

Anja Henningsmeyer

DENN SIE WISSEN, WAS SIE TUN

Wie
Frauen
erfolgreich
verhandeln



campus

vornherein deren Ego auf meine Seite: »Ich habe von Ihrem Projekt XY gehört, das Sie, Herr Professor Dr. Schmidt, an Land gezogen haben. Ein wirklich interessantes, gesellschaftlich relevantes Thema, das Sie da anpacken. Chapeau! Was ich jetzt mit Ihnen besprechen wollte, ist Folgendes ...«

Statt direktem Widerspruch gebe ich in der Verhandlung gern Antworten wie: »Ich stimme Ihnen darin völlig zu und möchte noch ergänzen, dass ...«

Was dann kommt, kann inhaltlich durchaus im Widerspruch stehen zu dem, was der andere gesagt hat. Der Effekt ist: Ich habe dem recht-haben-wollenden Ego meines Verhandlungspartners zugestimmt, und die Gegenrede wird dadurch annehmbar für ihn.

Dem bedürftigen Ego meines Verhandlungspartners das zu geben, was es braucht, erleichtert jede Verhandlung. Verstehen Sie mich bitte richtig: Ich rede hier nicht von schleimigen Schmeicheleien, sondern von ehrlichen Anerkennungen, die Sie jedem Menschen geben können.

Übung

Schreiben Sie drei Namen von Personen auf, die Ihnen spontan einfallen. Es ist egal, wie gut Sie sie kennen. Danach überlegen Sie einmal, was Sie von diesen Menschen lernen können. Ja, Sie haben richtig verstanden: Wir können von jedem Menschen etwas lernen, weil jeder Mensch irgendetwas besser kann als wir und uns in irgendeinem Bereich überlegen ist. Als Schwester eines schwerbehinderten Bruders weiß ich, wovon ich spreche.

Wenn Sie selbst dagegen Ihr Ego vor der Tür gelassen haben, dann sind Sie davor gefeit, sich durch positive Komplimente einwickeln zu lassen oder auf aggressive Einlassungen emotional ablehnend zu reagieren.

Nach all diesen Einsichten wird es Ihnen auch nicht mehr schwerfallen, Ihrem Gegenüber das Gefühl zu geben, die Verhandlung gewonnen zu haben – egal, wie es gelaufen ist. Denn das Gefühl, gewonnen zu haben, gefällt jedem ungeschulten Verhandler.

Verhandeln mit Partnern, nicht mit Gegnern

Ist Ihnen schon aufgefallen, dass ich immer von »Gegenüber« oder »Verhandlungspartner« spreche und nicht von »Gegner« oder »Kontrahent«? Wenn Sie den anderen nicht als Feind sehen, ist das eine weitere wichtige Maßnahme, um mit einer positiven und konstruktiven inneren Einstellung in das Gespräch zu gehen. Ich nenne das: das eigene Mindset auf Erfolgskurs bringen.

Wenn Sie die Begriffe »Verhandlung« und »Gegner« zusammen denken, brauchen Sie sich nicht zu wundern, wenn Sie Ihre Verhandlung als eine feindliche Auseinandersetzung erleben statt als kommunikativen Austausch von Forderungen mit dem Ziel, eine Vereinbarung zu treffen.

Betrachten Sie es mal so: Die Herausforderung ist nicht die Person, die Ihnen gegenüber sitzt, sondern der Verhandlungsprozess. Die bewusste positive Wortwahl hilft Ihnen, auch in schwierigen Situationen eine respektvolle Grundhaltung zum anderen zu bewahren. Egal wie schwierig das Verhandlungsgespräch auch ist, wie unwillig Ihr Gegenüber Ihnen auch erscheint: Auf dem Weg zu Ihrem Verhandlungsziel ist er oder sie Ihr Partner. Dieses Mindset hilft Ihnen auch, sich auf Menschen einzustellen, die ganz anders denken und handeln als Sie. Ein Polizeiverhandler muss schließlich auch mit den absonderlichsten Persönlichkeiten umgehen, wenn er die Geiseln heil rauskriegen will.

Das positive Denkkonzept vom Verhandlungspartner hält Ihr Gehirn in einem entspannten, arbeitsfähigen Modus. Denn es verhindert die Überschwemmung Ihrer Denkkzellen mit dem stressauslösenden chemischen Botenstoff Cortisol, der ausgeschüttet wird, sobald Sie sich auf einen Gegner oder Feind einschließen.

Also: Wenn Sie konsequent die Perspektive einnehmen: »Das Problem ist die Situation, nicht die Person«, dann haben Sie die richtige Grundeinstellung und können sich produktiv auf die Situation und den Verhandlungsprozess fokussieren.

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

Komplexe Verhandlungssituationen und Verhandlungsfehler können wir schlecht erkennen, wenn wir selbst mittendrin stecken. In meinen Seminaren nutzen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen deshalb gern die Möglichkeit, Verhandlungsmechanismen anhand von Filmszenen zu analysieren. Aus Fehlern anderer kann man wunderbar lernen.

Mein Lieblingsanschauungsmaterial ist die Netflix-Serie *House of Cards*. Ein Politthriller vom Feinsten.⁹ Ich lade Sie ein, jetzt eine Verhandlungsszene daraus zu betrachten, an der Sie exemplarisch drei Hauptfehler erkennen können, die Sie nie (wieder) machen sollten. Keiner der beiden Verhandler in dieser Szene agiert vorbildlich. Nehmen Sie einfach die Position der neutralen Beobachterin ein – Sie schauen gewissermaßen durch das Fenster auf das Gespräch zwischen Frank und Marty.

Die Szene spielt im Büro des Politikers Frank, der Fraktionsführer seiner Partei ist. Frank hat vor geraumer Zeit den Gesetzentwurf zu einer Bildungsreform unter seine Fittiche genommen und will die Reform baldmöglichst durch die politischen Gremien bringen. In nächtelangen, zähen Verhandlungsrunden haben politische Vertreter und Vertreter verschiedener Lehrgewerkschaften miteinander am Verhandlungstisch gesessen und unter der Führung ihres Lobbyisten Marty Spinella um die Inhalte gerungen.

Das Reformpapier scheint auf einem guten Weg. Bis Marty entdeckt, dass Frank hinter dem Rücken aller Beteiligten bereits abgelehnte Verhandlungspunkte erneut in den Gesetzentwurf hineingeschrieben hat: nämlich Tarifverhandlungen und Leistungsstandards. Weil Frank bei den Verhandlungen nicht selbst mit am Tisch saß, scheint er das Papier in Teilen neu verhandeln zu wollen. Marty fühlt sich hintergangen. Er er-

öffnet das Gespräch in Franks Büro aufgeregt mit den Worten: »Sie haben mich angelogen, Frank! Wir haben ein ganzes Wochenende in diesem Raum verbracht und sind Zeile für Zeile den Entwurf durchgegangen, in dem nirgendwo auch nur ein Wort zu Tarifverhandlungen stand!«

Frank sitzt in einem Sessel und erwidert: »Beruhigen Sie sich. Nehmen Sie Platz, und dann reden wir in Ruhe darüber. Ich werde Ihnen alles erklären und jede Frage beantworten.«

»Nein«, sagt Marty und bleibt stehen. »Sparen Sie sich das. Denn ich bin nur wegen einer einzigen Sache hier, und Sie haben die Wahl: Entweder Sie versichern mir hier und jetzt, dass dieser Passus gestrichen wird, oder ich verschwinde durch diese Tür und komme mit schwerem Geschütz zurück.« Seine Drohung spielt auf einen landesweiten Lehrerstreik an, den er gegen den Gesetzentwurf anzetteln könnte.

Frank schaut von seinem Sessel aus zu Marty hoch und erwidert ruhig: »Trotz Ihrer Befürchtungen hat dieser Zusatz keinerlei Bedeutung.«

Marty aber ist richtig in Fahrt: »Verstehe ich Sie richtig? Sie drohen damit, den Schulbezirken die öffentlichen Gelder zu kürzen? Das ist hier ist kein Pokerspiel, Frank. Das ist eine Kriegserklärung, wenn Sie mich fragen.«

Frank sieht Marty ruhig an. »Hören Sie, dieser Zusatz wird in der Endfassung des Entwurfs nicht stehenbleiben«, sagt er noch einmal beschwichtigend. Und fährt nach einer kleinen Pause fort: »Vorher sollten wir aber noch über die Leistungsstandards reden.«

Marty schaut Frank fassungslos an. »Habe ich eben richtig gehört? Wollen Sie mich verarschen? Sie haben gesagt, das wäre geklärt, und jetzt wollen Sie wieder damit anfangen?« Er kocht vor Wut. »Ich habe einen Ruf zu verlieren! Denn ich war es, der dafür gesorgt hat, dass die Gewerkschaft stillgehalten hat. Sagen Sie mir jetzt auf der Stelle: Ist dieser Zusatz vom Tisch oder nicht?«

Frank lässt sich nicht aus der Ruhe bringen: »Es ist der Mittelweg, wie so oft, Marty. Wir müssen ihn nur finden.«

Marty fixiert Frank mit stierem Blick und presst dann heraus: »Ich deute das als Nein. Na schön!« Er schnappt seine Tasche und eilt zur Tür.

Der Rest der Szene ist geprägt von Martys Kraftausdrücken. Mit einem Knall schmettert er die Tür hinter sich zu.

Ende der Szene.

Aus den Fehlern anderer lernen

Erkennen Sie die Fehler, die vor allem Marty machte? Sie sind typisch für Menschen, die im Verhandeln ungeübt sind.

Der erste Fehler: Marty steht mit nur einer Forderung im Raum. Er will nur eine einzige Sache, nämlich »dass dieser Passus gestrichen wird«. Dadurch kreiert er eine Friss-oder-Stirb-Situation – und hat keinen Verhandlungsspielraum. Zudem bezieht er gleich zu Anfang konkret Position und ist ein sehr durchsichtiger Verhandlungspartner. Frank hingegen hat ein größeres Verhandlungsfeld im Auge, einen Bereich zwischen zwei Forderungen: »Wir nehmen den Passus raus, müssen vorher aber über Leistungsstandards reden.« Doch Marty geht darauf gar nicht ein. Er beharrt auf seiner einen Forderung (»Ist dieser Passus nun vom Tisch oder nicht?«), definiert die Situation aus seiner Sicht (»Ich deute das als Nein!«) und stürmt hinaus, als er sein Ziel nicht erreicht sieht. Ganz ehrlich: So kann man Verhandlungen nicht gewinnen.

Der zweite Fehler: Marty verkennt die Situation, in der er sich befindet. Obwohl sie im Berufsleben häufig vorkommt: die Wiederaufnahme einer Verhandlung. Frank hat bereits verhandelte Punkte wieder auf die Agenda gesetzt: Tarifverhandlungen und Leistungsstandards. Doch Marty hatte nicht verstanden, dass das Verhandlungsende neulich »in dem Raum da drüben« noch nicht der Verhandlungabschluss war. Er will sich auf die Situation gar nicht einlassen, er akzeptiert sie nicht. Und so kommt es zur Eskalation.

Der dritte Fehler. Er wird besonders sichtbar, wenn man sich die Filmszene einmal anschaut.¹⁰ Marty hat seine Emotionen nicht im Griff. Er hat Stress. Die Folge ist: Marty *reagiert*, statt zu *agieren*. Er reagiert auf Gefühle, die ihn überwältigen, er agiert nicht rational gesteuert.¹¹ Im Gegensatz zu Frank, der eine klare Taktik verfolgt. Im Austausch gegen die Tarifverhandlungen will er die Leistungsstandards noch einmal neu verhandeln.

An dieser Szene können Sie deutlich sehen, was passiert, wenn jemand sein Ego nicht vor der Tür lässt und sich völlig mit seiner Forderung identifiziert: Er wird angreifbar, er sieht sich in Gefahr, wenn sein Ziel nicht erreicht wird. Martys Ego pumpt sich zum wütenden