

Beatrice Buch

---

## 2.1 Stecken Sie noch in der „Prinzessinnen-Falle“?

Denken wir an all die wunderschönen Grimms Märchen, wie Dornröschen, Schneewittchen oder Rapunzel, haben doch alle Prinzessinnen etwas gemeinsam: Sie warten auf ihren Retter, der sie erlösen wird. Oder kennen Sie ein Märchen, in dem die Prinzessin selbst ihr Recht erstreitet, sich gegen ihre Stiefmutter auflehnt, mit einem Richter oder König debattiert, oder gar in den Krieg zieht?

Ich erlebe in meinen Coachings immer wieder hoch qualifizierte Frauen in Führungspositionen, die jedoch in der Rolle der Prinzessin stecken geblieben sind. Das geht von der Selbstverleugnung der eigenen Kompetenz, um sich nicht eingestehen zu müssen, dass man für seine Rechte selber kämpfen muss, bis zum sexuellen Missbrauch eines Vorstandsmitglieds. Sie glauben, das sind Einzelfälle? Nein, leider nicht. Ich kenne mittlerweile zu viele davon. Hätte man mir das vor neun Jahren gesagt, es wäre mir selbst übertrieben erschienen. Leider schützt einen jedoch auch die hochwertigste Ausbildung nicht vor dieser „Prinzessinnen-Falle“!

Natürlich gibt es sehr engagierte Männer, die sich für die Gleichberechtigung einsetzen. Ich habe mit Vorständen gesprochen, die wirklich etwas verändern wollen, um in ihren Unternehmen Frauen auf entscheidende Führungspositionen zu bekommen. Sie erkennen, dass Frauen viele ihrer Vorzüge ins Business einbringen. So sind sie häufig um einiges geschickter in der diplomatischen Kommunikation. Doch dazu gehört, dass die Frauen ihre „Krone“ aufsetzen und ihre innewohnende Macht anerkennen und annehmen.

Sie wollen keine Macht haben? Dann wollen Sie keine Karriere machen! Denn je höher Sie in der Führungsriege aufsteigen, umso mehr wird sich Ihre Weisungsbefugnis erhöhen und das ist nichts anderes als „Macht“. Eine Königin hat diese „Macht“ und sie weiß nicht nur darum, sondern sie spielt sogar damit. Eine Königin trifft Entscheidungen, ba-

---

B. Buch (✉)

Margaretenstr. 44, 20357 Hamburg, Deutschland

sierend auf ihren Werten und Erfahrungen und vergeudet keine Zeit damit, zu überlegen, was andere von ihr halten könnten. Letztlich weiß sie, dass eine gesunde Selbstliebe und Selbstachtung wichtig ist, um ihre Krone aufrecht zu halten. Denn warum sollte sie etwas tun, einzig um den Bedürfnissen anderer gerecht zu werden und dabei riskieren, ihr eigenes Reich zu schwächen?

Viele Frauen wurden darauf konditioniert, vorwiegend andere und die Familie im Fokus zu haben. Oftmals wird an Frauen schon ab der Kindheit appelliert, doch erst an ihr Umfeld zu denken und erst dann an sich selbst! Merken Sie, wie unlogisch das ist? Max Weber (Wirtschafts-, Herrschafts- und Religions-Soziologe) drückte es einmal etwa so aus: „Wenn jeder Mensch auf dieser Welt sich selbst ein Stück weit mehr lieben würde, wäre diese Welt ein besserer Ort!“ Seit mein damaliger Lieblingsprofessor diesen Satz an die Tafel des Hörsaals schrieb, ist er fest in meinem Selbstbild verankert. Damit ist natürlich nicht der klassische Egoismus oder gar ein „Ellbogen-Verhalten“ gemeint, sondern eine „gesunde“ Liebe zu sich selbst, die automatisch ein gerechteres Verhalten anderen Menschen gegenüber nach sich zieht. Lernen wir nicht, uns selbst unsere Bedürfnisse zu erfüllen, erwarten wir es unbewusst von unserem Umfeld! Und das ist damit nicht nur überfordert, sondern übernimmt diese Aufgabe auch äußerst ungern. Deshalb hat die Königin gelernt, auf ihre Bedürfnisse zu achten und diese auch standhaft zu vertreten, statt unbewusste und vor allem falsche Erwartungen an andere Menschen zu stellen.

Dagegen gerät eine Prinzessin, die zurückgewiesen oder sich übergangen fühlt, schnell in die „Opfer-Falle“ und hält sich manchmal lange damit auf, zu klagen. Sie jammert bei allen möglichen Anlässen vor und über Kollegen, statt die Sachlage konkret anzugehen und ihre Enttäuschung oder gar Wut an den richtigen Ansprechpartner zu adressieren. Es gibt sie, die Liga der Prinzessinnen, die vor einem Vorgesetzten hilflos wirken und schnell anfangen zu weinen, um dann hintenrum über diesen Mann mit Beleidigungen nur so um sich zu werfen, statt geradeaus und direkt zu verhandeln und für ihre eigenen Interessen einzustehen. Die gleiche Frau steht vor ihrem Widersacher wie ausgewechselt und blinzelt diesem zu, wie es eben nur eine „Prinzessin“ kann. Was ist falsch an diesem Bild? Können manche Frauen die Disco-Tanzfläche nicht von der Businesssebene unterscheiden? Oder wollen sie es erst gar nicht. Das ist völlig in Ordnung, aber bitte dann nicht maulen, wenn man übergangen wird.

Eine Königin weiß um ihre Kompetenz und bereitet sich mit den gleich folgenden Verhandlungsprinzipien vor. Sie geht direkt zum richtigen Adressaten, ohne ihn im Unternehmen schlecht zu machen. Sie fordert konsequent ein, was sie wirklich möchte. Jedes andere Verhalten ähnelt dem eines regressiven Kindes, das quengelt, weil es nicht bekommt, was es möchte.

Natürlich sind die hier beschriebenen Verhaltensweisen sehr stereotyp und polarisierend dargestellt, um eine bessere Veranschaulichung der Thematik zu erreichen. Auch einer Königin geschieht hin und wieder Unrecht und sie erlebt harte Tage, aber sie hält sich nicht lange damit auf. Sie fokussiert sich schnell wieder auf das nächstliegende Ziel und setzt neue Energien frei. Ihr Ziel ist es stets nach vorne zu kämpfen, um neue Erfolge zu erreichen, womit sie das geschehene Unrecht schnell wieder vergisst.

Entscheidungsunfähigkeit ist eine der größten Schwächen in der Führung. Eine starke Führungskraft ist entscheidungsfähig. Sie zögert nicht immer wieder ihre Entscheidungen hinaus. Prinzessinnen tun das regelmäßig und irritieren damit ihr gesamtes Team! Sie verschwenden mehr Energie darauf, darüber nachzudenken, was die Kollegen wohl denken, falls sie die falsche Entscheidung treffen sollten, statt selber Verantwortung zu übernehmen. Das mag die Prinzessin vielleicht für einen Moment sympathischer erscheinen lassen, aber senkt ihre Führungsqualität enorm.

Eine Königin hingegen weiß, dass sie bei Entscheidungen immer jemanden vor den Kopf stoßen könnte, aber sie tut, was getan werden muss. Sie buhlt nicht darum beliebt zu sein, eine Königin tut das, was ihr im Sinne der Firma richtig erscheint! Es wird immer jemanden geben, der nicht zufrieden ist oder der sie nicht mag, obwohl sie sich alle Mühe gegeben hat, fair zu agieren. Menschen reden immer übereinander, ganz egal, ob man nun devot handelt oder seine Kompetenz voll zur Geltung bringt. Also macht sie sich nicht klein, um ja nirgendwo anzuecken, sondern streckt sich der Sonne entgegen. Die Königin ist sich bewusst, dass Everybody's Darling leicht den Ruf mit sich führt, keine Ecken und Kanten zu haben. Etwas, das jedoch letztlich eine starke Persönlichkeit ausmacht. Sie fällt ihre Entscheidungen nicht nach dem Beliebtheitsgrad, sondern stets nach ihren Maßstäben und dem, was langfristig das Beste ist. Und mit diesem Selbstbild geht sie in Verhandlungen. Ganz im Gegensatz zu den Menschen, die sich selbst mit: „Ich kann das nicht!“ zur Unfähigkeit programmieren, sagt sie sich: „Ich bin der aktive Gestalter meiner Lebensumstände! Egal, wie die Umstände jetzt aussehen mögen, ich werde mein langfristiges Ziel erreichen!“ Sie alleine entscheiden, wie Sie ihren „Lebens-Computer“ programmieren. Natürlich sind unsere aktiven Handlungen wichtig, wenn nicht noch wichtiger. Deshalb kann man sich stets an den alten Leitspruch halten: „Bete so, als ob das Arbeiten nichts nutzen würde, und arbeite so, als ob das Beten nichts nutzen würde!“ Wobei „beten“ gleichgesetzt werden kann mit positivem Visionieren.

Ein Wort vorweg: Verhandeln findet im wahrsten Sinne des Wortes in unseren Köpfen statt beziehungsweise in unserem Gehirn! Dies gelingt es nicht auf 20 Seiten abzubilden. Aber vielleicht macht Ihnen mein Aufriss ja Lust auf mein Buch, welches bald herauskommt: „Verhandlungsstärke mit neurowissenschaftlichem Hintergrund“.

---

## **2.2 12 Disziplinen einer Königin**

### **2.2.1 Königin zu sein beginnt im Kopf!**

Bevor Sie in eine Verhandlung gehen und Ihren Emotionen freien Lauf lassen, um Ihrem Gegenüber „jetzt mal so richtig die Meinung zu geigen!“, sollten Sie zunächst Ihre „innere Haltung“ überprüfen. Entspricht die etwa einer „Opfer-Haltung“ nach dem Motto: „Wieso passiert mir das immer? Wie kann mein Vorgesetzter mir das nur antun und mir dabei auch noch feist ins Gesicht lächeln? Er hat mich doch sogar ermutigt diesen Weg zu gehen, um das Projekt zu bekommen, und jetzt will er es mir wegnehmen?!“, ist der Zeitpunkt für ei-

ne Verhandlung ungünstig gewählt. Die „Opfer-Falle“ macht Menschen zu „Tätern“, denn so skurril das klingt, unterstellt man als „Opfer“ automatisch seinem Verhandlungspartner „Böses“. Dies mündet nicht nur in eine Abwehrhaltung, sondern führt häufig sogar zu einer „Kampfes-Haltung“, in der man selbst den Part des „Bösen“ übernimmt. Gleich eines Säugetiers, welches mit Angriff, Abwehr oder Verteidigung reagiert! Doch genau wie in unserem deutschen Rechtssystem die Unschuldsvermutung gilt, sollte im täglichen Miteinander die Vermutung der positiven Absichten gelten. Ich gehe sogar so weit zu behaupten, dass es eine „professionelle Naivität“ gibt, die Sie sich zunutze machen sollten. Unterstellen Sie Ihrem Verhandlungspartner stets gute Absichten, dann tappen Sie erst gar nicht in die Falle, unsachlich zu argumentieren. Mit dieser Art von „Naivität“ lebt es sich viel gesünder und Sie haben weniger Stress. Das bedeutet nicht, dass Sie jetzt permanent eine „rosarote Brille“ aufhaben sollten, sondern vielmehr das Licht am Ende des Tunnels noch sehen. Probieren Sie es einmal aus!

Eine Königin trainiert täglich die Beobachtung ihrer Gedanken, um nicht in „Opfer-Gedanken“ zu verfallen. Sie weiß, dass das, was sie denkt, nicht unbedingt wahr ist, aber dennoch zu „inneren Glaubenssätzen“ werden kann. Wir haben den effektivsten biologischen Computer im Kopf, der auf jeden unserer Gedanken biochemisch reagiert. Allein mit unseren Gedanken können wir uns in Angstzustände versetzen oder sogar körperliche Verwundungen schneller heilen lassen. Sie entscheiden ganz alleine, was Sie denken. Tun Sie es zielgerichtet! Manchen Menschen fällt es leichter an die Erfüllung ihrer Ziele zu glauben, als anderen. Je nachdem wie viele Erfolge sie schon erleben durften oder in welchem Umfeld sie aufgewachsen sind. Manche Menschen haben jedoch die Fähigkeit, egal wie ihre Sozialisation verlief, an ihrem eigenen inneren Glauben festzuhalten und zu „wissen“, dass sie eines Tages ihr Ziel erreichen werden. Die gute Nachricht ist, Sie können „konstruktives Denken“ trainieren.

Besonders wichtig ist es, Ihre Gedanken zu lenken, sobald Sie merken, dass Sie in die „Opfer-Falle“ geraten. Dann steigen Sie bitte ganz bewusst aus diesem Gedankenmuster aus und begeben sich in die Gedanken der „aktiven Gestalterin“ beziehungsweise Königin und setzen Ihre Krone wieder auf. Das ist dann nicht so einfach, wenn man in ein geradezu zwanghaftes Denken verfällt, zum Beispiel, wenn man sich ungerecht behandelt fühlt. Hier ist es notwendig, sich aktiv Zeit zu nehmen, um diese Gedankenschleife zu durchbrechen. Wie das geht? Schreiben Sie zum Beispiel in ein Buch ein bis drei Mantras, die Ihnen für die jeweilige Situation gut tun und wiederholen Sie diese jedes Mal, wenn Ihnen wieder ein negativer Gedanke in den Kopf kommt wie zum Beispiel: „Ich entscheide, was ich möchte und wie ich vorgehen werde. Ich bin der aktive Gestalter meiner Lebensumstände und erreiche alles, was ich mir vornehme, denn ich fokussiere mich stets auf mein langfristiges Ziel und halte mich nicht mit ärgerlichen Zwischenfällen auf!“

Versuchen Sie in diesem Sinne vor einer schweren Verhandlung Ihre Gedanken zu modellieren und sich genauestens im Detail einen inneren Erfolgsfilm zu kreieren, den Sie so häufig wie möglich vor Ihrem inneren Auge abspielen lassen. Damit bringen Sie sich bereits in den Zustand der Siegerin, so als ob Sie die Verhandlung schon erfolgreich

abgeschlossen hätten. Dies beeinflusst Ihre Souveränität und Ihr Verhalten. Sie wirken überzeugender und letztlich führt dieses Denken zur selbsterfüllenden Prophezeiung!

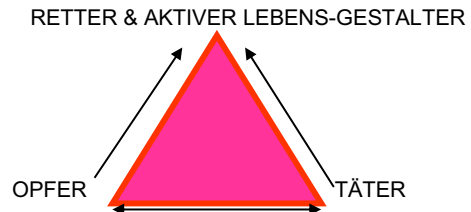
Wenn Sie als Königin zum Beispiel zu einem wichtigen Kunden gehen, mit einer Selbstverständlichkeit und dem Glauben daran, dass Sie den Kunden mit dem gewünschten Auftrag verlassen werden, wird Ihr Kunde Sie für glaubwürdiger erachten, als wenn Sie ihm mit der Haltung einer verunsicherten Prinzessin gegenüber sitzen.

Eine Königin sieht sich also schon vor einer Verhandlung als Siegerin! Wenn sie dies nicht kann, schärft sie zunächst so lange ihren Glauben, bis sie an den Sieg glauben kann und betritt dann erst die Verhandlung. Wir Menschen definieren uns viel zu sehr über unseren Verstand. Dabei ist unser Verstand nicht immer konstruktiv, wie eben die zwanghafte „Gedanken-Schleife“. Negatives, dekonstruktives Denken läuft ganz von selber ab, das müssen wir uns nicht bewusst vornehmen. Aber wenn wir zum Beispiel vor der Tür des Verhandlungsraumes stehen, dann sollten wir uns aktiv noch einmal vornehmen, eine „Positive-Wahrnehmungs-Brille“ aufzusetzen! Nicht damit wir realitätsfern werden und den Tatsachen nicht ins Auge blicken, sondern damit unsere Hirnsynapsen die Fähigkeit erhalten sich neu zu vernetzen, um konstruktiv denken zu können. Haben Sie nämlich erst einmal ein „Feindbild“ aufgebaut, ist es neurobiologisch gesehen, schier unmöglich, noch lösungsorientiert zu denken.

Es gibt in der Transaktionsanalyse das berühmte „Täter-Opfer-Retter-Dreieck“ (vgl. Abb. 2.1), welches Sie wunderbar zur ständigen Überprüfung Ihrer eigenen Gedanken nutzen können. Nur dass wir es zu unseren Gunsten etwas anders auslegen werden, indem wir die Rolle des „Retters“ derart definieren, sich selbst zu retten beziehungsweise der „aktive Gestalter“ unserer Lebensumstände zu sein. Entscheiden Sie sich bewusst, aus der „Opfer-Ecke“ immer wieder auszusteigen und Gedanken des „aktiven Gestalters“ zu produzieren. Erst dann sind Sie neurobiologisch wieder in der Lage, konstruktiv und lösungsorientiert zu denken. Denken Sie wie ein Opfer, fühlen Sie sich auch wie ein Opfer und dieses Gefühl steuert Ihre gesamte Körpersprache! Ihr Gegenüber kann geradezu diese Emotionen und die Unsicherheit riechen und schon sind Sie ein Kandidat, dem man niemals ein wichtiges Projekt anvertrauen würde.

Sie können in Verhandlungen, in denen Sie etwas erreichen wollen, sowieso nie mit „Prinzessinnen-Begründungen“ argumentieren, wie: „Aber das ist unfair und ungerecht!“, „Jetzt wäre ich dran gewesen, das ist doch nur, weil ich eine Frau bin!“ oder „Ich habe studiert und bin schon viel länger im Unternehmen als die Kollegin!“ Das mag zwar alles

**Abb. 2.1** Täter-Opfer-Retter-Dreieck



der Wahrheit entsprechen, sind aber keine Argumente, um Ihnen mehr Verantwortung anzuvertrauen.

## **2.2.2 Eine Königin ist stets gut vorbereitet!**

Eine Königin geht nicht einfach in eine Verhandlung und „reagiert“ je nach Angriff oder Forderung. Sie trägt in sich ein festes „Werte-System“, nach dem sie agiert und strebt. Sie weiß ganz genau, was ihr Ziel ist und ob Alternativen für sie eine Rolle spielen könnten. Sie hat keine Angst vor einem „NEIN“ oder vor vehementem Widerstand. Was erwarten Sie? Dass man Ihnen sagt: „Aber natürlich Kleines. Du brauchst doch erst gar nicht zu fragen? Dein Wunsch ist mir Befehl!“ Das ganze Leben besteht aus Verhandeln. Ein erstes „Nein!“ und anderweitige Zeichen der Verweigerung gehören zu jedem Verhandeln dazu. Der Geist Ihres Gegenübers muss ja erst mal Ihre Forderung verdauen. Sie dringen derweil in seinen Geist ein und zeigen (nonverbal) Ihre Entschlossenheit. Sie begründen Ihre eigene Verhandlungsposition und genauso selbstverständlich erwarten Sie ebenfalls eine konkrete Begründung für die Ablehnung Ihrer Forderungen, festgemacht an konkreten Zahlen, Daten und Fakten. Egal wie groß die Ablehnung sein mag, den ersten Samen haben Sie trotzdem gelegt, und dieser wird unbewusst weiterverarbeitet und möglicherweise „aufkeimen“. Deshalb macht es Sinn, ruhig mehrmals nachzuhaken und dran zu bleiben!

Folgende Fragen sollten Sie sich jedoch bereits vor jeder Verhandlung ganz genau beantworten können:

### **2.2.2.1 Was genau will ich erreichen? Mit welchem Ergebnis will ich die Verhandlung verlassen?**

Eine Königin weiß genau was sie will und wo ihre Grenzen liegen! Wenn Sie sich nicht ganz sicher sind, was Sie wollen, dann strahlen Sie das aus und sind nicht kongruent in Ihren Aussagen und Ihrer Körpersprache. Dadurch wirken Sie nicht authentisch und Ihr Gesprächspartner weiß nicht, was er von Ihnen halten soll. Aber vor allem kämpfen Sie damit selber im Nebel und müssen sich am Ende nicht wundern, wenn Ihnen kein Vertrauen für eine höhere Aufgabe zugesprochen wird. Ihr Vorgesetzter oder Ihr Kunde möchte fühlen können und von Ihnen hören, dass er sich zu 100 % auf Sie verlassen kann. Denn wenn Sie sich selbst nicht vertrauen, warum sollten Ihnen dann andere vertrauen? Also schreiben Sie in einem kurzen Satz eine positive Zielformulierung auf! (Bitte ohne „Verneinungen“, denn diese versteht das Unterbewusstsein nicht!)

### **2.2.2.2 Gäbe es eine oder mehrere Alternativen, die für mich infrage kommen? Welche wären es und wie sähen diese genau aus?**

Natürlich wissen Sie, dass Sie nicht immer die vollen 100 % dessen bekommen werden, was Sie einfordern, aber zumindest müssen Sie diesem Ziel nahe kommen. Also sollten Sie sich ganz bewusst fragen, wie „Alternativ-Lösungen“ aussehen könnten. Wie weit

können Sie mit Ihren Forderungen gehen und wo genau liegen Ihre Grenzen, die Sie nicht verbiegen wollen? Und vor allem: Was wäre eine Win-win-Situation für beide Parteien? Auf dieser sollten Sie Ihre Argumentation aufbauen.

### **2.2.2.3 Was genau könnten die Bedürfnisse und Interessen meines Verhandlungspartners sein?**

Wenn Sie sich überhaupt nicht in die Lage Ihres Gesprächspartners hineinversetzen und sich gar keine Gedanken darüber machen, was die Bedürfnisse und Interessen Ihres Verhandlungsgegners sind, wird er sich zwangsläufig in der Verhandlung nicht gesehen und erkannt fühlen und dadurch wirken Sie wiederum nicht vertrauenswürdig und verursachen in ihm umso mehr Abwehr- und Verteidigungsmechanismen. Deshalb versuchen Sie zuvor alle möglichen Bedürfnisse und Interessen Ihres Verhandlungspartners aufzulisten. Oftmals gibt es nicht nur die vordergründigen Themen und Bedürfnisse, sondern ein Thema hinter dem Thema. Von diesen aufgelisteten Bedürfnissen können Sie nun die Liste mit den jeweils dazugehörigen Gefühlen ergänzen, um zu verstehen mit was Sie nun eigentlich verhandeln müssen! Sie „verhandeln“ letztlich immer mit den Gefühlen Ihres Gegenübers.

### **2.2.2.4 Warum könnte mein Verhandlungspartner diese Bedürfnisse haben? Durch welche Umstände wurden diese möglicherweise hervorgerufen?**

Falls Sie nicht viel über Ihren Verhandlungspartner wissen, versuchen Sie über ihn etwas in Erfahrung zu bringen oder zu recherchieren. Vielleicht wissen Sie, dass Ihr Kunde beziehungsweise Verhandlungspartner frisch eingehiratet hat in die Konzern-Familie und sich nun als Schwiegersohn erst mal tüchtig beweisen muss und unter enormem Druck steht. Dieser Mensch wird komplett anders in einer Verhandlung auftreten, als ein erfahrener, älterer Geschäftsführer, dessen Zahlen immer stimmen, weshalb er sehr entspannt sein kann. Manchmal ergibt ein wenig Recherche erstaunliche Erkenntnisse, die die augenscheinlichen Bedürfnisse Ihres Verhandlungspartners in einem ganz anderen Licht erscheinen lassen. Und Sie stellen fest, dass diese oftmals viel weniger mit Ihnen persönlich zu tun haben, als Sie womöglich dachten.

Also frage ich Sie noch einmal: Wie mag sich Ihr Verhandlungspartner fühlen? Trainieren Sie sich in Ihrer Empathiefähigkeit. Sie sind es, die siegen will! Und wenn Sie nachfühlen können, wie sich Ihr Gegenüber wirklich fühlt, können Sie ihn mit den darauf abgestimmten Argumenten „abholen“ und in Ihre Verhandlungsführung mitnehmen.

### **2.2.2.5 Wie könnten meine „Einwand-Vorwegnahmen“ aussehen?**

Listen Sie alle Einwände oder Gegenargumente auf, die von Ihrem Verhandlungspartner kommen könnten. Nun erarbeiten Sie zu jedem dieser Argumente eine „Einwand-Behandlung“ mit konkreten Begründungen, Zahlen, Daten, Fakten. Eine „Einwand-Vorwegnahme“ hingegen reagiert nicht erst, wenn der Einwand kommt, sondern nimmt ihn vorweg, noch in der Eingangsrede. So räumen Sie gleich erste Bedenken aus dem Weg und

gewinnen Vertrauen. Dies ist die kluge, entwaffnende Art, eine Verhandlung zu beginnen. Sie zeigen, dass Sie sehr wohl wissen, in welcher Situation Ihr Verhandlungspartner sich befindet und dass Sie sich Gedanken gemacht haben. Dadurch wirken Sie vertrauensvoller. Sie werden merken, so wird die Verhandlung gleich wesentlich entspannter verlaufen.

### **2.2.3 Eine Königin verlässt nie eine Verhandlung ohne eine fortführende verbindliche Vereinbarung!**

Wenn Sie in einer Verhandlung nicht zu einer Einigung gekommen sind, achten Sie stets darauf, dass Sie das Treffen nie ohne einen weiteren, anschließenden verbindlichen Termin verlassen! Wie wollen Sie verbleiben? Bis wann wollen beide Parteien möglicherweise noch nötige Punkte geklärt haben, um zu einer Entscheidung zu finden? Was brauchen Sie noch alles von Ihrem Verhandlungspartner, damit Sie die richtige Entscheidung treffen können und bis wann? Beendigungen einer Verhandlung mit folgendem Wortlaut: „Gut, dann setzen wir uns noch mal zusammen“ führen meist zu einer „Versandung“ der Verhandlung und nicht zu einer effektiven Weiterführung. Oder zu einer unbefriedigenden Verzögerung und dadurch zu verspäteten Handlungsnotwendigkeiten. Besser ist, Sie geben die Marschroute vor: „Bis wann genau werden Sie die genannten Punkte klären können? Ich komme gerne wieder zu Ihnen, passt es Ihnen am nächsten Montag um 10 Uhr?“ Verlangen Sie immer eine terminierte Vereinbarung.

Nehmen wir hier das Beispiel der Gehaltsverhandlung, dann werden Sie, auch wenn Sie noch so gut sind, meist erst einmal damit getröstet werden, dass erst mit der Geschäftsleitung Rücksprache gehalten werden muss. So gewinnt Ihr Verhandlungspartner Zeit für sich und kann die Verantwortung abgeben. Dann greift das königliche Prinzip, wie folgt: „... gut bis wann genau können Sie diese Rücksprache halten, wann sprechen wir wieder?“ Noch mehr „Biss“ hätte: „Gerne bin ich bei der Rücksprache mit Ihrem Vorgesetzten dabei, wenn Sie möchten und kann mein Anliegen auch persönlich begründen.“

Auch, wenn ich hier von „Biss“ spreche: Tragen Sie dies bitte stets in einem moderaten und freundlichen Ton vor, doch Ihr Augenkontakt sollte dabei Ihre vehemente „Bestimmtheit“ demonstrieren!

### **2.2.4 Eine Königin vermeidet Anklagen und Schuldzuweisungen!**

Schuld ist ein völlig veraltetes Konzept, denn es führt zu keiner Lösung. Eine Königin weiß, dass Schuldzuweisungen und Anklagen nur die Fronten verhärten und sie dies weiter von ihrem eigentlichen Ziel entfernt. Polemisch zu werden, befriedigt nur für eine Sekunde lang den Geist, aber nach der Sitzung sind Sie es, die mit den Konsequenzen leben muss. Selbst wenn Ihr Verhandlungspartner sich nicht an dieses Prinzip hält und Sie als „unfähig“ oder gar implizit als eine „Idiotin“ hinstellt, weiß die Königin stets, dass sie diesen Weg nicht einschlagen wird, da dieser nur Fallen in sich birgt. Eine Königin



bewaffnet sich mit ihren Prinzipien und Werten. Sie will langfristig gewinnen und nicht kurzfristig! Sie lenkt das Gespräch sofort wieder auf die konstruktive Ebene. Je mehr Sie sich trotz allem eloquent und konstruktiv verhalten, umso mehr beeindrucken Sie Ihren Verhandlungspartner. Am Ende hat die Königin Integrität und Stärke bewiesen und der Verhandlungsgegner bleibt allein mit seinen peinlichen Grenzüberschreitungen und seien Sie sich sicher, dieser Mensch wird mit seinem Verhalten nicht nur bei Ihnen übel auffallen!

### **2.2.5 Eine Königin ist in erster Linie ein „Beziehungs-Manager“!**

Eine Prinzessin geht in eine Verhandlung und denkt, dass sie mit ihrem Charme das Kind schon zum Schaukeln bringen wird. Eine Königin hingegen geht erst in eine Verhandlung, wenn sie sich zuvor ausgiebig mit dem Verhandlungspartner auseinander gesetzt hat. Als Wurzel von Persönlichkeitsschulungen für den Businessbereich kann man wohl nach wie vor Dale Carnegie betrachten. In seinen zahlreichen Büchern, wie „Sorge Dich nicht – lebe!“ ist unweigerlich seine Hauptaussage „Liebe Deinen Nächsten und Du wirst gewinnbringend ernten“ zu erkennen. Leider ist diese Haltung über die Jahrzehnte immer mehr in Vergessenheit geraten. Heute wird in Verhandlungsförderbildungen oftmals von Taktik gesprochen. Dabei sollte es in erster Linie darum gehen: Wie baue ich eine positive Beziehung zu meinem Gegenüber auf, ohne diesen gleich mit den sogenannten „Dollar-Augen“ zu betrachten? Carnegie ging es demgegenüber darum, sein Gegenüber wirklich zu sehen und zu erkennen und die Dinge, die man sagt, auch wirklich wertschätzend zu meinen!

Schon der berühmte Kommunikations-Professor Paul Watzlawick hat uns in den grundlegenden Kommunikationsgesetzen aufgezeigt, dass die Beziehungsebene die fachliche Ebene einfärbt. Solange die Beziehungsebene nicht genügend aufgebaut beziehungsweise gut ist, können fachliche Begründungen noch nicht in Angriff genommen werden. Vielen mag das in der Theorie klar sein, doch wird es in der Praxis zu selten umgesetzt. Ich erlebe Menschen, die auf mich zukommen und mir von ihrem Angebot berichten, warum sie die besten für meine Bedürfnisse sind und warum eine Kooperation für uns beide gewinnbringend sei, ohne meine Bedürfnisse überhaupt zu kennen oder diese abgefragt zu haben! Was glauben Sie, wie viel Lust ich habe diesen Menschen zuzuhören? Ich empfinde sie als respektlos. Deshalb nehmen Sie die Verantwortung als „Beziehungs-Manager“ an und gestalten zunächst eine gute persönliche Beziehungsebene! Diese bauen Sie besonders leicht auf, wenn Sie Interesse zeigen. In unserer schnelllebigen Welt sehnen sich viele Menschen geradezu danach. Treffen Sie sich zum Beispiel im Büro eines wichtigen Kunden, schauen Sie sich um, ob Sie etwas Persönliches entdecken. Ein Foto der neugeborenen Tochter, ein Segelboot-Modell auf dem Tisch oder ein Hockeyschläger in der Ecke. Es gibt immer etwas zu entdecken, worüber man sprechen oder interessierte Fragen stellen kann.

Je mehr ein Mensch sich selber Herausforderungen in seinem Leben gestellt hat, umso eher vermag er andere Menschen einzuschätzen. Auch diese Menschenkenntnis verschafft Ihnen einen Vorteil. Und denken Sie immer daran: „Alles, worüber ein Mensch spricht, sagt er am Ende über sich selbst!“ Wenn Sie dieses Grundgesetz beherzigen, können Sie viel über einen Menschen erfahren. Bei Kunden und Vorgesetzten sollte deren Redegehalt immer höher sein, wichtig ist nur, dass Sie es nicht verpassen, klar und deutlich Ihre Ziele und Bedingungen zu klären. Je mehr der Gesprächspartner redet, umso mehr können Sie wertvolle Informationen sammeln. Dies gilt besonders bei Erstkontakten. Vielredner unterbrechen Sie jedoch zum Beispiel mit folgendem Wortlaut: „Darf ich hier noch einmal kurz zusammenfassen, um sicherzustellen, dass ich Sie wirklich richtig verstanden habe?“ Nach der Zusammenfassung leiten Sie weiter auf Ihren daraus schließenden Konsens.

Wenn Sie wissen, wie sich Ihr Verhandlungspartner in der jeweiligen Situation fühlen mag, können Sie genau hierauf Ihre Argumentation aufbauen, indem Sie aus seiner Sicht argumentieren. Alleine dadurch, dass Sie mögliche Gefühle seinerseits ansprechen, wirken Sie „aufgeweckter“ und vor allem als eine Person die mitdenkt. „Meinen“ Sie was Sie sagen, statt leere Small-Talk-Hülsen auszuscheiden! Bauen Sie eine Beziehungsebene auf, so hat es das Fachliche viel leichter, unweigerlich auf offene Ohren zu stoßen.

### **2.2.6 Wie begegnet eine Königin erfolgreich einem Einwand oder Angriff?**

Eine effektive „Einwand-Behandlung“ (vgl. Abb. 2.2) zu beherrschen entscheidet häufig darüber, ob Sie die Verhandlung erfolgreich verlassen oder nicht. Auch hier möchte ich erneut darauf hinweisen, dass ich nicht das Taktieren im Sinn habe. Es geht vielmehr um den Aufbau einer respektvollen Beziehungsebene.

#### **Erstens**

Wie gesagt, selbst wenn Ihr Verhandlungspartner polemisch wird und sich hinter Pauschalisierungen und Phrasendrescherei versteckt, gehen Sie bitte nie darauf ein! Sie teilen Ihre Entscheidungen mit und begründen diese und lenken das Gespräch immer wieder auf die Lösung. Dies geht am besten, indem Sie die Emotionen Ihres Verhandlungspartners durch eine Frage umlenken. Viele Menschen verbrauchen sehr viel Energie, um auf ihr Recht zu pochen, statt ihr langfristiges Ziel im Auge zu behalten. Dies habe ich auf höchster Ebene erlebt. Da wird an Konferenztischen, selbst mit Kunden, die dem Unternehmen mehrere Millionen einbringen, um sein Recht gekämpft und sich in der Verhandlung komplett verirrt, statt das eigentliche Ziel zu fokussieren. Dabei geht viel Geld, Energie und Zeit „flöten“. Machen Sie es anders. Geben Sie Ihrem Verhandlungspartner so oft wie möglich recht in Dingen, die für Sie nicht wirklich wichtig sind. Damit streicheln Sie sein Ego und das „Zugeständnis“, welches er Ihnen geben soll, wirkt gleich nicht mehr ganz so groß. Mögliche Emotionen, wie Zweifel, Sorgen, Verärgerung und Misstrauen, bitte ansprechen! Jedes Gefühl Ihres Verhandlungspartners hat zunächst recht und erst ein-

Chefsache Frauen II

Frauen machen Frauen erfolgreich

Buchenau, P.H. (Hrsg.)

2017, X, 291 S. 31 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-14269-8