

# Authentisch verhandeln. Ziele erreichen.

Dein Weg zu mehr Gehalt, Beförderung und  
Traum-Job.



**23** Geheim-Tipps für erfolgreiche  
Verhandlungen



HEIDENREICH  
CONSULTING

# 23 Verhandlungs-Tipps

***„Verhandlung ist die Kunst, es anderen zu überlassen, Deine Ziele zu erreichen“ (Chris Voss)***

## Vorwort

In diesem E-Book erhältst Du eine einzigartige Sammlung effektiver Techniken und Tipps an die Hand. Dieser Fundus an Tipps ermöglicht es Dir, in jeder Verhandlungssituation das Beste herauszuholen.

Und um gleich mit einem **Tipp** anzufangen: Warte mit der Anwendung dieser Tipps nicht bis zur nächsten großen Gehaltsverhandlung.

DAS LEBEN ist Verhandlung. Jeden Tag werden wir mit vielen kleinen Verhandlungssituationen konfrontiert. Wir nennen sie nur anders. Zum Beispiel:

- Einen Austausch mit Deinem Partner: *"Wer macht heute den Abwasch, Schatz?"*
- Die Erziehung Deines Kindes: *"Räumst Du bitte Dein Zimmer auf!",* oder
- Eine Verabredung mit einer Freundin: *"Was wollen wir heute Abend unternehmen?"*

Nutze jede dieser oder ähnlicher Situationen als Gelegenheit, einige dieser Tipps und Techniken auszuprobieren. Wähle jeden Tag einen neuen Tipp aus und wende ihn an. Nach nur wenigen Tagen wirst Du spüren, wie viel professioneller und erfolgreicher Du darin wirst, Deine Ziele zu erreichen.

Und nun: Viel Spaß und Erfolg mit diesem E-Book!

Dein Swen

*Be happy. Be mindful. Be yourself*



## ÜBERBLICK

In den ersten beiden Teilen dieses E-Books (Haltung & Einstellung und Techniken) geht es um Dein **WIE**: Wie Du auftrittst. Wie Du sprichst. Wie Du Dich positionierst. Wie Du wirkst...

Klarheit bezüglich Deiner Haltung und Einstellung in Verhandlungen (Tipps 1-5) geben Dir Sicherheit. Ein sicherer Auftritt wiederum, stärkt Deine Überzeugungskraft. Kombiniert mit ein paar effektiven Techniken (Tipps 6-9), bist Du so bereits sehr gut vorbereitet für Deine nächste Verhandlung.

Im nächsten Kapitel (Tipps 10-12) geht es darum, **MIT WEM** Du verhandelst. Hier werden verschiedene Typen vorgestellt, und wie Du mit ihnen am besten umgehst, um Deine Ziele zu erreichen.

Das letzte Kapitel (Tipps 13-23) ist dem **WAS** bei Verhandlungen gewidmet - den Inhalten, Worten, Themen, Angeboten, Gegenangeboten, und all dem, was Verhandlungen noch so spannend macht.

Wenn Du auch nur einen Bruchteil dieser Tipps anwendest - da bin ich sicher - wirst Du künftig nicht nur erfolgreicher in Verhandlungssituationen sein, sondern diesen auch mit mehr Leichtigkeit und Freude begegnen.

Los geht's.



## DEINE EINSTELLUNG & HALTUNG: TIPPS 1 – 5

### Tipp 1

#### WAS IST DEINE INNERE HALTUNG IM UMGANG MIT ANDEREN?

Gehe unvoreingenommen in das Gespräch. Lege alle Vorurteile und Bedenken ab. Dafür hilfreich: Eigne Dir eine ganz besondere innere Grundhaltung an.

Meine eigene Grundhaltung im Umgang mit anderen Menschen - Kunden, Interessenten, neuen Bekannten...allen Menschen - ist z.B. die der „*authentischen Neugier*“ (daher das Bild auf dieser Seite). Soll heißen: Ich bin immer 100% ich selbst, mache niemanden etwas vor und bin gleichzeitig neugierig auf mein Gegenüber und lasse mich dabei durch mein Interesse leiten. Ich möchte mein Gegenüber mit all seinen Ideen, Gedanken, Gefühlen, Überzeugungen usw. kennenlernen.

Das funktioniert sehr gut für mich, da es zu mir passt. Wie würdest Du Deine eigene Haltung beschreiben? Reflektiere und schreibe diese für Dich auf. Mache sie zu Deinem Leitstern für alle Interaktionen mit anderen Menschen – inklusive Verhandlungssituationen.

### Tipp 2

#### MACH LANGSAM

Wenn Du zu schnell in das Gespräch und die Themen einsteigst, denkt Dein Gegenüber schnell „*Der nimmt mich doch gar nicht ernst*“. Jeder Mensch will erst einmal als Person wahrgenommen werden. Verbringe genügend Zeit auf der Beziehungsebene (mehr dazu unter „Be nice“) und komme erst einmal an. Steige nicht gleich in das Thema ein. Nimm erst einmal Kontakt zu deinem Gesprächspartner auf (Blickkontakt, Lächeln, Handshake usw.) und bringe in Erfahrung, wie es allen Beteiligten heute geht - das ist auch wesentlich informativer, als ein Plausch über das Wetter.



### Tipp 3

## WER HAT HIER EIGENTLICH DIE KONTROLLE?

Eine Frage an Dich zum Thema Kontrolle: Was meinst Du, wer hat in einem Gespräch die Kontrolle: Der Zuhörer oder der Sprecher?

Für viele überraschend: Der Zuhörer! Warum ist das so? Zum einen, weil der Sprecher Informationen teilt, während der Zuhörer das nicht tut. Zum anderen, weil der Zuhörer – wenn er gut trainiert ist – durch seine zuvor gestellten und nun beantworteten Fragen, das Gespräch in die gewünschte Richtung lenkt. Worum es hier also geht ist, dass Du Deinem Gegenüber das GEFÜHL der Kontrolle gibst. Wie erreichst Du das?

Antwort: Stelle WAS- und WIE-Fragen („Wie soll das gehen?“ „Wie wollen wir genau zusammenarbeiten?“ „Was ist die wichtigste Aufgabe in dieser Rolle?“...).

Solange Dein Gegenüber diese beantwortet, hat er/sie auch immer das Gefühl von Kontrolle. Ein wichtiges Gefühl. Mehr noch: Ein Ur-Menschliches Bedürfnis!

### Tipp 4

## DAS FAIRNESS-PRINZIP

Positioniere Dich gleich zu Beginn der Verhandlung als ein ehrlicher, offener und authentischer Verhandlungspartner. Sage:

*„Ich möchte, dass Du Dich jederzeit fair behandelt fühlst. Bitt unterbreche mich also in dem Moment, wo Du Dich von mir unfair behandelt fühlst, und wir werden das sofort besprechen.“*

Fairness ist ein mächtiges Prinzip. Niemand möchte als unfair gelten. Mit der oben genannten Frage nutzt Du dieses Prinzip jedoch nicht manipulativ (das wäre z.B. der Fall, wenn Du sagen würdest: „Ich möchte nur, was fair ist...“), sondern konstruktiv, offen und authentisch. Das bringt mich zum nächsten Tipp:



## Tipp 5

### SEI DU SELBST - AUTHENTIZITÄT IST DAS A&O

Häufig erhalt ich in Karriere-Sparrings die folgende Frage: *"Sollte ich mich nicht doch ein wenig verstellen, wenn ich so meine Ziele erreichen kann?"*

Meine Empfehlung: Nein. Hier einige Gründe:

Nehmen wir an, Du bewirbst Dich auf eine neue Position. Neue Firma. Neues Team. Wenn dieses Gespräch gut läuft, dann arbeitest Du fortan mit genau den Menschen zusammen, die Dir gerade gegenüber sitzen und Dich interviewen. Du bist also gut beraten, Dich im Vorstellungsgespräch als genau die Person zu zeigen, die Du tagesin-tageaus bist. Spiele keine Spielchen. Gib Dich nicht als jemand aus, der Du nicht bist. Sonst bist Du gezwungen, diese Rolle monatelang oder gar jahrelang weiter zu spielen. Verschwendete Lebensenergie. Burn-Out lässt grüßen.

Deswegen: Tritt stets respektvoll, freundlich, sympathisch und authentisch auf. Gewinne andere für Dich als Mensch. (**Buchtipps:** *Wie man Freunde gewinnt*, von Dale Carnegie). Hier hilft übrigens immer auch Humor. Mal ein geschmackvoller (!) Witz, oder eine lockere Bemerkung. Gerade zu Beginn ist es wichtig, erst einmal anzukommen und ein wenig zu plaudern, wie Michael Morris von der Stanford University in einer Studie herausfand. Den oft verpönten Small-Talk also nicht unterschätzen. Der führt zu messbar besseren Ergebnissen.

*Ich habe gelernt, dass Menschen vergessen werden, was Du sagst und vergessen werden, was Du tust ...  
aber sie werden nie vergessen, welches Gefühl Du ihnen gegeben hast.*

- Maya Angelou -

Kommunikation hat viele Facetten und dient vielen Zielen. Small-Talk – sofern authentisch, offen und unterhaltsam – zahlt vor allem auf die Beziehungsebene zwischen Menschen ein, nicht primär auf die Sachebene. Die Beziehungsebene ist, wie ebenfalls vielfach belegt, die Basis für Zusammenarbeit, Zielerreichung, und letztendlich die Performance von Mitarbeitern und Unternehmen.

**Es gibt wenig, was im zahlengetriebenen Unternehmens-Alltag mehr unterschätzt wird, als die Beziehungsebene zwischen Menschen.**



## EFFEKTIVE TECHNIKEN: TIPPS 6 – 9

### Tipp 6

### SPIEGELE DEIN GEGENÜBER

Dein Gegenüber zu spiegeln ist wirksam, aber mitunter auch problematisch, da es - falsch angewandt - an Manipulation grenzt; Stichwort NLP (Neurolinguistisches Programmieren). Die seriöse wissenschaftliche Forschung belegt ganz klar: NLP ist - neben den genannten ethischen Vorbehalten - nicht wirksam!

Ich nutze den Begriff „Spiegeln“ in diesem E-Book deshalb klar im Sinne von „Imitation“. Imitation ist ein Teil unseres biologischen - und somit natürlichen - Verhaltensrepertoires als Säugetier. Bei dieser natürlichen Art der Imitation handelt es sich um evolutionär erlerntes und meist unbewusstes Verhalten. Die Wirkweise des Spiegels lautet in etwa wie folgt:

Spiegelung/Imitation ► "Wir sind uns ähnlich" ► "Ich fühle mich sicher" ► "Ich vertraue Dir"

Generell kannst Du Dein Gegenüber nonverbal, paraverbal, oder verbal spiegeln/imitieren:

- A. Nonverbal (Körpersprache): Sitzhaltung, Gestik, Mimik
- B. Paraverbal (WIE er/sie spricht): Sprachmuster, Sprechgeschwindigkeit, Ton.
- C. Verbal: Wortwahl - wiederhole z.B. die letzten drei/die wichtigsten drei Worte

Da unsere nonverbale und paraverbale Kommunikation meist unbewusst abläuft, ist eine Spiegelung auf diesen Ebenen der Kommunikation oft eher manipulativ. Dein Gegenüber ist sich schließlich der Wirkung seiner Körpersprache und Stimme nicht bewusst, und Du nutzt diesen Umstand zu Deinem Vorteil aus. Deswegen meine Bitte:

Fokussiere beim Spiegeln auf den verbalen - und meist bewussten - Teil zwischenmenschlicher Kommunikation. Nutze verbale Spiegelung als ein Hilfsmittel, um Dein Gegenüber besser kennenzulernen und nicht um ihn irgendwie zu beeinflussen. Mit dieser Motivation, wiederhole ab und zu einmal die drei letzten, oder wichtigsten Worte Deines Gesprächspartners, um beobachte, wie Dir das dabei hilft, dessen Sichtweisen und Bedürfnisse besser zu verstehen.

In Bezug auf Deine Körpersprache und Stimme, nimm Dir vor, achtsam zu sein, um Dein Gegenüber nicht zu irritieren. Das A&O in Verhandlungen ist Deine Authentizität! Opfere diese niemals irgendeiner Technik!



## Tipp 7

### **SCHWEIGE**

Schweige und höre - das ist generell ein guter Rat. Ich kann an dieser Stelle nur von Herzen Marshall B. Roseberg empfehlen, der mit seiner *Gewaltfreien Kommunikation* viel zum Thema richtiges Zuhören geschrieben und in die Welt so ein gutes Stück besser gemacht hat (siehe Quellenangabe).

Auch in Verhandlungssituationen kommt dem Schweigen eine große Bedeutung bei. Zum Beispiel wird es im Verlaufe von Verhandlungen dazu kommen, dass auch Du ein Angebot bzw. Gegenangebot machen wirst. Ganz wichtig dabei: Nachdem Du Dein Angebot gemacht hast, tue unbedingt eines: schweige! Wie lange? Nun, wenn Dein Gegenüber nach 6-8 Sekunden immer noch nichts sagt, frage nach: „Was ist Dein Gedanke dazu?“. Dann wieder: Schweigen!

Schweigen ist ein sehr machtvoll Instrument. Das ist natürlich in jedem Fall einer machtlosen Verhandlungsposition vorzuziehen.

Ein weiterer Vorteil des Schweigens: Schweigen öffnet auch den Raum - für Reflexionen und Gedanken, Gefühle.... Du gibst durch Dein Schweigen Deinem Gegenüber nun die Zeit dafür. Das ist auch ein Zeichen von Wertschätzung.



## Tipp 8

### NUTZE DEINE STIMME

Wir sprechen – je nachdem, wie es uns geht – mit verschiedenen Stimmen. Unsere Stimme (Klangfarbe, Höhe, Sprechgeschwindigkeit...) sagt also unbewusst viel darüber aus, wie es uns geht. Chris Voss spricht in seinem Buch „Never split the difference“ von der *Late Night FM DJ-Stimme*. Eine „tiefe“ und „warme“ Stimme, die auf Dein Gegenüber „beruhigend“ und „entspannend“ wirkt. Trainiere doch bei nächster Gelegenheit einmal ganz bewusst, tief und langsam zu sprechen. Wie Du das genau machen kannst, dazu ein paar Stimmübungen in diesem [TED-Talk](#) (ab Minute 4:20).

Alternativ zur *Late Night FM Stimme*, kannst Du auch eher aktivierend und verspielt wirken. Da führt z.B. dazu, dass sich die Stimmung allgemein hebt, positiver und konstruktiver ist. Quick-Tipp dazu: Lächele beim Sprechen.

**Bonus-Tipp:** Kombiniere diesen Tipp hier mit Tipp Nr. 1: Überlege Dir, mit welcher Haltung und Einstellung Du in das Gespräch gehen willst und frage Dich dann, welche Stimmlage wohl dazu passt. So bist und wirkst Du konsistent und authentisch

## Tipp 9

### VON KLARHEIT ZU ECHTEM VERSTÄNDNIS

Sehr hilfreich in Verhandlungsgesprächen, bei denen oft viele verschiedene Sichtweisen, Themen und Unterthemen zur Sprache kommen: Stelle Klarheit und Verständnis her.

**Klarheit:** Hier hilft es, das Gesagte noch einmal kurz in eigenen Worten zu wiederholen – Paraphrasieren genannt. Ziel ist hier, sicherzustellen, dass alle über dasselbe reden.

**Verständnis:** Echtes Verständnis geht über das reine Paraphrasieren hinaus und besteht aus Paraphrasieren + Labeling (Benennung der darunter liegenden Emotionen). Du könntest also sagen: „Lass mich noch einmal wiedergeben, was ich gehört habe...Du sagtest AB... (Paraphrasieren)...Was ich dabei auch heraushöre/fühle ist, dass Dich das Thema echt belastet (Labeling)...Nehme ich das richtig wahr?“

Ein großer Vorteil von Paraphrasieren und Labeling ist, dass Du damit beim Gegenüber oft ein „Das stimmt!“erntest. Und das ist genau die Aussage, die Du hören willst in Verhandlungen. Kein „Du hast recht!“ und kein einfaches „Ja“. Du möchtest ein „Das stimmt!“ hören - die stärkste und verbindlichste Form einer Zustimmung.



## VERHANDLUNGSTYPEN: TIPPS 10 – 12

Typologien sind weit verbreitet. Eines sei an dieser Stelle erwähnt: Typologien sollten bei Fragen zur Personalauswahl keine Anwendung finden – aufgrund mangelnder Reliabilität und Validität.

Typologien haben meiner Meinung nach jedoch durchaus eine Daseinsberechtigung im Bereich der Personalentwicklung, etwa wenn es darum geht, bei bestimmten Personen die Sensibilität, das Interesse, oder die Reflexionsbereitschaft für Weiterbildungsmaßnahmen zu erhöhen.

Auch im Kontext von zwischenmenschlicher Kommunikation werden oft Typen herangezogen; zum Beispiel wenn es darum geht, verschiedene Kommunikations-Stile von Menschen miteinander zu vergleichen, oder gegenüber zu stellen. Das ist solange nicht problematisch, wie man diese Art der Typologie nicht als Lehre, oder Wissenschaft versteht, sondern lediglich als Door-Opener für mehr Reflexion und offenen Dialog zwischen Mitarbeitern, oder Mitarbeitern und Führungskräften - wo auch immer es in der Kommunikation gerade hakt.

Meine Empfehlung an dieser Stelle: Ein Team-Workshop zur Förderung authentischer Kommunikation am Arbeitsplatz.

Im Zusammenhang mit Verhandlungen – einer Art der zwischenmenschlichen Kommunikation – erweisen sich z.B. folgende Typen als hilfreich, wenn es darum geht, sich auf eine anstehende Verhandlung vorzubereiten und einzustimmen:



## DER HARMONISCHE TYP

**Auftreten in Verhandlungen:** Folgt dem Motto: Solange man miteinander spricht und Informationen frei ausgetauscht werden, ist alles gut. Das Ziel dieses Typs: gut miteinander auskommen und sich besser kennenlernen, „win-win“ ist ein tolles Ergebnis. Kann sehr gut Beziehungen herstellen, ohne dabei jedoch viel zu erreichen.

**Weitere Eigenschaften:** sozial, harmonie-suchend, optimistisch, ablenkbar, oft schlecht im Zeitmanagement

**Antreiber:** „mache es anderen recht“ (mehr über „Antreiber“ in diesem [Artikel](#)).

### Tipp 10

## WIRKSAMER UMGANG MIT DEM HARMONISCHEN TYP

Sei ebenso sozial und freundlich, höre gut zu, nutze W-Fragen (siehe Tipp 3 oben) vor allem dazu, um Dein Gegenüber vom Plaudern ins Handeln zu bringen. Dazu fokussiere mit Deinen W-Fragen speziell auf die Implementierung der besprochenen Ideen und Themen.

**Wenn Du selbst ein Harmonie-Typ bist:** Nutze Deine Fähigkeit, von anderen gemocht zu werden, aber opfere dafür nicht Deine Ziele! Habe Deine Ziele immer im Fokus und lasse Dich von diesen leiten.

Und noch etwas: Konflikte sind ok, widersprüchliche Meinungen ebenso. Vermeide sie nicht. Reflektiere dazu einmal ganz explizit, was die Vorteile von unterschiedlichen Meinungen, oder gar von Konflikten sind.

Lerne, das Thema und Deine Ziele von Deinem Gesprächspartner zu trennen, gemäß dem Motto: „Sei hart in der Sache - weich zu den Menschen“.



## DER ANALYTISCHE TYP

**Auftreten in Verhandlungen:** Methodisch, genau, achtsam, systematisch, logisch, selten emotional, spricht oft distanziert und kalt anstatt beruhigend, bereitet sich akribisch auf Meetings vor, hasst Überraschungen, ist eher skeptisch.

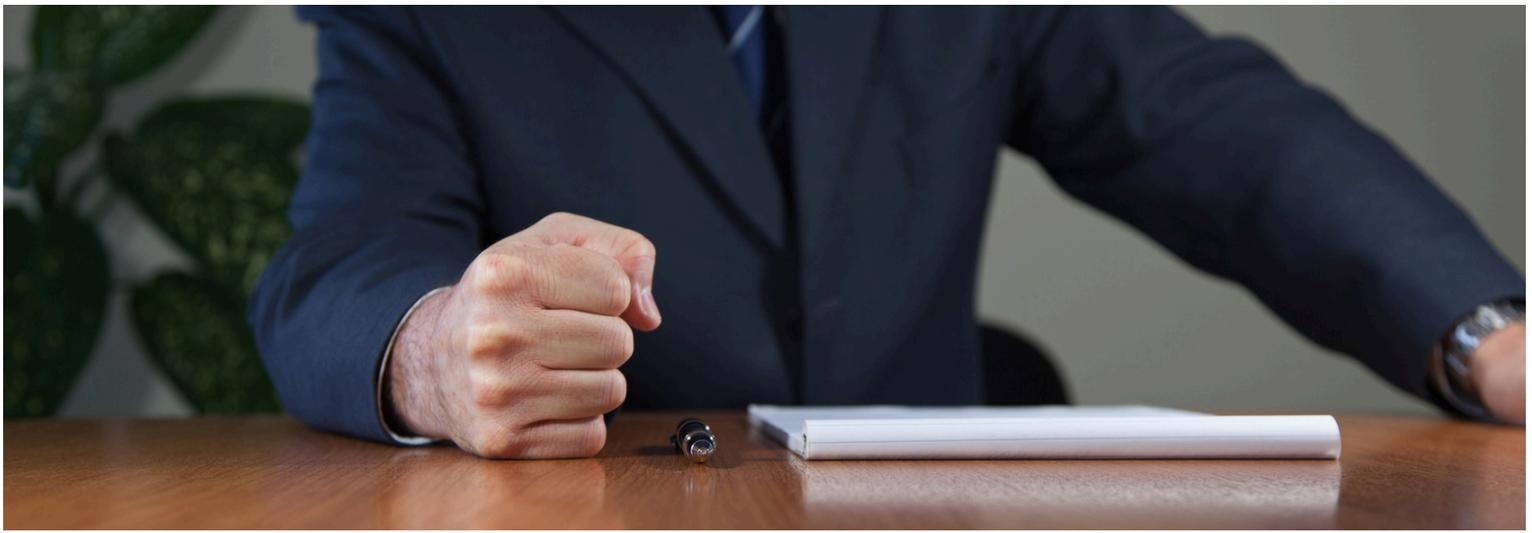
**Antreiber:** „sei perfekt“

### Tipp 11

## WIRKSAMER UMGANG MIT DEM ANALYTISCHEN TYP

Analysten springen gut auf Reziprozität an (gib ihnen etwas, und sie wollen es Dir gleichtun. Ebenso erwarten sie etwas von dir, wenn sie Dir etwas geben). Sei gut vorbereitet und kenne Deine Zahlen. Fokussiere auf Fakten, nutze labeling (siehe Tipp 9).

**Wenn Du selbst ein Analyst bist:** Lächele, wenn Du sprichst!



## DER FORSCHE TYP

**Auftreten in Verhandlungen:** „time is money“; liebt es, zu gewinnen; direkt, offen, teils aggressiver Kommunikationsstil; will gehört werden; hat Schwierigkeiten, anderen zuzuhören, bevor er/sie nicht sicher ist, dass Du ihn/sie verstanden hast; Fokus auf eigene Ziele, nicht so sehr auf das Gegenüber, erzählt und interpretiert, anstatt zu fragen

**Antreiber:** „sei stark“ und „sei schnell“

### Tipp 12

## WIRKSAMER UMGANG MIT DEM FORSCHEN TYP

Fokussiere auf das, was der Forsche zu sagen hat. Zeige, dass Du ihn verstehst, erst dann hört dieser Typus Dir auch zu. Nutze verbale Spiegelung (Tipp 6). Weitere wirkungsvolle Tools sind: W-Fragen, Labeling und Verständnis herstellen (Tipp 9).

**Wenn Du selbst ein forscher Typ bist:** Achte auf Deinen Ton. Auch wenn Du es nicht beabsichtigst, wirst Du oft als ziemlich barsch wahrgenommen. Schlage bewusst weichere Töne an. Nutze W-Fragen und Labels häufiger, sie machen Dich zugänglicher und erhöhen die Chance auf echte und authentische Zusammenarbeit.



## INHALTE, THEMEN, ZIELE - TIPPS 13 – 23

"Jetzt geht es an das Eingemachte" - wie es so schön heißt. Nachdem Du nun weißt, WIE Du auftrittst (Einstellung und Techniken) und WER Dir gegenüber sitzen kann (Typen), kommen wir jetzt zum WAS bei Verhandlungen: Den Inhalten, Worten, Themen, Angeboten, Gegenangeboten und all dem, was Verhandlungen so spannend macht.

### Tipp 13

#### ERGEBNIS-KLARHEIT – KENNE DEINE GRENZEN

Sei Dir vor Verhandlungsbeginn schon darüber klar, was Dein Wunsch-Ergebnis ist. Besser noch: Kenne diese drei Eckpunkte vor der Verhandlung:

- **Das Wunschergebnis (\*\*\*)**: Wo machst Du innerlich (und nach der Verhandlung dann gerne auch äußerlich) Freudensprünge und ballst die Fäuste mit einem kraftvollem „YESSS!“ ? Genau dieses Ergebnis solltest Du immer anstreben. Natürlich sollte es noch realistisch sein, aber es sollte auch so inspirierend und motivierend sein, dass Du bei Erreichen dieses Ziels definitiv einen Adrenalin-Kick verspürst.
- **Ein gutes Ergebnis (\*\*)**: Hierbei handelt es sich eigentlich nicht um ein klar definiertes Ergebnis, sondern mehr um den Bereich zwischen Wunsch-Ergebnis und Minimalziel (s.u.). Alles zwischen diesen beiden Polen gilt als „gutes Ergebnis“ - es löst bei Dir nicht gerade Freudensprünge aus (siehe Wunschergebnis), aber es motiviert Dich ausreichend, um weiterhin exzellente Ergebnisse anzustreben und alles zu geben.
- **Dein Minimal-Ergebnis (\*)**: Mit diesem Ergebnis bist Du gerade noch einverstanden. Es ist das absolute Minimalziel und eher eine rote Linie, als ein angemessenes Ergebnis für Dich. Deine Arbeit ist Deiner Meinung nach deutlich mehr wert, aber Du gibst Dich mit dem Ergebnis zufrieden. Randbemerkung zum Minimalziel: Gibst Du Dich häufiger im Leben bloß zufrieden, mit dem, was Du bekommst? Das hat oft mit großen Verlust-Aversionen zu tun ("Was, wenn ich bei einem „Nein“ dann meinen Job verliere?"), oder alten Glaubenssätzen („Wenn die mir nur so viel zahlen wollen, bin ich sicher auch nur so viel wert...“). Lass uns dazu gerne einmal sprechen. Das läßt sich gut bearbeiten und ändern: Erstgespräch.



### Tipp 14

## SEI NIEMALS ABHÄNGIG VON EINEM ERGEBNIS

Mache Dir klar: Unter Deinem Minimalziel gibt es keinen Deal. Begib Dich niemals in eine Verhandlungssituation, in der Du nicht alle Optionen hast – sprich: Du solltest immer auch die Option haben, „Nein“ zu sagen und vom Tisch aufzustehen. Setze Dir diese klare Grenze, dieses Minimalziel und achte diese Grenze in jedem Fall. Denn: Wenn Du Dich selbst nicht einmal respektierst und achtest, brauchst Du das auch nicht von Deinem Gegenüber erwarten.

Mache Dir zwei Dinge vor dem Beginn einer Verhandlung klar:

1. Gehe keine faulen Kompromisse ein. Du hast im Vorfeld für Dich klare Ziele und mögliche Grenzen festgelegt. Halte Dich an beide - Ziele und Grenzen. **Keine faulen Kompromisse.** Sprich: kein Zugeständnis unter Deinem Minimalziel. Kompromisse sind meist nicht Ausdruck moralischen Handelns, oder einer ausgeprägten Konfliktlösungsfähigkeit, - wie wir uns das selbst gerne einreden, oder von anderen einreden lassen - sondern von Bequemlichkeit und dem Wunsch, Unannehmlichkeiten und Disharmonie zu vermeiden. Kompromisse sind der einfache Ausweg und helfen, „Gesichter zu wahren“. Lasse Dich künftig nicht mehr davon leiten, sondern stattdessen von Deinen Zielen.
2. Mache Dir klar, was Deine Konsequenz ist, falls Du doch unter Dein Minimalziel fallen solltest. **Sei konsequent:** Von innerlicher Kündigung (Du suchst sofort nach dem Gespräch nach anderen Möglichkeiten), über das offene Ansprechen einer sich anbahnenden Trennung und dem Wunsch nach einem Termin, dann dies zu besprechen, bis hin zu dem direkten Aussprechen der Kündigung ist hier alles möglich - und entsprechend im Vorfeld zu durchdenken!



### Tipp 15

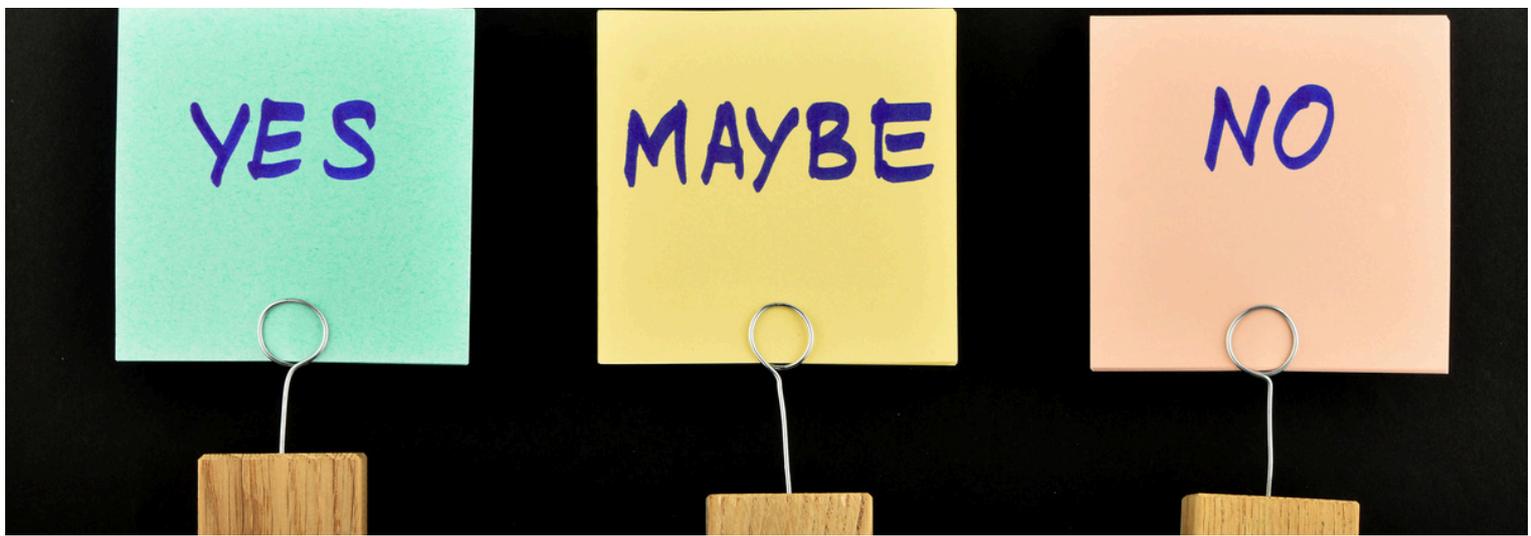
## DAS GESAMTPAKET IM BLICK HABEN

Beim Verhandeln geht es um mehr, als nur eine Zahl, z.B. die Höhe des Gehalts. Bedenke und nutze alle Aspekte der Gesamt-Vergütung - also alles, was Du für Deine Arbeitsleistung bekommst. Kennst Du alle nicht-monetären Aspekte des Jobs, die Du in den Fokus der Verhandlung ziehen kannst? Mache Dir möglichst ein genaues Bild darüber, wie das Paket jeweils aussieht: Wie sehen die konkreten Rahmenbedingungen aus: Arbeitsstunden, Reisezeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten, sonstige Incentives...?

Gehe mit diesem klaren Bild in die Verhandlung. Binde dann Deinen Verhandlungspartner in die Lösungsfindung mit ein: Sprich: Dein Gegenüber darf gerne kreativ werden und Vorschläge machen. So machst Du sie zu Deinen Problemlösern.

Und: Sei pfiffig. Wenn Deine Wunsch-Firma z.B. keine Flexibilität beim Thema Jahresurlaub hat (das hast Du im Vorfeld herausgefunden), beziehe diesen Aspekt mit in die Verhandlung ein und fokussiere genau darauf. Wichtig dabei: Be nice! Sei charmant. Keiner mag eine Bulldogge, die sich in etwas verbeißt - und voilà:

Dein künftiger Arbeitgeber offeriert als Alternative zu mehr Urlaub („Hier sind uns rechtlich einfach die Hände gebunden...“) , ein höheres Grundgehalt - also das, was Du vielleicht sowieso insgeheim angestrebt hast.



### Tipp 16

## „NEIN!“ – DER BEGINN VON VERHANDLUNGEN

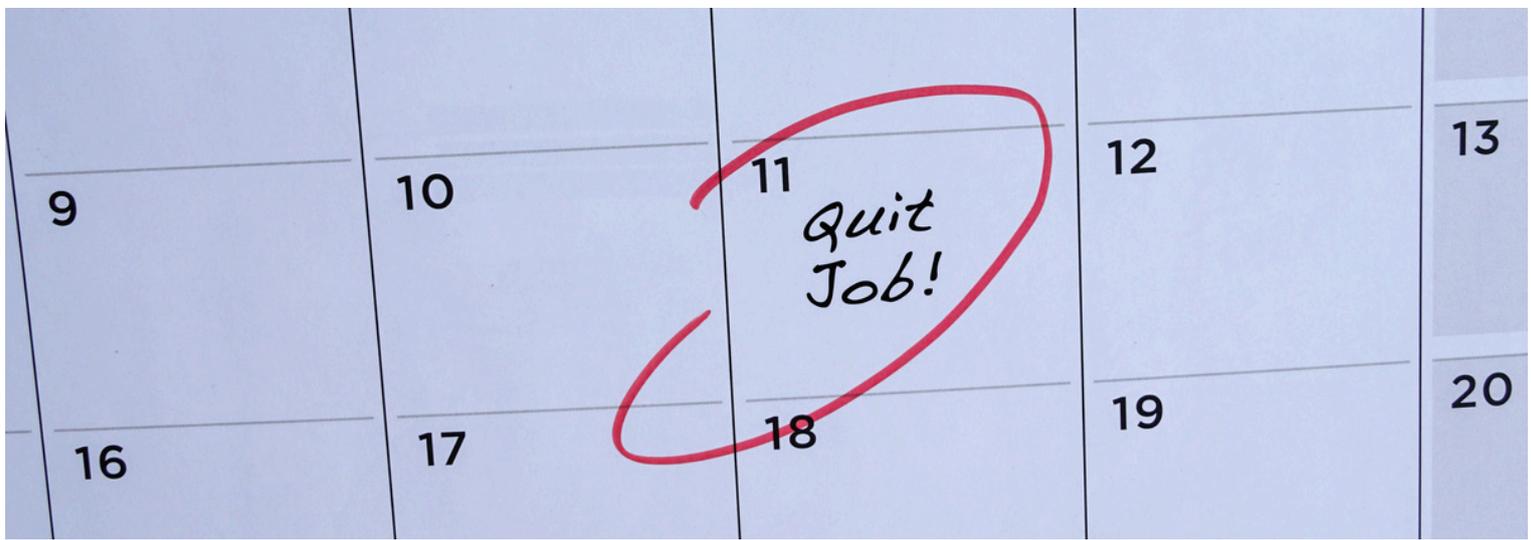
Bevor Du derartige Konsequenzen ziehst, wie unter Tipp 14 beschrieben, sei Dir sicher, dass Du alles probiert hast, um das „Nein“ Deines Gegenübers vollständig auszuloten und abzuklopfen. Ein „Nein“ ist eben oft nicht das Ende einer Verhandlung, sondern der Beginn. Ein „Nein“ ist oft sehr emotional (wir entscheiden emotional, nicht rational) und dient lediglich der Aufrechterhaltung eines, als sicher wahrgenommenen Status-Quo und der Autonomie. Bewahrende und emotionale „Neins“ können bedeuten:

1. „Ich bin noch nicht bereit, zuzustimmen“
2. „Du verunsicherst mich“
3. „Ich verstehe nicht/Ich brauche mehr Informationen“
4. „Ich denke nicht, dass ich mir das leisten kann“
5. „Ich will was anderes“
6. „Ich will das noch mal mit jemanden anderes besprechen“

**Zum Umgang mit derartigen „Neins“:** Was kannst Du tun? Deine besten Herangehensweisen sind: A. Schweigen und B. lösungsorientierte Frage/Labeling: Z.B. „Was an daran passt für Dich nicht?“, „Was brauchst Du, damit das für Dich passt?“, „Es scheint es gibt hier noch was, dass Dich stört.“

**Zur Vermeidung derartiger „Neins“:** Manchmal ist es sinnvoll, derartige "Neins" von Vornherein zu vermeiden, z.B. dann, wenn es einen solch angenommenen stabilen Status-Quo real gar nicht mehr gibt. Beispiel: Dein Arbeitgeber nimmt Dich seit Jahren für selbstverständlich. Auch warst Du nie besonders gut darin, Deine Wünsche und Ziele klar zu kommunizieren. Deinen aktuellen Wunsch nach einer Gehaltserhöhung lehnt er ohne groß nachzudenken ab, mit einem kurzen Verweis auf die "aktuelle Wirtschaftslage". Was Dein Arbeitgeber bislang nicht weiß: Du hast ein Angebot vom Mitbewerber erhalten. Besser als Dein aktuelles Vergütungspaket.

Behalte solche Informationen nicht für Dich. Teile sie mit. Nur so kann Dein Arbeitgeber aufwachen und realisieren, dass der vermeintlich stabile Status-Quo nicht mehr existiert, und Dir ggf. ein wesentlich besseres Angebot machen, um Dich nicht zu verlieren. Wie Du das geschickt machst, erfährst Du im nächsten Tipp.



### Tipp 17

## HELFE DEINEM ARBEITGEBER, VERLUST (DEINE KÜNDIGUNG) ZU VERMEIDEN

Daniel Kahnemann hat mit seiner *Prospect Theory* schon vor langer Zeit (1979) enthüllt, dass Menschen irrational entscheiden. Es folgten Jahrzehnte Forschung zur Emotionalität von Entscheidungen. Aus der *Prospect Theory* entspringen zwei wichtige Erkenntnisse, welche Dir auch in Deiner nächsten Verhandlung helfen:

- Menschen entscheiden sich eher für sichere Optionen auch wenn eine Option mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit die bessere Wahl wäre (Certainty Effect) und
- Zur Verlust-Vermeidung gehen Menschen höhere Risiken ein, als zur Gewinn-Maximierung (Loss Aversion)

### Ein Beispiel dazu:

Option A: Du bekommst €10,000 mit einer 95%igen Wahrscheinlichkeit, oder Du 9,499€ sicher (zu 100%). Was wählst Du? Die meisten Menschen wählen hier die sichere Alternative (*Certainty Effect*).

Option B: Du verlierst zu 95% €10,000, oder zu 100% €9,499? Was wählst Du nun? Die meisten Menschen wählen hier die 95% (*Loss Aversion*).

Angesichts der Möglichkeit, etwas zu verlieren, gehen wir also höhere Risiken ein, als für einen Gewinn in gleicher Höhe (hier €10,000).

**Und so nutzt Du diese Erkenntnis für Deine Verhandlung:** Falls Du ein beliebter und erfolgreicher Mitarbeiter bist und Dein Arbeitgeber Dich nicht verlieren will, erwähne die Möglichkeit eines Verlustes diplomatisch und geschickt, z.B. so:

*„Lieber Tom (Vorgesetzter XY), ich freue mich sehr, dass wir beide hier über meine Ziele und Wünsche sprechen können, denn ich liebe meine Arbeit, mein Team und Kollegen, und diese Firma sehr, wie Du weißt. Genauso wenig, wie Du Dich nach einem anderen Mitarbeiter für diese Aufgabe umschauchen möchtest, mit all den Kosten und Mühen einer Neueinstellung/Einarbeitung möchte ich mich näher mit irgendwelchen Angeboten der Konkurrenz beschäftigen. Ich liebe meinen Job hier.“*



### Tipp 18

## **HAST DU EINE DEADLINE, DANN NENNE SIE. HAST DU KEINE, DANN ERSCHAFFE EINE.**

In Online-Angeboten heutzutage wird es besonders gut deutlich: Effektive Angebote sind oft mit einer Deadline verbunden. „Hier ist mein Angebot. Gültig für die nächsten 24 Stunden. Danach ist es vom Tisch.“ – So oder so ähnlich heißt es da oft.

Ob diese Deadlines nun real oder fiktiv sind, ist für die Wirkung des Angebots irrelevant. Angebote mit Deadlines sind wirkungsvoller, als Angebote ohne Deadlines. Punkt.

Eine Deadline ist deswegen so effektiv, da sie auf den bereits oben genannten Loss-Aversion-Effekt einzahlt.

**Und so nutzt Du diese Erkenntnis für Deine Verhandlung:** Falls Du also eine irgendwie geartete Deadline hast, dann solltest Du diese auch offenlegen. Ohne Drohszenario. Einfach erwähnen.

**Bonus-Tipp:** Wenn es keine objektive Deadline gibt, dann tut es auch eine subjektive: Erschaffe Dir eine Deadline. Wann ist der Zeitpunkt, bis zu dem Du Dich entscheiden willst? Nenne diesen Zeitpunkt, als Deine persönliche Deadline. Es ist Deine Deadline, die Du Dir gesetzt hast. Diese ist abhängig von einer Vielzahl an Faktoren, die Du zu keinem Zeitpunkt erläutern, oder rechtfertigen musst.



### Tipp 19

## ANGEBOTE WERDEN DIR GEMACHT – WARTE AB!

**Die erste Regel:** Wenn es darum geht, konkrete Summen zu nennen, überlasse Deinem Gegenüber den ersten Schritt. Es gibt so viele Beispiele von Gehaltsverhandlungen, bei denen der Angestellte, sich unter seinen Möglichkeiten verkauft hat, nur deswegen, weil er zuerst seinen Preis genannt hat. Deswegen: Lasse Dein Gegenüber ein Angebot machen.

**Kleine Anekdote aus meiner Laufbahn:** Genau das ist mir passiert, als ich in die freie Wirtschaft wechselte: Ich leitete damals eine Zweigstelle eines Berufsförderungswerkes in der Nähe von Frankfurt und hatte ein Vorstellungsgespräch bei einem renommierten, internationalen Beratungsunternehmen im Bereich Talent-Auswahl und Talent-Management. Also eine komplett andere Welt.

Fehler 1: Hausaufgaben nicht gemacht. Sprich: Ich kannte die Gehalts-Benchmarks der Consulting-Branche nicht (ist heute mit einem Maus-Click bei [Kununu](#) erledigt).

Fehler 2: Ich nahm stattdessen mein damals aktuelles Gehalt als Ausgangspunkt für meine gewünschte Gehalts-Verbesserung.

Das Ergebnis dieser Fehler war, dass ich mich dermaßen unter dem üblichen Einstiegsgehalt verkaufte, dass selbst meine künftige Vorgesetzte in dem Vorstellungsgespräch ungläubig nachfragte. Gottseidank tat sie das! Das erlaubte mir zu einem späteren Zeitpunkt - und mit einem anderen Job-Angebot im Rücken - nachzuverhandeln und damit branchenangemessen einzusteigen.

**Wichtig:** Wenn Dein Gegenüber zuerst ein Angebot macht (das sollte in der Regel immer so sein), wappne Dich mental gegen mögliche Anker-Effekte. Gerade erfahrene Verhandlungspartner setzen oft einen extremen Anker, um die Verhandlung so in die jeweils gewünschte Richtung zu lenken.

**Die Ausnahme von der Regel:** Falls Du es mit einem eher unerfahrenen Verhandlungspartner zu tun hast, solltest Du überlegen, ob DU nicht ausnahmsweise (!) derjenige bist, der den Ton angibt. Setze dann selbst, als Bewerber, einen entsprechenden Anker. Aber immer auch auf die folgende Art und Weise (siehe Tipp 20):



## Tipp 20

### NENNE EINE RANGE

Ok. Da sind wir also. Dein Gegenüber im Job-Interview stellt Dir die gefürchtete Frage - meist noch ganz nebenbei und aus blauem Himmel: *"Und? Wa haben Sie sich da so an Gehalt vorgestellt?"*

Am Ende des Tages wird es darauf hinaus laufen, dass beide die jeweiligen Gehalts-Vorstellungen kennen. Sicher, bei manchen Verhandlungen passiert das vielleicht nicht erst am Ende, sondern gleich zu Beginn und noch bevor man sich richtig kennengelernt hat.

Und einige verkaufen es dann auch noch so, als wollten sie nur testen, wie Du Dich selbst positionierst und verkaufst. Gibt es alles. Und natürlich ist das unprofessionell, soll aber jetzt einmal nicht das Problem sein. Dein Umgang damit: Bleib professionell. So machst Du effektiv und wirkungsvoll den ersten Schritt:

Anstatt eine bestimmte Zahl zu nennen („Ich bin €120,000 wert.“) sage besser Folgendes:

*„In Top-Unternehmen wie XY (Konkurrenz-Unternehmen), verdienen Leute in diesem Job zwischen €130,000 und €170,000.“*

Das zeigt Deinem Verhandlungspartner Zweierlei:

1. Du kennst Deinen Marktwert ziemlich gut und
2. Du kennst die Konkurrenz.

Ergo: **Gib immer eine range - eine Bandbreite - an.**

Wichtig auch: **Die untere Zahl ist Dein eigentliches Wunschgehalt.** Personen die sich daran halten, verdienen durchschnittlich mehr als diejenigen, die eine einzelne Zahl nennen, wie z.B. diese Studie aus dem Jahr 2015 eindrucksvoll aufzeigt.

**Extra-Tipp: Mache die Bandbreite groß genug.** Zum Beispiel anstatt €75,000 – €78,000, lieber €75,000 – €93,000. So wirkt der untere Anker noch attraktiver. Diese Bandbreite sollte natürlich den Ergebnissen einer tatsächlich zuvor durchgeführten Recherche entsprechen. Vorteil: Oft erhältst Du aufgrund Deiner Recherche auch eher weitere Bandbreiten, als enge.



## Tipp 21

### "JETZT ABER BUTTER BEI DIE FISCHER" - DEIN GEHALTSWUNSCH

Angenommen, Deine Bandbreite ist genannt und nun geht es darum, sich auf eine konkrete Zahl zu einigen. Eines solltest Du wissen: Jede Zahl hat eine psychologische Wirkung. Einige Zahlen wirken weicher, andere härter. Was ich damit meine?

Hier ein fiktives Szenario:

- Zwei Bewerber auf dieselbe Position.
- Bewerber A bietet während der Verhandlung €75,000 als Wunschgehalt an.
- Bewerber B €76,268.

Welche der beiden Zahlen wirkt durchdachter? - Na klar: Der Gehaltswunsch von Kandidat B.

Und was hat das für eine Wirkung auf das Gegenüber? Erst einmal sei gesagt, ab einem bestimmten Jahresgehalt machen €1268 keinen Unterschied mehr. Die beiden Kandidaten nennen also letztendlich denselben Gehaltswunsch.

**Die psychologische Wirkung:** Die krumme Zahl wirkt - weil sie durchdachter scheint, oder es bestenfalls auch ist - weniger weich und daher auch weniger verhandelbar.

**Die konkrete Wirkung:** Du wirst mit einer solchen Zahl auf wesentlich weniger Widerstand stoßen. Wenn Du also €75,000 willst, biete €76,268 als Gehalt an - oder eine ähnlich krumme Zahl.



## Tipp 22

### ANGEBOTE ABLEHNEN – ABER RICHTIG

Angenommen, Dein Gegenüber macht ein Angebot das zwischen Deinem Wunsch-Ergebnis und Deinem Minimal-Ergebnis liegt. Was machst Du? Viele Menschen hören nun mit dem Verhandeln auf, und denken: „Super. Damit kann ich doch leben - und ich will ja auch nicht als schwierig, oder gierig wahrgenommen werden...“ Erkennst Du Dich hier wieder? Ja, genau: Da sind sie wieder, unsere Glaubenssätze – sprich, die Ansichten und Ängste, die unsere Eltern uns vermittelt haben. Das Gute an Glaubenssätzen: Du kannst sie überschreiben mit Sätzen, die Dich aktivieren, motivieren und begeistern und Dich im Leben voranbringen, anstatt Dich zu bremsen.

Schreib mir einfach eine Mail, falls Du darüber mehr erfahren möchtest.

Aber zurück zu Deinem Angebot. Du nimmst es NICHT an. Stattdessen zeige ich Dir nun, wie Du Dein Wunsch-Ergebnis aus Tipp 13 erreichst:

Dafür musst Du wahrscheinlich nicht nur einmal, sondern gleich mehrmals „Nein“ sagen.

Aber keine Panik: Ich zeige Dir gleich, wie Du „Nein“ sagst, ohne das Wort „Nein“ zu verwenden. Wenn Du es richtig anstellst, denkt Dein Gegenüber über Dich nicht etwa, dass Du schwierig oder gierig wärst, sondern folgende positive Dinge:

1. "Oh, der kann aber gut „Nein“ sagen - da brauchen wir mehr von bei uns".
2. "Der kennt und respektiert seinen Wert aber gut - gut bei Kundenterminen"
3. "Er will nach wie vor gemeinsam nach einer akzeptablen Lösung suchen"

Und so geht's: Das Angebot der Gegenseite passt noch nicht. Dann sagst Du „Nein“, indem Du folgende (mehrstufige) Fragen stellst:

**Stufe 1:** „Entschuldige, aber wie soll ich das machen?“

**Wie der Satz wirkt:** Diese WIE-Frage gibt Deinem Gegenüber das Gefühl (!) der Kontrolle. Und: Du stellst eine authentische und offene Frage, die als Hilfe-Gesuch verstanden wird – das erzeugt Empathie.



## Tipp 22 - Fortsetzung

### ANGEBOTE ABLEHNEN – ABER RICHTIG

**Stufe 2:** Falls eine Verbesserung des Angebotes kommt, diese aber noch nicht ausreichend ist, bzw. Du spürst, dass da noch mehr geht, sage:

*„Dein Angebot ist sehr großzügig, es tut mir leid, das funktioniert für mich nicht.“*

#### Wie der Satz wirkt:

1. Mit diesem Satz vermeidest Du geschickt, ein Gegenangebot zu machen. Du sagst lediglich „... das funktioniert für mich nicht“ - ohne eine weitere Erläuterung und Erklärung. Und falls Du Dich nun am Kopf kratzt und fragst: „Aber geht es denn beim Verhandeln nicht eigentlich genau darum: Angebote und Gegenangebote?“ Dann darf ich Dir hier und heute verraten: Nein. Die besten Ergebnisse erlangst Du in der Tat, wenn es Dir gelingt, dass Dein Gegenüber mit sich selbst verhandelt und so Deine Ziele für Dich erreicht. Sprich: Nach seinem ersten Angebot, liefert er ein besseres, und dann noch ein besseres Angebot – ohne dass Du selbst nur ein Angebot gemacht hättest.
2. Mit dem Wort „großzügig“ motivierst Du Dein Gegenüber genau das zu sein und mit dem nächsten Angebot großzügiger nachzubessern.
3. Das „tut mir leid“ packt das „Nein“ zudem ein wenig in Watte und Du erzeugst Empathie.

**Stufe 3:** Immer noch nicht ausreichend? Dann dieser Satz:

*„Es tut mir leid, aber ich fürchte, das kann ich einfach nicht tun.“*

**Wie der Satz wirkt:** Ein wenig direkter, und das „kann ich nicht tun“ drückt Unfähigkeit zum Handeln aus und erzeugt so ebenfalls Empathie und Nachsicht.

**WICHTIG:** Nach jedem dieser Fragen bzw. Aussagen: Mache eine PAUSE. Sei still. Lass Dein Gegenüber arbeiten, denken, Lösungen finden...! Du wirst erstaunt sein, wie gut Dein Verhandlungspartner verhandeln kann – mit sich selbst und für Deine Ziele.



### Tipp 23

## WUNSCHZIEL ERREICHT – UND NUN?

Du hast Dein Verhandlungs-Ziel erreicht. Sehr gut. Und nun?

Was erfolgreiche Menschen von SEHR erfolgreichen Menschen unterscheidet: Letztere feiern ihren Erfolg genauso wie erstere, nur nutzen sie auch die Gunst der Stunde und machen ihre Verhandlungspartner zu ihren Mentoren.

Sie positionieren sich direkt und klar als jemand, der z.B. eine neue Position nicht als Endstation der eigenen Karriere betrachtet, sondern als den Beginn von etwas Neuem und Spannendem - bei dem alle Anwesenden gerne weiter (unterstützend) dabei wären. Wie Du das alles erreichst? Mit einer einzigen Frage. Diese lautet:

*„Was braucht es, um hier erfolgreich zu sein?“*

Wenn Dein Gegenüber Dir hier eine klare und detaillierte Antwort gibt, wird er/sie Dir später auch dabei zusehen wollen, ob Du ihren Rat auch annimmst und umsetzt. Du hast damit einen neuen inoffiziellen Mentor gewonnen. Ein weiterer, sehr wichtiger Schritt zu einer erfolgreichen Karriere. Glückwunsch.

## NACHWORT

Ich hoffe, Du fandest einige dieser Tipps hilfreich. Ich wünsche Dir nun viel Erfolg und Spass bei der Umsetzung. Lass mich gerne wissen, welche dieser Tipps besonders gut funktioniert haben. Und falls Du einmal Unterstützung bei der Umsetzung brauchst, melde Dich jederzeit gerne bei mir:

[ERSTGESPRÄCH](#)



Ich unterstütze jedes Jahr viele Fach- und Führungskräfte dabei, sich in Verhandlungen authentisch, souverän und erfolgreich zu positionieren. Was mein Sparring so wirkungsvoll macht:

- Wir überschreiben Deine **Glaubenssätze** (Werte, die Dir Deine Eltern vermittelt haben), welche Dich unnötig bremsen.
- Wir erarbeiten die 5 wirkungsvollsten und auf Deine Persönlichkeit maßgeschneiderten **Stärken** heraus, die Du künftig jederzeit und ohne große Vorbereitung nutzen kannst, um Deine Ziele leichter zu erreichen.
- Du lernst Dein authentisches Selbst besser kennen und schöpfst künftig Dein volles **Potenzial** aus.
- Wir nutzen realistische **Interaktions-Simulationen**, um Dich optimal auf die anstehende Verhandlung vorzubereiten.

Und zum Schluss noch der wichtigste Rat, den ich Dir mitgeben möchte - für alle zwischenmenschlichen Situationen im Leben, nicht nur Verhandlungssituationen:

*„Sei Du selbst, alle anderen sind bereits vergeben.“ (Oscar Wilde).*

Dein Swen

[www.heidenreich-consulting.de](http://www.heidenreich-consulting.de)





## QUELLENANGABEN

- Dale Carnegie (2011): How to Win Friends and Influence People. Nachdruck. FISCHER Taschenbuch
- Chris Voss und Tahl Raz (2016): „Never split the difference. Negotiating as if your life depended on it.” Random House Business Books
- MW Morris, D Keltner (2000): How emotions work: The social functions of emotional expression in negotiations. Research in organizational behavior.
- Fisher, Roger / William Ury (1984): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln-erfolgreich verhandeln, Frankfurt am Main.
- Watzlawick, Paul et al. (1967): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Stuttgart.
- Marshall B. Rosenberg (2015): “Nonviolent Communication: A Language of Life”. PuddleDancer Press.
- Kanning, U. P. (2014). Mythos NLP. Skeptiker, 27(3), 118-127.
- Greif, S. (2018): Woran erkennt man pseudowissenschaftliche Theorien und weshalb sie im Coaching problematisch sind – am Beispiel NLP. Organisationsberat Superv Coach 25, 371-387. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0568-y>

# IMPRESSUM

**Verantwortlich** für den Inhalt:  
Sven Heidenreich  
Heidenreich-Consulting (haftungsbeschränkt)  
Hafeninsel 50, 60367 Offenbach

**Kontakt:** [mail@heidenreich-consulting.de](mailto:mail@heidenreich-consulting.de)

**Bildquellen:** [canva.com](https://www.canva.com)

**Layout & Design:** Sven Heidenreich