



2/2005

Verhandlungsstrategien: Eine Frage der strategischen Position

«Verhandlungsstrategie» betitelt das Tagesgeschäft im Human Resource Management. Aber nicht deswegen, weil «Verhandeln» schlicht mit Kommunikation gleichzusetzen wäre, sondern weil Personalmanager zwischen verschiedenen Gruppen vermitteln müssen.

Stefanie Heine

Verhandlungsgeschick ist entscheidend für den Job eines Personalmanagers. Doch wie gut sollten sich Personalverantwortliche in dieser Disziplin bewähren? Aussteller der Personalfachmesse «Personal Swiss» geben am 27. und 28. April in Zürich darauf Antwort. Für Lukas Scherer, Rektor der AKAD Hochschule für Berufstätige und der PHW Hochschule Wirtschaft «gehört Verhandlungsgeschick zu den Kernkompetenzen guter Personalverantwortlicher». Allein deswegen, weil sie bei immer häufi-

kompetenz hängt davon ab, wie strategisch das HRM aufgestellt ist. Mir fällt das Beispiel einer HR-Verantwortlichen in der Schweiz ein, die innerhalb von vier bis fünf Jahren den zweimaligen Wechsel der Geschäftsleitung erlebte. Sie schaffte es, sich in die Direktion hochzuarbeiten.» Heute verhandelt sie auf mehreren Ebenen mit ganz unterschiedlichen Gruppen. Oder mit anderen Worten erklärt: Wen die Geschäftsleitung nur für das Abheften der Personalakten vorsieht, mit dem führt sie wenig ernsthafte Gespräche.

Weiterbildungen wie beispielsweise Executive Master-Nachdiplomstudiengänge und -kurse, in denen Verhandlungsstrategien vermittelt werden, wie das Harvard-Konzept oder die Bargaining-Theorie. Und weil Theorie eben nicht alles ist, werden die Studierenden an Case Studies und Rollenspiele herangeführt.

Doch worum handelt es sich bei den erlernten Strategien? Etwa um Musterrezepte? Weisskopf erteilt dem eine Absage: «Wer Verhandlungsstrategien nicht vor dem Hintergrund seiner Persönlichkeit begreift, wird in Gesprächen wenig ausrichten und auch wenig authentisch agieren können.»

Weitere Gedanken und Aspekte zum Thema Verhandlungsstrategie können HR-Manager auf der Personal Swiss am 27. und 28. April 2005 in Zürich kennen lernen. Insgesamt werden über 150 Aussteller erwartet. Und ganz gleich, ob Softwareanbieter, Weiterbildung und Training, Berater oder Dienstleistungsunternehmen – die strategische Rolle des Personalwesens, Change Management und Verhandlungsstrategien werden dem Besucher auf der Messe immer wieder begegnen. Informiert wird schliesslich über die neuesten Trends und Lösungen für das HR-Wesen. Vor allem auch in den Praxisforen. Mehr als 50 hochkarätige Referenten aus der Praxis nebst zwei Keynote-Speakers sprechen über aktuelle Themen. Ein besonderes Highlight ist die Verleihung des 5. Swiss HR-Award 2005, verliehen vom Fachmagazin «HR Today» und dem Messeveranstalter spring Messe Management GmbH. Mit dem Preis wird vorbildliches Human Resource Management (HRM) prämiert. ■



geren Personalentlassungen die Bedürfnisse von Mitarbeitern, Gewerkschaften und den Betriebsräten koordinieren müssen. Verhandlungskompetenz umschliesst im HR-Wesen daher nicht nur das Wissen um wirkungsvolle und zielgerichtete Gesprächsführung, sondern auch Kenntnisse über gesetzliche Tarife, Vertragsrecht und betriebswirtschaftliches Know-how. Eine ganz andere Tatsache gibt Adolf Weisskopf von der Firma Insights Schweiz AG zu Bedenken: «Die Verhandlungs-

Verhandlungskompetenz ist eine Profession, die noch vor zehn Jahren wenig gefordert wurde. Nach Meinung von Weisskopf liefen da viele Gespräche ganz «instinktiv» ab. Erst mit der Etablierung des HR-Wesens als Business-Partner der Unternehmensleitungen wurde ihr mehr Beachtung geschenkt. Doch wo lernt der HR-Professional strategisch verhandeln? Entweder über Learning by doing, was in einigen Firmen der Fall ist, jedoch eine wenig gute Lösung darstellt. Oder durch