

RAUS AUS DER DECKUNG!

Gehören Sie auch zu den Menschen, die in beruflichen Verhandlungen vom Nichts-wie-weg-Gefühl beherrscht werden und selten etwas erreichen? Das lässt sich ändern – in sieben Schritten

TEXT Doris Erhardt





Vorstellungsgespräch. Die Bewerberin sitzt auf der Vorderkante des Stuhls, wie auf dem Sprung. Sie spricht hastig.

Was sie sagt, signalisiert: Sie will den Job, und sie braucht ihn. Gegen Ende nennt man ihr das Gehalt – für die Anforderungen viel zu niedrig. Sie will aber als entschlossen überkommen und akzeptiert sofort. Die nächste Bewerberin reagiert auf dasselbe Angebot ganz anders: Sie verweist auf ihre besonderen Erfolge in einer vergleichbaren Stelle und fordert 400 Euro mehr.

Wie sich die erste Kandidatin verhielt, passt zu den Ergebnissen einer Studie an der Carnegie Mellon University in den USA: Die meisten Frauen vergleichen Verhandlungen mit einem Zahnarztbesuch; sie hoffen, dass es schnell vorbei ist und nicht so weh tut.

Die Angst vieler Frauen vor beruflichen Verhandlungen ist an sich unbegründet. Denn in Unternehmen, wo Menschen langfristig zusammenarbeiten möchten, darf man mit einem kooperativen Verhandlungsstil rechnen – dass fiese Instrumente eingesetzt werden, ist die Ausnahme. Verhandeln für Ungeübte heißt deshalb nicht: in Deckung gehen und schnell hinter sich bringen. Sondern: in Ruhe versuchen!

Zurück zum Vorstellungsgespräch. Die zweite Bewerberin bekommt den Job und das gewünschte Gehalt. Mit seiner Entscheidung folgt das Unternehmen einer verbreiteten Annahme: Wer nicht für sich selbst kämpfen kann, der kann es auch nicht für das Unternehmen. Ein Grund mehr, die eigenen Interessen zu vertreten.

Wer beim Verhandeln seine Ziele erreichen möchte, kann nach der Sieben-Schritte-Methode vorgehen, die im Folgenden skizziert wird. Dazu gibt die Verhandlungstrainerin und Sachbuchautorin Jutta Portner Tipps, auf welche Punkte speziell Frauen achten sollten.

1. Vorbereiten:

WISSEN VERLEIHT MACHT

- Wer an der Vorbereitung spart, bezahlt dafür oft mit einem Gefühl der Unsicherheit und weiß auf

manche Argumente keine Antwort. Zeit für die Vorbereitung zu investieren ist daher sinnvoll. Sammeln Sie als Erstes die Fakten, die es zu Ihrem Verhandlungsthema gibt. **Beispiel:** Sie sind Angestellte und möchten von Voll- auf Teilzeit reduzieren. Sie recherchieren, welche Arbeitszeitmodelle Ihr Unternehmen anbietet und wie Ihre rechtlichen Ansprüche aussehen.

- Anschließend stecken Sie Ihren Verhandlungsspielraum ab: Was ist meine maximale Forderung, also mein Idealziel? Welches Ergebnis ist realistisch und deshalb mein Kernziel? Wie viel möchte ich mindestens erreichen? **Beispiel:** Bestenfalls täglich drei Stunden reduzieren, mindestens aber einen Tag pro Woche.

- Steht der Verhandlungsrahmen, überlegen Sie, was Sie tun werden, falls Sie bei Ihrem Verhandlungspartner nicht einmal Ihr Minimalziel erreichen. Was können Sie allein für sich ändern, um Ihre Situation zu verbessern? Diese Möglichkeit ist Ihre sogenannte „beste Alternative“, die Sie Ihrem Verhandlungspartner gegenüber natürlich geheim halten. **Beispiel:** Gelingt es Ihnen gar nicht, Ihre Arbeitszeit zu reduzieren, könnten Sie vielleicht zur Ihrer privaten Entlastung eine Haushaltshilfe engagieren? Oder per Gleitzeit den Arbeitsbeginn um zwei Stunden nach hinten verschieben?

- Ihre beste Alternative sollte Ihnen das Gefühl geben, dass Sie auch dann etwas verändern können und werden, wenn Ihr Verhandlungspartner sich als unkooperativ erweist. Das verleiht Ihnen in der Verhandlung mehr Unabhängigkeit und macht Sie dadurch sicherer im Auftreten. Zudem taugt die beste Alternative als innere Richtschnur: Gegenüber Ihrem Verhandlungspartner werden Sie nur eine Lösung akzeptieren, die besser ist als Ihre beste Alternative.

- Nun bereiten Sie die Argumente vor, die für Ihre Forderung sprechen. Versetzen Sie sich dazu auch in die Position des Verhandlungspartners: Welchen Nutzen hätte er von Ihrem Idealziel? Jutta Portner: „Helfen Sie dem Gegenüber, sich selbst davon zu überzeugen, dass Ihr Vorschlag ihm Vorteile bringt.“ Das geht umso besser, wenn man

»RUMEIERN GEHT NICHT.

SIE MÜSSEN GANZ KLAR BENENNEN, WAS SIE SICH VORSTELLEN«

auch konkrete Schritte zur Umsetzung parat hält. **Beispiel:** Sie sorgen für Kontinuität, indem Sie weiterhin täglich arbeiten – bei weniger Gehalt und Urlaubstagen, das spart dem Arbeitgeber Kosten. Die wichtigen Aufgaben erledigen Sie, einfache Routineaufgaben übernimmt eine kostengünstigere Aushilfe.

- Überlegen Sie als Nächstes, welche Gegenargumente kommen könnten und was Sie darauf erwidern würden. **Beispiel:** Die Vorgesetzte wendet vielleicht ein, dass die Anrufe von Kunden ganztags beantwortet werden müssen. Sie erwidern, dass die meisten Anrufe sowieso zu der Tageszeit erfolgen, in der Sie anwesend sein werden, und in der übrigen Zeit externe Dienstleister Anrufe entgegennehmen können.

- Pflegen Sie einen kooperativen, freundlichen, offenen und fairen Gesprächsstil, am besten so, wie Sie sich auch das Verhalten Ihres Gesprächspartners wünschen. „Kochen bei Ihnen die Emotionen hoch, schlafen Sie eine Nacht drüber, bevor Sie ins Gespräch gehen. Aber verschleppen Sie es nicht“, rät Jutta Portner. Und umgekehrt: „Wenn die Gesprächspartner gerade stark unter Druck stehen, warten Sie auf einen besseren Zeitpunkt.“

2. Einsteigen:

ECHT SYMPATHISCH

- Die ersten Minuten sind die Chance, miteinander warm zu werden – und sie haben großen Einfluss auf den weiteren Verlauf des Gesprächs. Eröffnen Sie es mit einer freundlichen Bemerkung, die eine Gemeinsamkeit betont. **Beispiel:**

Sie äußern sich erfreut über den Kaffee, der auf dem Tisch steht. Zwei finden einander gleichsympathischer, wenn sie etwas gemeinsam haben – selbst wenn es bloß das Bedürfnis nach einem Kaffee ist. Was aber tun, wenn man in der Small-Talk-Phase an Schmallippige gerät? Sich nicht verunsichern lassen, sondern zügig zum Verhandlungsthema überleiten.

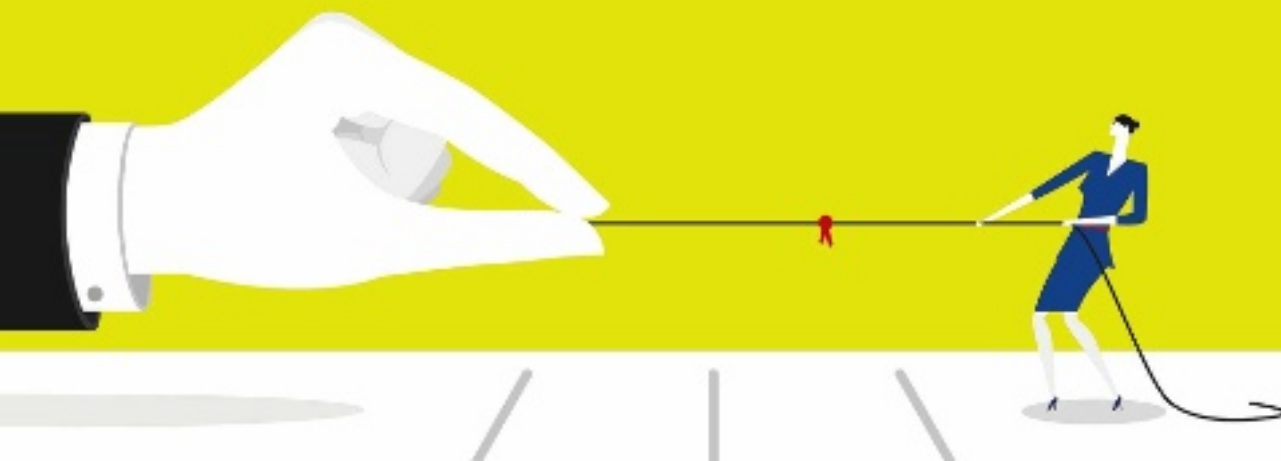
3. Klären:

WURUM GEHT'S EIGENTLICH?

- Betonen Sie zuerst die Punkte, für die es Übereinstimmung gibt. So federn Sie den folgenden Interessenkonflikt ein wenig ab. **Beispiel:** Sie erklären, dass Sie gern im Unternehmen arbeiten und sich geschätzt fühlen.

- Anschließend bringen Sie die eigene Forderung vor, ohne Zögern und deutlich. „Rumeiern geht nicht. Sie müssen ganz klar benennen, was Sie sich vorstellen“, sagt Jutta Portner. „Und peilen Sie von Anfang an das Idealziel an. Wenn Sie das nicht erreichen, können Sie immer noch Abstriche machen. Umgekehrt geht's nicht.“

- Achten Sie darauf, welche Stellungnahme kommt, welcher Gegenvorschlag. Versuchen Sie herauszufinden, welche Gründe der Verhandlungspartner für seine Reaktion hat. Welche Interessen leiten ihn, was für ein Problem sieht er? Nachfragen wie „Helfen Sie mir zu verstehen...“ erleichtern die Klärung. Anschließend kommt Ihnen Ihre Vorbereitung zugute: Machen Sie Lösungsvorschläge. **Beispiel:** Hat die Chefin Sorge, dass eine Aushilfe nicht sorgfältig genug vorgehen



würde, können Sie anbieten, die Aushilfe so lange gezielt einzuarbeiten, bis alles klappt.

- Bleibt Ihr Gegenüber bei seiner Position, dann, so Jutta Portner: „Erst mal spiegeln, wie man den Einwand verstanden hat. Anschließend darauf eingehen, sinngemäß etwa sagen: ‚Ich kann Ihre Sichtweise nachvollziehen und sehe das so...‘“ Einen Einwand verstanden zu haben heißt ja noch lange nicht, damit einverstanden zu sein.

4. Erweitern: **NOCH EINE IDEE?**

- Die Argumente sind ausgetauscht, die Vorschläge liegen dennoch weit auseinander. Ein Denkreflex sagt: Rückwärtsgang einlegen, bevor Schaden entsteht. „Frauen knicken zu rasch ein“, weiß Jutta Portner, „für Frauen hat die Harmonie Vorrang, deshalb lassen sie schneller vom gesteckten Ziel los als Männer und geben schneller nach.“ Meist steckt dahinter die Angst, die Beziehung zum Gesprächspartner könnte sich verschlechtern. Aber wer sagt denn, dass eine Frau, die sachlich ihre Interessen vertritt, gegen die Wand fährt?
- Der Trick ist, freundlich und wertschätzend zum Menschen und konsequent in der Sache zu sein – aber offen zu bleiben. Jutta Portner: „Wenn die eigene Forderung abgeschmettert wurde, sollte man die andere Seite dazu bringen, offen zu sein für weitere Ideen. Am besten bringen beide Seiten neue Ideen ein, und zwar nach dem Motto: erst sammeln, später bewerten.“ So kommt wieder Bewegung in die Verhandlung. **Beispiel:** Eine Arbeitszeitreduktion wird als „unmöglich“ dargestellt, aber vielleicht ist ein Sabbatical machbar.

5. Entscheiden: **MIT ABSTAND BESSER**

- Ein Ergebnis zeichnet sich ab – aber ist das gut für Sie? Wer in der Entscheidungsphase unsicher wird, kann eine kurze Auszeit vorschlagen. „Eine Pause schafft Distanz“, sagt Jutta Portner, „sie reduziert den Druck und ermöglicht einen kühlen Kopf für eine gute Entscheidung.“

- In der Pause prüfen Sie, ob das mögliche Verhandlungsergebnis wirklich besser wäre als Ihre beste Alternative. Ist es das nicht, sollten Sie es ablehnen. Vielleicht bewegt sich die andere Seite dann, oder Sie einigen sich auf eine neue Runde.

6. Abschließen: **GEPFLEGTE BEZIEHUNG**

- Ein Und-Tschüs-Abgang schadet der Beziehung. Egal, ob die Verhandlung nach Plan verlaufen ist oder nicht – für einen freundlichen Abschied muss die Kraft immer reichen. Noch besser, wenn man das Erreichte und den Verhandlungspartner ehrlich würdigt.

7. Nachbereiten: **DIE NÄCHSTE VERHANDLUNG, BITTE!**

- Wenn das Ziel nicht erreicht wurde, sollte man keine Energie aufs Grübeln verschwenden. Besser ist es, ein Protokoll zu schreiben. Das ordnet die Gedanken produktiv. Anschließend reflektieren: Was möchte ich beibehalten, was verbessern? „Wenn es nicht gut lief“, sagt Jutta Portner, „nehmen Männer das eher sportlich. Frauen dagegen zweifeln an ihrer Kompetenz.“ Dabei kann man das Ergebnis einer Verhandlung sowieso nur in Maßen beeinflussen. „War die andere Seite vielleicht nicht kooperativ eingestellt? Dann war die Entscheidung richtig, die beste Alternative zu wählen.“ Und eins ist auf alle Fälle gut: Man hat es wenigstens versucht und daraus gelernt. Denn es gibt immer eine neue Chance, ein Vorhaben zu verwirklichen. □



ZUM WEITERLESEN

Jutta Portner:
Flexibel verhandeln.
Die vier Fälle der NEGO-Strategie,
320 Seiten,
34,90 Euro, Gabal Verlag,
ab 31. März