

Anja Henningsmeyer

DENN SIE WISSEN, WAS SIE TUN

Wie
Frauen
erfolgreich
verhandeln



campus

Denn Sie wissen, was Sie tun

Anja Henningsmeyer hat sich in vielen Berufen bewährt: als Journalistin, Managerin von Filmfestivals und als Inhaberin einer Bildagentur in Hong Kong, wo sie das Verhandeln in all seinen Varianten gelernt hat. Heute leitet sie die hessische Film- und Medienakademie und gibt bundesweit Seminare für erfolgreiches Verhandeln, speziell auch für Frauen.

Anja Henningsmeyer

DENN SIE WISSEN, WAS SIE TUN

Wie Frauen erfolgreich verhandeln

Campus Verlag
Frankfurt/New York

*Für meine Eltern Ingrid und Gerhard,
die mich werden ließen, was ich werden wollte.
Obwohl sie eigentlich andere Ideen hatten.*

ISBN 978-3-593-51050-7 Print
ISBN 978-3-593-44118-4 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44129-0 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Zeichenpool, München

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Minion Pro und Kabel

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Verhandeln Frauen wirklich anders als Männer? 7

1. Was Ihnen dieses Buch bringt 9

MINDSET

2. Warum Frauen oft zu zaghaft über ihr Geld verhandeln 16

3. Wie Sie sich innerlich auf Erfolgskurs bringen 20

4. Welche drei Hauptfehler Sie nie (wieder) machen sollten 26

5. Welche unausgesprochenen Themen Sie immer mitverhandeln 31

6. Warum Frauen anders als Männer verhandeln 37

VORBEREITUNG

7. Warum Sie sich für Ihren Verhandlungspartner interessieren und für ihn sorgen sollten 44

8. Wer wirklich die Macht hat 49

9. Warum Ihr Verhandlungsspielraum viel größer ist, als Sie denken 55

10. Wie Sie Forderungen und Angebote geschickt präsentieren 60

11. Was BATNA bedeutet und warum Erwartungsmanagement weiterhilft 65

12. Wie Sie Strategie und Taktik entwickeln – und zur rechten Zeit einsetzen 70

IM VERHANDLUNGSPROZESS

13. Wie spielen Sie das Spiel: Win-Win, Win-Lose oder ...? 78

14. Wie Ihnen der Einstieg gelingt und Sie sicher durch die Verhandlungsphasen manövrieren 86

15. Wie Sie Anker auswerfen, oder: Wer sagt die erste Zahl?	91
16. Wie Sie die Agenda setzen	96
17. Warum Sie aufhören sollten zu argumentieren	102
18. Wie sich eine bewusste Wortwahl auszahlt – formulieren statt argumentieren	108
19. Wie Sie Fragen wirkungsvoll einsetzen	114
20. Wann Warnungen weiterführen	120
21. Wie der Ausstieg gelingt	124
22. Wenn Ihre Emotionen mitreden wollen	129
23. Wie Sie mit den Emotionen der anderen Seite umgehen können	135
24. Wann Krisen weiterhelfen	140
25. Wie Sie im Team verhandeln	144

INNERE HALTUNG

26. Wie Ihre Körpersprache mitverhandelt	152
27. Wie Sie das richtige Medium für Ihre Message finden	159
28. Wovor Sie ein kritischer Blick in den Spiegel schützt	165

RECHTLICHES

29. Wo Gesetze mitreden	174
-----------------------------------	-----

INTERKULTURELLES

30. Wenn andere Sitten gelten	182
---	-----

EIN PAAR WORTE ZUM SCHLUSS

31. Wie Sie vermeiden, sich selbst in die Quere zu kommen	190
32. Was Sie sich – kurz gefasst – merken sollten	194

INTERVIEWS

Bange machen gilt nicht – Verhandeln ohne Angst und hochhackige Pumps	202
Verhandlungen mit 50 Prozent Intuition und einem Arm voller Mäntel	209
Dank	216
Anmerkungen	218
Literatur	227

Verhandeln Frauen wirklich anders als Männer?

Ein Buch über erfolgreiches Verhandeln speziell für Frauen – haben Frauen von heute das überhaupt noch nötig? Sie wissen doch, was sie können und was sie wollen, und sie sind fähig, sich kompetent und sachbezogen dafür einzusetzen.

Gleichzeitig gilt aber auch: Frauen verdienen auch heute noch oft weniger als Männer – bei gleichen Tätigkeiten. Nach einer Studie der Glassdoor Economic Research Group vom März 2016 beträgt der *Gender Pay Gap* in Deutschland 5,5 Prozent. So viel verdienen Frauen im Schnitt weniger als ihre männlichen Kollegen – bei gleicher Ausbildung, bei identischen Tätigkeiten.

Liegt es daran, dass Frauen weniger qualifiziert sind als Männer? Nein. Weil sie weniger Leistung bringen? Keineswegs.

Der Grund: Frauen verhandeln anders als Männer. Die Wirtschaftsprofessorin Linda Babcock und ihre Kolleginnen haben Gründe dafür ans Licht gebracht:

- Frauen sind im Allgemeinen weniger bereit, Verhandlungen zu initiieren, wenn der Verhandlungspartner männlich ist.
- Frauen berichten über größere Ängste beim Verhandeln.
- Frauen sind im Vergleich zu Männern weniger geneigt, Situationen überhaupt als verhandelbar wahrzunehmen.
- Und Frauen leben in dem Irrtum, sich mit hohen Forderungen die Beziehung zum Verhandlungspartner zu verderben.

All das finde ich in meinem Berufsleben immer wieder bestätigt. Gründe genug für dieses Buch.

Frauen erkennen in Verhandlungen oft nicht, was unterschwellig passiert, wenn sie mit Menschen zu tun haben, die ganz anders kom-

munizieren als sie selbst: dominant statt kooperativ, aggressiv statt empathisch, statusbewusst statt beziehungsorientiert. Nur wer die Gesetzmäßigkeiten durchschaut, die in Verhandlungen mit Führungskräften (in vielen Branchen noch immer männlich) und Menschen mit Ellenbogenmentalität (durchaus auch weiblich) ablaufen, kann angemessen und souverän darauf reagieren und Verhandlungen in seinem Sinn steuern. Dafür liefert dieses Buch das nötige Rüstzeug.

Viel Erfolg beim Verhandeln!
Ihre Anja Henningsmeyer

1. Was Ihnen dieses Buch bringt

»Anja, kannst du mal kommen?«, rief mein Chef quer über den Flur, und der Tonfall verriet: Es gab etwas zu klären. Er saß hinter seinem Schreibtisch, zeigte auf den Computerbildschirm und fragte: »Was meinst du damit?« Ich trat hinter ihn, blickte über seine Schulter und erkannte die E-Mail, die ich an eine Mitarbeiterin geschrieben hatte. Es betraf eine Entscheidung, die ich nicht mit ihm abgestimmt hatte, eine Kleinigkeit, gemessen an dem, was sonst in meiner Entscheidungshoheit lag. Neben ihm stehend, erklärte ich ihm meine Beweggründe. Er hatte seine Einwände. Während er sprach, stand er auf, ging um den Schreibtisch herum, und dann endete unser Gespräch plötzlich in einer Weise, die sich mir tief ins Gedächtnis einbrannte: Zornig starrte er mich an und rief aufgebracht: »Schließlich bin hier immer noch ich der Chef!« Da stand ich nun und verstand die Welt nicht mehr. Wieso war er so ausgerastet? Es ging doch nur um eine Kleinigkeit ...

Ich brauchte eine ziemliche Weile, ehe ich die Situation entschlüsselt hatte – und meinen Anteil an seiner Wut verstand. Dies ist ein Beispiel für eine Vielzahl von Situationen aus dem Büroalltag, die wir nicht als Verhandlung erkennen, weil wir übersehen, was wir unausgesprochen immer noch alles mitverhandeln. Aber genau dieses Nichterkennen kann unseren Arbeitsalltag und die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten nachhaltig trüben.

Konflikte sind die reichhaltigste Kommunikation, die wir Menschen miteinander haben. Und Verhandlungen sind Konflikte: Eine oder mehrere Personen haben gegensätzliche Interessen oder Standpunkte.

Ich habe in meinem vielfältigen Berufsleben in Hamburg, Berlin, Frankfurt, China und Hong Kong gelebt und gearbeitet, und ich hatte das »Glück«, noch weitere Verhandlungen zu erleben, die so daneben

gingen wie die oben geschilderte. Verhandlungen, die wehtaten und mich ratlos zurückließen. Aus purem Überlebenswillen heraus begann ich, mich mit professionellen Verhandlungsstrategien zu beschäftigen. Ich wollte verstehen, woran meine Verhandlungen scheiterten und was ich tun könnte, damit sie besser laufen. Zudem wollte ich mich nicht mehr Gesprächspartnern ausgeliefert sehen, die mir »irrational« oder »unfair« vorkamen. Verhandlungspartner wie mein einstiger, oben erwähnter Chef zum Beispiel.

Was war der Grund für seine wütende Reaktion gewesen, die in meinen Augen in keinem Verhältnis stand zu der Kleinigkeit, die wir verhandelt hatten?

Ich hatte meinem Chef sein Territorium streitig gemacht. Ich hatte hinter *seinem* Schreibtisch gestanden, und damit hatte ich ihm sein Territorium *und* seinen Status streitig gemacht! Und das, nachdem ich zuvor eine Entscheidung getroffen hatte, ohne ihn zu konsultieren (die Wichtigkeit der Entscheidung spielte dabei keine Rolle). Es war also *Statusbedrohung* pur, die von mir – völlig ohne Absicht – ausgegangen war. (In Kapitel 5 und 26 erfahren Sie mehr darüber.)

Und warum hatte ich das nicht kapiert? Weil ich seinerzeit – unerfahren, flache Hierarchien gewohnt und sach- und beziehungsorientiert – keine Vorstellung davon hatte, wie es jemandem geht, der seinen Status bedroht sieht. Hätte ich damals schon gewusst, was ich heute weiß, hätte ich nach einem kurzen Blick über seine Schulter den Platz hinter seinem Schreibtisch sofort wieder verlassen, um ihn nicht auf territorialer Ebene zu provozieren.

Typisch Frau? Typisch Frau!

Wenn Sie ebenfalls ein eher gering ausgeprägtes Statusbedürfnis haben, so wie ich damals, haben Sie vielleicht schon ähnliche Situationen erlebt. Denn Verhandlungen werden keineswegs nur mit dem Denkhirn geführt, und es geht immer um mehr als nur um Forderungen, die wir in Worte fassen. Verhandlungen führen wir mit unserer ganzen Person, mit vielen tiefverwurzelten Bedürfnissen und archaischen Verhaltensweisen. »Ohne tiefes Verständnis der menschlichen Psychologie, ohne

die Akzeptanz, dass wir alle verrückte, irrationale, impulsive und gefühlsgesteuerte Tiere sind, hilft uns bloße Intelligenz und mathematische Logik wenig im nervenaufreibenden Wechselspiel zweier Menschen, die verhandeln.«¹ Eine Einsicht des erfahrenen FBI-Verhandlers Chris Voss, die sich uneingeschränkt mit meinen Erfahrungen deckt.

Wer sich in den Dschungel wagt, muss damit rechnen, gefressen zu werden, lautet die nüchterne Erkenntnis einer Freundin, die früher Geschäftsführerin der berühmten Filmstudios in Babelsberg war. Leider kümmern wir Frauen uns oft zu wenig um die Gesetze des Businessdschungels. Weil wir dem Irrtum aufsitzen, wir würden in einer Welt leben, in der das rationale Denken regiert und kooperatives Zusammenarbeiten zählt. Dem ist aber nicht so.

Ich lade Sie deshalb ein, liebe Leserin: Schaffen Sie sich in diesem Buch die Überlebenstricks drauf, die Sie brauchen, um bei Verhandlungen mit impulsgesteuerten und irrationalen Exemplaren der menschlichen Spezies nicht gefressen zu werden – Tricks, die Ihnen helfen, den Verhandlungsdschungel heil zu durchqueren und reiche Beute nach Hause zu tragen.

Werden Sie zu einer geschickten Verhandlerin, die weiß, was sie tut! Verhandeln Sie auch da noch geplant und mit kühlem Kopf, wo Ihr Verhandlungspartner schon im Dschungelmodus agiert. Damit Sie sich in Zukunft nicht von trommelnden Alphetierchen einschüchtern lassen, sondern Ihre Verhandlungen gut vorbereitet, klarsichtig und mit Einsatz des Denkhirns steuern. Dazu sollten Sie, kurz gefasst, Folgendes können:

- Mit einer selbstbewussten Haltung in die Verhandlung gehen. Das erreichen Sie durch eine systematische Vorbereitung.
- Fähig sein, die wahren Interessen Ihres Verhandlungspartners zu erkennen. Die geschärfte Wahrnehmung für unterschwellige Kommunikationen gewinnen Sie durch die Fallbeispiele in diesem Buch.
- Ein Verständnis dafür entwickeln, was Verhandlungserfolge wirklich ausmacht. Dafür finden Sie in diesem Buch hilfreiche Fragen und Tipps, wie Sie Ihre mentale Haltung und Ihre eigenen Reaktionen steuern können – und die Ihrer Verhandlungspartner.

Dies alles sind Verhaltensweisen, die Sie genauso lernen können, wie ich sie gelernt habe – und die auch eher schüchternen oder introvertierten Persönlichkeiten (wie mir) helfen, sich durchzusetzen.

Meine Tipps eignen sich sowohl für Frauen, die mit geschicktem Verhandeln etwas für sich persönlich erreichen wollen – mehr Geld, andere Arbeitszeiten, einen günstigen Autokauf –, als auch für Frauen, die im Auftrag ihrer Firma große Deals einfädeln. Ob Sie angestellt, selbstständig oder Unternehmerin sind, spielt dabei keine Rolle: Jeder kann von diesen Tipps profitieren. Denn sie resultieren aus allgemeingültigem Praxiswissen aus dem realen Leben. Alle Geschichten, die ich erzähle, sind tatsächlich passiert: mir oder Kolleginnen und Kollegen. Zum Schutz der Personen und Institutionen wurden allerdings sämtliche Namen verändert. Das Gute daran ist: Sie können aus den Fehlern anderer lernen – Sie müssen sie nicht selbst machen.

Ich selbst bin keine gewiefte FBI-Verhandlerin oder eine jener Topmanagerinnen, die täglich um Millionen Euro oder Tausende Arbeitsplätze verhandeln. Meine Erfahrungen kommen aus der Welt von mittleren und leitenden Angestellten und aus der von Selbstständigen verschiedener Branchen – aus jenen Lebens- und Arbeitswelten also, in denen ich selbst im Laufe meines Lebens tätig war. Und auch wenn ich mittlerweile an zahlreichen Hochschulen, in Unternehmen und Organisationen Seminare gebe, ist dieses Buch kein wissenschaftliches Werk: Es ist aus der Praxis für die Praxis geschrieben – für *Ihre* Praxis!

Mein besonderes Interesse gilt dem Verhandlungsverhalten von Frauen. Dies ist dank diverser sogenannter Genderstudien mittlerweile recht gut erforscht. An den interessantesten Forschungsergebnissen werde ich Sie in diesem Buch teilhaben lassen – und auch an Erkenntnissen aus der zeitgenössischen Hirnforschung. Immer insoweit, wie sie zum tieferen Verständnis der Methoden beitragen, die ich Ihnen in diesem Buch vorstelle, Methoden, die ich und meine Kolleginnen und Kollegen in der Alltagsrealität erprobt haben. Sie bekommen in diesem Buch also geballtes Erfahrungswissen.

Dem Lesefluss zuliebe habe ich übrigens meist auf die Schreibweise der *innen, /innen oder _innen verzichtet. Mein Feminismus inkludiert

Frauen ganz selbstverständlich in *jeglicher* Schriftform. Ungeachtet biologischer, kultureller oder sonstiger Unterschiede sind wir doch vor allem eines: Mensch. Der Mensch. Das ist mir wichtig.

Wenn Sie jetzt noch unschlüssig sind, ob Ihnen dieses Buch etwas bringen kann, dann testen Sie Ihren Bedarf anhand dieser vier Aussagen:

- Ich habe keine Angst zu verhandeln, ich gehe selbstsicher in Verhandlungsgespräche.
- Ich weiß, wie ich mich systematisch auf Verhandlungen vorbereite.
- Wenn eine Verhandlung nicht läuft wie geplant, weiß ich, was ich tun kann.
- Ich verlasse Verhandlungen selten mit dem Gefühl, nicht genug erreicht zu haben.

Wenn weniger als drei Aussagen auf Sie zutreffen, dann gibt es in diesem Buch viel Ermutigendes für Sie zu entdecken! Sie können die einzelnen Kapitel übrigens unabhängig voneinander lesen, wie einzelne Kurzgeschichten. Zusammengenommen ergeben sie das Handbuch der Überlebenstricks für Ihren Weg durch den Verhandlungsdschungel.

MINDSET



2. Warum Frauen oft zu zaghaft über ihr Geld verhandeln

Neulich streikte mein Mobiltelefon. Der Akku war leer, das Ladekabel hinüber. Wo kriegte ich jetzt bloß schnell für mein altes iPhone ein neues Ladekabel her? Im Internet gab es eines zum Preis von 1,99 Euro. Die Lieferung sollte allerdings mindestens zwei Tage dauern. Das hätte bedeutet: Die Fotos für den Newsletter, die noch auf dem Mobiltelefon waren, nicht herunterladen zu können, die erwarteten Anrufe für Terminvereinbarungen würden ins Leere laufen, zwei Tage lang würde ich telefonisch nicht mehr erreichbar sein ...

Ich wurde zunehmend nervös. Also klapperte ich vor dem nächsten Termin noch einige Läden ab. Beim Mediensupermarkt: Fehlanzeige. Im Telekommunikationsgeschäft ebenso. Doch bei einem kleinen, vollgestopften Secondhand-Phoneshop hatte ich Glück. »Klar haben wir das da«, sagte der Verkäufer. Ich war übergelukkig und kaufte das Kabel für 12,50 Euro. Der Preis war mir egal. Ich war einfach froh, mein Problem gelöst zu haben, und suchte mir bei der anschließenden Veranstaltung in einer stillen Ecke eine Steckdose, mittels der ich mein smartes Ding wieder zum Leben erwecken konnte.

Was erzählt uns diese kleine Geschichte über Preise und Menschen?

Erstens: Preise sind in hohem Maße fiktiv. Es sind zunächst einmal nur Zahlen. In diesem Fall: 12,50 Euro versus 1,99 Euro.

Zweitens: Was ich bereit bin zu zahlen, hängt davon ab, wie viel mir das, was ich erwerben will, wert ist. Die 12,50 Euro waren es mir in dem Moment wert, mein Erreichbarkeitsproblem sofort, ohne Wartezeit, lösen zu können. Es zählt also keineswegs immer der günstigste Betrag. Das sollten Sie jedes Mal im Hinterkopf haben, wenn Sie – egal über was – verhandeln! Es zählt viel mehr, ob Sie das Problem Ihres

Gegenübers lösen können. Und wie dringend Ihr Gegenüber Sie zur Problemlösung braucht. Dazu später mehr.

Bleiben wir zunächst beim ersten Punkt. Der ist wichtig, wenn Sie in eine Gehalts- oder Preisverhandlung gehen. Es scheint, dass wir Frauen diese Tatsache, dass Preise = Zahlen sind, immer dann vergessen, wenn wir für uns selbst verhandeln: um *unser* Gehalt oder um die Preise, die wir für *unser* Angebot haben möchten.

Nur so lässt es sich erklären, dass Frauen noch immer weniger verdienen als Männer – für die gleiche Arbeit. Der internationale Begriff dafür ist »Gender Pay Gap«, zu Deutsch: geschlechtsspezifisches Lohngefälle. Nach einer Studie der Glassdoor Economic Research Group vom März 2016² beträgt das Lohngefälle zwischen Frauen und Männern in Deutschland 5,5 Prozent. Das heißt, Frauen verdienen 5,5 Prozent weniger als Männer – bei gleichen Tätigkeiten.³ Das klingt erstmal nicht so viel. Doch lassen Sie mich das kurz an einem Beispiel durchrechnen: Bei einem Monatslohn von 3000 Euro brutto wären das 165 Euro pro Monat weniger. Macht auf das Jahr bezogen bei zwölf Monatslöhnen 1980 Euro. Rechnen wir diese Lohndifferenz auf 45 Rentenbeitragsjahre, dann hat eine Frau in dieser Zeit 89 100 Euro weniger verdient als ein männlicher Kollege und bekommt später auch weniger Rente als er.

5,5 Prozent verdienen Frauen in Deutschland also weniger als Männer. Liegt es daran, dass Frauen weniger qualifiziert sind als Männer? Nein. Bringen sie weniger Leistung? Auch das nicht. Was ist dann der Grund für die Lohndifferenz?

Im Wesentlichen sind es zwei Gründe:

Erstens sind Frauen, die ebenso selbstverständlich fordern wie Männer, noch immer eher Ausnahmen.

Zweitens machen Frauen im Gegensatz zu Männern nach meiner Erfahrung oft einen entscheidenden Fehler: Sie denken, mit ihrer Gehalts- oder Honorarforderung würden sie ihre *Leistung* oder ihren *Wert* verhandeln. Doch es geht nur um eine *Zahl*, nämlich die Höhe ihres Gehalts oder Honorars. Nicht mehr und nicht weniger.

Die Zahl, mit der Ihre Leistung vergütet wird, hat aber mit Ihrer Leistung oder Ihrem Wert zunächst gar nichts zu tun. Was Sie daran erkennen, dass dieselbe Arbeit, Dienstleistung oder dasselbe Produkt von verschiedenen Arbeit- oder Auftraggebern oft sehr unterschiedlich

vergütet wird. Ihr Angebot kann der Deutschen Bank 10 000 Euro wert sein, ein mittelständischer Betrieb würde Ihnen dafür aber vielleicht nur 2 000 Euro bieten. Machen Sie sich also ganz bewusst: Wenn Sie um Honorare oder Gehälter verhandeln, verhandeln Sie zunächst einmal eine Zahl und nicht *Leistungen* und *Werte*. Schon gar nicht *Ihren Wert* oder *Ihre Leistung*.

So nüchtern sehen das aber meistens nur Männer. Wir Frauen verhandeln mit dem Gehalt oder dem Preis für unsere Dienstleistung oft unbewusst auch unsere ganze Person und unsere Leistung. Damit machen wir uns das Verhandeln unnötig schwer und schüren obendrein noch unsere Angst vorm Scheitern. Denn eine Ablehnung unserer Forderungen würden wir auch auf unsere Person beziehen. Dieses Risiko gehen wir lieber nicht ein. Und fragen gar nicht erst. Das erklärt, warum wir uns manchmal selbst ein Bein stellen und Männer in Sachen Gehalt oft die Nase vorn haben.

Sich trauen zu fragen

Linda Babcock, die als Professorin an der Carnegie Mellon University viel zum Verhalten der Geschlechter beim Verhandeln forscht, fand heraus, dass die Einstiegsgehälter von Berufsanfängerinnen, die einen Master of Business Administration in der Tasche haben, rund 4 000 US-Dollar unter dem lagen, was ihre männlichen Kollegen verdienten. Aus einem einzigen Grund: 57 Prozent der Männer fragten nach einer höheren Entlohnung des ursprünglichen Angebots, während nur 7 Prozent der Frauen gewagt hatten, danach zu fragen. Diejenigen, die fragten – Männer wie Frauen –, erhielten im Durchschnitt 4 053 US-Dollar mehr als die, die nicht gefragt hatten.⁴ Wir Frauen verhandeln einfach seltener als Männer in so wichtigen Bereichen wie Gehalt und Beförderung.

Wie viele von uns haben das Verhandeln im Rahmen unserer Berufsausbildung gelernt? Nach meiner Erfahrung die wenigsten. Ich auch nicht. Deshalb habe ich lange nach der Versuch-macht-klug-Methode ge- und verhandelt, inklusiv kostspieliger Irrtümer. Wenn Sie nach der Lektüre dieses Buches das Verhandeln zukünftig systematisch

und methodisch angehen, dann tappen Sie nicht mehr in die oben beschriebene Falle, dass Sie mit Ihrem Gehalt und Ihren Honoraren auch Ihre Person verhandeln.

Eine Zahl ist nur eine Zahl

Wenn Ihnen jetzt leichter ums Herz wird, geht es Ihnen wie vielen Frauen in meinen Seminaren. Denn diese Einsicht deckt einen großen unausgesprochenen Irrtum auf, der unsere Verhandlungsfähigkeit oft beeinträchtigt. Fakt ist: Eine Zahl ist eine Zahl. Leistungen und Werte hingegen stehen auf einem anderen Blatt. Es spricht nichts dagegen, dass Sie diese Elemente in der Gehaltsverhandlung geschickt miteinander verknüpfen (siehe Kapitel 9 und 10). Doch die Gehaltshöhe und Leistungen sind nicht ursächlich und schon gar nicht unverrückbar miteinander verknüpft.

Stärken Sie Ihre Verhandlungsfähigkeit mit dieser entscheidenden Erkenntnis! Mit anderen Worten: Machen Sie sich bewusst, dass es bei Gehalts- und Honorarverhandlungen zunächst ganz nüchtern nur ums Geld geht und nicht um Sie. Das erleichtert es Ihnen, mit Forderungen in die Verhandlung zu gehen. Wenn es klappt: wunderbar. Falls es schwierig läuft: Nehmen Sie es nicht persönlich.

Tipp: Das fällt leichter, wenn Sie nicht für sich, sondern für jemanden anderen verhandeln. Zum Beispiel für jemanden aus Ihrer Familie. Oder Ihre nette Kollegin. Stellen Sie sich vor, dass Sie mit der Gehaltserhöhung Ihren Kindern eine Ausbildung bezahlen würden, dass Sie damit Ihren Eltern helfen, einen dringend nötigen Urlaub zu finanzieren, oder dass Sie zugunsten einer Kollegin eine Ungerechtigkeit im Gehaltsgefälle ausgleichen. Es ist nicht entscheidend, wer diese andere Person ist, die Sie sich vorstellen. Es könnte auch Ihr Hund sein. Es geht einfach darum, dass Sie zum Wohle eines anderen verhandeln. Dann sind Sie nämlich emotional weniger verwickelt. Sie sind nicht so leicht angreifbar und können mit kühlem Kopf entspannt, aber beharrlich Ihr Verhandlungsziel verfolgen. Klingt seltsam, finden Sie? Probieren Sie es aus. Es funktioniert wirklich.

3. *Wie Sie sich innerlich auf Erfolgskurs bringen*

Verhandlungsführung heißt zunächst einmal nichts anderes, als sich selbst zu führen. Erst wenn Sie Ihr eigenes Verhalten im Griff haben, können Sie auch Verhandlungsgespräche steuern. Dazu müssen Sie Einfluss auf Ihr Denken nehmen – und auch auf das, was Sie gar nicht bewusst wahrnehmen. Neueste Forschungen haben bewiesen, dass wir nur etwa 2 Prozent (!) bewusst von dem mitbekommen, was unsere Gehirnzellen miteinander in rasender Geschwindigkeit in den verschiedenen Gehirnregionen kommunizieren. Ein Großteil unseres Denkens besteht aus blitzschnell verschalteten Informationen und Assoziationen, die wir nicht steuern können. Dabei sind es genau diese Verknüpfungen von Erinnerungen, Gefühlen und sogar Bewegungsabläufen, die entscheiden, welche Bedeutung wir dem verleihen, was wir hören oder lesen.⁵

Verhandeln ist die hohe Kunst der Selbstreflexion und des Selbstmanagements. Deshalb geht es in diesem Kapitel darum, wie wir unsere innere Einstellung, unser Mindset, so beeinflussen, dass wir uns optimal verhandlungsfähig machen.

Wenn Sie wirklich effektiv verhandeln wollen, dann sollten Sie bereit sein, Ihre eigene Kommunikation und Wahrnehmung in Frage zu stellen. Und zwar grundsätzlich in Frage zu stellen.

Zum Beispiel mit der folgenden Übung:

Übung

Schließen Sie die Augen und stellen Sie sich einen Hasen vor. Sehen Sie einen vor Ihrem inneren Auge?

Wenn ich im Seminar dann in die Runde frage »Wie sieht Ihr Hase aus?«, bekomme ich vom ersten angesprochenen Teilnehmer schon mal die Antwort: »Na ja – wie so ein Hase eben aussieht: braun, mit langen Ohren.« Aha.

Sehr schnell stellt sich dann heraus, dass andere Seminarteilnehmer ganz andere Hasenbilder vor Augen haben: Da ist das weiße Kaninchen, mit dem jemand als Kind gespielt hat, eine andere denkt an einen Schokoladenosterhasen, wieder andere an die Comicfigur Bugs Bunny. Kurz: Es kommen die verschiedensten Vorstellungen ans Licht, die von den Anwesenden mit dem Wort »Hase« verknüpft werden.⁶

Und jetzt stellen Sie sich mal vor, Sie beginnen eine Verhandlung über Hasen, ohne sich vorher miteinander darüber verständigt zu haben, wie genau Ihr Verhandlungsgegenstand – nämlich der Hase, über den Sie reden – beim jeweiligen Verhandlungspartner aussieht. Reden Sie überhaupt über dasselbe?

Das Hasenbeispiel zeigt: Was in unserem Kopf vor sich geht, wenn wir sprechen, ist geprägt von in unserem Gehirn gespeichertem Wissen und Erfahrungen. Die gleiche Subjektivität gilt sogar für unsere Wahrnehmung, wenn wir einfach nur hingucken. Kognitionsforscher wie Daniel Simons und Daniel Levin haben dazu Ende der 1990er-Jahre spannende und anschauliche Experimente angestellt,⁷ die zeigen, dass unser Gehirn jede Menge herausfiltert und hochrechnet, damit die Wahrnehmung unseren Erwartungen entspricht. Das heißt, wir nehmen die Welt nicht objektiv wahr, sondern in Relation. In Relation zu dem, was unser Gehirn an Wissen und Erfahrungen gespeichert hat. »Wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind, sondern wie wir sind.«⁸

Nehmen Sie also Abschied von der Überzeugung, dass jeder Mensch das Gleiche sieht, was Sie sehen. Das ist eine Illusion. Realität hingegen ist: Wenn zwei Menschen zur selben Zeit dieselbe Situation betrachten, nehmen sie unterschiedliche Details wahr – und ziehen unterschiedliche Schlüsse daraus.

Was hat das jetzt mit dem Thema Verhandlungsführung zu tun? Gute Verhandlerinnen wissen, dass ihr Gehirn so tickt. Ihnen ist bewusst, dass sie jedes Mal nur *ihre* Wahrnehmungen kommunizieren und die Schlüsse, die sie selbst daraus ziehen. Und die unterscheiden

sich von denen ihres Gegenübers. Diese Einsicht gibt ihnen die nötige Demut vor der Vieldeutigkeit unserer Welt.

Demut steht Ihnen gut, wenn Sie professionell verhandeln. Mit dem Wissen um Ihre eigene Subjektivität und damit um die Fehlbarkeit Ihrer Wahrnehmung verändern Sie zwar noch nicht die eigene Wahrnehmung. Aber – hoffentlich – Ihr Verhalten, Ihren Umgang mit anderen. Pochen Sie also künftig nicht mehr darauf, dass Ihre Vorstellung vom Verhandlungsgegenstand »Hase« die richtige ist. Sie wissen ja jetzt, dass Ihr Verhandlungspartner den Hasen aus seinem Blickwinkel einfach anders sieht. Das schließt auch die Frage nach dem »Wer hat Recht?« aus. Es fällt Ihnen so leichter, andere Sichtweisen als gleichberechtigt zu respektieren und damit einen Weg einzuschlagen, der schließlich zum Agreement mit Ihrem Verhandlungspartner führen kann.

Geben Sie Ihr Ego an der Garderobe ab

»Es ist kaum zu glauben, was jeder Mensch glaubt, was er für ein Mensch ist!« Mit diesem Satz machte sich Dichter und Schauspieler Johann Nepomuk Nestroy darüber lustig, welch überhöhtes Selbstverständnis wir oft an den Tag legen. Dies hindert uns leider allzu oft, unser Verhalten und unsere Absichten kritisch zu betrachten. Meist sind wir viel nachsichtiger mit uns als mit anderen. Wer in einer Verhandlung danach trachtet, sein Selbstbild – ich nenne es schlicht Ego – bestätigt zu bekommen oder zu verteidigen, steht sich beim Verhandeln selbst im Weg, weil zusammen mit den Zielen immer auch die ganze Person auf dem Spiel steht. Die Lösung ist: vor einer Verhandlung sein Ego an der Garderobe abzugeben. Wer professionell verhandeln will, muss seine Ziele getrennt von seiner Person betrachten können. Das ist eine wichtige Grundkompetenz, die Ihnen den Weg zum Erfolg ebnet. Wieso?

Der Mensch hat deshalb gerne Recht, weil er sich dann gut, stark und anderen überlegen fühlt. Da es beim Verhandeln aber um den flexiblen Austausch unterschiedlicher An- und Einsichten geht und den daraus abgeleiteten Forderungen und eben nicht darum, wer Recht hat, ist ein zu großes Ego in Verhandlungen hinderlich. Es macht Sie im Ge-