

Sprungbrett

## Verhandlungssache

Wer viel erreichen will, darf sich nicht allein auf seine gute Leistung verlassen, sondern muss auch mal um ein höheres Gehalt, die Beförderung oder die modernere Arbeitsplatzausstattung bitten. Eine erfolgreiche Verhandlungstaktik lässt sich trainieren.

Von Inga Schörmann

---



© Fotolia

Ein eher seltenes Anliegen hatte Sven Kathol, als er seinen Chef vor wenigen Wochen um ein Gespräch bat: Er wollte weniger arbeiten. Kathol war bisher immer sehr zufrieden mit seiner Anstellung als Maschinenbauingenieur gewesen, der Chef und die Kollegen nett, die Aufgaben interessant, das Gehalt überdurchschnittlich hoch und wenige Überstunden. Doch als Kathols erstes Kind geboren wurde und sein erstes Lebensjahr verstrichen war, beschlich ihn das Gefühl, dass er eigentlich mehr Zeit zuhause verbringen wollte.

Egal, was genau sich Beschäftigte wie Kathol wünschen, ob eine Gehaltserhöhung, eine Beförderung oder Neuerungen am Arbeitsplatz, eines geht der Erfüllung des Begehrs stets voraus: eine Verhandlung mit dem Vorgesetzten. Doch die zu führen, ist eine Kunst. Wer unbedacht und unvorbereitet in das Gespräch geht, verlässt es häufig weniger erfolgreich als es möglich gewesen wäre. Dieser Überzeugung ist auch Rasmus Tenbergen, Geschäftsführer des „Institute for Leadership Development“. Der Berater, der eine Zeit lang an der Harvard University an der nach der Hochschule benannten Methode geforscht hat, schult heute Führungskräfte und Beschäftigte in der Verhandlungsführung und geht dabei vor allem analytisch vor.

„Dazu unterteile ich das Gespräch in drei Phasen: Vorher, währenddessen und nachher“, sagt er. Eine gute Vorbereitung sei essentiell. Dazu müsse man sich Fragen stellen, wie: Was bin ich der anderen Seite wert? Und wie wichtig ist es dem anderen, dass ich nicht kündige? Wie leicht wäre ich zu ersetzen? Aber auch über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sollte man Bescheid wissen und darüber, was anderen in vergleichbaren Positionen geboten wird – ob beim eigenen Unternehmen oder auch bei anderen. „Die Machtpositionen in einer Verhandlung werden durch die besten Alternativen bestimmt“, sagt Tenbergen. Wer etwa wirklich ein besseres Angebot von einem Konkurrenzunternehmen vorliegen hat, hat einen Vorteil auf seiner Seite. Braucht der Chef

jedoch nur die oberste Bewerbung von einem riesigen Stapel zu nehmen, um einen gleich qualifizierten Nachfolger ins Boot zu holen, sinkt die Machtposition dementsprechend.

Und dann ist da noch die Wahl des richtigen Zeitpunkts. Sven Kathol hatte gerade für ein abgeschlossenes Projekt viele Komplimente vom Kunden wie von seinem Vorgesetzten kassiert. Gleichzeitig wusste er, dass die wirtschaftliche Lage seiner Firma nicht ganz so blendend aussah. „Ich dachte, wenn ich zehn Prozent weniger arbeite und auch zehn Prozent weniger koste, ist das für den Chef ebenfalls besser, als wenn er jemandem kündigen muss. Quasi eine Win-win-Situation.“ Er bat um ein Mitarbeitergespräch.

Auch Berater Tenbergen spricht immer wieder von solchen „Win-win-Situationen“. Sie seien häufig der Schlüssel zu erfolgreichen Verhandlungen. „Wer etwas will, sollte in der Regel auch etwas bieten.“ Deshalb sei es nicht nur nach einem erfolgreichen Projekt ein klug gewählter Verhandlungs-Zeitpunkt, sondern auch wenn man gerade um etwas gebeten wurde.

### **Der Ton macht die Musik**

Doch auch das Gespräch selbst will gut geplant sein. Der Berater unterscheidet zwischen einem weichen, also eher kompromissbereiten, und einem harten Verhandlungsstil – wobei der harte Stil meist gegen den weichen gewinnt. Aber wenn beide Partner hart verhandeln, verlieren beide, und wenn beide weich verhandeln, gewinnen beide. „Deshalb rate ich dazu, ein Angebot nie verfrüht abzugeben. Stecken Sie erst einmal vorsichtig die Einigungszone ab: Wie viel ist mein Gegenüber bereit, mir entgegen zu kommen?“, rät Tenbergen.

Wie wir auf unsere Verhandlungspartner wirken – hart oder weich, unsicher oder selbstbewusst –, lässt sich trainieren. Christoph Winkler-Özkan, Geschäftsführer und Trainer beim Coaching-Unternehmen Art Connects in Hamburg, setzt dazu auf Körpertraining. Er arbeitet mit der sogenannten Perdekampschen Emotions-Methode (P.E.M.), die aus der Schauspielerei kommt und laut Winkler-Özkan wissenschaftlich bestätigt wurde. Wer seine Workshops besucht, lernt, wie sich sein Körper in verschiedensten Gefühlszuständen verhält und wie er auf andere wirkt. „Wenn man das oft genug übt, ruft man dieses Wissen in Verhandlungen automatisch ab“, sagt Winkler-Özkan. Das bedeute aber nicht, dass man eine Rolle spiele, sondern vielmehr auf die authentischen Emotionsmuster des Körpers zurückzugreifen lerne. „Meine Erfahrung zeigt, dass man durch das Training mehr man selbst wird und an Selbstbewusstsein gewinnt.“

Wie der Berater Tenbergen spricht auch Winkler-Özkan davon, dass es Menschen gebe, die eher zu einem zu weichen Verhandlungsstil neigen, und solche, die eher hart verhandeln. Einmal hat er eine deutsche Frau in Führungsposition trainiert, die ihr Unternehmen häufig in China vertrat. „Die Chinesen hatten Angst vor ihr, weil sie so tough war“, erzählt er. Kulturunterschiede würden die verschiedenen Verhandlungsstile meist noch verstärken. Winkler-Özkan hat der Dame beigebracht, wie sie weicher wirken kann. „Mit der Emotion Glück. Wer Glück empfindet, entspannt sich, wirkt offener.“ Andere Emotionen, die laut der P.E.M. unsere Körpersprache beeinflussen, sind Aggression, Trauer, Lust, Angst und Ekel. Wer eher dazu tendiert, weich zu verhandeln, dem rät Winkler-Özkan, die Emotion Aggression zu trainieren.

Was niedergeschrieben sehr abstrakt klingt, übt Winkler-Özkan mit seinen Workshop-Teilnehmern sehr praktisch. Für die Emotion Glück etwa sollen sie ihre Hand mit etwas Entfernung über das Herz halten und sich vorstellen, wie Wärme von dort durch den Brustkorb in die Schultern und den Nacken fließt. Automatisch richten sich die Teilnehmer auf, aber stehen sehr locker und entspannt. Wer Aggression trainiert, soll zielgerichtet geradeaus schauen, sein Gegenüber eisern fokussieren. „Ich lehre meine Schüler maximale Emotionen, in der Verhandlungssituationen können sie sie dann auf ein geeignetes Maß herunterbrechen“, sagt Winkler-Özkan.

## Und? Wie war ich?

Sven Kathol, der seinen Job auf eine Teilzeitstelle reduzieren wollte, war sehr nervös vor seinem Mitarbeitergespräch. Auch währenddessen ließ seine Unsicherheit kaum nach. „Ich glaube, ich habe meinem Chef viel zu früh gesagt, was ich will“, sagt Kathol in der Retrospektive. „Statt der erhofften zehn Prozent weniger Arbeit, habe ich dann lediglich flexiblere Arbeitszeiten herauschlagen können.“ Dennoch sei sein Chef sehr nett und verständnisvoll gewesen. Er hat ihm den Ausblick darauf gegeben, dass sie in ein paar Monaten noch einmal sprechen, wenn sich die wirtschaftliche Lage der Firma klarer abzeichnet.

Berater Rasmus Tenbergen vom Institute for Leadership Development hält deshalb die Phase der Nachbereitung für unerlässlich. „Eine Verhandlung ist dann erfolgreich, wenn es zum einen ein Ergebnis gibt und zum anderen wenn beide Verhandlungspartner möglichst viel daraus mitnehmen“, sagt er. Wer reflektiert, warum er nicht das bekommen hat, was er erreichen wollte, kann seine Strategie beim nächsten Gespräch anpassen. Ein Verhandlungsergebnis wie Kathols beurteilt Tenbergen deshalb nicht nur als schlecht, immerhin sei es auch wichtig, dass sich die beiden Verhandlungspartner danach weiterhin gut verstehen.

Beim nächsten Gespräch in ein paar Monaten will Kathol entspannter sein und strukturierter vorgehen – womöglich sogar seinen Chef dazu bringen, das erste Angebot zu machen. Bis dahin ermöglichen ihm die flexibleren Arbeitszeiten schon mal, seinen Sohn häufiger in die Kita zu bringen oder ihn auch mal früher abzuholen. Die Verhandlung war also alles andere als umsonst.

Dieser Artikel ist ein Angebot von [Sprungbrett](#).