

Verhandlungstipps für Frauen**Punkten Sie mit Charme und Stehvermögen**

von Angela Liedler

Ob Angestellte oder Managerin: Frauen lassen sich angeblich in Verhandlungen von den Männern die Butter vom Brot nehmen. Was am Klischee dran ist und wie Frauen erfolgreicher verhandeln, erklärt eine Managerin.



Rhetorik in Verhandlungen: So können Sie überzeugend.

Bild: Getty Images

Verhandlungen sind eine Herausforderung. Stößt man dem Verhandlungspartner zu schnell gegen den Kopf, sind die eigenen Interessen in Gefahr. Ist man zu zurückhaltend, verringert sich die Aussicht auf maximalen Gewinn. Im Businessalltag gelten Frauen als kooperative Verhandlerinnen, die aber ob ihrer Freundlichkeit und mangels Selbstvertrauen häufig Geld auf dem Tisch liegen lassen.

Die Stereotypen des Alltags prägen auch das Miteinander im Job: Frauen sind empathisch, Männer dafür weniger emotional. Frauen wollen gerne Konsens, Männer wollen vor allem ihre Ziele erreichen. In Führungspositionen stecken Frauen deshalb in einer Zwickmühle: Verhalten sie sich, wie es von ihnen erwartet wird, gelten sie als sympathisch – doch verlieren gerade dann bei männlichen Kollegen an Respekt. Verfolgen sie hingegen hartnäckig ihr Ziel und halten daran fest, gelten sie schnell als bissig und aggressiv. Ein Dilemma, dessen Ausmaß sich besonders in Verhandlungen widerspiegelt.

Über die Autorin

Alles anzeigen

▶ Angela Liedler

Dr. Angela Liedler, Jahrgang 1962, ist Vorstandsvorsitzende und eine der Hauptaktionärinnen des Heidelberger Medizintechnikunternehmens Precisis AG sowie Vorstandsvorsitzende des Businessnetzwerks Healthcare Frauen e.V. (HCF), das sie 2007 mitgründete. Die Ärztin wechselte einst als medizinisch-wissenschaftliche Referentin in die Pharmaindustrie und erwarb dort ihr unternehmerisches Denken und Handeln.

Als Vorstandsvorsitzende einer Aktiengesellschaft und mit jahrzehntelanger Erfahrung als Führungskraft weiß ich heute, dass erfolgreiche Verhandlungen vor allem ein Produkt der eigenen inneren Haltung sind – und das Resultat einer guten Performance am Verhandlungstisch. Das Verhandeln von weitreichenden internationalen Verträgen, Lizenzen, Beteiligungen und Firmenverkäufen gehört zu meinem Alltag. Verhandlungen können zum Marathon werden.

Um diesen erfolgreich zu meistern, brauchst du Muskeln und Rhythmusgefühl, oder mit anderen Worten: eine gute Vorbereitung und ein gutes Gespür für die Gesprächspartner.

Seit dem ich einen Verhandlungsmarathon als Sport anerkennen kann, übe ich mich darin, den kurvenreichen Weg zum Ziel so leichtfüßig wie möglich zu gehen, mich weniger schnell auszupowern, meine Verhandlungspartner ein paar Punkte gewinnen zu lassen, um im Schlusssprint dann doch noch den Turbo einzuschalten.

Dabei habe ich gelernt, mich auf den Verhandlungspartner einzulassen, keine selbsterfüllenden Prophezeiungen mehr abzugeben, selbstbewusst, aber charmant für meine Forderungen einzustehen und freundlich, aber nicht zu nett zu sein. Die Erfahrungen im Überblick:

Fehler, die Ihnen in Verhandlungen das Genick brechen können

Alles anzeigen

► Ohne Not Schwachstellen offenbaren

Oft habe ich gleich zu Beginn einer Auseinandersetzung meinen Standpunkt klar geäußert, meine Schmerzgrenzen benannt, meine Ungeduld kundgetan und in Geradeaus-Manier verhandelt. Manchmal führte die Zack-Zack-Methode tatsächlich zum Erfolg. Zu oft aber habe ich Niederlagen eingesteckt. Und die taten doppelt weh, weil ich mir im Nachhinein eingestehen musste, wie früh ich meine Schwachstellen offen gelegt hatte.

Alle anderen waren fiese Taktiker, nur ich die einzig Wahrhaftige. Wie blöd. Welch leichtes Spiel hatten meine Gegner mit mir, bloß weil ich nervige Diskussionen verkürzen wollte.

Quelle: Dr. Angela Liedler, Vorstandsvorsitzende und eine der Hauptaktionärinnen des Heidelberger Medizintechnikunternehmens Precisis AG sowie Vorstandsvorsitzende des Businessnetzwerks Healthcare Frauen e.V. (HCF).

► Nicht auf den Verhandlungspartner eingehen

Auch wenn sich das schrittweise Annähern ans faktische Ziel manchmal anfühlt wie ein Tanz, hat das Hin-und-Her am Verhandlungstisch auch etwas mit der Wertschätzung eines Kontrahenten zu tun. Diese ist wichtig, denn meistens begegnet man sich nach der aktuellen Auseinandersetzung später wieder. Außerdem gilt im Beruf wie im Sport: Je schweißtreibender der Kampf, desto stolzer kann der Gewinner sein und desto anerkannter geht der Verlierer vom Platz. Daher verlangt professionelles Verhandeln nach taktischen Pirouetten, flexiblen Reaktionen und sprachlicher Geschicklichkeit.

► Sich selbst unterschätzen

Von sich aus suchen Frauen z.B. viel seltener das Personalgespräch für eine Gehaltserhöhung als ihre männlichen Kollegen. Doch wenn ich Angst vor Verhandlungen habe und an meinen Möglichkeiten zweifele, sabotiere ich mich selbst. Selbstzweifel und Zaudern leisten der berühmten „self-fulfilling prophecy“ Vorschub, denn sie gehen zu Lasten eines selbstbewussten Auftretens. Das bringt mich zwangsläufig in eine schlechtere Verhandlungsposition, die Ergebnisse fallen entsprechend aus.

► Nicht einfordern, was einem zusteht

Sie arbeiten hart und haben ein entsprechendes Gehalt verdient? Dann fordern Sie es ohne schlechtes Gewissen ein! Studien zeigen, dass Frauen ihre Verhandlungsergebnisse erheblich steigern können, wenn sie sich zuvor selbst ihrer Fähigkeiten vergewissert und sich darin bestärkt haben. Denn tatsächlich sind Frauen in Verhandlungen oft von Beginn an im Nachteil, weil ihnen ein geringerer sozialer Status unterstellt wird. Mit anderen Worten: Vorurteile lassen sich am besten entkräften, wenn Sie keinen Zweifel an Ihrer beruflichen Position und Ihrer Kompetenz aufkommen lassen – auch nicht bei sich selbst.

► Zu nett sein

Eine stereotype Eigenschaft, die Frauen im Business zugeschrieben wird, ist Freundlichkeit. Egal, wie aggressiv und ungehobelt das Gegenüber sich verhält, bemühen sich Frauen am Verhandlungstisch dennoch freundlich zu bleiben. Doch wer zu freundlich ist, läuft einerseits Gefahr, in der Sache zu früh nachzugeben und andererseits vom Verhandlungspartner nicht genügend ernst genommen zu werden. Freundlichkeit und Zielstrebigkeit schließen sich zwar nicht aus, aber das Ziel darf vor lauter Zuvorkommenheit nicht aus den Augen verloren werden.

► Unfreundlich werden

Sie müssen zwar nicht freundlich bleiben, wenn Ihr gegenüber es auch nicht ist. Charmant dürfen Sie jedoch gerne sein. Der Duden definiert Charme als liebenswürdig-gewinnende Wesensart und darin liegt ein entscheidender Unterschied zur landläufigen Freundlichkeit: Ich gewinne damit Aufmerksamkeit, Zugang, Sympathien, Verhandlungsvorsprung. Eine charmante Herangehensweise verbindet den guten Ton des Umgangs mit klaren Vorstellungen für ein gutes Verhandlungsergebnis. Es lässt sich charmant, aber deutlich zum Ausdruck bringen, dass mit einem freundlichen Umgang noch lange keine nachgiebige Verhandlungsstrategie zu erwarten ist.

Die Disziplin des harten Verhandeln und kräftezehrenden Ringens um monetäre Themen, fachliche

Werte oder persönliche Positionierungen habe ich am Anfang meiner Karriere nicht als hochwertige Managerleistung anerkannt. Ich war vielmehr der Überzeugung, dass Einigungen schneller zu erzielen seien, wenn alle Beteiligten ebenso deutlich auf den Punkt kämen wie es meine Art war. Mir ging es um die pure Sache, taktische Spielchen – so fand ich – gehören eher auf den Fußballplatz. Dabei hängt der Erfolg weniger von einem harten Auftreten ab als vom eigenen Selbstverständnis und dem psychologischen Verständnis für seine Verhandlungspartner.

© 2015 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

[Nutzungsbedingungen](#) | [Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Mediadaten-Online](#) | [Mediadaten-Print](#) | [Archiv](#) | [Kontakt](#)
