls die Ziele der unterschiedlichen Parteien sich überhaupt nicht überschneiden, wird die Verhandlung wahrscheinlich durch den Einsatz von Macht geführt werden.

## **Wirkliche und realistische Vereinbarung**

---

Eine Verhandlung kann nur erfolgreich sein, wenn beide Seiten wirklich eine Vereinbarung erzielen wollen. Die verhandelte Lösung ist dann ein langfristiger gemeinsamer Vertrag. Wenn die Verhandlungspartner wissen, dass sie selbst auch direkt an der Verwirklichung/Umsetzung der Verhandlungslösung beteiligt sein werden, sind die Erfolgchancen umso grösser. Falls Vereinbarungen unrealistisch oder undurchführbar sind, werden sie in ihrer eigenen Organisation Glaubwürdigkeit verlieren, und die Lösung wird noch nicht einmal das Papier wert sein, auf das sie gedruckt wurde.

## Positionsbezogene Verhandlungen

---

Traditionell finden Verhandlungen konfrontierend statt, mit vorgefassten Meinungen und Prinzipien. Ein Beispiel dafür aus den Tarifverhandlungen: «Wir fordern eine 35-Stunden-Woche – 39 Stunden sind das absolute Minimum.» Festgefahrene Positionen werden zu schnell erreicht und die Verhandlung endet meist in Machtkämpfen, einer Sackgasse und einer Stellungskrieg-Mentalität. Oft wird erst dann ein Kompromiss erreicht, wenn sich die Wogen geglättet haben und alle Aspekte der gegensätzlichen Positionen untersucht worden sind – aber eben erst dann. Immer hat jede Partei bereits das Gefühl, etwas verloren zu haben, und gibt der anderen Partei dafür die Schuld.

Über Verhandlungspositionen zu argumentieren ist unproduktiv und produziert «scheinbare» Vereinbarungen. Die zukünftige weitere Beziehung wird dabei verschlechtert.

## Situationsbewusste Verhandlung

---

Heute wird solchen positionsbezogenen Verhandlungen üblicherweise die situationsbewusste Verhandlung vorgezogen. Mit Vermittlern, vertrauten Kommunikationskanälen oder sogar den Nachrichtenmedien werden dem Gegenüber wichtige Informationen übermittelt, wobei die Konfrontation und das Ende in der Sackgasse vermieden werden. Man kommt so schneller zu einer Lösung.

Auch für das folgende Modell sind diese Techniken von Nutzen, vorzugsweise aber durch direkte Mitteilungen, die vor der gemeinsamen Sitzung ausgetauscht werden.

## Verhandlungsmodell mit Prinzipien

---

Im Harvard-Modell «Verhandlung mit Prinzipien» wird der Wille, erfolgreich zu sein und etwas erreichen zu wollen, mit der Suche nach den zugrunde liegenden Prinzipien und Interessen verbunden:

- Negative Emotionen werden aus der Situation herausgehalten, sonst kann es wieder zu einem Stellungskrieg kommen.
- Der Mensch wird vom Problem getrennt.
- Die Verhandlungspartner konzentrieren sich auf Interessen, nicht auf Positionen
- Sie suchen und finden die ihren Interessen zugrunde liegenden Prinzipien und bemühen sich, diese deutlich zu machen.



Nehmen wir wieder als Beispiel die Tarifverhandlungen:  
«37,5 Stunden wären akzeptabel, solange keine Arbeitsplätze verlorengehen. Wir könnten 37,5 Stunden akzeptieren, wenn die Produktivität auf dem jetzigen Stand bleiben würde.»

Die Vorteile liegen auf der Hand:

- Die Verhandlungspartner können entspannter und kreativer sein.
- Sie können als sachliches, problemlösendes Team agieren, das Ziele festlegt, Interessen erforscht sowie potenzielle Lösungen und alternativen Nutzen für alle Beteiligten entwickelt.
- Das Ergebnis basiert auf logischen Kriterien, nicht auf Druck und Machtkampf.

Die situationsbewusste Verhandlung, das Verhandeln mit Prinzipien und die positionsbezogene Verhandlungsmethode können sich natürlich überschneiden.

## Die Verhandlung vorbereiten

---

Verhandeln besteht aus drei verschiedenen Phasen: Vorbereiten, Durchführen und Nachbereiten. Erfolgreiche Verhandlungen sind abhängig von guter Vorbereitung. Der vorbereitete Unterhändler kann eine sehr gut strukturierte Argumentationsreihenfolge entwickeln, er weiss aber, dass während der Verhandlung diese Reihenfolge nicht eingehalten werden muss. Ist jeder Argumentationsteil in sich vollständig, kann ein guter Unterhändler flexibel auch mit der vom Gegenüber bevorzugten Priorität und Reihenfolge umgehen.

## Die Verhandlung führen

---

Die Harvard-Verhandlungsmethode beschäftigt sich detailliert mit der Führung von Verhandlungen und gibt hierzu folgende Tipps:

- Sorgen Sie für eine freundliche, spannungsfreie Atmosphäre.
- Bestätigen Sie noch einmal die Hauptziele und Einstellungen.
- Geben Sie die Ereignisse wieder, die zu dieser Verhandlung geführt haben, und überprüfen Sie, ob Missverständnisse vorhanden sind.
- Vereinbaren Sie die Ziele im Detail, inklusive aller voneinander abhängigen Angelegenheiten.
- Verhandeln Sie.
- Tragen Sie den Wortlaut der Vereinbarung zum vollen Verständnis noch einmal vor, um sie bestätigen zu lassen. Sie könnte sonst keinen Bestand haben.

## Den richtige Zeitpunkt wählen

---

Sie könnten die richtige Person am richtigen Ort vor sich haben – aber zum falschen Zeitpunkt. Das wird oft übersehen.

Die Konsequenzen können sehr schwerwiegend sein. Der Zeitpunkt kann für das Gegenüber oder für die Organisation falsch gewählt sein. Falls Ihr Gegenüber gestresst ist, bedrückt, überarbeitet oder einfach sehr viel zu tun hat, sollten Sie die Verhandlung verschieben. Unter diesen Umständen können sogar die besten Pläne mit der schlechtesten Begründung abgelehnt werden.

Das gleiche gilt auch für Organisationen; der Zeitpunkt könnte verfrüht sein, oder andere Prioritäten haben einfach Vorrang.

## **6.5 Die Harvard-Verhandlungsmethode<sup>1</sup>**

Die Harvard-Verhandlungsmethode stützt sich auf folgende fünf Grundprinzipien:

- Trennen Sie den Menschen vom Problem.
- Konzentrieren Sie sich auf Interessen, nicht auf Positionen.
- Denken Sie sich beiderseitig vorteilhafte Möglichkeiten aus.
- Bestehen Sie auf sachlichen Kriterien.
- Bewältigen Sie kritische Situationen.

### **Den Menschen von den Problemen trennen**

Zuerst sind wir Menschen, dann Verhandlungspartner.

Wir alle haben einen Glauben, Werte, Hoffnungen, Bedürfnisse und Erwartungen – auch unsere Verhandlungspartner. So wie wir haben auch sie Ängste, Sorgen, Zwänge, Stress. Auch sie können verletzt, beleidigt und ärgerlich werden. Obwohl sie, wie auch wir, eine bestimmte Rolle und Aufgabe haben, eventuell eine grosse Organisation repräsentieren, ist der Aufbau eines guten menschlichen Verhältnisses von Anfang an der Schlüssel zum Erfolg. Wenn man daran scheitert, das menschliche Element zu erkennen, kann das zu einem allgemeinen Misserfolg führen.

#### **Verhandlungsergebnis und persönliche Beziehung**

Für den Verhandelnden sind immer zwei verschiedene Interessen im Spiel:

- der Inhalt und das Ergebnis der Verhandlung.
- seine Beziehung zum Gegenüber.

In einer einmaligen Verkaufssituation möchte der Verkäufer sowohl einen Profit machen als auch den Kunden regelmässig wiedersehen. Bei «internen» Verhandlungen ist die weiterführende Beziehung gewöhnlich wichtiger als das Ergebnis einer individuellen Verhandlung.

*1 vgl: Fischer Roger, Ury William, Patton Bruce, Das Harvard-Konzept, Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, campus, Frankfurt a.M, 2001*

## Beziehung von der Problematik trennen

Die richtige Interpretation der sachlichen Information kann in einer andauernden Beziehung durch vorhergehende Begegnungen mit der Person äusserst getrübt werden. Eine positionsabhängige Verhandlung wird einen Konflikt zwischen der eigentlichen Sache und der Beziehung mit dem Gegenüber hervorrufen.

Wahrnehmung, Gefühle und Kommunikation sind die drei Gebiete, in denen Probleme auftreten können. Wir benötigen gute Feedbacktechniken, um die Atmosphäre zu klären. Jeder glaubt natürlich von sich selbst, objektiv und fair zu sein, aber auch Ihre Wahrnehmung kann durch Gefühle, nachlässiges Zuhören oder durch Ihre eigene unzulängliche Kommunikation getrübt werden. Verlieren Sie das niemals aus den Augen.

## Wahrnehmung

Jede Person hat ihre eigene Realität. Jede individuelle Realität ist genauso real wie die andere. Die Tatsache, dass ich Dinge nicht wie er wahrnehme, wird die Realität meines Gegenübers nicht ändern. Nur weil ich Elefanten als graue Kreaturen wahrnehme, wird dies nicht helfen, falls mein Geschäftspartner glaubt, sie seien orange. Wenn ich akzeptiere, dass seine Realität für ihn real ist, werde ich vielleicht das wirkliche Problem erkennen und einen Weg finden, dieses zu lösen.

**Einfühlungsvermögen:** Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers. Lernen Sie, die Dinge so zu verstehen, wie er sie sieht – auch seine emotionale Seite in dieser Angelegenheit. Wenn ich seinen Standpunkt verstehe, heisst das nicht, dass ich diesem zustimme, obwohl es eventuell dazu führen kann, dass ich die eigene Position nochmals überdenke. Auf jeden Fall reduzieren sich so Konfliktmöglichkeiten.

**Projektion:** Verwechseln Sie nicht Ihre eigenen Ängste mit den Absichten Ihres Verhandlungspartners. Wir fühlen uns immer sicherer, wenn wir zeigen können, wie schlecht die andere Seite ist. Sie können damit aber völlig falsch liegen.

**Schulduweisung:** Weisen Sie Ihrem Gegenüber nicht die Verantwortung für Ihre Probleme zu, das wird wahrscheinlich zu einem Gegenangriff führen und ist völlig unproduktiv. Formulieren Sie das Problem in einer neutralen Weise.

**Unerwartet agieren:** Suchen Sie nach Möglichkeiten, die Vorurteile Ihres Verhandlungspartners zu widerlegen, indem Sie anders agieren, als er es erwartet.

**Urheberschaft für die Lösung:** Wenn man das Gegenüber an der Entwicklung der Lösung beteiligt und mit einbezieht, ist die Akzeptanz wesentlich grösser – wie negativ das Ergebnis für es auch immer ausfallen wird – als wenn es zum Schluss vor vollendete Tatsachen gestellt wird.

Das Gesicht wahren lassen: Ein möglicher Gesichtverlust kann eine ansonsten akzeptable Lösung verhindern. Formulieren Sie Ihre Vorschläge so, dass sie in das Wertesystem des Gegenübers passen.

## Emotionen

Manchmal sind Verhandeln am Anfang eher darauf vorbereitet, Krieg zu führen, als Frieden zu halten. Es kann sehr viel auf dem Spiel stehen; das ist bedrohlich. Angst und Ärger brodeln unter der Oberfläche. Emotionen auf der einen Seite lösen auch Emotionen auf der anderen Seite aus. Überprüfen Sie Ihre eigenen Gefühle; überprüfen Sie die Ihres Gegenübers.

**Metakommunikation:** Sprechen Sie über Ihre Emotionen und über die Ihres Gegenübers. Anerkennen Sie die Realität dieser Gefühle, die – wenn damit nicht umgegangen wird – Lösungen verhindern können. Gehen Sie proaktiv mit Gefühlen um.

**Dampf ablassen:** Erlauben Sie Ihrem Gegenüber, Dampf abzulassen. Falls das nötig ist, halten Sie Ihr Gegenüber nicht auf. Ermutigen Sie es, damit weiterzumachen, bis der Dampf weg ist. Zeigen Sie keine emotionale Reaktion. Bleiben Sie sitzen und behalten Sie die Ruhe. Eine emotionale Reaktion Ihrerseits würde verlorene Selbstkontrolle bedeuten. Verlieren Sie nie die Selbstkontrolle, ausser wenn Sie es selbst beabsichtigen.

**Symbolische Gesten machen:** Eine Entschuldigung kann Emotionen glätten, auch eine Notiz, ein Händeschütteln, ein Lächeln, eine Einladung: Kleine Gesten können sich als sehr wertvoll erweisen.

## Kommunikation

Ein guter Verhandler verfolgt eine gute Balance zwischen effektivem Sprechen und aktivem intelligentem Zuhören. Aktives Zuhören mit Feedback ist ebenso wichtig wie das Sprechen, wenn man versucht, jemanden zu überreden.

**Aktives Zuhören:** Ihr Gegenüber wird darüber erfreut sein, wenn Sie zeigen, dass Sie seine Haltung gehört und verstanden haben. Eventuell fassen Sie als Feedback das Gehörte noch einmal in Ihren eigenen Worten zusammen. Das heisst nicht, dass Sie dem Verstandenen auch zustimmen. Sie zeigen aber, dass Sie sich darum bemühen, Ihr Gegenüber ernst zu nehmen. Verstehen Sie seine Bedürfnisse, seine Wahrnehmungen und die Einschränkungen, denen es unterworfen ist.

**Direktes Ansprechen – wenn nötig:** Sprechen Sie direkt zu Ihrem Gegenüber, nicht an ihm vorbei. Es handelt sich hier um eine Diskussion, nicht um eine Gerichtsanhörung. Sprechen Sie über Ihre Gefühle; klagen Sie Ihren Gegner nicht an. Sprechen Sie nur, wenn Sie etwas Bedeutungsvolles zu sagen haben; zu viele Informationen, zu früh preisgegeben, können Ihrer Situation schaden.

## Vorbeugen ist besser als heilen

Es ist wichtig, vorbeugend gute persönliche und organisatorische Beziehungen aufzubauen, um die Auswirkungen von Problemen auf die menschliche Ebene in Grenzen zu halten. Wie bereits erwähnt – trennen Sie den Menschen von der Problematik. Obwohl die unter 6.3 beschriebenen Techniken effektiv sind, ist vorbeugen viel besser als heilen.

**Ein konstruktives Verhältnis aufbauen:** Es macht bei Verhandlungen einen grossen Unterschied, wenn man die andere Seite bereits gut kennt. Es sind gefestigte Routinen vorhanden. Alles ist leichter. Falls es sich um einen neuen Verhandlungspartner handelt, versuchen Sie, ein informelles Treffen mit ihm zu vereinbaren, bevor Sie mit ihm verhandeln.

**Konfrontieren Sie das Problem, nicht die Person:** Versuchen Sie, Seite an Seite, also gemeinsam, über das gemeinsame Problem zu verhandeln, und nicht Auge in Auge, also konfrontierend.

## **Sich auf Interessen konzentrieren, nicht Positionen**

---

Eine weise Lösung erfordert, dass die unterschiedlichen Interessen wieder miteinander ausgesöhnt werden, nicht aber die Positionen. Oberflächlich betrachtet, scheint das Problem sich immer um die Positionen zu drehen und darum, sich auf eine erhoffte Position zu einigen. Tatsächlich jedoch ist der Schlüssel zur Lösung des Problems, sich auf die dahinter verborgenen Interessen zu konzentrieren.

### **Interessen bestimmen das Problem**

Das tiefergehende tatsächliche Problem sind nicht die unterschiedlichen Positionen der einzelnen Parteien, sondern deren Ängste, Sorgen, Wünsche und Bedürfnisse. Der Kern des Problems liegt dort, wo diese wirklichen Interessen miteinander in Konflikt geraten. Die entsprechenden Positionen sollen diese Interessen nur realisieren helfen. Wenn Sie die Interessenkonflikte lösen, werden die Positionen kein Problem mehr sein. Für jedes einzelne Interesse gibt es verschiedene mögliche Positionen – zu oft wurde einfach die nächstliegende gewählt.

### **Gemeinsame und kompatible Interessen**

Wenn diese zugrunde liegenden Interessen untersucht werden, kristallisieren sich sehr viel mehr gemeinsame oder kompatible Interessen heraus als gegensätzliche. Es wird vermutlich genug gemeinsame und kompatible Interessen geben, um das gegenwärtige Problem zu relativieren. Gewöhnlich wird angenommen, dass auch die Interessen gegensätzlich sein müssen, wenn die Positionen es sind. Dies muss nicht der Fall sein.

### **Wie Sie Interessen erkennen**

Während die Positionen meist präzise und gut ausgedrückt worden sind, trifft für die Interessen eher das Gegenteil zu. Um sowohl Ihre eigenen Interessen als auch die Ihrer Verhandlungspartner zu klären, können Sie folgende Techniken nutzen.

**Fragen Sie «warum?»:** Versetzen Sie sich in die Situation Ihres Gegenübers und fragen Sie sich, warum es das möchte, was es möchte. Dann fragen Sie Ihr Gegenüber nach dem «Warum», aber machen Sie deutlich, was Sie damit bezwecken. Sie möchten nicht, dass Ihr Verhandlungspartner sich für seine Position rechtfertigt, sondern dass er Ihnen erklärt, welche Befürchtungen, Hoffnungen, Bedürfnisse, Sorgen oder Wünsche dieser Position zugrunde liegen.

**Fragen Sie «Warum nicht?»:** Berücksichtigen Sie, welche Wahlmöglichkeiten Ihr Gegenüber sieht. Versteht es, was ich möchte? Warum akzeptiert es dies nicht? Was hindert es daran? Verstehe ich, was es jetzt denkt? Ist es ein klarer Denker, der jedes Detail berücksichtigen will, oder ist es einfach auch nur ein Mensch?

**Vielfältige Interessen:** Es wäre ungewöhnlich, wenn Menschen nur ein Interesse hätten. Es wäre sogar falsch, Ihr Gegenüber als völlig unabhängig zu betrachten. Es gibt immer äussere Zwänge und unterschiedliche Interessen, die berücksichtigt werden müssen.

**Menschliche Grundbedürfnisse:** Obwohl die oberflächliche Position oft einfach nur Interesse am Geld widerspiegelt, beziehen sich die dahinter verborgenen Interessen auf die wichtigsten grundsätzlichen menschlichen Bedürfnisse, z.B. Sicherheit, wirtschaftliches Wohlergehen, Zugehörigkeitsgefühl, Anerkennung und Autonomie / Kontrolle über das eigene Leben. Falls diese erkannt und mit in Betracht gezogen werden, ist die Chance einer dauerhaften Vereinbarung viel grösser.



## Interessen mitteilen

Wenn es das Ziel von Verhandlungen ist, Interessen zu dienen, dann ist es wesentlich leichter, wenn jede Partei die Interessen der anderen kennt. Diese müssen mitgeteilt und vermittelt werden, denn sonst besteht die Gefahr, dass man sich statt an der Zukunft an der Vergangenheit orientiert.

**Visualisieren, konkretisieren:** Machen Sie Ihrem Gegenüber genau verständlich, wie bedeutsam und berechtigt Ihre Interessen sind. Seien Sie dabei spezifisch: Tragen Sie konkrete Tatsachen vor und visualisieren und veranschaulichen Sie durch Beispiele – dadurch werden die Glaubwürdigkeit und die Wirkung verstärkt. Lassen Sie Ihren Verhandlungspartner erkennen, wie wichtig und berechtigt Ihre Interessen sind, ohne ihn zu bedrohen oder anzuklagen. Deuten Sie dabei nicht an, dass die Interessen Ihres Gegenübers unwichtig oder unberechtigt sind. Versuchen Sie es zu überzeugen, das Problem einmal von Ihrer Seite aus zu betrachten.

**Die Interessen des Gegenübers anerkennen:** Zeigen Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie seine Interessen anerkennen; meistens sind wir zu sehr mit uns selbst beschäftigt, um die Interessen anderer zu beachten. Aber der beste Weg, damit Ihre eigenen Interessen vom Gegenüber wichtig genommen werden, ist, seine Interessen zu würdigen und anzuerkennen. Es zeigt dem Gegenüber, dass Sie verstehen, dass seine Interessen bei der Lösungssuche berücksichtigt werden müssen.

Machen Sie das Problem VOR der Lösung deutlich. Wenn Ihr Verhandlungspartner bereit ist, Ihnen zuzuhören, teilen Sie ihm Ihre Interessen und berechtigten Anliegen mit, bevor Sie Ihre Lösungsvorschläge oder Schlussfolgerungen auf den Tisch legen. Wenn Sie diese Reihenfolge umdrehen, wird Ihr Gegenüber so damit beschäftigt sein, seinen Gegenvorschlag zu überdenken, dass es den Rest gar nicht mehr mitbekommt oder hören will.

**Zukunftsorientierung:** Viele Argumentationen sind kaum mehr als sich zuspitzende Anschuldigungen und Gegenanschuldigungen, die sich mit der Vergangenheit beschäftigen. Das Unangenehme an der Vergangenheit ist, dass man sie nicht ändern kann. Doch mit einer positiven Einstellung ist es möglich, die Zukunft zu ändern. Diese positive Einstellung wird beiden langfristig zum Vorteil gereichen, kurzfristig müssen Sie sich aber immer wieder bewusst für eine positive Zukunft entscheiden, um sie zu ermöglichen.

Vermeiden Sie Diskussionen über Vergangenes, orientieren Sie sich daran, dass die Zukunft besser wird.

**Seien Sie konkret, aber flexibel:** Nachdem Sie ein Problem gut durchdacht haben, gehen Sie mit klaren und konkreten Optionen, die Ihre Interessen zufriedenstellen würden, in das Verhandlungsgespräch. Seien Sie aber gleichzeitig offen und aufgeschlossen.

**Gehen Sie das Problem an, nicht den Menschen:** Engagieren Sie sich für Ihre Interessen. Repräsentieren Sie diese selbstbewusst. Wenn beide Seiten sich so verhalten, kann das zu guten, kreativen Lösungen führen. Zeigen Sie Ihrem Gegenüber deutlich, dass Sie das Problem angehen, nicht Ihr Gegenüber. Versuchen Sie, persönlich unterstützend zu sein. Wenn Sie Stärke bei der Interessenvertretung mit persönlich unterstützendem Verhalten kombinieren, verbessern Sie Beziehungen und die Chancen einer gemeinsamen Vereinbarung.

## **Beiderseitig vorteilhafte Möglichkeiten entwickeln**

---

Es ist nicht gut, eine einzelne Entweder-oder-Möglichkeit zu verhandeln, bei der Sie und Ihr Verhandlungspartner zum Gewinner oder Verlierer werden, weil es anscheinend keinen Weg gibt, vorhandene Mittel so zu teilen, dass beide Parteien zufrieden sind. Die Fähigkeit, Lösungen zu erfinden, die für beide Parteien vorteilhaft sind – d.h. den Kuchen zu vergrößern, bevor er geteilt wird –, kann den Unterschied ausmachen zwischen einer gemeinsamen Vereinbarung und dem Stellungskrieg in Schützengräben.

### **Diagnose**

Jede Partei glaubt gewöhnlich, dass ihr Angebot vernünftig ist und akzeptiert werden sollte – eventuell mit einer kleinen Konzession, einem «Rabatt». Es gibt aber viele Lösungsmöglichkeiten auf dem Kontinuum zwischen den zwei Positionen. Oft werden andere Möglichkeiten gar nicht betrachtet, so wertvoll diese auch sein mögen. Vier Hindernisse schränken die Entwicklung weiterer Lösungsmöglichkeiten ein:

- verfrühte Urteile
- die Suche nach einer einzigen Lösung
- die Annahme «Der Kuchen ist begrenzt.»
- die Einstellung «Ihr Problem zu lösen ist Ihr Problem.»

### **Verfrühte Urteile**

Das Fehlen von Kreativität oder das Nicht-Suchen nach weiteren Möglichkeiten ist die Norm – auch normalerweise, ohne das belastende Verhandeln. Kritisches Denken greift die Schwachstellen neuer Ideen an und dämpft so die Kreativität – umso mehr, wenn Verhandlungen vor der Tür stehen. Pragmatisches Verhandeln benötigt pragmatisches Denken, nicht wilde Ideen.

Die Präsenz Ihres Gegenübers kann Ihre Kreativität noch mehr einschränken. Wenn jede Aussage von Ihnen als Commitment/Vorschlag wahrgenommen wird, denken Sie zweimal darüber nach, bevor Sie etwas sagen – vielleicht enthüllen Sie ja unbeabsichtigt Informationen, die für Ihre Verhandlungsposition schädlich sind.

### **Die Suche nach einer einzigen Lösung**

Wenn Sie gleich nach der einzigen besten Lösung suchen, wird wahrscheinlich ein weiserer Entscheidungsprozess verhindert, der aus mehreren Möglichkeiten die beste auswählt. Kreativität wird oft nicht als Bestandteil von Verhandlungen wahrgenommen. Als Aufgabe des Unterhändlers wird es normalerweise erachtet, die Möglichkeiten NICHT zu erweitern, weil damit eventuell die Verhandlungen verzögert oder durcheinandergebracht werden könnten. Stattdessen soll er die noch offenen Verhandlungspunkte so weit wie möglich verringern.

### **Die Annahme «Der Kuchen ist begrenzt.»**

Im Prinzip sieht jede Partei eine Gewinner-Verlierer-Situation, ein Entweder-Oder, Du-oder-Ich. Was nützt Kreativität, wenn die Alternativen so klar erscheinen?

### **Die Einstellung «Ihr Problem zu lösen ist Ihr Problem.»**

Eine Lösung auszuhandeln, welche die eigenen Interessen befriedigt, heisst auch die Interessen Ihres Gegenübers zu befriedigen – wenn diese Lösung tragfähig sein soll. Die Fähigkeit dazu kann getrübt werden, wenn Sie emotional zu stark in der eigenen Sache involviert sind. Sie tun sich psychologisch schwer, den Meinungen anderer Glaubwürdigkeit zuzugestehen, oder empfinden einen Perspektivenwechsel als illoyal. Solche Kurzsichtigkeit führt aber zur Einseitigkeit der Positionen, Argumente und Lösungen.

### **Kreativität muss dem Bewerten und Entscheiden vorangehen**

Das kritische Beurteilen blockiert die Vorstellungskraft. Trennen Sie das Kreativsein von der kritischen Bewertung. Seien Sie zuerst kreativ und beurteilen Sie später. Nutzen Sie Brainstorming.

Das Wichtigste beim Brainstorming ist es, kritische Bewertungen wegzulassen: Es gibt kein Richtig oder Falsch, kein Gut oder Schlecht, kein Realistisch oder Unrealistisch. Nur so werden Hemmungen abgebaut und Ideen stimuliert.

In einer komplizierten Situation ist Kreativität unbedingt erforderlich. In jeder Verhandlung kann Kreativität Türen öffnen und eine ganze Anzahl potenzieller und beidseitig akzeptabler Lösungen hervorbringen. Achten Sie auf gemeinsame und einander ergänzende Interessen. Unterstützen Sie die Entscheidungsfindung des Verhandlungspartners.

## **Erweitern Sie die Auswahl der Möglichkeiten**

Natürlich müssen wir die richtige Lösung für das Problem suchen. Das Schlüsselement für das Brainstorming ist die Freiheit, kreativ zu sein und neue, konstruktive Lösungen zu suchen. Der Schlüssel zum Finden einer weisen Entscheidung liegt darin, aus einer Vielzahl von Möglichkeiten und unterschiedlichen Optionen auswählen zu können, die später in der gemeinsamen Verhandlung ausgewählt und ausgeformt werden können.

## **Um Optionen zu kreieren, brauchen wir vier Denkweisen:**

- eine anschauliche Analyse des tatsächlichen Problems – es wirklich zu erkennen
- Probleme in Kategorien und mögliche Ursachen einzuteilen
- Aktionen, Handlungsmöglichkeiten abzuwägen
- nach Lösungen zu suchen, die theoretisch ableitbar und die spezifisch und realisierbar sind

## **Suchen Sie nach beiderseitigem Vorteil**

Eine kreative Problemlösung wird durch die allgemein falsche Gewinner/Verlierer-Annahme behindert. So könnten beide Seiten verlieren. Beide könnten aber auch gewinnen durch eine langfristige Beziehung oder eine kreative Lösung.

## **Erkennen Sie gemeinsame Interessen**

Gemeinsame Interessen helfen, Lösungen zu produzieren. Oft werden die Beziehungen als selbstverständlich angesehen oder gar nicht beachtet, dabei ist die Beziehung im Allgemeinen wichtiger als das Ergebnis spezifischer Verhandlungspunkte. Gemeinsame Interessen sind in jeder Verhandlung verborgen. Diese Interessen sollten nach Möglichkeit als gemeinsame Ziele ausgedrückt werden, konkret und zukunftsorientiert. Dies herauszuarbeiten, kann das Verhandeln leichter und freundschaftlicher machen.

## **Verbinden Sie ergänzende Interessen und nutzen Sie Unterschiede bei Wertmassstäben**

Man kann übereinstimmen, dass man nicht übereinstimmt, oder man einigt sich, worüber man uneinig ist. Dies schärft den Blick für Differenzen. Der Verhandlungsgegenstand kann für die eine Seite von grossem Vorteil, aber für die andere mit wenig Kosten verbunden sein – weil beide Seiten unterschiedliche Bewertungsmassstäbe nutzen. Suchen Sie nach solchen Unterschieden, die sich nutzen lassen.

## Wichtiger für eine Partei kann z.B. sein:

die Form	die Substanz
wirtschaftliche Überlegungen	politische Überlegungen
interne Überlegungen	externe Überlegungen
symbolische Überlegungen	praktische Überlegungen
unmittelbare Zukunft	weitere Zukunft
schnelle Ergebnisse	die Beziehung
Pragmatisches/Praktisches	Theorie/Ideologie
Fortschritt	Respekt für die Tradition
ein Präzedenzfall	dieser Fall
Prestige, das Ansehen	konkrete Ergebnisse
politische Unterstützung	Wohlergehen der Gruppe

## Nehmen Sie die Sichtweise von Experten ein

Untersuchen Sie das Problem auch so, wie es von einem Experten gesehen würde, z.B. einem Lehrer, Arzt, Pfarrer, Anwalt, Bankmanager ...

## Suchen Sie Vereinbarungen, die verschieden «stark» sind

Wenn Sie sich auch nicht in der Substanz einigen können, so können Sie sich vielleicht über die Vorgehensweise einigen. Falls Sie keine dauerhafte Vereinbarung erzielen können, so können Sie sich vielleicht provisorisch einigen. Einigen Sie sich darüber, wo Sie noch uneinig sind – erkennen Sie die strittigen Bereiche.

stärker	schwächer
substantiell	verfahrenstechnisch
andauernd	provisorisch
umfassend	partiell
endgültig	prinzipiell
vorbehaltlos	abhängig von
bindend	nicht bindend
erstrangig	zweitrangig

## **Ändern Sie den Umfang der Vereinbarung**

Ziehen Sie nicht nur in Betracht, die «Stärke» der Vereinbarung zu variieren, sondern auch den Umfang und die Bandbreite der Verhandlung, indem sie Verhandlungspunkte in kleinere, leichter zu bewältigende Einheiten aufteilen.

## **Auf sachlichen Kriterien bestehen**

---

Auch eine Gewinner-Gewinner-Strategie kann wirkliche Interessenkonflikte nicht verhindern. Diese Realität bleibt bestehen, wie gut Sie die Interessen Ihres Gegenübers auch verstehen, für wie wertvoll Sie die Beziehung erachten oder welche kreativen Möglichkeiten Sie sich ausdenken, um die Streitpunkte zu schlichten.

## **Kostspieliger Kampf der Willenskraft**

Unterhändler versuchen typischerweise Konflikte dadurch zu lösen, dass sie klarmachen, was sie gewillt sind (nicht) zu akzeptieren, z.B. in positionsbezogenen Verhandlungen. Es ist gewöhnlich kostspielig, Probleme zu lösen, wenn Konflikte über die Willenskraft ausgetragen werden. Eine Seite wird irgendwann nachgeben müssen. Das ist weder effizient noch freundschaftlich.

## **Objektive Kriterien und Verfahren**

Die Alternative dazu ist, bei der Verhandlung sachliche und objektive Kriterien zu nutzen, die unabhängig sind vom Willen der einen oder anderen Seite. Seien Sie offen für die Vernunft, nicht für Druck. Nutzen Sie etablierte Kriterien und Bewertungsmodelle.

Anstatt Zeit und Energie damit zu verschwenden, Positionen anzugreifen oder zu verteidigen, sollten Sie Bewertungsstandards und Kriterien für die Lösung diskutieren. Nutzen Sie auch Erfahrungswerte und bewährte Standards aus der Vergangenheit – diese werden oft leichter akzeptiert.

Vorbereitung heisst das Zauberwort für jede Art Verhandlung – besonders aber für das Verhandeln mit Prinzipien. Bereiten Sie Kriterien und sogar Alternativen vor und überlegen Sie sich, wie diese in der laufenden Verhandlung anwendbar sein könnten. Sachliche/ objektive Kriterien könnten z.B. basieren auf: traditionellen oder moralischen Standards, Gesetzen, Präzedenzfällen, nationalen oder internationalen Standards, wissenschaftlicher Sichtweise, Kosten, Marktwert usw.

Für den Umgang mit konfliktträchtigen Streitpunkten entwickeln sie faire Verfahrensweisen, wobei aussenstehende Dritte als Mediatoren, Experten oder Schlichter hinzugezogen werden können.

## Verhandeln mit objektiven Kriterien

**Gemeinsame Suche nach objektiven Kriterien:** Bestehen Sie für jeden Sachverhalt auf objektiven Kriterien, aber seien Sie flexibel bei der gemeinsamen Suche danach. Geben sie vernünftigen Argumenten nach, niemals aber ausgeübtem Druck. Praktizieren sie Geben und Nehmen in Bezug auf die vereinbarten Standards. Ungeachtet der widersprüchlichen Interessen, schaffen Sie so Gemeinsamkeiten bei der Vorgehensweise und den Verhandlungszielen. Zuerst einigen Sie sich über die Prinzipien und die anzuwendenden Kriterien, dann diskutieren Sie inhaltlich über die Verhandlungspunkte.

**Handeln Sie mit Vernunft und seien Sie aufgeschlossen:** Entweder Sie sind aufgeschlossen beim Verhandeln oder sie sind es nicht. Wenn nur Ihre eigenen Prinzipien für Sie interessant sind, verhandeln Sie nicht mit Prinzipien, sondern positionsbezogen. Es gibt immer mindestens zwei Wahrheiten, und ihre ist nicht die höchste. Beziehen Sie eine dritte Person ein, falls nötig. Bitten Sie diese nicht, ihre Streitpunkte zu lösen, sondern Sie zu unterstützen, die Vorgehensweise und Kriterien auszuhandeln.

Beachten Sie: **Bleiben Sie für vernünftige Argumente aufgeschlossen**, wenn Sie nach Prinzipien verhandeln. Wenn man auf objektiven Kriterien für die Lösung besteht und gleichzeitig aufgeschlossen bleibt für die Vernunft, wird das Verhandeln mit Prinzipien auch für die Gegenseite attraktiv und überzeugend.

**Geben Sie bei Druck niemals nach:** Bedrohungen, Bestechungsversuche, Vertrauensmissbrauch oder die simple Weigerung, sich zu bewegen, sind Spielarten des Druck Ausübens. Reagieren Sie, indem Sie nach Begründungen fragen, schlagen Sie Ihre objektiven Kriterien vor und lehnen Sie es ab, sich auf irgendeiner anderen Basis zu bewegen. Bei akzeptablen Prinzipien und Regeln geben Sie nach, bei Druck niemals.

Sie haben den Vorteil, dass Ihre Methode Willenskraft, Legitimität und die überzeugende Offenheit für Vernunft miteinander verbindet. Es ist leichter für Sie, willkürliche Zugeständnisse abzulehnen, als für das Gegenüber, objektive Kriterien abzuweisen. Sich zu weigern nachzugeben, ohne gute Begründungen vorzubringen, ist schwierig. Ihre Situation ist viel einfacher.

Wenn Sie mit diesen Prinzipien verhandeln, bringen Sie gewöhnlich auch den positionsbezogenen Unterhändler dazu, diese Prinzipien anzuwenden. Es gibt für ihn keinen anderen Weg, um für seine Sache Fortschritte zu erzielen. Sich zu behaupten, fair zu sein und nicht Druck nachzugeben sind Vorteile dieser Art des Verhandelns.

## Kritische Situationen bewältigen

---

Wenn die andere Partei klar die Oberhand hat, kann keine Verhandlungstechnik Erfolge garantieren. Verhandeln kann nicht erfolgreich sein, wenn Erwartungen unrealistisch sind oder das Machtgefälle zu gross ist. Gutes Verhandeln kann Sie aber davor schützen, ein falsches Geschäft abzuschliessen, und Ihnen helfen, das Beste aus einer schwierigen Situation zu machen – und damit Ihre Bedürfnisse so weit wie möglich zu erfüllen.

### **Benchmarking**

Um Sie davor zu schützen, ein schlechtes Geschäft zu akzeptieren oder eines abzulehnen, das Ihrem Interesse dienen könnte, sollten Sie herausarbeiten, was Ihre beste Alternative zu einer ausgehandelten Vereinbarung ist. Diese Benchmark ist unabdingbar für intelligentes Verhandeln. Ob Sie zustimmen oder nicht, hängt oft davon ab, welche Alternative Sie haben. Unsicherheit kann eine verlorene Gelegenheit bedeuten.

Je besser diese Alternative ist, desto einfacher ist es für Sie, das Gegenüber vor dem drohenden Scheitern der Verhandlung zu warnen. Sie haben damit auch eine starke Ausgangsbasis für Ihre Lösung.

Erkunden Sie auch das Benchmarking Ihres Gegenübers. Vielleicht realisiert Ihr Gegenüber nicht, wie schwach dieses ist, aber Sie können es ihm aufzeigen. Falls es stark ist, müssen Sie sich eventuell darauf einigen, dass sie sich nicht einigen können.

### **Unnachgiebige Verhandlungspartner**

Unnachgiebige Verhandlungspartner betonen stark ihre eigene Position und greifen Sie und Ihre Ideen an. Attackieren Sie nicht diese Position. Erkennen Sie vielmehr, was ihr zugrunde liegt. Verteidigen Sie nicht Ihre Ideen. Erbitten Sie Kritik und Vorschläge. Formulieren Sie die persönlichen Angriffe so um, dass diese das Problem ansprechen. Stellen Sie Fragen. Dadurch erhalten Sie Antworten und Verständigung. Stellen Sie keine Behauptungen auf. Diese führen nur zu Widerstand und können angegriffen werden, Fragen aber nicht.

- Fragen Sie und dann seien Sie still.
- Gar nicht zu sprechen ist ein kraftvolles Verhandlungswerkzeug.



## **Unfaire Taktiken**

Grundsätzliche Regeln müssen aufgestellt werden, wenn die Gegenseite unfaire Taktiken bzw. schmutzige Tricks anwendet. Diese kommen in unterschiedlicher Verkleidung daher, z.B. als:

- absichtlicher Betrug
- Änderung der Fakten
- unklare Autorität
- zweifelhafte Absichten
- kalkulierte Zeitschinderei
- Ablehnung, zu verhandeln
- extreme oder sich steigernde Forderungen
- Drohungen
- Starrköpfigkeit

Das Wichtigste ist: Geraten Sie nicht in die Falle, es Ihrem Gegenüber nachzumachen. Das zahlt sich nicht aus. Decken Sie stattdessen den/ die schmutzigen Trick(s) auf – beschreiben Sie präzise das Problem. Stellen Sie entschieden in Frage, ob diese Art Taktik rechens, richtig oder wünschenswert ist. Dann fahren Sie mit der Verhandlung in einer normalen Form fort. Trennen Sie das Problem von der Person. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Interessen. Denken Sie sich vorteilhafte Lösungen für beide Seiten aus. Bestehen Sie auf objektive Kriterien.

## 6.6 Grundlagen für das Verhandlungsgespräch

---

### Vorbereitung

- Wie ist meine Einstellung zum Gegenüber?
- Wo liegen meine Stärken, wo die Fallen?
- Was ist mein Ziel in diesem Gespräch?
- Stimmt die Atmosphäre im Raum?

### Klärung von Erwartungen

- Welches sind die gegenseitigen Erwartungen?
- Worum geht es?
- Was wollen wir heute erreichen?

### Informationen einholen

- Offene Fragen stellen
- Gespräch strukturieren, führen
- Emotions- und Sachebene voneinander trennen

### Im Hier und Jetzt arbeiten

- Nicht in der Archäologie steckenbleiben!
- Keine Aussagen wie «Wenn nur erst ...»
- Das Gegenüber nicht «hadern» lassen

### Respekt

- Kommunikationsregeln einhalten
- Nicht werten, sondern wertschätzen
- Den Meinungen des Gegenübers Raum geben

### Kontakt

- Blickkontakt suchen
- Rapport herstellen, pacen

### Empathie

- Einführendes Verstehen zeigen

## Beobachtung

- Nonverbalen Ausdruck beobachten und auf Kongruenz achten
- Erscheinungsbild des Gegenübers lesen
- Eigene Interpretationen als solche erkennen

## Aktiv zuhören

- Paraphrasieren
- Zusammenfassen
- Spiegeln von Wahrnehmung auf emotionaler Ebene

## Selbstwahrnehmung

- Sich bewusst sein über eigenes Wertmuster
- Reflexion eigener Emotionen
- Eigenen Körperausdruck und Gefühlsinhalte beachten

## Authentizität

- Echt sein
- Nicht alles, was wahr ist, muss ich sagen, aber alles, was ich sage, muss wahr sein!
- Nicht alles, was ich meine, muss ich auch sagen, aber was ich sage, muss ich auch meinen!

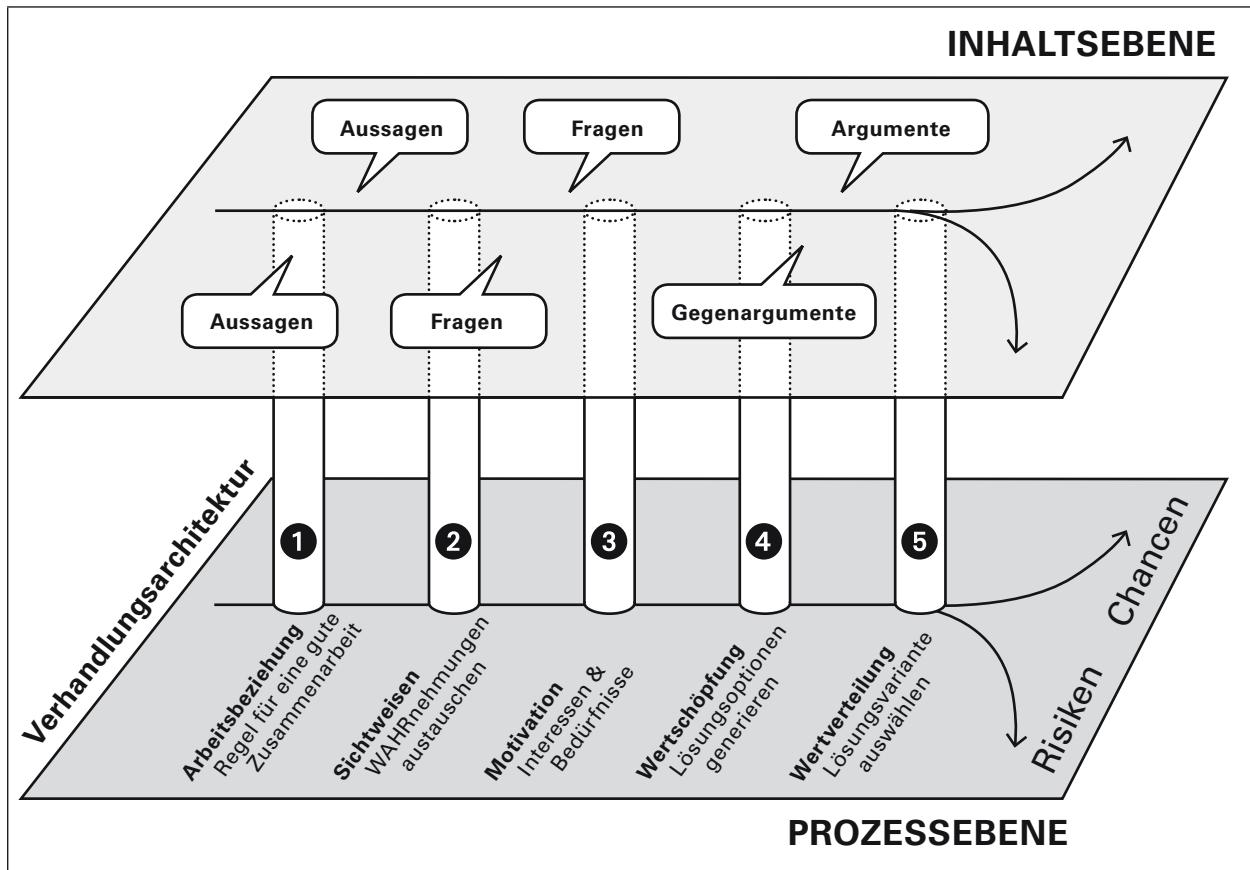
## Bilanz/Verbleib

- Was haben wir geklärt und was ist noch offen geblieben?
- Welche Fragen sind neu entstanden?
- Welche nächsten Schritte stehen an?
- Feedback zum Gespräch

## 6.7 Prozessschritte in Verhandlungen

### Handlungsalternativen

Unsere Optionen, wenn wir uns nicht einigen



Quelle: Sumbiosis GmbH, [www.sumbiosis.com](http://www.sumbiosis.com)

## 6.8 Zusätzliche Infos, Checklisten & Tools zur Prozesssteuerung

---

### Prozesssteuerung bei kontroversen Meinungen

---

Die unten aufgeführten Flipchart-Vorlagen können als Hilfsmittel zur Steuerung des Einstiegs in einen Mediationsprozess, u.a. auch mit einer grösseren Gruppe von Personen mit gegenteiligen Meinungen bezüglich Lösungsvariante für ein anstehendes Problem, eingesetzt werden. Das Vorgehen gibt den Parteien die Möglichkeit, ihre Sicht der Dinge, ihre «Wahrheit», auszudrücken, und fördert gleichzeitig die aktive Auseinandersetzung mit den Ansichten und Meinungen der anderen. Die Gruppe der «Unentschiedenen/Unentschlossenen» spielt oft eine sehr wichtige Rolle, weil sie eine Art Metaposition einnimmt, d.h. die Sachlage mit etwas mehr Abstand, sozusagen von aussen, betrachten kann.

### Problem und vorgeschlagene Lösungsvariante von allen Parteien kommentieren lassen (Schritt 1)

<b>Firma</b> Ziel:		
<b>Ja zu Lösungs- variante:</b> <b>(Position)</b>	<b>Nein zu Lösungs- variante:</b> <b>(Position)</b>	<b>Weiss nicht:</b> <b>(Position)</b>
Jede Partei bringt ihre Argumente ein.  Diese können dann auch in Interessen, Bedürfnisse und Positionen aufgeteilt werden.		

## «Must»- und «K.O.»-Kriterien definieren (Schritt 2)

<b>Firma</b> Ziel:	
<b>Was muss auf jeden Fall berücksichtigt werden / sichergestellt sein? (Egal, ob Lösung 1 oder 2)</b>	<b>Was darf auf keinen Fall passieren? (Egal, ob Lösung 1 oder 2)</b>

## Anwesende in ihren Gruppen (ja / nein / weiss nicht) überlegen lassen (Schritt 3)

<b>Firma</b> Ziel:	
<b>Welches Argument der anderen Seite finde ich / finden wir auch wichtig?</b>	<b>Wo könnte ich / könnten wir der anderen Seite entgegenkommen?</b>

## Vorbereitung einer Verhandlung Eine kurze Checkliste

---



**Worum geht es?**

---

---

---

---

---

---

---

**Wie könnte ich / wie könnten wir während dieser Verhandlung eine gute Arbeitsbeziehung aufbauen? Wie könnten wir bestehende Beziehungsprobleme bereinigen?**

---

---

---

---

---

---

---

**Wenn wir den Verhandlungsgegenstand betrachten, welches sind wahrscheinlich die Hauptunterschiede zwischen meiner/unserer Sichtweise und derjenigen der anderen Partei?**

---

---

---

---

---

---

---

**Was ist für mich / für uns grundsätzlich wichtig («Interessen»)?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Was ist wahrscheinlich für die andere Partei grundsätzlich wichtig («Interessen»)?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Welches sind wahrscheinlich unsere wichtigsten gemeinsamen Interessen?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Wo liegen wahrscheinlich unsere konfliktären Interessen?**

---

---

---

---

---

---

---

---



**Welche beidseitig vorteilhaften Lösungsansätze könnten in Betracht gezogen werden? Wie könnten wir gemeinsam Mehrwert schaffen (Optionen)?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Auf Grund welcher «neutralen» Entscheidungskriterien und nachvollziehbaren Überlegungen könnten wir die Interessenkonflikte in einer Art lösen, die für beide Seiten fair und akzeptabel ist?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Was werde ich / was werden wir tun, falls wir uns nicht einigen («Alternative»)?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Was wird wahrscheinlich die andere Partei tun, wenn wir uns nicht einigen?**

---

---

---

---

---

---

---

---

*vgl. Racine, Jérôme; Sumbiosis GmbH, Therwil*

## Vorbereitungspapier für Parteien eines konfliktären Gesprächs

Selbstcheck	Partnercheck	Zielcheck
<b>1. Vorgeschichte</b> (Ereignisse, Gefühle, Einstellungen)	(Meine Vorstellungen über das Denken und Empfinden des Gesprächspartners)  <b>1. Wie könnte die Gesprächspartnerin die bisherigen Ereignisse erlebt haben?</b>	<b>1. Mein Gesamtinteresse:</b> Was ist mir insgesamt wichtig? Was will ich nicht aufs Spiel setzen?
<b>2. Was will ich?</b>	<b>2. Was könnte sie wollen?</b> Um was geht es ihr?	<b>2. Globalziel/Wunschziel</b> (Realistisch? Was will ich erreichen?)
<b>3. Was tue ich?</b>	<b>3. Was wird die Gesprächspartnerin möglicherweise tun?</b>	<b>3. Realziel</b> Was ist konkret erreichbar in diesem Gespräch?
<b>4. Wie fühle ich mich?</b> (Situation, Gesprächspartner)	<b>4. Wie wird sie sich wahrscheinlich fühlen?</b> (Situation mir gegenüber)	<b>4. Gesamtinteressen der GP</b> Was wird meinem Gegenüber insgesamt wichtig sein?

<b>5. Was vermeide ich?</b>	<b>5. Was wird sie wahrscheinlich vermeiden oder verhindern wollen?</b>	<b>5. Globalziel und Realziel des Gegenübers</b> Was wird sie wahrscheinlich erreichen wollen?
		<b>6. Möglicher Rahmen für eine Lösung/Weiterentwicklung</b>

## Wie bereitet man als Team eine Verhandlung vor?

---

### Gemeinsam abklären:

1. Was ist der Sinn und Zweck der Verhandlung? Worum geht es?  
Welche Aufgabe wollen wir mit der anderen Partei lösen?  
(Die Modalitäten der Zusammenarbeit festlegen, den Konflikt einvernehmlich lösen usw.)
2. Wie sieht die Lage aus? Welches sind die relevanten Informationen?
3. Wie nehmen wir das zu lösende Problem wahr (Sichtweisen)?  
Wie nimmt wahrscheinlich die andere Partei das zu lösende Problem wahr?
4. Welches sind unsererseits die grundsätzlichen Anliegen, Bedürfnisse und Interessen, die durch das Ergebnis der Verhandlung befriedigt werden sollten? (Achtung: Nicht versuchen, sich schon vor der Verhandlung auf eine feste «Position» zu einigen!)  
Welches sind wahrscheinlich die grundsätzlichen Interessen auf der anderen Seite?
5. Welche Lösungsansätze könnten angesichts unserer Interessen zur Diskussion gebracht werden? Wie könnte Mehrwert für beide Parteien geschaffen werden?
6. Welche Entscheidungskriterien oder -prozeduren könnten wir vorschlagen, um die Interessenkonflikte in einer Art und Weise zu lösen, die von beiden Parteien als nachvollziehbar und fair betrachtet werden könnte?
7. Was sollen wir tun oder vorschlagen, um sicherstellen, dass wir miteinander ein sinnvolles Gespräch führen und gut begründete Entscheidungen treffen können, bzw. um zu vermeiden, dass das Gespräch chaotisch wird? Was sollen wir insbesondere vorschlagen bezüglich:
  - Raumgestaltung und Sitzordnung?
  - Tagesordnung?
  - Zeitmanagement?

8. Wie werden wir in unserer Delegation die Rollen verteilen?
  - Wer kümmert sich um den Inhalt – d.h. wer erklärt unsere Sichtweise und drückt sich über die Sachfragen aus, wer präsentiert unsere Lösungsideen, wer trifft Entscheide usw.?
  - Wer kümmert sich um den Prozess – d.h. wer bringt die oben genannten Vorschläge ein (siehe Frage 7), wer erteilt das Wort, wer sorgt für die Einhaltung der Tagesordnung und das Zeitmanagement, wer beobachtet usw.?
9. Inwieweit darf die Delegationsleitung Verpflichtungen eingehen?
10. Wie geht ein Delegationsmitglied vor, um ein «Time-out» zu verlangen?
11. Schliesslich: Welchen Verhandlungsstil wollen wir pflegen? (Angriffig, drohend usw. oder zwar hart in der Sache, aber offen, höflich und respektvoll)

**Empfehlung:**

**Reservieren Sie mindestens 50% Ihrer Vorbereitungszeit für die Besprechung der Fragen 7 bis 11!**

*vgl. Racine, Jérôme; Sumbiosis GmbH, Therwil*

## 6.9 Übungen

---

### Umgang mit «Killerphrasen»

---

#### Auftrag

Diese Aufgabe soll Ihre Kreativität und Flexibilität im Umgang mit Einwänden/Fragen erweitern. Lesen Sie untenstehenden Einwände und Fragen und ergänzen Sie diese mit eigenen Beispielen, falls Sie in Ihrem Berufsalltag mit anderen Sätzen konfrontiert werden. Formulieren Sie danach schriftlich Reaktionen zu den folgenden fiktiven Einwänden/Antworten/Fragen. Notieren Sie auch alle Überlegungen zur Situation, in welcher der Einwand / die Frage und dessen/deren Antwort entstehen könnten. Besprechen Sie Ihre Ergebnisse in der Gruppe.

1. *«Sie können mich nicht verstehen, Sie sind ja nicht in meiner Situation.»*
2. *«Könnten Sie bitte etwas lauter sprechen?»*
3. *«Ihre Erklärungen sind unklar für mich.»*
4. *«Das haben wir auch schon versucht, es hat nicht funktioniert.»*
5. *«Wie soll ich meine Mitarbeiter davon überzeugen funktioniert?»*
6. *«Sie sind doch die Expertin / der Experte, Ihnen sollte doch etwas einfallen, was ich tun kann?»*
7. *«Ich verstehe nicht ganz, wo denn der Vorteil Ihres Vorschlags für uns ist.»*
8. *«Das geht so nicht, bei uns wird das so nicht klappen.»*
9. *«Immer erzählen Sie uns dasselbe. Haben Sie mir keine neuen Tipps?»*

10.

---

11.

---

## Einladung zur Offertstellung

---

Die Geschäftsleitung hat Ihnen den Auftrag gegeben einen Bildungsanbieter zu evaluieren, der bei Ihnen intern Führungsausbildungen durchführen kann. Sie wollen fünf bis sieben Anbieter anschreiben und diese zu einer Offertstellung einladen. Bitte formulieren Sie auf einer bis zwei Seiten alle nötigen Informationen, damit der Anbieter ohne Rückfragen eine Offerte erstellen kann. Die Offerten wollen Sie in einer Form erhalten, die es Ihnen ermöglicht in einer ersten Sichtung die Angebote mit wenig Aufwand auf zwei bis drei Anbieter zu reduzieren.

## Evaluationsprozess

---

Sie haben einige Bildungsanbieter zu einer Offertstellung eingeladen. Die Geschäftsleitung hat Sie gebeten sich zum Evaluationsprozess Gedanken zu machen. Bitte skizzieren Sie auf ein bis zwei Seiten den Evaluationsprozess ab Eingang der Offerten in Form eines Projektplanes inkl. Meilensteinen. Das Ziel ist ein transparentes und gut strukturiertes Instrument für das Auswahlverfahren zu entwickeln. Der Geschäftsleitung ist es insbesondere wichtig, dass eine Qualitätskontrolle des Trainers statt findet.



## 6.10 Anhang

---

Beispiel einer öffentlichen Ausschreibung zur Qualifizierung von Stellen Suchenden.



*Offenes Verfahren im Staatsvertragsbereich*

**Submissionsbedingungen für JobIntensiv A (Referenznr. AWA008)**

**1. Ausschreibende Stelle**

Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA), Qualifizierung für Stellen Suchende (QuS), Walchestr. 19, 8090 Zürich

**2. Vorhaben**

**Abschluss eines befristeten Rahmenvertrages zwecks Durchführung von persönlichkeitsorientierten Kursen für stellensuchende Kaderleute und Fachspezialist/innen im Kanton Zürich für die Jahre 2006 bis 2008, mit den folgenden Merkmalen:**

Kursteilnehmende (Zielgruppe)	Kaderleute und Fachspezialist/-innen, in der Regel seit mehr als 9 Monaten erwerbslos (langzeitarbeitslos): <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Funktion: Unteres und mittleres Kader, Fachspezialist/-innen, Projektleitende</li><li>▪ Bildungsstufe: Tertiärbereich (Hochschul- oder Fachhochschulabschluss)</li><li>▪ Deutsch: Muttersprache oder sehr gute Deutschkenntnisse (Spracheinschätzung mindestens H, vgl. Codierung der Deutscheinschätzung, Beilage 4)</li><li>▪ Haben in der Regel eine Standortbestimmung (StaBe) vorgenommen und/oder einen Kurs vom Typ „JobKompakt A“ besucht (vgl. Übersicht über die ausgeschriebenen Vorhaben, Beilage 5).</li></ul>
Richtziel	Wiedereingliederung der Teilnehmenden (TN) in den Arbeitsmarkt
Grobziel	Die TN haben die Auswirkungen und Konsequenzen ihrer Langzeitarbeitslosigkeit (bis hin zur Aussteuerung) reflektiert und setzen ihre Erkenntnisse in eine neue und erweiterte Suchstrategie um. Sie sind bereit, sich neuen und realistischen Tätigkeitsfeldern zu öffnen. Die operationalisierten Ziele sind im Kurskonzept enthalten (vgl. Ziff. 8).
Kursdauer und Organisation	Kursdauer: 36 Kurstage à 6 Lektionen in 8 bis 12 Wochen; eine Lektion dauert 45 Minuten. Maximale TN-Zahl pro Kurs: 14 Die Kurse finden in den vom Anbieter bereitgestellten Räumlichkeiten statt.
Umfang der Dienstleistung, Gesamtvolumen und Losbildung	Das Gesamtvolumen für die Dauer dieses Vorhabens beträgt voraussichtlich 30 Kurse (2006 bis Ende 2008). Die Durchführung der Kurse ist abhängig von der Entwicklung des Arbeitsmarktes und kann nicht verbindlich zugesichert werden. Bei Vertragsabschluss und anschliessend jährlich wird mit den ausgewählten Vertragspartnern eine Volumenplanung vorgenommen. Es ist vorgesehen, das Gesamtvolumen in 2 Lose aufzuteilen, d.h. die Zuschlagserteilung pro Anbieter enthält voraussichtlich 15 Kurse. Es ist der ausschreibenden Stelle vorbehalten, einem Anbieter mehrere Lose zuzuschlagen.
Option für Folgeaufträge	Es besteht die Möglichkeit, dass aufgrund der Arbeitsmarktsituation zusätzliche Kurse benötigt werden. Mit der Zuschlagserteilung wird die Option für solche Folgeaufträge von zusätzlich 30% des Gesamtvolumens auf der Basis dieser Ausschreibung erteilt. Allerdings kann aufgrund der Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt keine verbindliche Zusage zur Durchführung dieser optionalen Kurse abgegeben werden.

### 3. Leistung

Kapazität des Anbieters	Der Anbieter muss im Zuschlagsfall eine ausreichende Infrastruktur (Räume/Personal) zur Durchführung von Kursen im Umfang von mindestens einem Los sicherstellen. Die Kurse müssen im Kanton Zürich stattfinden und mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar sein.
Zusammenarbeit	Der Anbieter erledigt die durch die Zusammenarbeit mit den beteiligten Amtsstellen und den Arbeitslosenkassen entstehenden administrativen Aufgaben.
Verbindlichkeit des Angebots	6 Monate ab Einreichung des Angebotes

### 4. Kurspreis

Maximalansatz	Die Kurse werden mit Mitteln aus der Arbeitslosenversicherung finanziert. Seitens des Bundes stehen dafür beschränkte Gelder zur Verfügung, weshalb der Kurspreis von CHF 68'000.— pro Kurs (inkl. Lehrmittel und exkl. MWSt) nicht überschritten werden darf. Der Preis pro Kurs ist relevant im Rahmen der Zuschlagskriterien (vgl. Ziff. 5 und 7).
---------------	---

### 5. Allgemeine Submissionsbedingungen

Für diese Ausschreibung sind folgende Bedingungen und Voraussetzungen verbindlich und von den Anbietern ausdrücklich anerkannt:

- Die ausschreibende Stelle beantwortet innert 20 Tagen nach Veröffentlichung der Ausschreibung schriftliche Anfragen zu den Ausschreibungsunterlagen, soweit die Zusatzinformationen nicht unzulässige Vorteile im weiteren Verfahren gewähren. Wichtige Auskünfte an einzelne Anbieter werden von der ausschreibenden Stelle gleichzeitig auch allen anderen elektronisch, auf Wunsch auch schriftlich, mitgeteilt.
- Es werden nur Anbieter zur Eignungs- und Zuschlagsprüfung zugelassen, welche die vollständigen Unterlagen – wo gefordert – jeweils rechtsgültig unterzeichnet und nicht gebunden innerhalb der gesetzten Eingabefrist vollständig einreichen. Die Unterlagen sind in unterschiedlicher Auflage und mit den folgenden Registern zu kennzeichnen:

Auflage	Register	Inhalt
1	Submissionsbedingungen	Von der Geschäftsleitung rechtsgültig unterschriebenes Exemplar der Submissionsbedingungen
1	Angebot	Ausgefüllte Beilage 1 (Angebot), von der Geschäftsleitung rechtsgültig unterschrieben
1	Angaben zum Anbieter	Ausgefüllte Beilage 2 (Angaben zum Anbieter), von der Geschäftsleitung rechtsgültig unterschrieben
1	Angaben zur Kursleitung	Ausgefüllte Beilage 3 (Angaben zur Kursleitung)
5	Kurskonzept	Das Kurskonzept im Umfang von maximal 20 DIN A4-Seiten ist in anonymisierter Form in fünffacher Ausführung einzureichen. Weitere formale und inhaltliche Vorgaben sind Ziff. 8.1 zu entnehmen.
5	Qualitätssicherung	Angaben zur Qualitätssicherung im Umfang von maximal 5 DIN A4-Seiten sind in anonymisierter Form in fünffacher Ausführung einzureichen. Weitere formale und inhaltliche Vorgaben sind Ziff. 8.2 zu entnehmen.

**Anbieter, die diese formalen Vorgaben nicht einhalten, werden vom weiteren Verfahren ausgeschlossen.**

- Eingaben von Varianten sind nicht erlaubt. Das Angebot muss das ausgeschriebene Los umfassen (d.h. Teilangebote innerhalb eines Loses sind nicht zulässig).

- Die Teilnahme eines Anbieters an mehreren Losen und den weiteren gleichzeitig vom Auftraggeber veröffentlichten Ausschreibungen von weiteren Kursen ist möglich. Bei einer allfälligen Einreichung von Angeboten für mehrere Lose und in verschiedenen Ausschreibungsverfahren ist jedoch pro Vorhaben der Nachweis der Erfüllung der Eignungs- und Zuschlagskriterien erforderlich. Insbesondere ist für den Fall der Zuschlagserteilung die ausreichende wirtschaftliche und organisatorische Leistungsfähigkeit für alle angebotenen Lose aufzuzeigen. Nicht zulässig ist die Einräumung von Rabatten für den Fall der Zuschlagserteilung für mehrere Lose / verschiedene Kurse an einen Anbieter.
- Anbieter, die den maximalen Ansatz gemäss Ziff. 4 (Kurskosten) überschreiten, werden vom weiteren Verfahren ausgeschlossen.
- Alle Anbieter werden auf ihre Eignung geprüft. Bei mangelnder Eignung wird auf eine weitere Prüfung des Angebots verzichtet (vgl. Ziff. 6, Eignungskriterien).
- Das AWA behält sich vor, die Angaben auf den eingereichten Angeboten zu verifizieren (z.B. anlässlich einer Präsentation im AWA oder eines Besuchs beim Anbieter), bevor der Zuschlag erfolgt.
- Eine EduQua-Zertifizierung wird verlangt und bei der Eignung bewertet (vgl. Ziff. 6 sowie Beilage 2, Angaben zum Anbieter). Im Übrigen geeignete Anbieter ohne EduQua-Zertifizierung verpflichten sich, im Fall eines Zuschlags, innerhalb von einem Jahr die EduQua-Zertifizierung zu erlangen.

## 6. Eignungskriterien

Die Eignungsprüfung erfolgt aufgrund der Angaben auf der Beilage 2 (Angaben zum Anbieter). Folgende Eignungskriterien kommen bei der Prüfung zur Anwendung:

Eignungskriterien	Teilbereiche
Fachliche Leistungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gute Erfahrung des Anbieters/der Kursleitenden mit vergleichbaren Aufträgen</li> <li>▪ Gute Referenzauskünfte zu vergleichbaren Aufträgen</li> <li>▪ Bereits vorhandene EduQua Zertifizierung</li> </ul>
Wirtschaftliche und organisatorische Leistungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Genügende Anzahl qualifizierte Mitarbeitende (Verhältnis Anzahl Mitarbeitende/Anzahl Kursleitende)</li> <li>▪ Bisheriges Auftragsvolumen im ausgeschriebenen Bereich</li> <li>▪ Gute Lage (d.h. Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln)</li> <li>▪ Gute Infrastruktur, zweckmässige Ausrüstung sowie angemessene Grösse und Anzahl der Kursräume</li> <li>▪ Sicherstellung der Erreichbarkeit der Kursadministration zu Bürozeiten</li> </ul>

## 7. Zuschlagskriterien

Die Zuschlagsprüfung erfolgt aufgrund des Kurskonzepts, dem Preis und den Angaben zur Qualitätssicherung:

Zuschlagskriterien	Gewichtung	Teilbereiche	Einzureichende Unterlagen
Kurskonzept	50%	Zielgruppenanalyse, Lernziele, Lerninhalte, Didaktische Prinzipien, Methodik, Programm, Evaluation, Schnittstellendefinition	vgl. Ziff. 8.1
Preis	30%	Preis pro Los (1 Los = 15 Kurse in drei Jahren) *	Ausgefüllte Beilage 1 (Angebot)
Qualitätssicherung	20%	Angaben zur Qualitätsentwicklung, Qualifikation der vorgesehenen Kursleitenden	Ausgefüllte Beilage 3 (Angaben zu Kursleitung), vgl. Ziff. 8.2

\* Die Vergabestelle behält sich vor, die Kalkulationsgrundlagen einer Prüfung zu unterziehen und – wo erforderlich – weitere Angaben/Unterlagen zu verlangen, die die Erfüllung der Auftrags- und Teilnahmebedingungen belegen.

## **8. Formale und inhaltliche Vorgaben zu Kurskonzept und Qualitätssicherung**

### **8.1 Kurskonzept** (vgl. Zuschlagskriterien Ziff. 7)

#### **Formale Vorgaben**

- Umfang: Maximal 20 DIN A4-Seiten, nicht gebunden, nummeriert
- Schrift: 11pt Helvetica/Arial, Zeilenabstand 1.5 Zeilen, Seitenränder 2.0 cm
- Anonymisiert, d.h. ohne Hinweise auf die Anbieter, ohne Logos oder ähnliches

**Unterlagen, die den formalen Vorgaben nicht genügen, werden nicht weiter geprüft.**

#### **Inhaltliche Vorgaben**

Das Kurskonzept muss in der Reihenfolge der nachstehenden Titel und nach den formalen Vorgaben beschrieben werden.

1. Zielgruppenanalyse, entsprechend der in den Submissionsbedingungen (vgl. Ziff. 2) beschriebenen Zielgruppe
2. Operationalisierte Lernziele, abgeleitet aus den definierten Grobzielen in den Submissionsbedingungen (vgl. Ziff. 2)
3. Lerninhalte und verwendete Lehrmittel, zielgruppenspezifisch, den Grobzielen entsprechend und in Bezug auf die Länge der Stellenlosigkeit im Kurskonzept definiert.
4. Didaktische Grundsätze; die Wertehaltung gegenüber Stellen Suchenden
5. Methoden, Lehr- und Lernformen
6. Kursplan sowie je ein Beispiel einer Tages- und Wochenübersicht; die Tagesübersicht soll die folgenden Rubriken enthalten: Zeitplan, Themen, Ziele, Inhalte, Methoden, Sozial- und Übungsformen
7. Angaben zur Kursevaluation und zur Evaluation des Lernerfolges
8. Beschreibung der Schnittstellen des Vorhabens in Bezug auf allfällige vorangehende bzw. nachfolgende Kurse, vgl. Beilage 5 (Übersicht über die ausgeschriebenen Vorhaben)

Wichtig sind bei der Beurteilung des Konzepts insbesondere die folgenden Aspekte:

Das Konzept ist als Ganzes kohärent. Lernziele, Inhalte und Methoden stimmen überein. Sie entsprechen den didaktischen Grundsätzen und werden der Zielgruppe gerecht. Der Stellenwert der beruflichen und sozialen Integration muss im Konzept definiert/berücksichtigt sein.

Die Methoden sollen die TN aktivieren und das eigenverantwortliche Handeln fördern. Die individuelle Begleitung und Förderung der TN muss berücksichtigt werden.

### **8.2 Qualitätssicherung** (vgl. Zuschlagskriterien Ziff. 7)

#### **Formale Vorgaben**

- Umfang: maximal 5 DIN A4-Seiten (inkl. Beilagen), nicht gebunden, nummeriert
- Schrift: 11pt Helvetica/Arial, Zeilenabstand 1.5 Zeilen, Seitenränder 2.0 cm
- Anonymisiert, d.h. ohne Hinweise auf die Schule, ohne Logos oder ähnliches

**Unterlagen, die den formalen Vorgaben nicht genügen, werden nicht weiter geprüft.**

#### **Inhaltliche Vorgaben**

Das Qualitätssicherungskonzept muss in der Reihenfolge der nachstehenden Titel und nach den formalen Vorgaben beschrieben werden:

1. Eine Beschreibung des Qualitätsentwicklungszyklus, insbesondere mit:
  - Angaben, wie Evaluationsergebnisse in die Qualitätsentwicklung einfließen
  - Angaben zur Bildungs- und Unterrichtsentwicklung
  - Angaben zu Visitationen, Hospitationen, Intervisionsgruppen usw.
  - Angaben zu Ressourcen für die Qualitätsentwicklung

## 2. Angaben zur Personalentwicklung:

- Didaktische und erwachsenenbildnerische Weiterbildung
- Angaben zu Ressourcen für die Personalentwicklung
- Minimale Anforderungen an die fachliche Qualifikation und Erfahrung der Kursleitung

## 9. Ablauf des Ausschreibeverfahrens

22. Juli 2005	Veröffentlichung der Ausschreibung im Amtsblatt des Kantons Zürich und auf <a href="http://www.simap.ch">www.simap.ch</a>
12. August 2005	Ablauf der Anfragefrist
<b>31. August 2005</b>	<b>Ablauf der Eingabefrist</b> <b>Die Angebote müssen bis spätestens 14:00 Uhr, verschlossen mit der Aufschrift „betr. Eingabe Referenznr. ....“ bei der ausschreibenden Stelle eintreffen. Der Poststempel ist nicht massgebend, sondern das tatsächliche Eintreffen. Das Angebot kann auch persönlich abgegeben werden.</b>
31. August 2005	Offertöffnung (vgl. Ziff. 10)
30. September 2005	Veröffentlichung der Zuschläge im Amtsblatt des Kantons Zürich und auf <a href="http://www.simap.ch">www.simap.ch</a> sowie persönliche Mitteilung an die Anbieter
Oktober 2005	Vertragsabschluss (unter Vorbehalt Rechtsmittelverfahren und Krediterteilung)

Die ausschreibende Stelle versucht den Termin der Erteilung des Zuschlags, wenn immer möglich einzuhalten. Verschiebungen sind jedoch nicht auszuschliessen.

## 10. Offertöffnung

Die Offertöffnung ist nicht öffentlich. Das Offertöffnungsprotokoll kann auf Verlangen bei der ausschreibenden Stelle eingesehen werden.

## 11. Rahmenvertrag nach rechtskräftigem Zuschlag, insbesondere Bedingungen für die Durchführung der ausgeschriebenen Kurse

Die Rechte und Pflichten von Anbietern und AWA sowie die Durchführungs- und Abrechnungsbestimmungen werden in einem Rahmenvertrag festgehalten. Der Vertragsabschluss steht unter dem Vorbehalt der Krediterteilung sowie eines allfälligen Rechtsmittelverfahrens. Die wichtigsten Eckpunkte dieses Vertrags und Bedingungen für die Durchführung der Kurse sind:

- Die Vereinbarung von Qualitätsvorgaben
- Die zeitliche Befristung des Vertrags
- Kündigungsmöglichkeit bei Nichteinhalten der Qualitätsvorgaben inkl. der vereinbarten Infrastruktur sowie bei grundlegenden Änderungen der gesetzlichen Vorschriften und der Arbeitsmarktsituation
- Keine verbindliche Zusage zur Durchführung von Kursen, da diese von der Situation auf dem Arbeitsmarkt abhängig ist. Die Durchführung von Kursen ist von der Anzahl der TN pro Kurs abhängig. Eine Volumenplanung wird jährlich vorgenommen.
- Inhaltliche Abstimmung auf weitere Kurse (Zur Feinabstimmung der Kursinhalte und deren Schnittstellen werden die ausgewählten Anbieter nach rechtskräftiger Zuschlagserteilung zu einer Besprechung eingeladen.)
- Die Zuweisungsbefugnis für die TN obliegt dem AWA. Der Anbieter darf selbst keine TN aus den RAV rekrutieren.
- Die TN sind bei den RAV des Kantons Zürich gemeldet und anspruchsberechtigt für Leistungen der Arbeitslosenversicherung. Die TN müssen auch während des Kursbesuches in Absprache mit den Personalberatenden Arbeitsbemühungen erbringen und an Beratungsgesprächen teilnehmen.
- Es darf kein anderer Zweck verfolgt werden, welcher nicht für die dauerhafte und rasche Wiedereingliederung der TN in den Arbeitsmarkt notwendig ist.

## 12. Sprache des Verfahrens, Unterstellung und Vertraulichkeit

Alle Angebote sind in deutscher Sprache einzureichen. Das Vergabeverfahren untersteht dem Staatsvertragsbereich. Alle eingereichten Unterlagen werden vertraulich behandelt und dienen ausschliesslich der Verwendung für diese Ausschreibung.

## 13. Anfragen

Anfragen können schriftlich bis 12. August 2005 an folgende Adresse gerichtet werden (vgl. Ziff. 5):  
AWA, Abteilung Qualifizierung für Stellen Suchende (QuS), Walchestrasse 19, 8090 Zürich,  
E-mail: [qus@vd.zh.ch](mailto:qus@vd.zh.ch)

## Unterschriften

Der unterzeichnende Anbieter erklärt sich mit seiner Unterschrift ausdrücklich mit den obigen Submissionsbedingungen einverstanden:

Ort und Datum:

Firmenstempel und rechtsgültige Unterschrift(en):

.....

## Beilagen

1. Angebot
2. Angaben zum Anbieter
3. Angaben zu Kursleitung
4. Codierung der Deutscheinschätzung
5. Übersicht über die ausgeschriebenen Vorhaben (Persönlichkeitsorientierte Kurse)