



# Lernen von den Löwenmüttern

Frauen holen bei Gehaltsgesprächen und Übernahmedeals oft weniger heraus als Männer. Schuld daran sind Rollenklischees. Wer sie überwinden will, sollte sich an den erfolgreichen **Verhandlerinnen** im Land orientieren.

**TEXT** VARINIA BERNAU, HENRYK HIELSCHER, CHRISTIAN SCHLESIGER



### Was will mein Gegenüber?

Die Politikerin Malu Dreyer (l.) gilt als Architektin der Ampelkoalition. Die Anwältin Ute Jasper hat kürzlich einem der wichtigsten Verkehrsprojekte im Nahverkehr den Weg geebnet. Beide betonten die Bedeutung von Empathie in Verhandlungen

FOTOS: LAIF/JONAS RATERMANN, PATRICK SCHUCH FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

**U**te Jasper erinnert sich noch gut an die Geringschätzung, die der Hamburger Jurist sie spüren ließ. An die herablassende Anrede „junge Kollegin“ und das arrogante „Sie können mir schon glauben, dass ich recht habe“. Gut 30 Jahre ist das her. Ein französisches Unternehmen hatte damals eine deutsche Firma übernommen, die Parteien rangen um Details im Kaufvertrag. Jasper war von ihrer Sicht überzeugt. Trotzdem schlich sie sich unter einem Vorwand in die Bibliothek der Sozietät, sammelte dort wichtige Rechtskommentare und überzeugte die Gegenseite. „Das war ein Affront“, sagt Jasper rückblickend. Seitdem weiß sie: „Man darf in Verhandlungen nicht eingeschnappt reagieren, sondern muss sich in der Sache wappnen.“

Dass Frauen schlechter verhandeln als Männer, ist mehr als ein Klischee. Es ist ein empirisch gut belegter Grund dafür, dass eine niedrigere Summe auf ihren Lohnzetteln steht. Neben der Tatsache, dass Frauen sich immer noch öfter als Männer um die Kinder statt die Karriere kümmern und Berufe wählen, die schlechter bezahlt sind. Derzeit liegt der Gender Pay Gap in Deutschland bei 18 Prozent. Frauen erkundigen sich seltener beim Chef, ob nicht mal wieder etwas mehr Gehalt drin wäre. Und wenn sie's doch tun, holen sie weniger für sich raus.

Das liegt daran, dass wir alle, egal, ob männlich oder weiblich, Frauen anders wahrnehmen als Männer. Sie gelten als fürsorglich und freundlich, als harmonisch und hilfsbereit. Das, was wir gemeinhin mit guten Verhandlern verbinden, nämlich Durchsetzungsstärke, hingegen ist männlich konnotiert. Gehen Frauen mit einer hohen Forderung in die Gehaltsverhandlung und zeigen sich hartnäckig, so brechen sie mit der Erwartung ihres Gegenübers – und lösen bei diesem Widerwillen aus. „Wir wissen aus Studien, dass Menschen mit Frauen, die hart verhandeln, weniger gerne zusammenarbeiten wollen“, sagt Katharina Wrohlich, Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, „und Frauen wiederum wollen nicht als unsympathisch wahrgenommen werden.“ Es sind unbewusste Vorurteile, die dabei am Werk sind. Deshalb halten Verhaltensökonominnen Trainings, die Führungskräften eben diese Mechanismen bewusst machen, für rausgeschmissenes Geld. Es gelte vielmehr, Strukturen zu schaffen, in denen diese Vorurteile weniger Wirkung entfalten. Etwa mit einer Quote für mehr Frauen in Führungspositionen, die es

möglich macht, dass das alltägliche Erleben die Klischees widerlegt. Oder auch mit klaren Strukturen zu regelmäßigen Gehaltsverhandlungen in den Unternehmen. „Das stellt Chancengleichheit her“, betont Wrohlich, „weil es suggeriert: Du darfst verhandeln, ich bestrafe dich nicht dafür.“

Bloß: Bis solche Regeln zum Standard werden, kann es dauern. Und so stellen sich viele Frauen die Frage, mit welchen Tricks sie heute schon weiterkommen. Denn entgegen des allgemeinen Trends gibt es natürlich Ausnahmen: Frauen, die für ihre exzellenten Verhandlungskünste bekannt sind. Von ihnen lässt sich lernen, wie Frauen trotz der ungünstigen Startbedingungen zum Erfolg kommen.

Die Juristin Jasper ist seit 1994 Partnerin der Sozietät Heuking Kühn Lüer Wojtek. Anwälte begegnen ihr heute mit Respekt – und Bewunderung. Vor Kurzem hörte sie einen Kollegen raunen: „Da kommt Frau Jasper, die kennt nicht nur die eigenen Karten im Spiel.“ Auf diesen Ruf, erzählt sie, sei sie stolz. Wer gut verhandeln wolle, müsse „Streitpunkte antizipieren“. Jungen Frauen rät Jasper deshalb neben der Sachlichkeit vor allem zu „einer guten Vorbereitung“.

### Zuhören statt reden

Doch die ist nur der erste Schritt. Der zweite, so sagt Thorsten Hofmann, ist das Zuhören. Hofmann hat lange beim Bundeskriminalamt und Interpol Verhandlungen mit Erpressern und Geiselnern geführt. Heute leitet er das Center for Negotiation an der Quadriga Hochschule Berlin, berät Unternehmer und Politiker. „Erfolgreiche Verhandler“, sagt er, „bestreiten statistisch gesehen gerade mal 35 bis 40 Prozent der Zeit mit ihren eigenen Worten – und lassen vor allem ihr Gegenüber reden.“ Nur so erfährt man, was für die Verhandlung wichtig ist: In welchen Zwängen steckt der andere? Wo sind seine roten Linien? Wo seine empfindlichen Stellen?

Empathie, betont auch die Juristin Jasper, sei der Schlüssel zum Erfolg. Erst kürzlich hat sie davon wieder Gebrauch gemacht, als sie unter anderem für den Verkehrsverbund Rhein-Ruhr (VRR) das wichtigste Verkehrsprojekt im Nahverkehr der letzten Jahre ansah. Erstmals sollte nach einem neuen Modell ausgeschrieben werden. Die Hersteller sollten, so der Plan, nicht nur Züge bauen, sondern für eine bestimmte Qualität über die gesamte Laufzeit des Verkehrsvertrages von bis zu 30 Jahren bürgen. „Die Industrie fürchtete, für jede kaputte Tür auf immer in Regress genommen zu werden“, sagt Jasper. Die Skepsis sei sehr groß gewe-

sen. Also versuchte Jasper, sich in die Lage der Hersteller zu versetzen, definierte Grenzen, die diese akzeptieren konnten. „Wenn man mit der Industrie über Verträge verhandelt, darf man niemals mit der Forderung von unbegrenzter Haftung anfangen“, nennt Jasper eine Schlussfolgerung aus diesem Gedankenspiel. „Das bekommen die Unternehmen niemals durch ihre Gremien.“

Also begrenzte die Anwältin die Haftung: „Die Hersteller sollten nicht haften, wenn Sprayer die Züge mit Graffiti voll sprühten. Aber sie sollten Fenster einbauen, die leicht zu ersetzen sind.“ Die Anbieter ließen sich darauf ein, Siemens erhielt den Zuschlag – und stellt nun die Züge auf den Strecken des Rhein-Ruhr-Expresses in Nordrhein-Westfalen.

### Fokus aufs Gemeinsame

Aufmerksam bleiben, auch gegenüber sich selbst, das ist nach Ansicht von Experte Hofmann ein Handwerk, das Frauen genauso erlernen können wie Männer – manches aber gelinge ihnen sogar besser. So beobachtet er immer wieder, dass viele Männer in einer Verhandlung zu sehr mit sich selbst beschäftigt sind. „Wenn wir unter Stress geraten, neigen wir dazu, mehr zu reden – und bilden uns ein, die Situation so zu kontrollieren. Dabei ist das Gegenteil der Fall“, betont Hofmann. Nur wer sein Gegenüber wirklich gut versteht, kann es auch steuern.

Frauen seien sachorientierter, so die Beobachtung von Malu Dreyer. „Sie drängen oft weniger darauf, noch mal alles zu wiederholen, was schon 100-fach gesagt worden ist.“ Die SPD-Politikerin gilt als Architektin der Ampelkoalition: Im Frühjahr 2016 hat sie binnen 23 Tagen ein Regierungsbündnis aus SPD, Grünen und FDP in Rheinland-Pfalz geschmiedet, zudem gehörte sie dem sechsköpfigen Sondierungsteam der SPD an, das im Herbst den Koalitionsvertrag auf Bundesebene aushandelte. Auf die Frage, worauf es bei einer Verhandlung ankomme, entgegnet sie zunächst: Vertraulichkeit. Um dann zu ergänzen: „Die Bereitschaft zuzuhören, die Argumente der Gegenseite gut zu wägen und zu prüfen, wo Gemeinsames ist und wo die Trennlinie verläuft, das scheint mir elementar.“

Sich in die andere Seite hineinzufühlen, das ist auch eine Stärke von Rabea Hytrek. Die 35-Jährige war für den Süßwarenkonzern Mars im Einsatz, bis sie vor gut zwei Jahren zum Handelskonzern Aldi Nord

wechselte. Dort kümmert sie sich im internationalen Einkauf um die Beschaffung von Aktionsartikeln zu Dekoration und Einrichtung. Sie sorgt also dafür, dass Bestseller wie Kerzen ausreichend vorhanden sind, ebenso wie Frühlingkränze, Filzkörbe oder Keramikprodukte, die sich pünktlich vor Ostern in den deutschlandweit rund 2200 Läden stapeln. Kaum jemand verhandelt in Deutschland über ähnlich große Warenmengen wie Hytrek. Kaum jemand hat es



**Einmal durchatmen, bitte!**  
Aldi-Einkäuferin Rabea Hytrek spricht mit Lieferanten weltweit und versteht es, auch mit Provokationen umzugehen

mit so unterschiedlichen Verhandlungskulturen zu tun. Zu ihren Lieferanten gehört der Handwerksbetrieb aus dem Erzgebirge ebenso wie Hersteller in Polen oder Spanien oder große asiatische Importeure. Schon Nuancen können entscheidend sein, aber gerade wenn Nichtmuttersprachler auf Englisch verhandeln, gingen Feinheiten unter. „Ich frage bei meinen Gesprächspartnern ganz gezielt nach, ob ich ihre Position richtig verstanden habe“, sagt Hytrek.

Die Politikerin Dreyer betont: „Jede Verhandlung ist ein Geben und Nehmen.“ Wenn man da reingehe mit dem Ziel, sein Gegenüber über den Tisch zu ziehen, verhandle man nicht gut – und die Ergebnisse „tragen nicht unbedingt lange“. Gerade wenn die Interessen zunächst komplett widerstreitend sind, sei es wichtig, „sich zu überlegen, wie kann ich meinem Gegenüber klarmachen, dass auch er oder sie von meinem Vorschlag profitiert“, sagt Dreyer.

### Das eigene Ego eindämmen

So wie bei Volker Wissing und Eveline Lemke. In ihren Programmen zur Landtagswahl in Rheinland-Pfalz vor sieben Jahren lagen FDP und Grüne weit auseinander. Doch Dreyer gelang es, beide für Kompromisse zu gewinnen, wohl auch, weil sie ahnte, wie wichtig die Zusammenarbeit für Wissing war, heute Bundesverkehrsminister, damals FDP-Spitzenkandidat in Rheinland-Pfalz. Als seine Partei es 2013 nicht in den Bundestag geschafft hatte, hatte auch er sein Mandat verloren, die Koalition nun war seine große Chance zur Rehabilitation. Vor der Wahl hatte Dreyer noch gesagt, dass sie Volker Wissing kaum kenne. Kurz nach der Unterschrift unterm Koalitionsvertrag schwärmte sie, dass ihr natürlich klar gewesen sei, dass er ein „kompetenter und pragmatischer Politiker ist“, jetzt habe sie ihn „auch als sehr humorvollen Menschen kennengelernt. Mittlerweile duzen wir uns.“ Die Grünen umgarnte sie gar schon, als die letzten Stimmen noch gar nicht ausgezählt waren. Noch am späten Abend der Landtagswahl war sie bei der Grünen-Wahlparty erschienen und hatte die Hand von Eveline Lemke gehalten, Dreyers Stellvertreterin in der vorangegangenen Regierung und Spitzenkandidatin ihrer Partei, die an jenem Abend herbe Stimmenverluste verkraften musste.

In Verhandlungen sei es zentral, „dem Gegenüber auf Augenhöhe und mit Respekt

# 15,3

Prozent verdienen Frauen in Deutschland weniger als Männer – über alle Branchen und Beschäftigungsformen hinweg. Als ein Grund dafür gilt, dass sie in **Gehaltsverhandlungen schlechter abschneiden**

zu begegnen. Jeder Verhandlungspartner, jede Verhandlungspartnerin braucht Raum“, betont Dreyer. Den Weg zum Koalitionsvertrag skizziert sie als einen mit drei Etappen: Zunächst habe jeder Partner seine Ziele beschrieben, was half, um Gemeinsames auszumachen. Daraus wurde eine Agenda entwickelt, was wiederum Vertrauen schuf. Und es möglich machte, in einem dritten Schritt die schwierigen Themen anzugehen. Warum dieser Weg am Ende zum Ziel führte? „Weil wir uns sowohl in Mainz als auch in Berlin jeweils bewusst waren, was uns eint und was uns noch trennt, und weil es uns gelungen ist, das Einende in den Mittelpunkt zu stellen.“

Vielleicht tun sich Frauen etwas leichter, das eigene Ego im Zaum zu halten. Fest steht jedenfalls: Wer erfolgreich verhandeln will, muss sich selbst auch mal zurücknehmen können. Die Anwältin Jasper sagt: Wenn sie spüre, dass ein Gegenüber mit Hang zum Narzissmus ein paar Minuten brauche, um sich zu exponieren, dann lasse sie ihn „einfach mal reden“. Rabea Hytrek, die Einkäuferin bei Aldi empfiehlt, auch bei Provokationen ruhig zu bleiben. Sie hat es schon erlebt, dass Lieferanten gleich ihren Vorgesetzten anrufen, um den Druck zu erhöhen. Andere „hauen vielleicht auf den Tisch und inszenieren einen Wutausbruch, um ihren Unmut zu demonstrieren“, erzählt Hytrek. Im Zweifel hilft dann nur eine Pause, um die Emotionen runterzufahren. Schon der Satz „So, wir atmen jetzt alle mal durch und morgen geht's weiter“, wirke manchmal Wunder.

### Fürsorglichkeit vortäuschen

Und auch da zeigt sich die Wirkung unbewusster Vorurteile. Denn in dem Klischee der fürsorglichen Frau steckt eben auch das einer Frau, die sich für andere einsetzt. Solange sie für sich selbst, etwa beim Gehalt, verhandeln, stoßen Frauen zwar auf Widerwillen. Doch das ändert sich, sobald sie für andere verhandeln. Denn die Rolle der Mutter, die für ihre Kinder einsteht, oder der Anwältin, die sich für ihre Mandanten einsetzt, „ist sehr wohl gesellschaftlich akzeptiert“, es wird sogar gesellschaftlich erwartet“, betont die Ökonomin Katharina Wrohlich. In der Wissenschaft spreche man auch vom Klischee der Löwenmutter. Und das können Frauen sich sogar in Verhandlungen zunutze machen, in denen es um persönliche Ziele geht. „Es kann helfen, sich vorzustellen, nicht für sich selbst, sondern fürs Team zu verhandeln – und für die gemeinsame Sache zu argumentieren“, sagt Wrohlich. ■

# Lieber fünf Tage mit mehr Pausen

KOLUMNE HENNING BECK



**Belgien will die Vier-Tage-Woche einführen, auch viele deutsche Angestellte träumen davon. Wenn das mal kein Fehler ist.**

**Willkommen im 21. Jahrhundert**, in Zeiten von New Work und flexiblem Arbeiten! Vorbei sind die Zeiten, in denen man mit Stechkarte seine Arbeitszeiten abstempelte, nun geht es um ein produktives Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit. Ohne gesunde Work-Life-Balance endet man schließlich früher oder später ausgebrannt in der Karrieresackgasse. Dem will Belgien nun mit einer drastischen Maßnahme vorbeugen, die auch bei uns viele Anhänger hat: das Recht auf eine Vier-Tage-Woche. Jeder, der will, soll einen zusätzlichen Tag Wochenende bekommen.

Das klingt verlockend, aus kognitiver Sicht ist das belgische Modell jedoch ein Pyrrhussieg: Zwar wird nur an vier Tagen gearbeitet, die dadurch eingesparte Arbeitszeit muss jedoch an den restlichen vier Tagen geleistet werden. Sprich: Bei einer 38-Stunden-Woche wie in Belgien folgen daraus 9,5 Stunden Arbeit pro Tag. Sowohl bei geistig als auch bei körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten ist das kein nachhaltiges Modell. Wissenschaftlich ist schon lange bekannt, dass Menschen kaum länger als zwei Stunden am Stück produktiv arbeiten können. Spätestens dann schweift man ab oder rettet sich in die Pause. So erklären sich die Ergebnisse einer Vielzahl an Untersuchungen, die zeigen, dass Angestellte sich an einem Arbeitstag nur zu etwa 40 Prozent mit der eigentlichen Arbeit beschäftigen. Das ist prinzipiell keineswegs verwerflich, sondern zeigt lediglich was ein Gehirn nicht ist: eine Maschine.

**Die Idee einer Vier-Tage-Woche** ist deshalb ähnlich sinnvoll wie der Plan, man könnte seine Zimmerpflanzen, statt regelmäßig zu gießen, einmal zu Beginn des Monats mit Wasser vollschütten. Dabei zeigt die Biologie ganz eindeutig: Die Balance zwischen Arbeit und Pause ist entscheidend. Wir müssen geistigen Input verdauen. Der Goldstandard für diese Balance ist wissenschaftlich gut bestätigt: fünf Teile Arbeit, ein Teil Pause – alle zwei Stunden also 20–30 Minuten pausieren. Nicht die Verdichtung macht produktiver, sondern clever gesetzte Pausen. Die Acht-Stunden-Tage mit regelmäßigen Ruhephasen wurden vom Fließbandpionier Ford ja nicht in erster Linie eingeführt, um das Leben seiner Mitarbeiter angenehmer zu gestalten – sondern um ihre Produktivität zu steigern. Statt die gleiche Arbeit in weniger Zeit zu packen, sollten wir also eher unser Pausenmanagement überdenken. Lieber eine bewusste Pause mehr setzen, statt irgendwann überarbeitet unkontrolliert abzuschweifen. Denn das kostet richtig Produktivität. Übrigens ist das für Leute im Homeoffice noch viel wichtiger, wenn Arbeit und Privatleben zu verschwimmen drohen. Man muss es ja nicht gleich machen wie Immanuel Kant, der jeden Tag zur exakt gleichen Uhrzeit den exakt gleichen Spaziergang machte. Ein bisschen mehr preußische Disziplin wäre an dieser Stelle aber durchaus sinnvoll. ■

### HENNING BECK

erforscht als promovierter Neurowissenschaftler, wie wir denken, lernen und auf neue Ideen kommen. In seinen Büchern und Vorträgen beschäftigt er sich mit den Stärken und Schwächen menschlicher Gehirne.