

Andrea Ruppert und Martina Voigt

**Verhandlungsstrategien und  
Verhandlungserfolg männlicher  
und weiblicher Führungskräfte  
in Gehaltsverhandlungen**



**Cuvillier Verlag Göttingen**  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Verhandlungsstrategien und Verhandlungserfolg  
männlicher und weiblicher Führungskräfte  
in Gehaltsverhandlungen





**Andrea Ruppert und Martina Voigt**

**Verhandlungsstrategien und Verhandlungserfolg  
männlicher und weiblicher Führungskräfte  
in Gehaltsverhandlungen**



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2015

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2015

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2015

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9022-7

eISBN 978-3-7369-8022-8



<b>Gliederung</b>	<b>Seite</b>
<b>Vorwort</b>	1
<b>1. Einleitung</b>	3
1.1 Darstellung und wissenschaftliche Begründung des Forschungsthemas	4
1.2 Problemstellung und Forschungsfragen	6
1.3 Aufbau des Buches	7
<b>2. Gendereffekte in der Verhandlungsführung</b>	9
2.1 Überblick über den Forschungsstand	9
2.2 Verhandlungskompetenzen	15
<b>3. Verhandlungsstrategien</b>	21
3.1 Die Dual-Concern-Modelle zur Strategiewahl	23
3.2 Strategiewahl für die erfolgreiche Gehaltsverhandlung	27
3.2.1 Durchsetzungsstrategie = durchsetzungsorientiertes, hartes Verhandeln	28
3.2.2 Integrationsstrategie = sachorientiertes, kooperatives Verhandeln nach dem Harvard – Konzept	29
3.3 Geschlechtsspezifische Präferenzen bei der Strategiewahl	32
<b>4. Methodisches Design der Studie</b>	35
4.1 Untersuchungsmethode: Quasi-Experiment	35
4.2 Video-Clips als Stimuli	36
4.3 Variation des Geschlechts (unabhängige Variable)	37
4.4 Variation der Verhandlungsstrategie (unabhängige Variable)	38
4.5 Fragebogen und Ablauf des Quasi-Experiments	48
4.6 Rekrutierung der Stichproben	51



4.7	Zentrale Hypothesen	52
4.8	Kontrolle der Störvariablen	53
4.8.1	Sympathie	53
4.8.2	Männlichkeit / Weiblichkeit	55
4.9	Datenaufbereitung und Datenauswertung mittels Varianzanalyse	57
<b>5.</b>	<b>Beschreibung der Stichprobe</b>	<b>63</b>
5.1	Geschlecht	65
5.2	Alter und Geschlecht	67
5.3	Ausbildung	70
5.4	Branche und Größe der Herkunftsunternehmen	70
5.5	Führungsspanne	74
<b>6.</b>	<b>Empirische Ergebnisse</b>	<b>75</b>
6.1	Bewertung der Verhandlungsstrategien und -taktiken vor Setzen der Stimuli	75
6.1.1	Bewertung der Verhandlungsstrategien und -taktiken nach Geschlecht der Probanden	79
6.1.2	Bewertung der Verhandlungsstrategien und -taktiken nach Alter der Probanden	83
6.2	Geschlecht der im Film verhandelnden Person und Verhandlungserfolg	83
6.3	Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg	87
6.4	Zwei-Faktoren-Modell: Geschlecht der verhandelnden Person, Verhandlungsstrategie und Verhandlungs- erfolg	93
6.5	Exkurs: Sonderauswertung für die Finanzbranche	99
6.6	Zusatzauswertung: Einfluss von wahrgenommener Sympathie	106



6.7	Zusatzauswertung: Einfluss der Sympathie gegenüber dem Vorgesetzten im Film	108
6.8	Drei-Faktoren-Modell: Sympathie, Geschlecht der verhandelnden Person, Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg	109
6.9	Exkurs: Zum Unterschied zwischen „so wird der Vorgesetzte im Film handeln“ zu „so würde ich handeln“	111
6.10	Empfehlungen der befragten Führungskräfte – Auswertung der offenen Frage	113
6.11	Sollten Frauen andere Strategien und Taktiken verwenden?	123
<b>7.</b>	<b>Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen</b>	<b>143</b>
7.1	Sachorientiertes, kooperatives Verhandeln als Master-Modell empfehlenswert	143
7.2	Aber: Keine Angst vor durchsetzungsorientierten Taktiken	144
7.3	Vorsicht beim „playing your gender“	145
7.4	Sympathie schlägt Strategie	146
<b>8.</b>	<b>Anhang</b>	<b>149</b>
8.1	Fragebögen	149
8.2	Übersicht: Empfehlungen der Probanden zur Verbesserung des Verhandlungsverhaltens	155
8.3	Abbildungsverzeichnis	163
8.4	Tabellenverzeichnis	164
8.5	Literaturverzeichnis	168







## **Vorwort**

Haben männliche und weibliche Führungskräfte vor einer Gehaltsverhandlung eine Verhandlungsstrategie, wirkt sich dies sehr unterschiedlich auf ihre Erfolgsaussichten aus: Bei Männern ist es ein Erfolgsfaktor – bei Frauen ein Misserfolgswort (Ruppert / Voigt 2009). Das hier beschriebene Forschungsprojekt dient der Aufklärung dieses Strategie-Paradoxons. Hierbei unterstützte uns das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst sowie das Gender- und Frauenforschungszentrum der Hessischen Hochschulen durch finanzielle Förderung. Susanne Penger verdanken wir wertvolle Unterstützung bei der multivariaten Datenanalyse mit SPSS.

Zwei in Gehaltsverhandlungen üblicherweise eingesetzte Verhandlungsstrategien (Durchsetzungsstrategie / Integrationsstrategie) inklusive einschlägiger Verhandlungstaktiken wurden differenziert nach Geschlecht auf ihren Erfolg untersucht. Hierfür wurden vier knapp fünfminütige Videoclips mit Ausschnitten aus einer Gehaltsverhandlung gedreht. Variiert wurden das Geschlecht und die Verhandlungsstrategie. Jeder der vier Filme wurde von 90 Probanden gesehen und von diesen mittels eines standardisierten Fragebogens u. a. in Bezug auf den Erfolg der jeweils gezeigten Verhandlungsstrategie sowie der eingesetzten Verhandlungstaktiken bewertet. Die Ergebnisse sind durchweg überraschend.

Frankfurt am Main

Andrea Ruppert

Juni 2015

Martina Voigt





## 1. Einleitung

Mit der vorliegenden Studie wird ein Beitrag zur Aufklärung des in Deutschland bestehenden hohen und in den letzten Jahrzehnten nicht wesentlich kleiner gewordenen Gender Pay Gap geleistet. Aktuell wird der Gender Pay Gap auf 22,4 Prozent beziffert, wobei sich diese Zahl auf die unbereinigte Lohnlücke bezieht, die durch einfachen Vergleich der Bruttostundenlöhne von Frauen und Männern ermittelt wird. Mit dieser Differenz von 22,4 Prozent liegt Deutschland im EU-Vergleich an drittletzter Stelle (vgl. Eurostat 2014). Der Gender Pay Gap wird auf allen Ebenen der vertikalen Arbeitsteilung festgestellt und stellt ein beharrliches Moment der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern dar. Wir sehen ihn darüber hinaus als Kernindikator für die gesellschaftliche Ungleichbehandlung von Frauen im Erwerbsleben an, da sich in dem Gender Pay Gap fast alle Problemfacetten verdichten, mit denen Frauen im Berufsleben zu kämpfen haben (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010, S. 2).

Ausgangspunkt für das hier beschriebene Forschungsprojekt „Erfolgreich um Gehalt verhandeln - Strategien weiblicher und männlicher Führungskräfte“ war unsere zwischen 2006 und 2009 durchgeführte Studie „Genderspezifische Verhandlungskompetenzen und ihre Auswirkungen auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen“ (Ruppert / Voigt 2009). Diese Untersuchung lieferte die folgenden markanten Ergebnisse:

- a) Weibliche Führungskräfte bekommen seltener eine Gehaltserhöhung als ihre männlichen Kollegen.
- b) Die Gehaltserhöhungen fallen bei weiblichen Führungskräften geringer aus.



- c) Das Festlegen einer Verhandlungsstrategie im Vorfeld einer Gehalts- und Aufstiegsverhandlung erwies sich bei den männlichen Führungskräften als Erfolgsfaktor und bei den weiblichen als Misserfolgswortfaktor.

Während die beiden zuerst genannten Ergebnisse völlig im Einklang mit bisheriger Forschung zu Gendereffekten in (Gehalts-)Verhandlungen liegen (vgl. Kap. 2), war der dritte Befund zunächst einmal sehr überraschend und ließ sich aufgrund der 2006 gewählten Methodik (Online-Befragung, standardisierter Fragebogen mit nur wenigen offenen Fragen) zunächst einmal nicht aufklären.

### **1.1 Darstellung und wissenschaftliche Begründung des Forschungsthemas**

Zur Erklärung von geschlechtsspezifischen Lohnunterschieden gibt es bereits zahlreiche Studien, jedoch beziehen sich nur wenige davon explizit auf Führungskräfte (vgl. Holst / Busch 2009, S. 2).

Ein theoretischer Ansatz, der regelmäßig zur Erklärung von Verdienstunterschieden herangezogen wird, ist die Humankapitaltheorie, die die Lohnlücke zwischen den Geschlechtern durch eine unterschiedliche Ausstattung mit Humankapital erklärt (vgl. Becker 1993). Allerdings wird dieser Ansatz für die Erklärung von Differenzen in Führungspositionen als weniger geeignet angesehen, da sich Männer und Frauen in Führungsetagen hinsichtlich ihrer Humankapitalausstattung kaum unterscheiden. Beblo / Ohlert / Wolf (2010) haben beispielsweise gezeigt, dass in 80 Prozent der westdeutschen und 63 Prozent der ostdeutschen Betriebe erhebliche Lohnungleichheiten nach dem Geschlecht bestehen, die sich nicht durch Bildungs- oder Erfahrungsunterschiede der Personen erklären lassen.



Einen weiteren Beitrag zur Erklärung der Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern liefert die Devaluationshypothese. Nach diesem Ansatz, der auf dem Konzept des "doing gender" basiert, wird eine generelle Entwertung weiblicher Arbeiten und dementsprechende geringere Entlohnung angenommen (vgl. England et al. 2000, Liebeskind 2004): Alltägliche Interaktionsprozesse (re)produzieren geschlechtliche Kategorisierungen und diese wiederum aktivieren Geschlechterstereotype, darunter auch die Vorstellung, dass das männliche Geschlecht dem weiblichen überlegen sei, was u. a. dazu führt, dass Männern (unter sonst gleichen Bedingungen) eine höhere berufliche Kompetenz und Leistungsfähigkeit zugeschrieben wird (vgl. Holst / Busch 2009, Foschi 1996).

Letzteres ist gerade im Hinblick auf Führungspositionen von erheblicher Relevanz. Zum einen werden vor dem Hintergrund kulturell verankerter "gender status beliefs" die weibliche Geschlechterrolle und die Anforderungen einer Führungsposition als weniger passfähig eingeschätzt (Gmür 2004, Ridgeway 2001). Zum anderen wird in Führungsetagen die Vergütungsfindung in der Regel nicht aufgrund von Arbeitsplatzbewertungen vorgenommen, so dass der Einfluss gesellschaftlicher Wertvorstellungen, die in Deutschland noch stark auf tradierten Rollenerwartungen beruhen, auf die Bewertung der Tätigkeiten von Führungskräften vermutlich sehr groß ist.

Die Untersuchung von Holst / Busch (2009) erbrachte das Ergebnis, dass die geschlechtsspezifische Humankapitalausstattung etwa 28 Prozent des Gender Pay Gap und die geschlechtsspezifische Segregationsstruktur zusätzliche 15 Prozent erklären können. Es bleibt also ein erheblicher nicht erklärter "Rest", den die Autorinnen auf "gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen", darunter "mittelbar oder unmittel-



bar diskriminierende Praktiken auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen" (Holst / Busch 2009, S. 31) zurückführen.

Aber auch Verhandlungsverhalten, Verhandlungskompetenzen und Verhandlungsstrategien von Frauen und Männern haben nach unserer Einschätzung einen erheblichen Einfluss auf die Höhe der Bezahlung und damit auf den Gender Pay Gap (vgl. Ruppert / Voigt 2009, Sinus Sociovision 2008).

## **1.2 Problemstellung und Forschungsfragen**

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse unserer eingangs beschriebenen Studie (Ruppert/Voigt 2009) stellte sich für uns die Frage, was ursächlich dafür sein könnte, dass sich das Entwickeln einer Verhandlungsstrategie als Teil der Vorbereitung einer Gehalts- und Aufstiegsverhandlung bei männlichen und weiblichen Führungskräften so unterschiedlich auf den Erfolg der Verhandlung auswirkt. Um Antworten auf diese Frage zu erhalten, entschlossen wir uns zu untersuchen, welchen Einfluss die Wahl der Verhandlungsstrategie und das Geschlecht der verhandelnden Person sowie die Interaktion dieser beiden Variablen auf den Verhandlungserfolg in Gehaltsverhandlungen haben.

Hierfür formulierten wir die folgenden Forschungsfragen:

- a) Wie sind die Chancen für Verhandlungserfolg einzuschätzen, wenn weibliche und männliche Führungskräfte mit
- einer durchsetzungsorientierten, harten oder
  - einer sachorientierten, kooperativen
- Strategie in der Gehaltsverhandlung agieren?



- b) Inwieweit beeinflussen das Geschlecht der verhandelnden Personen bzw. geschlechtstypische Rollenerwartungen und Stereotypisierungen, ob eine bestimmte Verhandlungsstrategie zum Erfolg führt?
- c) Welche Empfehlungen für weibliche Führungskräfte lassen sich aus den empirischen Befunden ableiten?
- d) Welche Empfehlungen lassen sich für die Vorgesetzten weiblicher Führungskräfte ableiten?

### **1.3 Aufbau des Buches**

Im nachfolgenden Kapitel 2 beschreiben wir zunächst den Stand der wissenschaftlichen Forschung zum Verhandlungsverhalten von Frauen und Männern sowie zu den unterschiedlichen geschlechtstypischen Verhandlungskompetenzen von Frauen und Männern und deren Auswirkungen auf den Verhandlungserfolg.

In Kapitel 3 definieren wir die Begriffe Verhandlungsstrategie und Verhandlungstaktik und erläutern aufgrund welcher Kriterien wir die in unserem Forschungsprojekt eingesetzten Verhandlungsstrategien ausgewählt haben. Hierbei wird ausgehend von den Dual-Concern-Modellen zunächst ein Überblick über die möglichen Verhandlungsstrategien gegeben und danach sowohl die Durchsetzungsstrategie als auch die Integrationsstrategie detailliert vorgestellt.

In dem sich anschließenden Kapitel 4 beschreiben wir das methodische Design und unsere methodische Vorgehensweise. In diesem Kontext werden sowohl die eingesetzten Videofilme anhand ihrer Drehbücher als auch der den Probanden vorgelegte Fragebogen vorgestellt und erläutert.





Hieran schließt sich in Kapitel 5 die Beschreibung der Stichprobe hinsichtlich der für das Experiment relevanten Merkmale Geschlecht, Alter, Ausbildung und Führungserfahrung der Probanden sowie Branche und Größe der Herkunftsunternehmen der Probanden an.

In Kapitel 6 stellen wir dann unsere empirischen Ergebnisse vor. Zunächst thematisieren wir die Bewertung des Erfolgs der eingesetzten Verhandlungsstrategien und -taktiken durch die befragten Führungskräfte. Hierbei differenzieren wir nach Geschlecht und Alter der Probanden. Diese Auswertungen werden ergänzt durch eine Sonderauswertung für die Finanzbranche und Auswertungen zum Einfluss von Sympathie auf den Erfolg in Gehaltsverhandlungen. Im Anschluss daran stellen wir vor, welche Empfehlungen die befragten Führungskräfte für eine bessere bzw. erfolgversprechendere Gehaltsverhandlung geben, differenziert nach Geschlecht und Verhandlungsstrategie. Danach werten wir aus, ob die befragten Führungskräfte unterschiedliche Strategien und Taktiken für Frauen und Männer befürworten und welche Gründe aus ihrer Sicht dafür sprechen. Im abschließenden Kapitel stellen wir dar, welche Schlussfolgerungen wir aus den empirischen Ergebnissen für die Wahl der Verhandlungsstrategie und den Einsatz von Verhandlungstaktiken in Gehaltsverhandlungen ziehen und geben Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Gehaltsverhandlung.



## **2. Gendereffekte in der Verhandlungsführung**

### **2.1 Überblick über den Forschungsstand**

In den USA existieren bereits seit längerem empirische Untersuchungen, die das Verhandlungsverhalten von Frauen und Männern in den Fokus rücken. Sie haben im Wesentlichen vier zentrale Ergebnisse hervorgebracht:

- Männer erzielen in Verhandlungen die besseren Ergebnisse
- Frauen bevorzugen (tendenziell) einen kooperativen Verhandlungsstil
- geschlechtstypische Stereotypisierungen beeinflussen Verhandlungsergebnis und Verhandlungsprozess
- weitere Variablen wirken verstärkend oder abschwächend auf diese Gendereffekte ein

Nadler / Nadler (1987, zitiert nach Tannen 1997, S. 31 f.) führten mit 174 Studenten Gehaltsverhandlungen im Rollenspiel durch und stellten fest, dass Frauen am Ende durchweg geringere Gehaltserhöhungen ausgehandelt hatten. Weitere Ergebnisse ihres Experiments waren, dass Männer in der Rolle der Mitarbeiter höhere Anfangsforderungen stellten und ihnen - insbesondere von Frauen - höhere Gehaltszulagen bewilligt wurden. Studenten in der Vorgesetztenrolle bewilligten im Schnitt ihren männlichen Mitarbeitern höhere Gehaltszulagen und die niedrigsten Gehaltserhöhungen wurden schließlich ausgehandelt, wenn ein Mann den Vorgesetzten und eine Frau die Untergebene spielte.

Gerhart / Rhynes (1991, S. 256 ff.) kamen zu vergleichbaren Ergebnissen. Sie betrachteten die Gehälter von mehr als 200 Absolventen eines Ivy League MBA Programms und fanden heraus, dass Männer ein Anfangsgehalt erhielten, das im Schnitt um 4,3 Prozent höher lag als das



erste Angebot, während das Gehalt von Frauen nur durchschnittlich um 2,7 Prozent höher als das erste Angebot war.

Stuhlmacher / Walters (1999) kamen aufgrund einer Meta-Analyse von 21 Studien zu dem Ergebnis, dass Männer die besseren Verhandlungsergebnisse erzielten.

Auch in Deutschland wird dieses Forschungsgebiet zunehmend häufiger thematisiert.

Wüst / Burkart (2012) haben in einer Studie das Verhandlungsverhalten von 692 Studierenden (männlich: 44,9 Prozent / weiblich: 55,1 Prozent) anhand simulierter Vorstellungsgespräche im Rahmen einer Online-Befragung untersucht und kamen zu der Schlussfolgerung, dass ein Teil des Gender Pay Gap auf unterschiedliche Verhandlungsstrategien von Frauen und Männern zurückzuführen ist. Sie analysierten die Gehaltsverhandlungsstrategien ihrer Studierenden in Bezug auf ihr Verhandlungsverhalten und ihre Verhandlungsziele. Hierbei zeigte sich, dass bereits die Vorstellungen von Frauen und Männern in Bezug auf das für sie angemessene Gehalt auseinandergehen. Die von Frauen genannten Beträge lagen unterhalb der von den Männern genannten. Auch die als Verhandlungsbasis genannte Eingangsforderung der Frauen war geringer als die der Männer, wobei fast die Hälfte der Frauen und nur ein Viertel der Männer Gehaltsvorstellungen nannten, die unter dem Betrag lagen, den sie für sich als richtig empfanden. Doppelt so viele Frauen wie Männer akzeptierten ein niedrigeres Gegenangebot des Unternehmens ohne weitere Verhandlung.

Dittrich / Knabe / Leipold (2012) untersuchten das unterschiedliche Verhalten von Männern und Frauen in Gehaltsverhandlungen im Rahmen eines Laborexperiments, an dem 122 Studierende (72 Männer, 50



Frauen) verschiedener Studiengänge der Technischen Universität Dresden teilnahmen. Die Teilnehmer wurden nach dem Zufallsprinzip in die Rollen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer eingeteilt, die in einer Face-to-Face-Situation immer paarweise den Lohn des Arbeitnehmers aushandelten. Das Experiment wurde über 20 Runden durchgeführt, d. h. jeder Teilnehmer führte 20 Verhandlungen mit verschiedenen Personen, wobei das Recht des ersten Angebots in jeder Runde zwischen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite hin und her wechselte. Obwohl sich die Probanden in dem Experiment gegenüber saßen (und so das Geschlecht des Gegenübers wahrnehmen konnten), erfolgte die Kommunikation (Annehmen oder Ablehnen des Angebots) ausschließlich schriftlich über vorbereitete Formulare.

Das Experiment erbrachte im Wesentlichen zwei genderbezogene Ergebnisse: Es zeigte sich zum einen, dass die Männer bessere Verhandlungsergebnisse erzielten. Zum anderen wurde deutlich, dass auch das Matching der Geschlechter Einfluss auf die Ergebnisse hatte: Männliche Arbeitssuchende erzielten bessere Ergebnisse, wenn sie mit Arbeitgeberinnen anstatt mit Arbeitgebern verhandelten. Analog verhielt es sich, wenn Männer als Arbeitgeber agierten. In dieser Rolle konnten sie den Lohn der Arbeitnehmerinnen im Durchschnitt mehr „drücken“ als den der männlichen Arbeitnehmer.

Walters / Stuhlmacher / Meyer (1998) führten eine Meta-Analyse zu Forschungsergebnissen aus 35 Jahren durch und kamen zu dem Ergebnis, dass Frauen im Vergleich zu Männern eine Tendenz zum kooperativen Verhandlungsstil an den Tag legen (vgl. hierzu Kap. 3.3).



Als bedeutender Einflussfaktor für Gendereffekte in Verhandlungen wird die geschlechtstypische Stereotypisierung angesehen (vgl. Kray / Thompson 2004).

Es wird darauf verwiesen, dass sowohl Laboruntersuchungen als auch Feldstudien zu dem Ergebnis kommen, dass Frauen generell ein schlechteres erstes Angebot gemacht wird als Männern (vgl. Bowles 2012, S. 6f.). Beispielsweise zeigten Ayres und Siegelmann (1995), dass Autohändler Männern systematisch günstigere Kaufangebote machten. Auch in verschiedenen Laborexperimenten wurde beobachtet, dass Frauen regelmäßig schlechtere (erste) Angebote bekommen (Solnick 2001, Solnick / Schweitzer 1999). Die Verhandler scheinen das Geschlecht der Gegenseite als wichtige Information zur Festlegung des Eröffnungsangebots zu nutzen: „players seem to *expect* that women would be satisfied with a smaller share“ (Solnick 2001, S. 199).

Und damit könnten sie auch durchaus richtig liegen: Auswertungen der Daten des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) kommen für die verschiedenen Erhebungswellen zu dem Ergebnis, dass Frauen geringere finanzielle Ansprüche haben. Die Vorstellungen über die Höhe des eigenen gerechten Einkommens zwischen Männern und Frauen unterscheiden sich deutlich, wobei Frauen geringere Ansprüche an ihr Brutto- oder Nettoeinkommen formulieren. Das von ihnen als gerecht angesehene Einkommen liegt im Durchschnitt deutlich unter dem, was Männer für sich als subjektiv gerecht empfinden und auch unterhalb des tatsächlichen Einkommens der Männer (vgl. Liebig / Valet / Schupp 2010, S. 14 f.).

Weiterhin gibt es etliche Studien, die deutlich machen, dass Frauen für nicht dem weiblichen Stereotyp entsprechenden Verhalten sanktioniert



werden. Bowles u. a. (2004, S. 8 f.) kamen zu dem Ergebnis, dass aggressives Verhandeln von Männern und Frauen unterschiedlich bewertet wird. Auf der Basis von schriftlich festgehaltenen Bewerbungsgesprächen, bei denen nur das Geschlecht des Bewerbers geändert wurde, sollten die Probanden entscheiden, ob sie die jeweiligen Personen einstellen würden oder nicht. Als Ergebnis wurde festgestellt, dass Personen die aggressiv verhandelten, generell seltener eingestellt wurden. Aber: Männer mit aggressivem Verhalten wurden dennoch dreieinhalb Mal so oft eingestellt wie Frauen. Mit anderen Worten: Das gleiche Verhalten wirkt sich für Frauen deutlich nachteiliger aus.

Insofern existiert für weibliche Verhandler in Gehaltsverhandlungen die Gefahr eines Dilemmas, in dem sie die sozialen Risiken des Verhandeln mit den ökonomischen Chancen abwägen müssen.

Dass sie sich dieser Risiken auch bewusst sind, belegt eine Untersuchung von Amanatullah / Morris (2010). Sie ließen ihre Probanden einmal für sich selbst und einmal für eine andere Person verhandeln und stellten fest, dass die Frauen druckvoller verhandelten, wenn es nicht im eigenen Interesse geschah. Grund für die größere Zurückhaltung in diesem Fall war die antizipierte Zurückweisung als zu fordernd. Bei den Männern zeigte sich hier kein Unterschied.

Weitere Variablen wirken verstärkend oder abschwächend auf diese Gendereffekte ein. So gibt es beispielsweise empirische Evidenz dafür, dass die Wirkung von Stereotypen durchaus beeinflussbar ist. Wenn der maskuline Stereotyp mit Verhandlungserfolg assoziiert wird, dann erzielen Männer bessere Ergebnisse. Umgekehrt sind Frauen erfolgreicher, wenn die Verhandelnden dahingehend instruiert werden, dass Verhandlungserfolg mit weiblichem Verhalten verbunden ist. Und auch das um-



gekehrte Untersuchungsdesign erbrachte entsprechende Resultate: Werden die Verhandelnden dahingehend informiert, dass "typisch männliches Verhalten" (Selbstbezogenheit, Durchsetzungsfähigkeit, Rationalität, begrenzter Einsatz von Gefühlen) schlechte Verhandlungsergebnisse erwarten lässt, dann sind Frauen besser. Berichtet man ihnen, dass "typisch weibliche Verhaltensweisen" (gut zuhören, sich in den anderen einfühlen) nicht zum Erfolg führen, dann sind umgekehrt wieder Männer erfolgreicher (vgl. Kray / Galinsky / Thompson 2002, S. 386 ff.).

Ein weiterer Trigger für Gendereffekte in Verhandlungen besteht offenbar in der Art des Verhandlungsgegenstandes. Ist dieser maskulin stereotypisiert, dann erzielen Männer bessere Verhandlungsergebnisse. Dieser Vorteil verschwindet, wenn es um weiblich stereotypisierte Verhandlungsgegenstände geht (vgl. Bear / Babcock 2012). Ein ähnlicher Effekt zeigt sich in Experimenten bei der Manipulation der Machtposition der Verhandler. Während die Ausstattung mit Macht bei den weiblichen Probanden deren Bereitschaft in die Verhandlung einzusteigen erhöhte, zeigte diese Manipulation bei den beteiligten Männern keine Veränderung (vgl. Magee / Galinsky / Gruenfeld 2007, Small / Gelfand / Babcock / Gettman 2007).

Ein weiteres Beispiel aus der empirischen Forschung zeigt, dass auch die Selbstpräsentation von Frauen Einfluss auf das Verhalten der anderen Seite hat. Kray / Locke / Van Zant variierten die Selbstpräsentation zum einen als „warm / freundlich“ versus „flirtend / charmant“ und stellten fest, dass die Angebote bei der warmen freundlichen Variante schlechter waren (zitiert nach Bowles 2012, S. 7).



## 2.2 Verhandlungskompetenzen

Obwohl in der Diskussion um den Gender Wage Gap zunehmend auch Gendereffekte der Verhandlungsführung thematisiert werden, ist der Einfluss der Verhandlungskompetenzen in diesem Zusammenhang immer noch stark unterbelichtet. Wenn gendertypische Verhandlungskompetenzen überhaupt thematisiert werden, wird ihr Einfluss eher verneint. So zum Beispiel bei Dittrich / Knabe / Leipold (2012, S. 10), die folgendes Fazit ziehen: "(...) our findings suggest that it is not necessarily the lack of bargaining skills that leads to less favorable outcomes for women. Gender differences rather occur in how women and men approach the negotiation (...). Therefore, policy recommendations should not necessarily focus on improving women's bargaining skills, but rather on encouraging women to negotiate in the first place and not accept what is offered to them."

Hierzu ist anzumerken, dass die Frage, ob jemand überhaupt in eine Verhandlung einsteigt, bereits einen wesentlichen Bestandteil der Verhandlungskompetenz darstellt, die sich zusammensetzt aus den Elementen „Wollen“ (Motivation und Einstellung der verhandelnden Person zur Gehaltsverhandlung), „Wissen“ (Kenntnis der strategischen Modelle zur Verhandlungsführung sowie der möglichen Verhandlungstaktiken) und „Können“ (Auswahl und Einsatz der geeigneten Verhandlungsstrategie und -taktiken).

Die wissenschaftliche Meinung, dass die geringeren Gehälter von Frauen darin begründet sind, dass sie Gehaltsverhandlungen vermeiden, wurde als populäre These von Babcock / Laschever „Women don't ask“ (2007) aufgestellt. Wir konnten diese These – zumindest für Deutschland – widerlegen: Weibliche Führungskräfte initiieren mindestens genauso





oft Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen wie ihre männlichen Kollegen (vgl. Ruppert / Voigt 2009, S. 41 ff.).

Geschlechtstypische Unterschiede im Hinblick auf die Verhandlungskompetenzen kristallisierten sich vor allem in Bezug auf die grundsätzliche Disposition gegenüber Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen heraus: Frauen nehmen diese offensichtlich weniger "sportlich" als Männer. Sie gehen häufiger "nervös", "unsicher" oder gar "ängstlich" in das Gespräch. Misserfolge werden vielfach "persönlich" genommen. Weniger weibliche als männliche Führungskräfte "reizt es, Gehaltsverhandlungen zu führen" (vgl. ebenda, S. 56 ff.). Sehr aufschlussreich sind auch die Konsequenzen, die Führungskräfte ziehen, sofern sie mit dem erzielten Verhandlungsergebnis nicht zufrieden sind: Während Männer dazu tendieren, es "später noch einmal zu versuchen" bemühen sich die Frauen häufiger um eine Stellung in einem anderen Unternehmen (vgl. ebenda, S. 89 ff.).

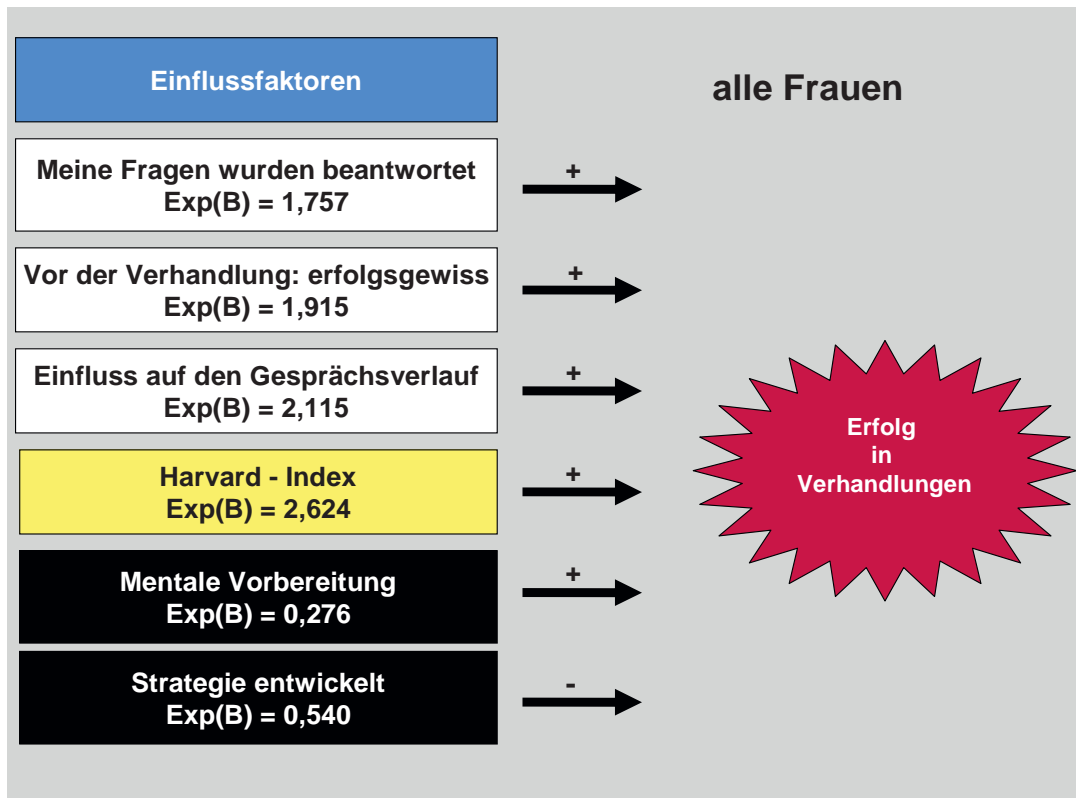
Ein weiteres ergiebiges Thema im Hinblick auf geschlechtstypische Unterschiede sind die kommunikativen Skills. Weiblichen Führungskräften gelingt es offenbar in geringerem Maße, der Gehaltsverhandlung den eigenen Stempel aufzudrücken. Sie befinden seltener, dass sie Einfluss auf die Inhalte des Verhandlungsgesprächs hatten, dass der Vorgesetzte zuhörte und die an ihn gerichteten Fragen beantwortete (vgl. ebenda, S. 82 ff.). Diese Ergebnisse unterstreichen bisherige Befunde zur geschlechtstypischen Kommunikation (vgl. Fishman 1977 und 1978, Gräbel 2004, Piechotta 2001).

Außerdem zeigte sich als ein zentrales Ergebnis der multivariaten Analyse, die mittels einer logistischen Regression durchgeführt wurde, in dieser Studie ein "Strategie-Paradoxon": Das Festlegen einer Verhand-



lungsstrategie im Vorfeld der Gehalts- und Aufstiegsverhandlung erwies sich bei den männlichen Führungskräften als Erfolgsfaktor und bei den weiblichen als Misserfolgswirkung (vgl. Abb. 1 und 2 ).\*

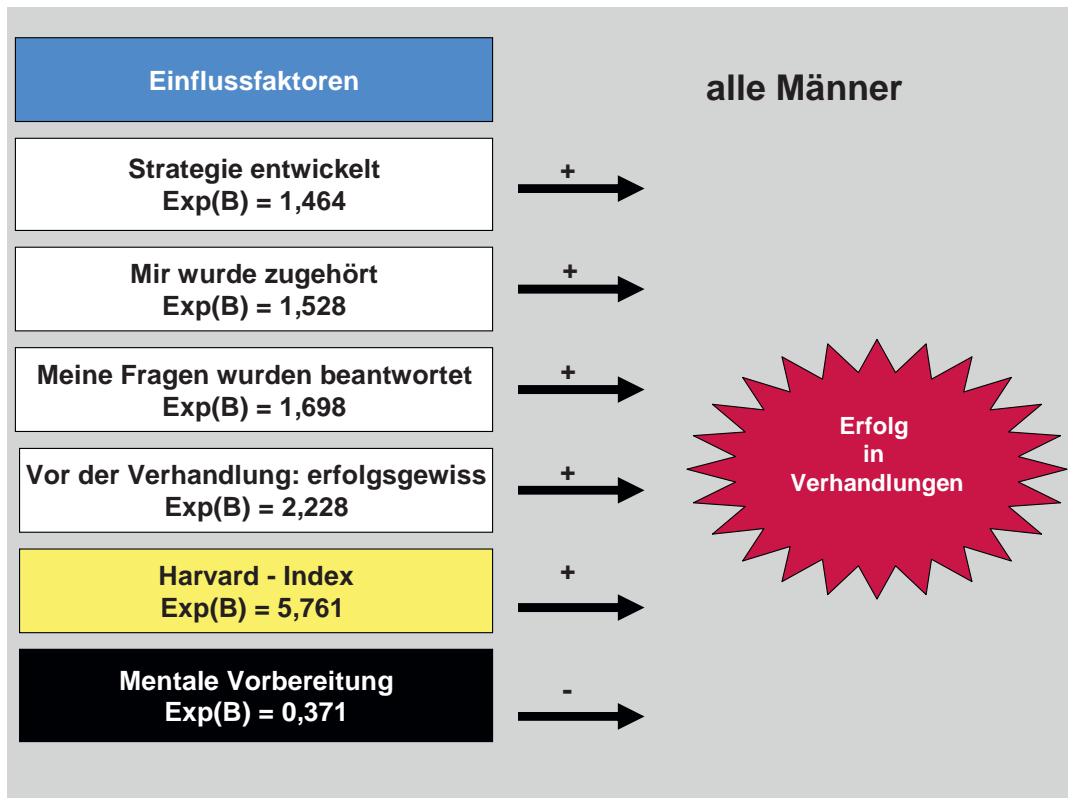
**Abb. 1: Das weibliche Erfolgsmodell**



\* Der exponierte Regressionskoeffizient  $Exp(B)$  gibt die Chance für das Eintreten der abhängigen Variablen an. Zum Beispiel ist das  $Exp(B)$  von 1,464 („Strategie entwickelt“ im männlichen Erfolgsmodell) so zu interpretieren, dass sich die Chance des Eintritts von Verhandlungserfolg um den Faktor 1,464 erhöht. Ein  $Exp(B)$  kleiner 1 („Strategie entwickelt“ im weiblichen Erfolgsmodell) zeigt einen entsprechenden negativen Zusammenhang an.



**Abb. 2: Das männliche Erfolgsmodell**



Eine Aufklärung dieses „Strategie-Paradoxons“ war aufgrund der Untersuchungsmethode (Online-Befragung, überwiegend standardisiert, nur wenige offene Fragen) nicht möglich. Ein denkbarer Erklärungsansatz könnte in dem in der Literatur gelegentlich behaupteten Strategiedefizit von Frauen liegen. Allerdings spricht die Auswertung der (wenigen) Antworten auf die offene Frage ("Sie haben angegeben, dass Sie zur Vorbereitung auf das Verhandlungsgespräch eine Strategie entwickelt haben. Bitte erklären Sie uns diese in kurzen Stichworten") zunächst einmal dagegen: Die beschriebenen Strategien der männlichen und weiblichen Führungskräfte sind gleichartig und gleichwertig. Weitere plausible Erklärungen sind, dass die Umsetzung der vorbereiteten Strategie bei den Frauen weniger erfolgreich war, dass Frauen an der vorbereiteten Strategie festgehalten haben, obwohl diese nicht angemessen war, dass



aufgrund von Rollenerwartungen und Stereotypisierungen gleiche Strategien beim Gesprächspartner unterschiedlich gut ankommen, je nachdem, ob sie von einem Mann oder einer Frau verfolgt werden.

Dieses „Strategie-Paradoxon“ war der Ausgangspunkt für die hier beschriebene Studie. Daher widmet sich das folgende Kapitel den der empirischen Untersuchung zugrundeliegenden Verhandlungsstrategien.





### 3. Verhandlungsstrategien

Die steuernde Einflussnahme auf den Erfolg einer Gehaltsverhandlung setzt deren Planung und Vorbereitung voraus. Diese Planung und Vorbereitung kann in Bezug auf Auswahl und Umfang der Aktivitäten sehr unterschiedlich sein und reicht von Einzelhandlungen wie z.B. der Recherche von Vergleichsgehältern oder dem Auflisten der eigenen Leistungen bis hin zur Ausarbeitung einer Verhandlungsstrategie. In Bezug auf Letzteres stellt sich zwangsläufig die Frage, ob es eine für die erfolgreiche Gehaltsverhandlung besonders geeignete Verhandlungsstrategie gibt.

Kaum eine Veröffentlichung zum Thema Verhandlungsführung verzichtet auf ein Kapitel zur strategischen Vorgehensweise (vgl. z.B. Heussen / Pischel 2014, Rz. 368, 388 ff., Schmitz / Spilker / Schmelzer 2006, S. 21 ff. und S. 43 ff., Herzlieb 2000, S. 108 ff., Fritzsche 2013, S. 75 ff.). Dabei werden oft die Begriffe Verhandlungsstrategie und Verhandlungstaktik verwendet, ohne zu klären, was sie genau bedeuten bzw. wie sie sich unterscheiden und zusammenhängen. Für die Untersuchung der Frage nach der für Gehaltsverhandlungen besonders geeigneten Verhandlungsstrategie ist jedoch eine eindeutige Definition dieser Begriffe und ihres Zusammenspiels unerlässlich.

Eine allgemeingültige Definition der Begriffe Strategie bzw. Verhandlungsstrategie sowie Taktik bzw. Verhandlungstaktik hat sich bisher noch nicht herausgebildet.

Das Deutsche Universalwörterbuch – Duden (2011, S. 1695) beschreibt die Bedeutung des Begriffs Strategie als „genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches, wirtschaftliches o. ä. Ziel zu erreichen, und in dem man diejeni-



gen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht“. Ausgehend von dieser wörtlichen Bedeutung kann eine Verhandlungsstrategie als planvolles, das (Gesamt-) Verhandlungsziel und alle die Verhandlungen beeinflussenden Faktoren berücksichtigendes Verhalten angesehen werden. In diesem Sinne haben auch Lewicki / Saunders / Barry (2006, S. 105) formuliert: "Applied to negotiations strategy refers to the overall plan to accomplish one's goals in a negotiation and the action sequences that will lead to the accomplishment of those goals." Angewendet auf eine Gehaltsverhandlung kann von einer Strategie daher dann ausgegangen werden, wenn als Verhandlungsziel zunächst die angestrebte Gehaltserhöhung und – unter vorausschauender Berücksichtigung aller denkbaren Entwicklungen während der Verhandlung – die verschiedenen Handlungsschritte zur Erreichung dieses Ziels festgelegt werden.

Die Bedeutung des Begriffs Taktik wird im Deutschen Universalwörterbuch – Duden (2011, S. 1726) beschrieben als „aufgrund von Überlegungen im Hinblick auf Zweckmäßigkeit und Erfolg festgelegtes Vorgehen“. Als Verhandlungstaktik kann daraus abgeleitet daher ein kurzfristiges Verhalten oder eine Maßnahme zur Erreichung des nächsten Schritts bzw. des nächsten Zwischenziels definiert werden. Diese Definition steht auch in Einklang mit der von Lewicki / Saunders / Barry (2006, S. 105) verwendeten Beschreibung: "Tactics are short-term, adaptive moves designed to enact or pursue broad (or higher-level) strategies, which in turn provide stability, continuity, and direction for tactical behaviors". Angewendet auf eine Gehaltsverhandlung wären daher taktische Vorgehensweisen, z.B. das Stellen einer höheren Forderung als der angestrebten Gehaltserhöhung oder die Bezugnahme auf Vergleichsgehälter in der Branche.



Verhandlungsstrategie und Verhandlungstaktik stehen also in engem Zusammenhang. Beide zielen auf den richtigen Einsatz bestimmter Mittel in Zeit und Raum, wobei sich die Verhandlungsstrategie im Allgemeinen auf ein übergeordnetes Ziel bezieht, während die Verhandlungstaktik den Weg und die Maßnahmen bestimmt, kurzfristigere Zwischenziele zu erreichen (Ruppert / Voigt 2009, S. 74).

### **3.1 Die Dual-Concern-Modelle zur Strategiewahl**

Für die Wahl der passenden Verhandlungsstrategie gibt es weder eine allgemein gültige Theorie noch ein allgemein gültiges Modell. Es gibt eine Vielzahl theoretischer Ansätze und daraus abgeleiteter Modelle, die je nach Anwendungsbereich besser oder schlechter geeignet scheinen (vgl. hierzu z.B. Trötschel / Gollwitzer 2004, S. 116 ff., Behrmann 2013, S. 20 ff.). Gehaltsverhandlungen finden im Rahmen einer langfristig angelegten Geschäftsbeziehung (= Arbeitsverhältnis) statt. Dies beeinflusst die Grundorientierung und die Motive der Verhandlungspartner: Diese möchten jeweils ihr eigenes Verhandlungsziel erreichen, ohne jedoch die Geschäftsbeziehung zu beeinträchtigen. Da bei Gehaltsverhandlungen die Motivation einen entscheidenden Einfluss auf das Verhandlungsverhalten hat, haben wir zur Auswahl der Verhandlungsstrategie im Rahmen unserer Studie die Motivationsmodelle der zwei Anliegen (Dual-Concern-Modelle) herangezogen.

Die Dual-Concern-Modelle (vgl. z. B. Filley 1975, Pruitt / Rubin 1986, Pruitt 1991) gehen davon aus, dass die Auswahl der passenden Verhandlungsstrategie zur Lösung von Konflikten von zwei Dimensionen abhängig ist: dem Eigeninteresse und dem Fremdinteresse des Verhandlenden. Diese beiden Dimensionen werden zueinander in Beziehung



gesetzt. Die Auswahl der Verhandlungsstrategie ist davon abhängig, wie stark das Eigen- und das Fremdinteresse ausgeprägt sind. Die Bezeichnung der Dimensionen weicht in den verschiedenen Modellen voneinander ab (vgl. hierzu die Übersicht bei Melchior 2008, S. 82 f., Tabelle 1), ohne dass dies jedoch Auswirkungen auf die Auswahl der passenden Verhandlungsstrategie hätte (de Dreu / Beersma 2005, S. 107, de Dreu / Weingart / Kwon 2000, S. 901). Mit Blick auf Gehaltsverhandlungen trifft die Bezeichnung der Dimensionen von Filley (1975, S. 49 f.) wohl am besten die widerstreitenden Interessen: Interesse an der persönlichen Zielerreichung („concern for personal goals“) vs. Interesse an der Beziehung („concern for relationship“) zum Verhandlungspartner (vgl. Abb. 3).

**Abb. 3: Dual-Concern-Modell beim Einsatz in Gehaltsverhandlungen**



Eigene Darstellung in Anlehnung an Filley 1975 und Pruitt / Rubin 1986.



Setzt man die Dimensionen „Interesse an der persönlichen Zielerreichung“ und „Interesse an der Beziehung zum Verhandlungspartner“ in Beziehung zueinander, entstehen fünf verschiedene Interessenkonstellationen, aus denen sich passende Verhandlungsstrategien ableiten lassen.

Wer weder das eigene Interesse an der persönlichen Zielerreichung noch das Interesse an der Beziehung zum Vertragspartner hoch gewichtet, wird Verhandlungen vermeiden (*Vermeidungsstrategie*), indem dem Konflikt ausgewichen oder dieser zeitlich hinausgeschoben wird (vgl. Melchior 2008, S. 87 m. w. N.). Übertragen auf eine Gehaltsverhandlung wird dies wohl dazu führen, dass auf Seiten des Mitarbeiters nicht nach einer Gehaltserhöhung gefragt und bei evtl. anstehenden Mitarbeitergesprächen das Thema Gehalt ausgespart oder auf einen späteren Zeitpunkt verschoben wird.

Wer hingegen das Interesse an der Beziehung zum Verhandlungspartner höher gewichtet als das Interesse an der persönlichen Zielerreichung, wird bei einer möglichen Verhandlung nachgeben (*Nachgebestrategie*). Die Interessen des Verhandlungspartners werden akzeptiert, die eigenen Ziele werden aufgegeben und es werden einseitige Zugeständnisse gemacht (vgl. Melchior 2008, S. 87 m. w. N.). Im Rahmen von Gehaltsverhandlungen führt dies dazu, dass die eigene Gehaltsforderung zu Gunsten des Erhalts einer guten Arbeitsbeziehung zurückgezogen wird.

Wer umgekehrt nur die eigenen Interessen beachtet und denen der Gegenseite keine Bedeutung beimisst, wird die Verhandlung darauf ausrichten, sich auf Kosten des Verhandlungspartners durchzusetzen (*Durchsetzungsstrategie*). Durch hartes und aggressives Verhandlungs-



verhalten unter Einsatz von Manipulationstaktiken wie z.B. Schmeicheln, Täuschen, Drohen sollen die eigenen Ziele erreicht werden (vgl. Melchior 2008, S. 86 f. m. w. N.). In Gehaltsverhandlungen zeigt sich dies oft darin, dass die Qualitäten des Gesprächspartners herausgehoben werden oder mit der Kündigung oder dem Reduzieren der eigenen Arbeitsleistung gedroht wird.

Sind jedoch das Interesse an der Durchsetzung der eigenen Verhandlungsziele und am Erhalt einer guten Beziehung zum Verhandlungspartner vergleichbar hoch ausgerichtet, kommt es zu einem integrativen Zusammenarbeiten der beiden Parteien und es können Win-Win-Lösungen erreicht werden (*Integrationsstrategie*). Die Bedürfnisse beider Partner sollen bestmöglich befriedigt werden. Dies gelingt nur, wenn beide nicht nur ihr konkretes Verhandlungsziel, sondern auch die dieser Zielformulierung zugrundeliegenden Interessen offenlegen. Auf dieser Basis können kreative und integrative Lösungen zur bestmöglichen Verwirklichung der Interessen beider Verhandlungspartner entwickelt werden, so dass beide als „Gewinner“ aus der Verhandlung herausgehen (vgl. Melchior 2008, S. 86 m. w. N.). Die Integrationsstrategie ist also in der Lage die vorhandenen Ressourcen zum Nutzen beider Verhandlungspartner einzusetzen. Übertragen auf eine Gehaltsverhandlung könnte dies z.B. dazu führen, dass die Realisierung einer Gehaltserhöhung an eine kosteneinsparende Prozessverschlinkung im Zuständigkeitsbereich der verhandelnden Person gekoppelt wird und damit beide Parteien Vorteile aus der getroffenen Vereinbarung ziehen können.

Wenn das Interesse an der eigenen Zielerreichung und an der Beziehung zum Verhandlungspartner jeweils moderat ausgeprägt ist, ist die Bereitschaft zur Kompromissfindung zu beobachten. Das moderate Eigen- und Fremdinteresse führt dazu, dass die Verhandlungspartner



von den selbst definierten Maximalinteressen Abstand nehmen und der anderen Seite Zugeständnisse machen, um ein Ergebnis zu finden, mit dem beide Parteien zufrieden sein können. Dabei ist zu beachten, dass die Kompromissfindung keine eigenständige und klar abgrenzbare Strategie ist (Pruitt / Rubin 1986), da sich das Handeln nicht an den zuvor festgelegten Interessen orientiert, sondern vielmehr die Interessen an das Vorgehen im Verhandlungsprozess angepasst werden.

### **3.2 Strategiewahl für die erfolgreiche Gehaltsverhandlung**

Wir sind bei der Auswahl der in der Studie untersuchten Verhandlungsstrategien bei Gehaltsverhandlungen davon ausgegangen, dass bei einer vom Mitarbeiter selbst initiierten Gehaltsverhandlung sein Interesse an der Zielerreichung, also der angestrebten Gehaltserhöhung, in der Regel sehr hoch sein wird. Bei niedrigem Interesse wird es meist nicht zu einer Verhandlung kommen, da auch der Verhandlungspartner kein Interesse an einer Verhandlung um ein höheres Gehalt hat. Ausgehend von einem hohen Eigeninteresse des um die Gehaltserhöhung Verhandelnden kommen abhängig vom Grad des Interesses an der Beziehung zum Verhandlungspartner daher nur zwei Verhandlungsstrategien in Betracht:

- Die Durchsetzungsstrategie, wenn das Interesse an der Beziehung zum Verhandlungspartner eher gering ist und
- die Integrationsstrategie, wenn das Interesse an der Beziehung zum Verhandlungspartner eher hoch ist.



### **3.2.1 Durchsetzungsstrategie = durchsetzungsorientiertes, hartes Verhandeln**

Die Durchsetzungsstrategie ist durch hartes und aggressives Verhandlungsverhalten unter Einsatz von Manipulationstechniken gekennzeichnet. Dem Verhandlungspartner sollen die eigenen Vorstellungen aufgezwungen werden. Das eigene Verhandlungsziel wird klar und konsequent auf der Basis von Zahlen, Daten und Fakten definiert. Um dieses zu erreichen werden Manipulationstechniken eingesetzt wie zum Beispiel drohen, selektiv informieren, persönlich angreifen, Scheinkonzessionen machen, Zeitdruck oder schlechtes Gewissen erzeugen, schmeicheln, an die Eitelkeit oder den Ruf des Verhandlungspartners appellieren, die eigene Autorität ausspielen (vgl. hierzu Edmüller / Wilhelm 2011, S. 17 ff.). Es entsteht eine Win-Lose-Situation, bei der im Interesse der eigenen Zielerreichung in Kauf genommen wird, dass die Beziehung zum Vertragspartner zeitweilig oder gegebenenfalls sogar nachhaltig durch das Verhandlungsverhalten gestört wird.

Wir haben daher im Experiment bei der Gehaltsverhandlung nach der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie neben den von uns als neutral eingestuften Taktiken (eigene Leistungen und Erfolge darstellen, hohe Eingangsforderung stellen, auf der eigenen Position bestehen, intern und extern eigenes Gehalt vergleichen, auf Autoritäten Bezug nehmen) die folgenden von uns als durchsetzungsorientiert, hart bewerteten Manipulationstechniken eingesetzt:

- Angebot des Vorgesetzten abwerten
- drohen
- moralischen Druck ausüben
- den Anderen nicht zu Wort kommen lassen.



### **3.2.2 Integrationsstrategie = sachorientiertes, kooperatives Verhandeln nach dem Harvard – Konzept**

Betrachtet man die Integrationsstrategie, dann entspricht diese am ehesten dem sachorientierten, kooperativen Verhandeln nach dem von Fisher / Ury / Patton (1984/2009) entwickelten Harvard Konzept. Sachbezogenes Verhandeln bedeutet, dass Verhandlungskonflikte ausschließlich anhand ihrer sachlichen Bedeutung für die Verhandlungspartner gelöst werden (Fisher / Ury / Patton 1984/2009, S. 20). Die Konzentration auf die sachliche Ebene gewährleistet eine Verfolgung der eigenen Ziele ohne die Beziehung zum Verhandlungspartner zu beschädigen. Das Ziel des Harvard-Konzeptes, für beide Verhandlungspartner eine Win-Win-Situation zu erreichen, basiert auf den vier nachfolgend beschriebenen Grundprinzipien des Verhandeln. Das von Fisher / Ury / Patton (1984/2009, S. 144 ff.) beschriebene fünfte Grundprinzip, die Ermittlung der besten Alternative im Vergleich zum Verhandlungsergebnis („best alternative to negotiated agreement“ = BATNA), ist weniger ein Verhandlungsprinzip als ein Entscheidungsprinzip in Bezug auf die Akzeptanz des erreichten Verhandlungsergebnisses. Es betrifft die strategische Verhandlungsführung schwerpunktmäßig im Kontext der Entscheidungsfindung und wurde daher bei der Strategieentwicklung im Rahmen der vorliegenden Studie, die sich auf den Verhandlungsprozess konzentriert, nicht berücksichtigt.

#### **Grundprinzip 1: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln**

Beim sachbezogenen Verhandeln wird bei der Wahl des Verhandlungsstils zwischen dem Verhandlungspartner (Mensch) und dem Verhandlungsgegenstand (Problem) differenziert. Bei der Problemlösung werden die eigenen Interessen und das eigene sachliche Verhandlungsziel



durchaus konsequent verfolgt. In der Kommunikation mit dem Verhandlungspartner wird hingegen ein verbindlicher Kommunikationsstil gepflegt. Die Beteiligten hören sich wechselseitig aufmerksam aktiv zu und nehmen einen Perspektivwechsel vor, indem sie sich in die Situation des Verhandlungspartners hineinversetzen bzw. die Sachlage aus dessen Situation heraus betrachten. Gemeinsamkeiten, insbesondere gemeinsame Interessen werden identifiziert. Bei vorhandenen Störungen auf der Beziehungsebene, z.B. bei Emotionen wie Angst oder Ärger, müssen die Ursachen erkundet und die Störungen bereinigt werden (Fisher / Ury / Patton 1984/2009, S. 41 ff.).

### **Grundprinzip 2: Auf Interessen, nicht auf Positionen konzentrieren**

Um das sachliche Verhandlungsziel des Verhandlungspartners zu verstehen, ist es erforderlich herauszufinden, weshalb der Andere genau dieses Verhandlungsziel verfolgt, also welche Interessen tatsächlich hinter seiner Forderung stecken. Durch das Aufdecken der Interessen können gemeinsame und widerstreitende Interessen identifiziert und bei der Suche nach einer Lösung, die den beiderseitigen Interessen Rechnung trägt, angemessen berücksichtigt werden (i. d. S. Fisher / Ury / Patton 1984/2009, S. 69 ff.).

### **Grundprinzip 3: Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln**

Durch die Offenlegung der wechselseitigen Interessen werden die Verhandlungspartner in die Lage versetzt nach Optionen zu suchen, wie die Interessen beider Parteien erreicht werden können. Hierbei ist nach Vorteilen für alle Beteiligten und nach verschiedenen Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Bei der Bewertung der gefundenen Optionen sind die Interessen der Verhandlungspartner zu berücksichtigen und gegebenenfalls der Verhandlungsgegenstand zu erweitern, um die Interessen



beider Verhandlungspartner bestmöglich zu erreichen (i. d. S. Fisher / Ury / Patton 1984/2009, S. 89 ff.).

#### **Grundprinzip 4: Auf neutralen Bewertungskriterien bestehen**

Die Bewertung der vorgeschlagenen Lösungsmöglichkeiten ist anhand von sachlichen Kriterien vorzunehmen. Bei Bewertungsdiskrepanzen ist eine Lösung anhand von gemeinsam festgelegten Kriterien (z.B. Marktwert, frühere Vergleichsfälle, Sachverständige) zu suchen. Zugeständnisse erfolgen nur aufgrund derartiger Kriterien (i. d. S. Fisher / Ury / Patton 1984/2009, S. 120 ff.).

Diese vorstehend beschriebenen vier Grundprinzipien des Verhandeln nach dem Harvard-Konzept haben wir im Experiment bei der Gehaltsverhandlung nach der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie dadurch umgesetzt, dass wir neben den von uns als neutral eingestuften Taktiken (vgl. hierzu Kapitel 3.2.1 am Ende) die folgenden, von uns als sachorientiert und kooperativ eingestuften Verhandlungstaktiken eingesetzt haben:

- Gemeinsamkeiten ansprechen
- Verständnis für den Vorgesetzten zeigen
- Interessen des Anderen erkunden
- Interessen der anderen Seite berücksichtigen
- Vorschläge zur Lösungsfindung machen
- objektive Kriterien heranziehen.





### 3.3 Geschlechtsspezifische Präferenzen bei der Strategiewahl

In der Literatur werden durchaus geschlechtsspezifische Präferenzen in Bezug auf die Wahl der Verhandlungsstrategie, insbesondere bei Gehaltsverhandlungen beschrieben (vgl. hierzu Kapitel 2.1). Nach diesen Studien soll Frauen die Beziehung zum Verhandlungspartner wichtiger sein als die Erreichung ihres Verhandlungsziels; ihr Verhandlungsverhalten wird folglich als eher kooperativ und beziehungsorientiert beschrieben. Männer hingegen sollen in erster Linie an der Erreichung ihrer persönlichen Ziele interessiert sein; ihr Verhandlungsverhalten wird daher als eher kompetitiv und durchsetzungsorientiert beschrieben (Lewicki et al. 2006, Bowles et al. 2005, Kray et al. 2001, Walters et al. 1998). Als eine wichtige Ursache für dieses Verhandlungsverhalten wird die Ausrichtung des eigenen Verhaltens an den sozialen und geschlechtstypischen Rollenerwartungen des Verhandlungspartners angesehen (Kolb, 2009, Olekalns / Kulik 2009, Kray / Thompson 2004 m. w. N.). Erste Studien deuten zudem darauf hin, dass auch das Geschlecht des Verhandlungspartners sich auf die Wahl der Verhandlungsstrategie auswirkt (Eriksson / Sandberg 2012, Bowles / Flynn 2010, Bowles et al. 2007, Bowles et al. 2005, Gneezy et al. 2003).

Bei der Konzeption der vorliegenden Studie haben wir bewusst sowohl die durchsetzungsorientierte, harte als auch die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie durch beide Geschlechter umgesetzt und damit die Frage der geschlechtsspezifischen Präferenzen für eine Verhandlungsstrategie ausgeklammert. Das präzise vorgegebene Verhandlungsetting und das Verhandlungsgeschehen (siehe Beschreibung im nächsten Kapitel) wurden so konzipiert, dass soziale und geschlechtstypische Rollenerwartungen außer Acht bleiben. Trotz dieser Konzeption



wird es jedoch möglich sein zu der Frage der sozialen und geschlechtstypischen Rollenerwartungen Aussagen zu treffen, da die Bewertung der Verhandlungsstrategien im Rahmen des Experiments sowohl durch weibliche als auch durch männliche Probanden erfolgte.





## 4. Methodisches Design der Studie

### 4.1 Untersuchungsmethode: Quasi-Experiment

Die Untersuchungsmethode unserer Studie charakterisieren wir als "Quasi-Experiment". Typisch für ein Experiment ist, dass Ursache-Wirkungs-Beziehungen untersucht werden, indem die Handlungen und Verhaltensweisen der Probanden unter kontrollierten Bedingungen beobachtet oder abgefragt werden (vgl. Ebster / Stalzer 2008, S. 205 f.). Hierbei sind verschiedene Bedingungen zu berücksichtigen: die zufällige Aufteilung der Untersuchungspersonen in mindestens zwei Gruppen (Randomisierung), das kontrollierte Setzen eines Stimulus in den Experimentalgruppen, das Konstanthalten der Experimentalbedingungen, die Kontrolle von Dritt- bzw. Störvariablen, die Messung der abhängigen Variablen sowie die Wiederhol- und Überprüfbarkeit des Experiments (Friedrichs 1990, S. 333 f.). Da insbesondere die Randomisierung in unserer Studie nur eingeschränkt möglich war (vgl. Kap. 5) charakterisieren wir unsere Untersuchungsmethode in Abgrenzung zum „strengen Experiment“ als „Quasi-Experiment“ (vgl. Bortz / Döring 2006, S. 54).

Untersucht wurde in unserer Studie der Einfluss von Geschlecht und Verhandlungsstrategie (unabhängige Variablen) auf den Erfolg in Gehaltsverhandlungen (abhängige Variable). Es handelte sich also um einen zweifaktoriellen Versuchsplan (vgl. Bortz / Döring 2006, S. 531 ff.).

Das kontrollierte Setzen eines Stimulus erfolgte durch das Abspielen eines Videoclips, in dem die Probanden eine Gehaltsverhandlung zu sehen bekamen. Das Verhalten der Probanden wurde im Anschluss an das Betrachten des Films durch einen standardisierten Fragebogen erhoben. Insofern handelt es sich bei der Untersuchungsmethode um ein Befra-



gungsexperiment in Abgrenzung zu einem Beobachtungsexperiment (Ebster / Stalzer 2008, S. 205).

Über die Videoclips, Fragen der Variation der unabhängigen Variablen Geschlecht und Verhandlungsstrategie, den Aufbau des standardisierten Fragebogens, die Rekrutierung der Stichprobe und weitere Einzelheiten der methodischen Vorgehensweise informieren die folgenden Kapitel.

## 4.2 Video-Clips als Stimuli

Wir erstellten vier knapp fünfminütige Videoclips, in denen jeweils ein Ausschnitt aus einer Gehaltsverhandlung gezeigt wird (vgl. nachfolgende Drehbücher). Variiert wurden in diesen Filmen das Geschlecht der Person, die um ein höheres Gehalt verhandelt, sowie die verwendete Verhandlungsstrategie (zwei unabhängige Variablen bzw. zwei Faktoren):

In Film 1 verhandelt eine männliche Führungskraft mit einer sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie nach dem Harvard-Konzept.

In Film 2 verhandelt eine männliche Führungskraft mit einer durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie.

In Film 3 verhandelt eine weibliche Führungskraft mit einer sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie nach dem Harvard-Konzept.

In Film 4 verhandelt eine weibliche Führungskraft mit einer durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie.

Die Entscheidung für diese beiden Strategien erfolgte aufgrund der Tatsache, dass diese die Hauptstrategien sind, die in der Literatur zum Thema Verhandlungsführung thematisiert werden (vgl. Kapitel 3).

Die zusätzliche Variation des Geschlechts des/r Vorgesetzten (im Film) wäre sicherlich ebenfalls interessant gewesen, hätte aber das ohnehin



bereits sehr aufwändige Konzept noch einmal deutlich komplexer gemacht und war aufgrund der verfügbaren Ressourcen nicht realisierbar. Daher ist das Geschlecht des Vorgesetzten in allen vier Filmen männlich. Diese Entscheidung haben wir aufgrund der Tatsache getroffen, dass der weitaus größere Teil von Führungskräften in deutschen Unternehmen in Gehaltsverhandlungen (immer noch) einem männlichen Vorgesetzten gegenüber sitzt.

Die vier Videoclips wurden von einem professionellen Team gedreht, d. h. es waren ein Regisseur, ein Kameramann, ein Tontechniker sowie drei professionelle Schauspieler im Einsatz. Die wesentliche Prämisse für das Team war, bis auf die durch das Untersuchungsdesign vorgegebene Variation des Geschlechts und die durch das Drehbuch vorgegebene Verhandlungsstrategie (sachorientiert, kooperativ vs. durchsetzungsorientiert, hart) alles Andere (Text, Mimik, Gestik, Betonung etc.) völlig identisch zu halten.

### **4.3 Variation des Geschlechts (unabhängige Variable)**

Bei der Auswahl der beiden Schauspieler, die als männliche bzw. weibliche Führungskraft in den Video-Clips um mehr Gehalt verhandelten, wurde berücksichtigt, dass sie gleichen Alters waren und mit ähnlicher positiver Ausstrahlung. Da Letzteres nur schwer kontrollierbar ist, wurde die Sympathie gegenüber den verhandelnden Personen als potentielle Störvariable in den Fragebogen („Wie sympathisch finden Sie den Mitarbeiter / die Mitarbeiterin?“) eingebaut (vgl. Kap. 4.8.1).

Darüber hinaus wurde den Schauspielern durch die Regieanweisungen ein Business-Outfit (Er: dunkler Anzug, helles Hemd, Krawatte, schwarze Schuhe; Sie: dunkler Hosenanzug, helle Bluse, schwarze Schuhe) vor-



gegeben. Ergänzend wurde darauf geachtet, dass die Gender-Inszenierung eher zurückhaltend war, d.h. die besondere Betonung des männlichen bzw. weiblichen Körpers sowie sonstige markante Merkmale des „doing gender“ wurden bei beiden Akteuren vermieden. Besonders wichtige Vorgaben waren: bei der Schauspielerin keine langen offenen Haare, nur sehr dezentes Make-up, wenig Schmuck und bei dem Schauspieler kein extremer Kurzhaarschnitt, dezente „konservative“ Krawatte.

Auch die Frage, inwieweit diese Manipulation der „Geschlechtlichkeit“ gelungen ist, wurde durch eine Kontrollvariable überprüft, indem die Frage „Wie männlich / weiblich finden Sie den Mitarbeiter / die Mitarbeiterin?“ in den Fragebogen aufgenommen wurde (vgl. Kap. 4.8.2).

Der Schauspieler, der für den Vorgesetzten besetzt wurde, war einige Jahre älter als seine beiden Verhandlungspartner. Auch er trug Business-Outfit: dunkler Anzug, weißes Hemd, rote Krawatte, schwarze Schuhe.

Die Texte waren den Schauspielern durch die Drehbücher vorgegeben und es wurde strikt auf die exakte wörtliche Umsetzung geachtet. Weiterhin sahen die Regieanweisungen vor, auch die Körpersprache (Körperhaltung, Gestik, Mimik und Blickkontakt), sowie die Intonation identisch zu halten.

#### **4.4 Variation der Verhandlungsstrategie (unabhängige Variable)**

Alle vier Videoclips haben in den ersten ca. zwei Minuten den gleichen Inhalt: Die Akteure begrüßen sich und verständigen sich über das Thema der Besprechung. Die um mehr Gehalt verhandelnde Person stellt die eigenen Leistungen und Erfolge dar und stellt – nach Aufforde-



rung durch den Vorgesetzten – eine hohe Eingangsforderung von 15 Prozent Gehaltserhöhung. Der Vorgesetzte begründet mit der schlechten Situation des Unternehmens, warum er eine Gehaltserhöhung von 15 Prozent nicht gewähren kann und macht – nach Aufforderung durch seinen Mitarbeiter bzw. seine Mitarbeiterin – ein Gegenangebot von 2,5 Prozent.

### **Drehbuch: Einleitender gleich bleibender Text**

**BAUM:**

Guten Morgen, Herr Schneider. Schön, dass es heute geklappt hat.

**SCHNEIDER**

Guten Morgen, Herr Baum. Ja, war aber auch viel los in den letzten Wochen.

**BAUM:**

Dann lassen Sie uns mal die Zeit nutzen und gleich zur Sache kommen.

**SCHNEIDER**

Ja. Gerne.

**SCHNEIDER (sachlich und ruhig)**

Ich hatte ja um den Termin gebeten, um mit Ihnen über mein Gehalt zu sprechen. Ich bin nun seit etwas mehr als 5 Jahren im Unternehmen beschäftigt, seit drei Jahren bin ich Gruppenleiter und meine letzte Gehaltserhöhung liegt bereits 2 Jahre zurück. Wie wir ja beide wissen, war meine Arbeit in den letzten beiden Jahren sehr erfolgreich und dies sollte sich nun auch in meinem Gehalt positiv widerspiegeln.

**BAUM (sachlich und ruhig)**

An was hatten Sie denn gedacht?





SCHNEIDER (sachlich und ruhig):

Na ja, seit dem ich die Gruppe vor drei Jahren übernommen habe, konnte ich durch Neustrukturierung die Arbeitsabläufe so verbessern, dass wir mit der gleichen Mannschaft zum einen den Umsatz um 25 Prozent steigern konnten und zum anderen auch noch zusätzliche Aufgaben übernommen haben. Dadurch konnten wir dem Unternehmen erhebliche Kosten einsparen. Das hat sich ja auch auf die Unternehmenszahlen positiv ausgewirkt. Dass das so gut gelungen ist, ist ganz wesentlich auf mein Engagement und meinen Arbeitseinsatz zurückzuführen.

BAUM (leicht ungeduldig)

Jetzt mal Butter bei die Fische. Was stellen Sie sich denn vor?

SCHNEIDER (mit Nachdruck)

Also gut. Ich dachte an 15 Prozent. Immerhin habe ich seit zwei Jahren keine Erhöhung gehabt.

BAUM (leicht angespannt, anfangs nachdenklich, dann bestimmt)

Ich sehe durchaus, dass Sie viel geleistet haben und das Unternehmen voran gebracht haben. Aber ich sag's mal ganz direkt: 15 Prozent sind nicht zu realisieren. Ist schon richtig, dass sich unsere Unternehmenszahlen verbessert haben. Aber glänzend stehen wir immer noch nicht dar. Da ist noch einiges zu tun und sie wissen ja, dass uns der Vorstand noch weitere Einsparungen verordnet hat. Da müssen wir als Leitende auch mit gutem Vorbild vorangehen, sonst werden wir unglaublich.

SCHNEIDER (etwas ungeduldig)

Dann würde ich sagen: Machen Sie doch mal ein Angebot.

BAUM (ganz ruhig)

Na ja, die Leitlinie des Vorstands war eigentlich die, dass die Gehälter der Führungskräfte „eingefroren“ werden sollen. Wir liegen da ohnehin schon zu hoch. Aber ich sehe Ihre guten Leistungen und schlage vor: Wir einigen uns auf der Basis der tariflichen Erhöhung, die ja auch Ihre Mitarbeiter bekommen haben. Also: 2,5 Prozent.



An diesem Punkt laufen die beiden Verhandlungsstrategien auseinander. In der sachorientierten, kooperativen Variante erfragt der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin die Interessen der Gegenseite, zeigt Verständnis und entwickelt schließlich einen Lösungsvorschlag, der die Interessen beider Seiten berücksichtigt:

### **Drehbuch: Sachorientierte, kooperative Variante**

SCHNEIDER (zunächst in werbendem verbindlichem Ton, dann energisch)

Mmh, wir haben ja alle ein Interesse daran, das Unternehmen voranzubringen. Aber dafür braucht es motivierte Führungskräfte – und das bin ich! Ich bin sogar sehr motiviert. Gibt es keine Möglichkeit, dies auch zu honorieren?

BAUM (zeigt Verständnis)

Sie wissen doch, dass wir für das kommende Jahr die Expansion unserer Geschäfte nach Osteuropa auf dem Plan haben und wir dafür enorme Geldmittel benötigen. Das schaffen wir nur mit äußerster Kostendisziplin.

SCHNEIDER (zeigt Verständnis)

Dass das Unternehmen Kosten einsparen muss, verstehe ich. Was macht denn die Expansion eigentlich so teuer? Vielleicht gibt's da ja andere Einsparmöglichkeiten?

BAUM (nachdenklich)

Die Planung für das Projekt läuft ja schon seit geraumer Zeit und soweit ich informiert bin, wurde schon an allen Ecken und Enden nach Einsparmöglichkeiten gesucht. Das Hauptproblem besteht vor allem darin, dass wir etliche neue Stellen schaffen müssen und auch die Suche nach einem Leiter für dieses Projekt teuer wird.

SCHNEIDER (langsam, nachdenklich, zunehmend dynamischer)

Ich überlege, ob wir da nicht eine andere Lösung finden können, die für uns alle Vorteile bringt. Vielleicht kann ich mich in



das Osteuropaprojekt einklinken. Dass ich neue Projekte erfolgreich stemmen kann, habe ich ja bereits gezeigt. Wie wäre es denn, wenn ich einige Aufgaben im Rahmen des Osteuropaprojektes übernehmen würde? Neue Aufgaben rechtfertigen ja immer eine Gehaltserhöhung. Und die Kosten würden an anderer Stelle eingespart. So ließe sich eine Gehaltssteigerung für mich auch gegenüber dem Vorstand gut begründen.

BAUM (nachdenklich)

Geben Sie mir ein paar Tage Zeit, um Alles zu überdenken und wir setzen uns dann nächste Woche noch mal zusammen.

Die folgende Tabelle 1 stellt im Überblick dar, wie oft verschiedene Verhandlungstaktiken im Rahmen der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie zum Einsatz kamen. Sie informiert ebenfalls darüber, inwieweit die Probanden diese Taktiken in den Filmen auch tatsächlich wahrgenommen haben.

**Tab. 1: Manipulation der sachorientierten, kooperativen Strategie**

Verhandlungstaktik	Häufigkeit der Verwendung	durchschnittliche Abweichung zwischen Häufigkeit der Verwendung und Wahrnehmung der Probanden
Eigene Leistungen und Erfolge darstellen	6	0,14
Hohe Eingangsforderung stellen	1	0,20
Intern eigenes Gehalt vergleichen	0	0,69
Extern eigenes Gehalt vergleichen	0	0,14
Angebot des Vorgesetzten abwerten	0	1,14
Auf der eigenen Position bestehen	2	0,78
Gemeinsamkeiten ansprechen	1	0,90
Verständnis für den Vorgesetzten zeigen	1	0,75
Interessen des Anderen erkunden	1	0,68
Objektive Kriterien heranziehen	1	1,06
Interessen der anderen Seite berücksichtigen	1	0,69
Vorschläge zur Lösungsfindung machen	1	0,58
Drohen	0	0,08
Unwichtigen Punkt zunächst „hochspielen“	0	0,12
Moralischen Druck ausüben	0	0,53
Auf Autoritäten Bezug nehmen	0	0,37
Überschütten mit Informationen	0	0,79
Schmeicheln	0	0,17
Anfangserfolg erzielen lassen	0	0,39
Andere Seite abwerten	0	0,35
Zeitdruck ausüben	0	0,13
Den Anderen nicht zu Wort kommen lassen	0	0,16



Der Vergleich zwischen den Häufigkeiten, mit denen wir die verschiedenen Verhandlungstaktiken absichtsvoll in die Drehbücher bzw. die Filme zur Umsetzung der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie eingebaut hatten und den von den Probanden wahrgenommenen Häufigkeiten zeigt bei den meisten Items keine sehr großen Abweichungen. Lediglich bei den Taktiken „Angebot des Vorgesetzten abwerten“ und „Objektive Kriterien heranziehen“ liegen die durchschnittlichen Abweichungen über 1. Aus dem ersten Ergebnis kann man schließen, dass die Sensibilität der Probanden im Hinblick auf die Wertschätzung im Sample sehr unterschiedlich verteilt ist. Das zweite Ergebnis dürfte mit der Schwierigkeit, tatsächlich „objektive“ Kriterien zu finden und zu verwenden, zu tun haben.

In der durchsetzungsorientierten, harten Variante zeigt sich der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin ungehalten über den Vorschlag des Vorgesetzten und verhandelt im weiteren mit Drohungen (Rücknahme der eigenen Leistung, Verlassen des Unternehmens) sowie mit sonstigen Manipulationstechniken (moralischer Druck, Bezug auf Autoritäten):

### **Drehbuch: durchsetzungsorientierte, harte Variante**

SCHNEIDER (leicht ungehalten)

2,5 Prozent halte ich – ehrlich gesagt – nicht für angemessen. Ohne die Leistungen meiner Mitarbeiter schmälern zu wollen, muss ich doch sagen, dass meine eigenen Leistungen weit höher einzuschätzen sind.

Aus diesem Grunde bin ich der Auffassung, dass ich mehr verdient habe. Wenn ich mein Gehalt in Relation zu den Forderungen der Bewerber für die im letzten Halbjahr ausgeschriebene Gruppenleiterstelle oder auch mancher Kollegen setze, liege ich auch mit einer 15-prozentigen Steigerung noch darunter. Und Sie wissen, was Sie am mir haben – das haben Sie mir ja auch schon mehrfach bestätigt.



BAUM (leicht ungehalten)

Ist ja alles richtig, aber das Gehaltsgefüge muss eingehalten werden. Das ist auch im Sinne des Betriebsfriedens ganz wichtig. Letztendlich wollen Sie doch auch, dass das Unternehmen sich zukunftsfähig aufstellt und die Kosten im Rahmen gehalten werden. Sie wissen doch, dass wir für das kommende Jahr die Expansion unserer Geschäfte nach Osteuropa auf dem Plan haben und wir dafür enorme Geldmittel benötigen. Das schaffen wir nur mit äußerster Kostendisziplin, denn ...

SCHNEIDER (unterbricht verärgert)

2,5 Prozent sind völlig unangemessen! Sie wissen, der Kollege Müller verdient ein Drittel mehr als ich – und was der leistet, das wissen Sie auch. 15 Prozent sind von daher doch vollkommen angemessen.

SCHNEIDER (ironisch)

Oder möchten Sie, dass ich meine Leistungen an die des Kollegen Müller angleiche?

BAUM (zunächst leicht ungehalten – dann verbindlicher Ton)

Sie wissen ja, das ist historisch gewachsen. Das kann man nicht von heute auf morgen ändern – aber auch nicht fortführen. Wir müssen die heutigen Entscheidungen an den neuen Gegebenheiten ausrichten.

SCHNEIDER (sehr ruhig – leicht unterkühlt)

Ich möchte Sie auch noch mal daran erinnern, was Sie mir bei meiner Einstellung vor fünf Jahren zugesagt hatten. Damals hatten Sie mir bei guter Performance eine deutliche Verbesserung meines Gehaltes in Aussicht gestellt. Dies hatten Sie dann bei meiner Beförderung zum Gruppenleiter wiederholt – und das soll nun nicht mehr wahr sein?

BAUM (genervt)

Die Situation hat sich seitdem doch völlig verändert. Wir stecken mitten in einer Wirtschaftskrise – das war bei Ihrer Beförderung zum Gruppenleiter so und hat sich seitdem nicht verändert. Das müssen Sie doch auch sehen.



SCHNEIDER (minimal beleidigt)

Aber der Vorstandsvorsitzende meinte bei unserem letzten Führungskräfte-treffen auch, dass ich eine besondere Stütze bin, die es zu halten gilt. Sind Sie nicht dieser Auffassung?

BAUM (genervt)

Sie wissen doch, dass ich Sie schätze! Aber ich bin ja in meinen Entscheidungen auch nicht frei und muss mich an Vorgaben halten.

SCHNEIDER (leicht drohend)

Ich muss Ihnen ehrlich sagen, dass ich von unserem heutigen Gespräch mehr erwartet habe. Ihre Anerkennung ehrt mich, aber das sollte sich auch in Zahlen ausdrücken. Ich kann Ihnen sagen, dass es durchaus andere Unternehmen gibt, die da bereit sind, mir mehr entgegen zu kommen ...

BAUM (nachdenklich)

Geben Sie mir ein paar Tage Zeit, um Alles zu überdenken und wir setzen uns dann nächste Woche noch mal zusammen.



**Tab. 2: Manipulation der durchsetzungsorientierten, harten Strategie**

Verhandlungstaktik	Häufigkeit der Verwendung	durchschnittliche Abweichung zwischen Häufigkeit der Verwendung und Wahrnehmung der Probanden
Eigene Leistungen und Erfolge darstellen	3	0,17
Hohe Eingangsforderung stellen	1	0,89
Intern eigenes Gehalt vergleichen	2	1,48
Extern eigenes Gehalt vergleichen	1	0,96
Angebot des Vorgesetzten abwerten	1	1,96
Auf der eigenen Position bestehen	1	0,76
Gemeinsamkeiten ansprechen	0	0,85
Verständnis für den Vorgesetzten zeigen	0	0,70
Interessen des Anderen erkunden	0	0,65
Objektive Kriterien heranziehen	0	0,97
Interessen der anderen Seite berücksichtigen	0	0,72
Vorschläge zur Lösungsfindung machen	0	0,82
Drohen	2	1,24
Unwichtigen Punkt zunächst „hochspielen“	0	0,32
Moralischen Druck ausüben	2	1,31
Auf Autoritäten Bezug nehmen	1	0,89
Überschütten mit Informationen	0	1,09
Schmeicheln	0	0,26
Anfangserfolg erzielen lassen	0	0,17
Andere Seite abwerten	0	0,99
Zeitdruck ausüben	0	0,35
Den Anderen nicht zu Wort kommen lassen	1	0,51





Auch hier einen kurzen Vergleich zwischen den Häufigkeiten, mit denen wir die verschiedenen Verhandlungstaktiken bewusst in die Drehbücher bzw. die Filme zur Umsetzung der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie eingebaut hatten und den von den Probanden wahrgenommenen Häufigkeiten (vgl. Tab. 2). Es zeigt sich, dass bei der durchsetzungsorientierten, harten Variante die Abweichungen über 1 insgesamt häufiger auftreten. Dies ist bei den Taktiken „intern eigenes Gehalt vergleichen“ und „Angebot des Vorgesetzten abwerten“ sowie bei „drohen“, „moralischen Druck ausüben“ und „überschütten mit Informationen“ der Fall. Hervorheben möchten wir, dass die Taktik, das Angebot der anderen Seite abzuwerten, wiederum die größte durchschnittliche Abweichung zwischen „bewusst im Design eingebaut“ und „von den Probanden wahrgenommen“ aufweist. Dies untermauert noch einmal unsere Interpretation, dass gerade die Sensibilität im Hinblick auf das Thema Wertschätzung im Sample sehr heterogen verteilt ist.

#### **4.5 Fragebogen und Ablauf des Quasi-Experiments**

Zweites Element des methodischen Instrumentariums war ein standardisierter Fragebogen (vgl. Kapitel 8.1). Dieser bestand aus zwei Teilen. Der erste Teil beinhaltete zunächst Fragen zur Person (Geschlecht, Alter, Ausbildung), zum Herkunftsunternehmen (Branche, Unternehmensgröße) und zur Stellung der Person im Unternehmen (Personalverantwortung, Führungsspanne). Es folgte eine Fragenbatterie, mit der die Einschätzung von verschiedenen Verhandlungstaktiken im Hinblick auf den Erfolg in Gehaltsverhandlungen erhoben wurde.

Dieser erste Teil des Fragebogens wurde vor dem Zeigen des Films von den Probanden ausgefüllt, insbesondere um die Beurteilung der Taktiken



sowie der dahinter stehenden beiden Strategien durch die befragten Führungskräfte unbeeinflusst durch die Darstellung in den Videoclips messen zu können. Nebenbei hatte diese Vorgehensweise den praktischen Vorzug, dass die jeweilige Forscherin in der Zwischenzeit die Technik vorbereiten konnte, so dass das Zeitbudget der Probanden möglichst wenig belastet wurde.

Nach dem Betrachten des Films wurde der zweite Teil des Bogens ausgehändigt und ausgefüllt. Dieser beinhaltete die beiden Fragen, mit denen wir den Verhandlungserfolg, also die abhängige Variable in unserem Modell, gemessen haben. Hierfür haben wir zwei verschiedene Fragen verwendet:

- 1) Wie viel Prozent Gehaltserhöhung wird der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin aus dem Film Ihrer Meinung nach realisieren?
- 2) Wie viel Prozent Gehaltserhöhung würde der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin aus dem Film realisieren, wenn er mit Ihnen verhandeln würde?

Der Unterschied lässt sich wie folgt auf den Punkt bringen: Die erste Frage zielt stärker darauf ab, wie die Probanden „die Welt sehen“: Wie erfolgreich schätzen sie in dem gezeigten Setting den Erfolg einer Person mit einer bestimmten Verhaltensweise ein? Die zweite Frage ist hingegen stärker darauf ausgerichtet, wie sich die befragte Führungskraft selbst in einer bestimmten Verhandlungssituation verhalten würde.

Weitere Fragen im zweiten Teil des Bogens hatten die Intention, mögliche Störvariablen (Sympathie und Geschlechtlichkeit) zu kontrollieren sowie zu überprüfen, inwieweit die Manipulation der beiden Strategien gelungen ist.



Zur vertieften Betrachtung der Einschätzung der Verhandlungsstrategien und der Frage, wie Geschlecht und Strategie miteinander interagieren, wurde die offene Frage aufgenommen, welche drei Empfehlungen die Probanden der verhandelnden Person geben würden. Ganz am Ende des Fragebogens stand die Ja-Nein-Frage, ob „Frauen teilweise andere Strategien und Taktiken verwenden sollten als Männer, um in Gehaltsverhandlungen erfolgreich zu sein“. Diese geschlossene Frage wurde ergänzt um die Bitte, die eigene Ansicht hierzu zu begründen.

Jede Führungskraft der Stichprobe schaute nur einen Film an, um ein Vergleichen zwischen den Geschlechtern sowie zwischen sachorientierter, kooperativer und durchsetzungsorientierter, harter Verhandlungsstrategie auszuschließen. Die Frage, welcher der vier Filme jeweils zum Einsatz kam, wurde bewusst dem Zufall überlassen, indem die Untersuchungsperson (bzw. bei Gruppenbefragungen eine der befragten Personen) einen der vier Filme „gezogen“ hat. Dieses Zufalls-Prinzip mussten wir am Ende der Erhebungsphase allerdings verletzen, um sicherzustellen, dass alle vier Filme gleich oft gezeigt wurden. Eine gleiche Anzahl der Beobachtungen (balancierte Stichprobe) ist für die Durchführung der Varianzanalyse, die das Hauptinstrument der statistischen Auswertung war, sehr wesentlich. Hierdurch werden negative Auswirkungen von Voraussetzungsverletzungen (wie z.B. keine Normalverteilung der Residuen oder Varianzheterogenität), verringert (vgl. Schlittgen 2004, S. 117).



## 4.6 Rekrutierung der Stichproben

Als Grundgesamtheit für diese Untersuchung hatten wir alle Führungskräfte mit Personalverantwortung (für mindestens eine/n Mitarbeiterin) definiert. Die Stichprobe wurde aus einer Teilpopulation dieser Grundgesamtheit gezogen. Die Probanden wurden über kooperierende Verbände und Einzelunternehmen sowie über Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte rekrutiert und nahmen freiwillig teil. Somit handelt es sich um eine nicht zufällige Gelegenheitsstichprobe (auch: Ad hoc Stichprobe, vgl. Bortz / Döring 2006, S. 401f.).

Bei der Ansprache der Probanden wurde das Thema der Studie ganz neutral vorgestellt: Es geht darum, welche Strategien in Gehaltsverhandlungen zu Erfolg führen. Es wurde insbesondere vermieden, den Aspekt von gendertypischen Unterschieden zu thematisieren, um das Verhalten der Probanden möglichst unbeeinflusst von der sozialen Erwünschtheit der Antworten zu erfassen.

Geplant war eine Stichprobengröße von mindestens  $N = 320$  Führungskräften. Diese Vorgabe wurde sogar übertroffen, in dem wir eine Untersuchungsgruppe von insg.  $N = 360$  Probanden (90 je Film) erreichen konnten.

Eine Parallelisierung der Stichproben, d.h. eine gleiche Zusammensetzung der Gruppen hinsichtlich für das Experiment relevanter Merkmale (Alter, Ausbildung und Führungserfahrung der Probanden sowie Branche und Größe der Herkunftsunternehmen) konnte nicht realisiert werden (vgl. Kap. 5). Der wesentliche Grund hierfür ist – neben der Tatsache, dass die Auswahl der Filme dem Zufall unterworfen war –, dass die Rekrutierung von Führungskräften sich als wesentlich schwieriger erwies, als wir ursprünglich erwartet hatten. Hinsichtlich des für uns wichtigsten



Merkmals, des Geschlechts der Probanden, ist uns hingegen eine nahezu identische Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen gelungen (vgl. Kap. 5).

Der Befragungszeitraum dauerte von Juli 2012 bis November 2013 und damit deutlich länger als ursprünglich geplant. Die wesentlichen Gründe hierfür waren, dass die Akquise von Probanden ebenso wie die praktische Durchführung der Befragung sehr aufwändig war. Die ursprüngliche Idee, auf Veranstaltungen eine Vielzahl von Probanden gleichzeitig zu befragen, konnte nur teilweise umgesetzt werden. Hinzu kam, dass gerade auf Weiterbildungs- und Netzwerkveranstaltungen auch etliche Personen befragt wurden, die später wieder aussortiert werden mussten, da sie keine Personalverantwortung hatten und somit nicht in unsere Definition einer Führungskraft fielen.

Das Forscherteam, dem neben den Verfasserinnen zeitweise noch drei studentische Mitarbeiter angehörten, interviewte letztendlich ca. drei Viertel der Befragten in Einzelgesprächen, wobei eine Sitzung (mit folgenden Schritten: Einführung, Ausfüllen des ersten Fragebogens, Video abspielen, Ausfüllen des zweiten Fragebogens, Nachbesprechung) je nach Interesse der jeweiligen Führungskraft an dem Forschungsprojekt und dem Austausch mit den Forscherinnen zwischen 30 und 60 Minuten dauerte. Die Befragung wurde bundesweit durchgeführt, wobei der regionale Schwerpunkt im Rhein-Main-Gebiet lag.

#### **4.7 Zentrale Hypothesen**

Untersuchungsgegenstand war, wie bereits ausgeführt, der Verhandlungserfolg in Gehaltsverhandlungen in Abhängigkeit vom Geschlecht der verhandelnden Person und der Verhandlungsstrategie.



Die Formulierung der Hypothesen erfolgte auf der Basis unseres bisherigen Erkenntnisstandes, insbesondere auf der Linie der empirischen Ergebnisse unserer Online-Befragung von 810 Führungskräften zum Erfolg ihrer letzten Gehaltsverhandlung (vgl. Ruppert / Voigt 2009).

Erwartet wurden die folgenden Effekte:

- Erster Haupteffekt: Der Verhandler wird unabhängig von der Verhandlungsstrategie als erfolgreicher eingeschätzt als die Verhandlerin.
- Zweiter Haupteffekt: Die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie wird unabhängig vom Geschlecht als erfolgreicher eingeschätzt als die durchsetzungsorientierte, harte.
- Interaktionseffekt: Der Unterschied im erwarteten Verhandlungserfolg zwischen dem Verhandler und der Verhandlerin ist deutlicher ausgeprägt bei der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie.

## **4.8 Kontrolle der Störvariablen**

### **4.8.1 Sympathie**

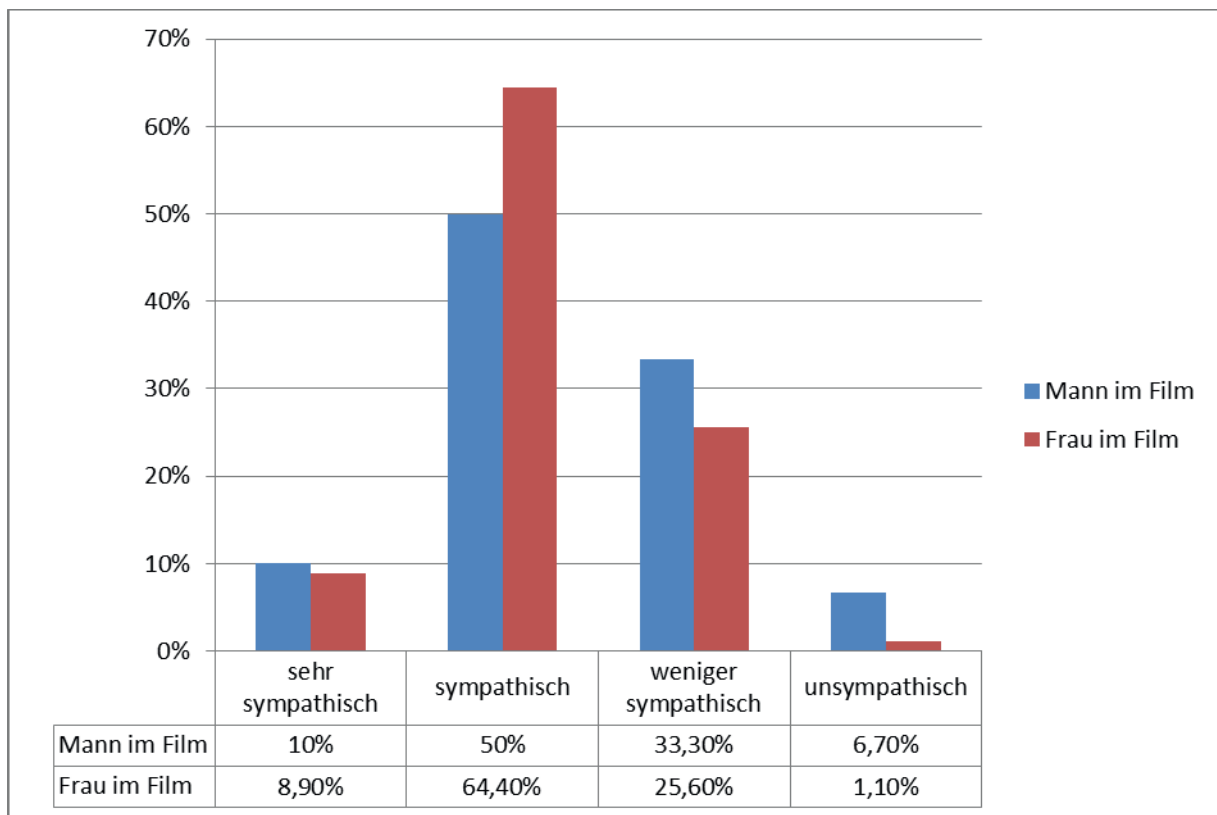
Eine wichtige Manipulation in unserem Untersuchungsdesign bestand darin, zwei um mehr Gehalt verhandelnde Akteure auftreten zu lassen, die sich durch ihr Geschlecht (und die jeweils verwendete Strategie) unterscheiden, die aber nicht im Hinblick auf ihre Persönlichkeiten in unterschiedlichem Ausmaß als sympathisch wahrgenommen werden. Da das vorgenommene „Casting“ durch die Forscherinnen subjektiv war, wurde der Sympathiegrad als potentielle Störvariable in den Fragebogen einbezogen.



Für die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wäre es ideal gewesen, wenn die Probanden die beiden Verhandler in gleichem Maße sympathisch gefunden hätten. Mit dem Mann-Whitney-U-Test kommen wir jedoch zu dem Ergebnis, dass die Nullhypothese „Die Verteilung von Sympathie ist über die Kategorien von Geschlecht der um mehr Gehalt verhandelnden Person identisch“ abzulehnen ist. Die Verhandlerin wurde von den Befragten als signifikant ( $p = ,019$ ) sympathischer wahrgenommen als der Verhandler.

Abbildung 4 ist zu entnehmen, dass die Anteile der Führungskräfte, die die Akteure in den extremen Ausprägungen entweder als „sehr sympathisch“ oder als „unsympathisch“ empfanden, relativ klein sind. Allerdings wurde die Darstellerin wesentlich häufiger (64,4 Prozent der Befragten) als „sympathisch“ empfunden als der Darsteller (50 Prozent der Befragten). Hingegen empfand ein Drittel der Befragten den Verhandler und nur ein Viertel die Verhandlerin als „weniger sympathisch“.

**Abb. 4: Sympathie gegenüber dem Mann im Film (N = 180) und der Frau im Film (N = 180)**



#### 4.8.2 Männlichkeit / Weiblichkeit

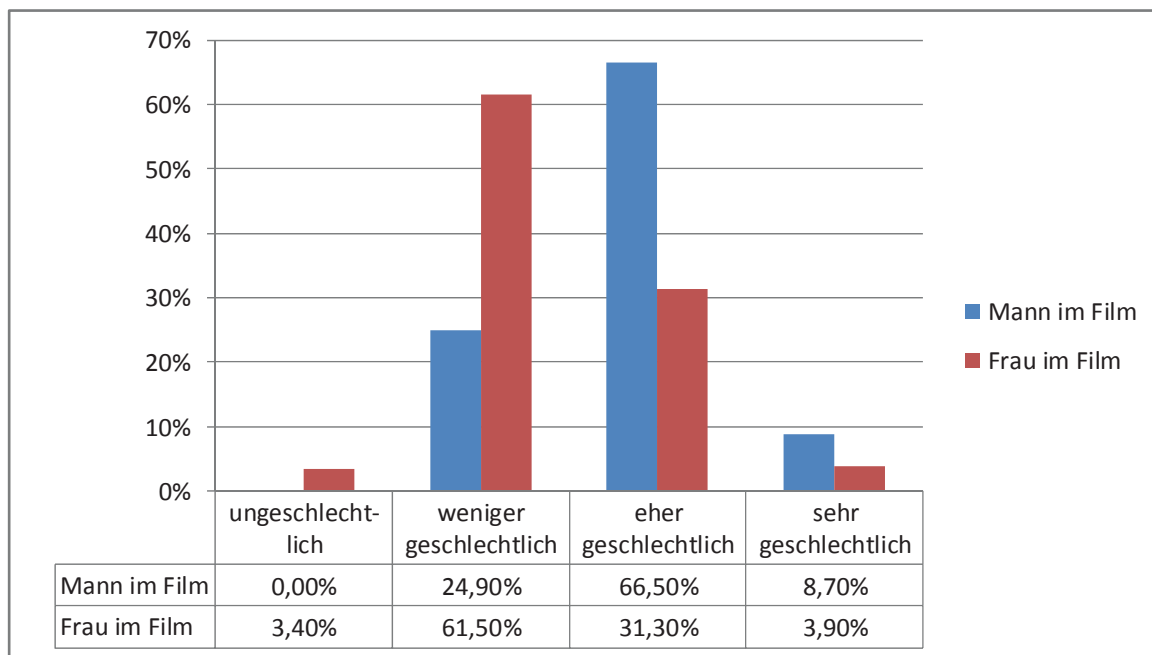
Die zweite mögliche Störgröße im Rahmen unseres Untersuchungsdesigns hatten wir in der „Geschlechtlichkeit“ der beiden Verhandler gesehen. Wir wollten weder eine „sehr weibliche“ Verhandlerin noch einen „sehr männlichen“ Verhandler und hatten daher versucht, die Gender-Inszenierung der Schauspieler sehr zurückhaltend zu gestalten. Dies ist uns teilweise gelungen. Beide Personen werden nur sehr selten als „sehr männlich“ bzw. „sehr weiblich“ wahrgenommen. In den mittleren Kategorien fällt die Wahrnehmung allerdings auseinander: Die Frau wird von über 60 Prozent der Befragten als „weniger weiblich“ wahrgenommen, während zwei Drittel der Befragten den Mann als „eher männlich“ wahrgenommen haben (vgl. Abb. 5). Dementsprechend ergibt der Mann-





Whitney-U-Test, dass die Nullhypothese „Die Verteilung von Geschlechtlichkeit ist über die Kategorien von Geschlecht der um mehr Gehalt verhandelnden Person identisch“ abzulehnen ist. Dieses Ergebnis ist hochsignifikant ( $p < ,001$ ).

**Abb. 5: Wahrgenommene Männlichkeit / Weiblichkeit der um mehr Gehalt verhandelnden Personen**



Bezieht man das Geschlecht der Probanden mit ein, so zeigt sich, dass die weiblichen Befragten die Frau im Film relativ seltener als „weniger weiblich“ wahrnahmen (56,9 Prozent). Dieses Ergebnis wird jedoch nicht signifikant.



#### **4.9 Datenaufbereitung und Datenauswertung mittels Varianzanalyse**

Zur Datenauswertung wurde das Statistikprogramm SPSS (Version 22) eingesetzt. Zur Datenaufbereitung ist anzumerken, dass die Versuchspersonen, die fehlende Werte aufwiesen, gemäß der Standardeinstellung bei SPSS „fallweise“ ausgeschlossen wurden. Dies bedeutet, dass sie in die jeweiligen Analysen, in denen fehlende Werte auftraten, nicht mit einbezogen, jedoch nicht gänzlich ausgeschlossen wurden.

Als zentrale Auswertungsmethode wurde die Varianzanalyse eingesetzt, die im Rahmen von SPSS mit der Prozedur ANOVA gerechnet wurde. Mit diesem multivariaten Verfahren kann die Wirkung einer (oder mehrerer) unabhängiger Variablen bzw. Faktoren auf eine (oder mehrere) abhängige Variable untersucht werden. Für die unabhängigen Variablen wird dabei lediglich Nominalskalierung verlangt, während die abhängige Variable metrisches Skalenniveau aufweisen muss (vgl. z. B. Backhaus / Erichson / Plinke / Weiber 1989, S. 43). Dies entspricht unserem Untersuchungsdesign, das zwei unabhängige nominal skalierte Variablen (Geschlecht der verhandelnden Personen und Art der Verhandlungsstrategie) und eine metrisch skalierte abhängige Variable (Gehaltserhöhung in Prozent) beinhaltet.

Für die Anwendung der Varianzanalyse gelten weitere Voraussetzungen: Es ist erforderlich, eine Hypothese über den Wirkungszusammenhang der unabhängigen Variablen (Faktoren) und der abhängigen Variablen zu formulieren. Diese Voraussetzung sehen wir als erfüllt an, da die Hypothesen auf Basis unseres bisherigen Forschungsstandes formuliert wurden.

Die Faktoren müssen verschiedene Einflussgrößen der abhängigen Variablen darstellen, d.h. es darf nicht mit zwei vermeintlich unterschiedlichen Faktoren ein und derselbe Zusammenhang erhoben werden. Auch diese Anwendungsbedingung wird im Rahmen unseres Untersuchungsdesigns erfüllt, indem die beiden Faktoren (Geschlecht der verhandelnden Person und Art der Verhandlungsstrategie) deutlich unterschiedliche Einflussgrößen auf die abhängige Variable (Gehaltserhöhung) darstellen.

Eine weitere Anwendungsvoraussetzung ist die Varianzhomogenität. Dies bedeutet, dass sich andere mögliche Einflussgrößen auf die abhängige Variable in allen Stichprobenfeldern gleich auswirken.

Die Varianzhomogenität wurde mittels des Levene-Tests überprüft, wobei sich zeigte, dass bis auf ein Stichprobenfeld (unabhängige Variable: Geschlecht der verhandelnden Person und abhängige Variable: Gehaltserhöhung im Film) die Varianzhomogenität gegeben ist (vgl. Tab. 3 und 4).

**Tab. 3: Test auf Homogenität der Varianzen (unabhängige Variable: Verhandlungsstrategie)**

	Levene-Statistik	Df1	Df2	Signifikanz
Gehaltserhöhung im Film (basiert auf dem Mittelwert)	,254	1	349	,614
Gehaltserhöhung real (basiert auf dem Mittelwert)	,387	1	349	,535



**Tab. 4: Test auf Homogenität der Varianzen (unabhängige Variable: Geschlecht der verhandelnden Person)**

	Levene-Statistik	Df1	Df2	Signifikanz
Gehaltserhöhung im Film (basiert auf dem Mittelwert)	4,635	1	349	,032
Gehaltserhöhung real (basiert auf dem Mittelwert)	,380	1	349	,538

Als letzte Anwendungsvoraussetzung gilt die Anforderung an die Stichprobe, dass die Messwerte normalverteilt sind. Dies kann mit dem Kolmogorov-Smirnov-Test (kurz K-S-Test) geprüft werden. Ist der K-S-Test signifikant, dann liegt bei der geprüften Verteilung eine bedeutsame Abweichung von einer Normalverteilung vor. Dies gilt für die von uns gezogenen Stichproben in fast allen Fällen (vgl. Tab.5).

**Tab. 5: Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung der Variablen**

	K-S-Z-Wert	p	N	
Gehaltserhöhung (im Film) Strategie: sachorientiert, kooperativ Geschlecht: männlich	1,901	0,001	90	keine Normalverteilung
Gehaltserhöhung (real) Strategie: sachorientiert, kooperativ Geschlecht männlich	1,748	0,004	88	keine Normalverteilung



Gehaltserhöhung (im Film) Strategie: sachorientiert, kooperativ Geschlecht: weiblich	2,527	0,000	88	keine Normalverteilung
Gehaltserhöhung (real) Strategie: sachorientiert kooperativ Geschlecht weiblich	1,178	0,124	87	Normalverteilung
Gehaltserhöhung (im Film) Strategie: durchsetzungsorientiert, hart Geschlecht: männlich	2,084	0,000	90	keine Normalverteilung
Gehaltserhöhung (real) Strategie: durchsetzungsorientiert, hart Geschlecht: männlich	1,882	0,002	89	keine Normalverteilung
Gehaltserhöhung (im Film) Strategie: durchsetzungsorientiert, hart Geschlecht: weiblich	1,814	0,003	90	keine Normalverteilung
Gehaltserhöhung (real) Strategie: durchsetzungsorientiert, hart Geschlecht: weiblich	1,197	0,114	87	Normalverteilung



Trotz der in unserer Untersuchung vorliegenden teilweisen Verletzungen der Anwendungsvoraussetzungen der Varianzanalyse gehen wir davon aus, dass die Gefahr von Fehlinterpretationen eher klein ist. Die Varianzanalyse wird allgemein als robust gegenüber Verletzungen ihrer Prämissen angesehen, da sie lediglich das Vorliegen eines Zusammenhangs testet und keine Aussagen über die Stärke dieses Zusammenhangs macht (vgl. Backhaus / Erichson / Plinke / Weiber 1989, S. 65). Zudem weisen die vier Untersuchungsgruppen den gleichen Stichprobenumfang auf, wodurch Verletzungen der Voraussetzungen weniger ins Gewicht fallen.

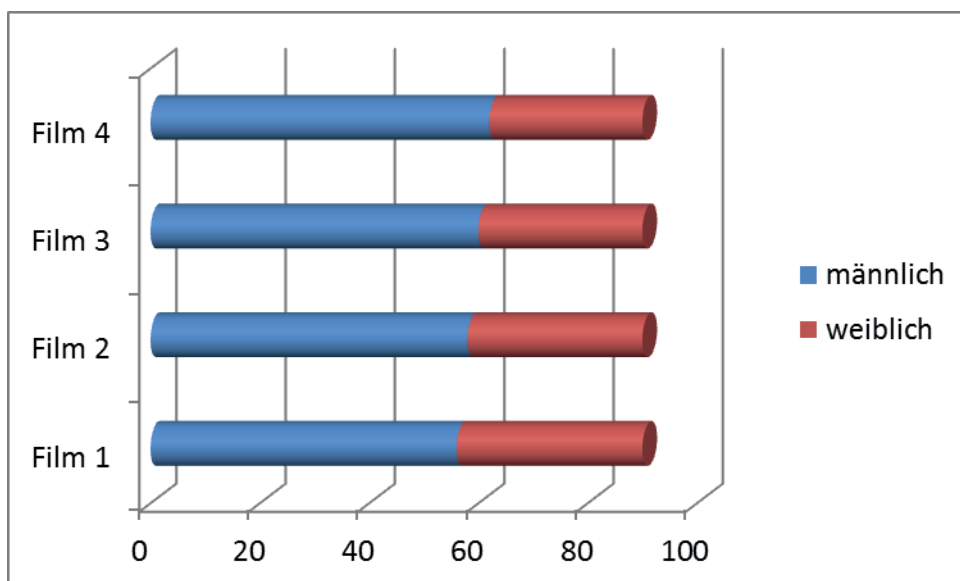


## 5. Beschreibung der Stichprobe

Wie bereits im Zusammenhang mit der Beschreibung des methodischen Vorgehens dargestellt (Kap. 4.6), haben wir als Probanden ausschließlich Führungskräfte mit Personalverantwortung (für mindestens eine/n Mitarbeiter/in) herangezogen. Die Probanden wurden über kooperierende Verbände und Einzelunternehmen sowie über Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte rekrutiert und nahmen freiwillig teil. Es handelt sich daher um eine nicht-zufällige Gelegenheitsstichprobe (auch: Ad hoc Stichprobe, vgl. Bortz / Döring 2006, S. 401 f.).

Die Stichprobe umfasst insgesamt 360 Probanden. Jeder der vier Filme wurde von 90 Probanden gesehen und bewertet. Eine Parallelisierung der vier Stichproben, d.h. eine gleiche Zusammensetzung der Untersuchungsgruppen pro Film, ist uns nur bei dem für unsere Untersuchung wichtigsten Merkmal, dem Geschlecht der Probanden, annähernd gelungen (vgl. Abb. 6).

**Abb. 6: Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen nach Geschlecht**







Hinsichtlich der weiteren für das Experiment relevanten Merkmale Alter, Ausbildung und Führungserfahrung der Probanden sowie Branche und Größe der Herkunftsunternehmen konnte eine Parallelisierung nicht erreicht werden. Der wesentliche Grund dafür ist, dass die Auswahl der Filme, die die Probanden sahen, dem Zufall unterworfen war.

Nachfolgend wird die Stichprobe hinsichtlich der oben genannten Merkmale beschrieben. Dabei wird auch dargestellt, inwieweit die Zusammensetzung unserer Stichprobe in Bezug auf die thematisierten Merkmale mit anderen statistischen Erhebungen in Deutschland in Einklang steht oder von diesen abweicht. Da uns spezifische Erhebungen und Studien zum Anteil von Frauen unter den Personalverantwortlichen nicht vorliegen, mussten wir auf Daten zu Führungskräften aus Erhebungen und Studien zurückgreifen, denen ein abweichender, meist generell auf Entscheidungskompetenz (nicht nur in Personalangelegenheiten) abstellender Führungskräftebegriff zugrunde liegt (vgl. hierzu ausführlich Körner / Günther 2011).

Die Auswertungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) basieren auf den Daten des SOEP, Version 27 (Holst / Busch / Kröger 2012). Dort gehören zu den Führungskräften Personen, „die entweder in Tätigkeiten mit umfassenden Führungsaufgaben oder in sonstigen Leitungsfunktionen arbeiten oder auch hochqualifizierte Tätigkeiten ausüben“ (vgl. Holst / Busch / Kröger 2012, S. 2). Die Auswertungen des Statistischen Bundesamtes basieren auf den Daten der Arbeitskräfteerhebung, die für die Einordnung als Führungskraft auf die Berufszuordnung nach der ISCO Hauptgruppe 1 abstellt (vgl. hierzu Körner / Günther 2011, S. 438 f.). Sowohl das SOEP als auch die Arbeitskräfteerhebung verwenden demnach einen weiten – jedoch im Detail unterschiedlichen – Führungskräftebegriff. Soweit nachfolgend auch Daten aus einer Studie



der Wirtschaftsauskunftei Bürgel (2012) herangezogen werden, ist zu berücksichtigen, dass der Veröffentlichung dieser Erhebung nicht zu entnehmen ist, wer in dieser Studie zu den Führungskräften zählt.

Demgegenüber haben wir in unserer Studie aufgrund unseres Untersuchungsdesigns bei der Einordnung der Probanden als Führungskraft ausschließlich auf deren Personalverantwortung abgestellt, da wir bei der Bewertung der Erfolgsaussichten von Verhandlungsstrategien und -taktiken bei Gehaltsverhandlungen insbesondere auf praktische Erfahrungen der Probanden zurückgreifen wollten und daher nach unserem Design nur Probanden befragt werden sollten, die über eigene Erfahrung als Vorgesetzte/r in Gehaltsverhandlungen verfügen. Bei der Interpretation der gezogenen Vergleiche ist daher zu berücksichtigen, dass allen Studien unterschiedliche Definitionen des Begriffs der Führungskraft zugrunde liegen.

Trotz dieser nicht vollständigen Deckungsgleichheit der den Studien zugrundeliegenden Daten sind wir der Auffassung, dass ein Vergleich gleichwohl für die Einordnung der Aussagekraft unserer empirischen Daten aufschlussreich und nützlich ist.

## **5.1 Geschlecht**

Die Zusammensetzung der Stichproben ist in Bezug auf das Geschlecht der Probanden bei allen vier Filmen annähernd gleich. Aus Tabelle 6 lässt sich die konkrete Anzahl der Probanden sowie der prozentuale Anteil der Probanden pro Film bezogen auf die Untersuchungsgruppe (N=90) entnehmen.



**Tab. 6: Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen nach Geschlecht**

Film Nr. (jeweils N=90)	Männliche Probanden	Weibliche Probanden
1: Mann verhandelt sachorientiert, kooperativ	N = 56 (62,2%)	N = 34 (37,8%)
2: Mann verhandelt durchsetzungsorientiert, hart	N = 58 (64,4%)	N = 32 (35,6%)
3: Frau verhandelt sachorientiert, kooperativ	N = 60 (66,7%)	N = 30 (33,3%)
4: Frau verhandelt durchsetzungsorientiert, hart	N = 62 (68,9%)	N = 28 (31,1%)

Der Anteil der weiblichen Probanden liegt betrachtet über die gesamte Stichprobe (N = 360) bei 34,5 Prozent mit einer maximalen Abweichung nach oben und unten von 3,4 Prozentpunkten. Betrachtet man die Teilstichproben nach Verhandlungsstrategie so fällt auf, dass der Anteil der weiblichen Probanden bei den Filmen mit dem Verhandler jeweils um 4,5 Prozentpunkte höher ist als bei den Filmen mit der Verhandlerin. Die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie wurde sowohl in der weiblichen als auch in der männlichen Probandengruppe jeweils um 2,2 Prozentpunkte öfter gesehen und bewertet als die durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsstrategie.

Vergleicht man diese Zahlen mit der durch das DIW vorgenommenen Auswertung des SOEP, Version 27 (Holst / Busch / Kröger 2012, S. 19), wonach der Frauenanteil in Führungspositionen im Jahr 2010 bei 30 Prozent lag und mit dem vom Statistischen Bundesamt ermittelten Anteil



von Frauen in Führungspositionen, der zum Zeitpunkt der letzten Erhebung zum Stichtag 9. Mai 2011 bei durchschnittlich 28 Prozent lag (Statistisches Bundesamt 2014), dann waren die Frauen in unserer Studie deutlich überrepräsentiert.

## 5.2 Alter und Geschlecht

Der Großteil der Teilnehmer an unserer Studie (69,5 Prozent) war zwischen 35 und 54 Jahre alt, wobei der Anteil der Männer in dieser Altersgruppe mit 46,4 Prozent mehr als doppelt so hoch ist wie der Anteil der Frauen mit 23,1 Prozent (vgl. Abb. 7). Das Durchschnittsalter der weiblichen Führungskräfte lag bei 43,8 Jahren und das der männlichen bei 46,6 Jahren und damit für beide Geschlechter leicht über dem durch das DIW (Auswertung des SOEP, Version 27: Holst / Busch / Kröger 2012, S. 41 f.) ermittelten Durchschnittsalter von 40 Jahren und 44 Jahren.

Betrachtet man unser Sample detaillierter hinsichtlich der altersmäßigen Zusammensetzung der Probanden, zeigt sich, dass bei den jüngeren Führungskräften differenziert nach Geschlecht noch nahezu eine Gleichverteilung der Anteile am Sample gegeben ist. In der Altersklasse von 18 bis 24 Jahren waren 0,8 Prozent der Probanden männlich und 0,3 Prozent weiblich, während in der Altersklasse von 25 bis 34 Jahre 6,9 Prozent männlich und 6,6 Prozent weiblich waren. Innerhalb der Altersgruppe bis 34 Jahre waren in unserer Studie 55,4 Prozent der Führungskräfte männlich und 44,6 Prozent weiblich. Dieser Anteil liegt weit über den in anderen statistischen Erhebungen ausgewiesenen Anteilen. Nach der durch das DIW vorgenommenen Auswertung des SOEP, Version 27 (Holst / Busch / Kröger 2012, S. 42 f.) lag im Jahr 2010 der Anteil der Frauen in Führungspositionen in dieser Altersgruppe bei lediglich 39



Prozent. Das Statistische Bundesamt hat für 2012 auf Basis der Arbeitskräfteerhebung für diese Altersgruppe einen Anteil von 34,9 Prozent ausgewiesen (Statistisches Bundesamt 2014). Einen noch geringeren Anteil weist die Studie der Wirtschaftsauskunftei Bürgel (2012, S. 3) mit einem Anteil von lediglich 28 Prozent im Jahre 2012 aus.

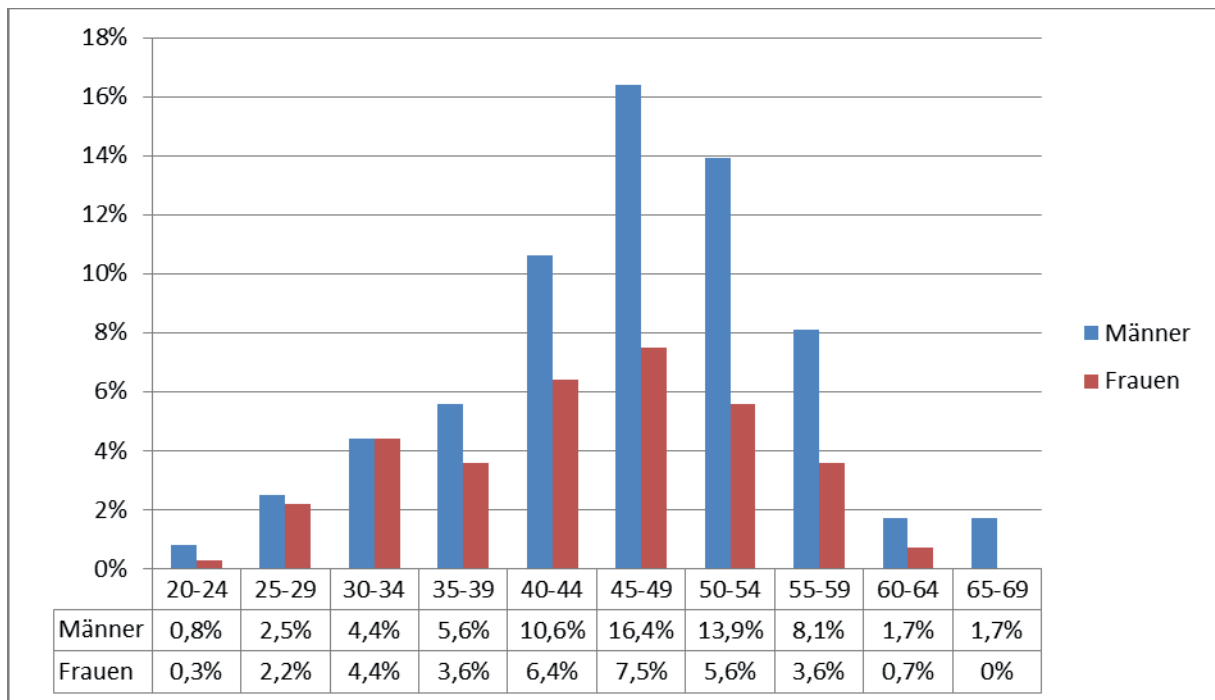
Mit zunehmendem Alter der Führungskräfte werden die Unterschiede zwischen den Geschlechtern dann deutlicher. In der Altersgruppe von 35 bis 44 Jahre liegen in unserem Sample der Anteil der männlichen Führungskräfte bei 16,2 Prozent und der Anteil der weiblichen Führungskräfte bei 10 Prozent. Noch ausgeprägter tritt der Unterschied dann in der Altersklasse der 45- bis 54-jährigen zu Tage. Der Anteil der Männer liegt hier mit 30,3 Prozent deutlich über dem Anteil der Frauen mit 13,1 Prozent.

Innerhalb der Gruppe der 35- bis 54-jährigen Führungskräfte waren 66,8 Prozent männlich und 33,2 Prozent weiblich. Nach der Auswertung des DIW (Holst / Busch / Kröger 2012, S. 42 f.) waren 2010 in dieser Altersgruppe lediglich 29 Prozent der Führungskräfte weiblich. Demgegenüber weist das Statistische Bundesamt für 2012 auf Basis der Arbeitskräfteerhebung für diese Altersgruppe einen Anteil von nur 27,5 Prozent aus und nach der Erhebung von Bürgel betrug der Frauenanteil im Jahre 2012 lediglich 21,6 Prozent.

In der Altersgruppe von 55 bis 64 Jahren liegt der Anteil der männlichen Probanden bei 9,8 Prozent und der weiblichen Probanden bei 4,3 Prozent. Weitere 1,7 Prozent der Führungskräfte in unserem Sample waren Männer über 65 Jahre. Innerhalb der Altersgruppe über 54 Jahre liegt der Anteil der Männer in unserer Studie bei 72,2 Prozent und der Anteil der Frauen bei 27,8 Prozent. Demgegenüber weisen für die

Altersgruppe von 55 bis 64 Jahre der Führungskräftemonitor für 2010 lediglich einen Frauenanteil von 19 Prozent, das Statistische Bundesamt für 2012 einen Anteil von 26,9 Prozent und die Studie von Bürgel lediglich einen Anteil von 20,5 Prozent aus.

**Abb. 7: Zusammensetzung des Samples nach Alter und Geschlecht in Prozent**



In unserer Studie waren die Frauen durchgängig in allen Altersgruppen im Vergleich zu den anderen Erhebungen stark überrepräsentiert. Der sich schon bei einem reinen Zahlenvergleich zeigende Unterschied wird noch bedeutender, wenn man berücksichtigt, dass wir in unserer Studie einen engen, nur auf Personalverantwortung basierenden Führungskräftebegriff zugrunde gelegt haben, während den anderen Studien weitere, jedoch im Detail unterschiedliche Führungskräftebegriffe (vgl. hierzu Kap. 5), zugrunde lagen.

### 5.3 Ausbildung

Die von uns befragten Probanden hatten geschlechtsübergreifend weit überwiegend (Männer: 81,4 Prozent / Frauen: 80,6 Prozent) einen Hochschulabschluss erworben. Differenziert nach Fachhochschulabschluss und Universitätsabschluss zeigt sich ein kleiner geschlechtsspezifischer Unterschied: Die männlichen Probanden hatten mit 72,9 Prozent etwas häufiger einen Universitätsabschluss als die weiblichen Probanden mit 70 Prozent.

Insgesamt unterscheiden sich die weibliche und die männliche Probandengruppe hinsichtlich des Ausbildungshintergrundes nicht wesentlich.

Von den Hochschulabsolventen hatten 10,8 Prozent Universitätsabsolventen und 8 Prozent der Fachhochschulabsolventen zusätzlich eine Berufsausbildung abgeschlossen. Wesentliche Unterschiede nach Film oder Geschlecht gibt es nicht.

### 5.4 Branche und Größe der Herkunftsunternehmen

#### ***Branchenzugehörigkeit***

Die nachfolgende Tabelle 7 zeigt die Verteilung der Befragten auf die verschiedenen Branchen, bezogen auf die Gesamtgruppe der Probanden sowie differenziert nach Filmen. Es wird zu jeder Branche pro Film jeweils neben der Gesamtzahl auch die auf Männer und Frauen entfallende Anzahl angegeben.

Mit Blick auf die Branchenzugehörigkeit fällt auf, dass gut die Hälfte (51,9 Prozent) der Befragten sich auf fünf Branchen ("Kreditinstitute, Versicherungen und Finanzdienstleistungen" = 19,7 Prozent, "Industrie" = 14,7 Prozent, "Gesundheits- und Sozialwesen" = 8,9 Prozent, "Unter-



nehmens-, Steuer- und Rechtsberatung" = 8,6 Prozent) verteilen. Ein Vergleich mit den Daten anderer Erhebungen ist aufgrund der erheblich abweichend vorgenommenen Abgrenzungen nicht möglich.




**Tab. 7: Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen nach Branche**

	Film 1			Film 2			Film 3			Film 4			Summe
	<b>G</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	
Baugewerbe	4	2	2	0	0	0	3	2	1	2	1	1	9
Druck und Medien	3	2	1	6	3	3	2	0	2	1	1	0	12
Energie- und Medien	1	1	0	7	6	1	2	2	0	9	8	1	19
Erziehung und Bildung	3	2	1	1	0	1	5	3	2	1	1	0	10
Gesundheits- und Sozialwesen	9	6	3	9	3	6	7	3	4	7	4	3	32
Grundstücks- und Wohnungswesen	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Handel	5	3	2	10	5	5	7	5	2	2	2	0	24
Handwerk	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	2
Hotel- und Gaststättengewerbe, Tourismus	1	1	0	0	0	0	2	1	1	2	0	2	5
Industrie	19	12	7	7	5	2	14	12	2	13	8	5	53
Informationstechnologie, IT-Dienstleistung	1	0	1	7	6	1	4	2	2	3	2	1	15
Kreditinstitute, Versicherungen, Finanzdienstleistungen	19	10	9	17	13	4	17	12	5	18	12	6	71
Kunst und Kultur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Landwirtschaft und Bergbau	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Marketing, Werbung und Event	2	1	1	2	2	0	3	2	1	6	3	3	13
Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung, Kommunale Betriebe	3	2	1	7	2	5	3	3	0	1	0	1	14
Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung	8	5	3	6	5	1	8	5	3	9	8	1	31
Verkehr und Telekommunikation	6	5	1	4	3	1	5	2	3	6	3	3	21
Sonstiges	6	4	2	4	3	1	7	5	2	10	9	1	27

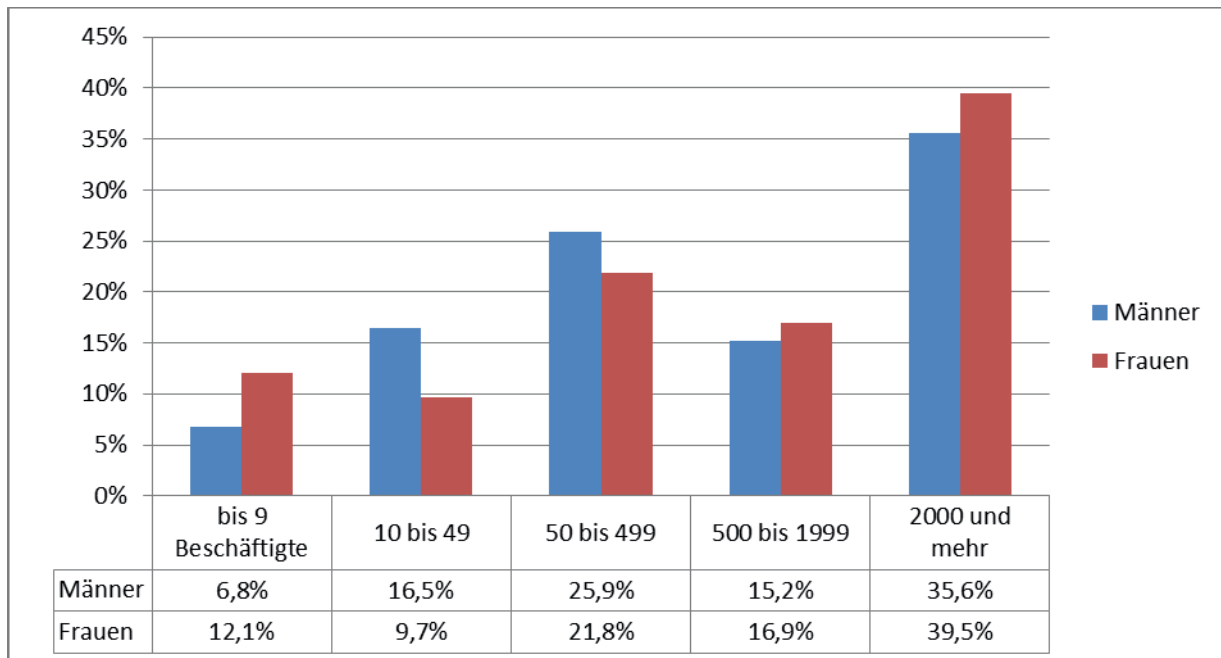
G=Gesamtanzahl pro Film / M=Männer / F=Frauen



## Unternehmensgröße

Betrachtet man unsere Untersuchungsgruppe differenziert nach Geschlecht nach der Größe des Herkunftsunternehmens fällt auf, dass die Probanden unabhängig vom Geschlecht am häufigsten aus Großunternehmen kamen (vgl. Abb. 8).

**Abb. 8: Zusammensetzung des Samples nach Größe des Herkunftsunternehmens**



Männer: N = 236 / Frauen: N = 124

Hinsichtlich der Unternehmensgröße weicht die Zusammensetzung unserer Untersuchungsgruppe daher erheblich von den durch das DIW im Führungskräftemonitor 2012 (Holst / Busch / Kröger 2012, S. 27 f.) ausgewiesenen Zahlen für 2010 ab. Danach sind männliche Führungskräfte (38 Prozent) deutlich häufiger als weibliche Führungskräfte (24 Prozent) in Großbetrieben mit 2000 und mehr Beschäftigten beschäftigt. Eine de-



tailliertere Gegenüberstellung der weiteren Größenordnungen ist aufgrund der unterschiedlichen Größenbildungen nicht möglich.

## **5.5 Führungsspanne**

Beleuchtet man unser Sample nach der Anzahl der den Teilnehmern unterstellten Mitarbeiter, so kann man zunächst feststellen, dass über alle Filme hinweg und unabhängig vom Geschlecht die Teilnehmer an unserer Studie am häufigsten Personalverantwortung für 1-9 Personen hatten. Die Anteile variieren jedoch zwischen den Filmen erheblich.



## **6. Empirische Ergebnisse**

### **6.1 Bewertung der Verhandlungsstrategien und -taktiken vor Setzen der Stimuli**

Wie in Kapitel 4.5 bereits dargestellt, bestand der von uns verwendete Fragebogen aus zwei Teilen. Im ersten Teil, der von den Probanden vor dem Anschauen des Videoclips ausgefüllt wurde, baten wir die Führungskräfte u.a. darum, unterschiedliche Verhandlungstaktiken hinsichtlich ihrer Erfolgswirkung in Gehaltsverhandlungen einzuschätzen. Die Frage lautete:

„Wie erfolgreich schätzen Sie die folgenden Verhandlungstaktiken bei Gehaltsverhandlungen eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin ein?“

Unsere Absicht hierbei war, die Beurteilung der Taktiken sowie die der dahinter stehenden beiden Strategien (vgl. Kapitel 3) zu messen, bevor die Probanden durch die Darstellung in den Videoclips beeinflusst wurden. Im Fragebogen verwendeten wir eine Fragenbatterie, die aus 22 verschiedenen Items bzw. Verhandlungstaktiken bestand, und baten die Probanden, jede aufgelistete Taktik auf einer Schulnoten-Skala von 1 (= sehr gut) bis 6 (= ungenügend) hinsichtlich ihrer Erfolgswirksamkeit in Gehaltsverhandlungen zu bewerten. Die Reihenfolge der Items war so gestaltet, dass Taktiken, die der sachorientierten, kooperativen Strategie zuzuordnen sind, und solche, die spezifisch für die durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsstrategie stehen, sowie „neutrale“ Taktiken, die mit beiden Strategien kompatibel sind, bunt gemischt waren.

Die meisten, jedoch nicht alle, der einbezogenen Taktiken wurden in den Drehbüchern mindestens einmal zur Manipulation der beiden Verhandlungsstrategien verwendet (vgl. Tab. 1 und Tab. 2).



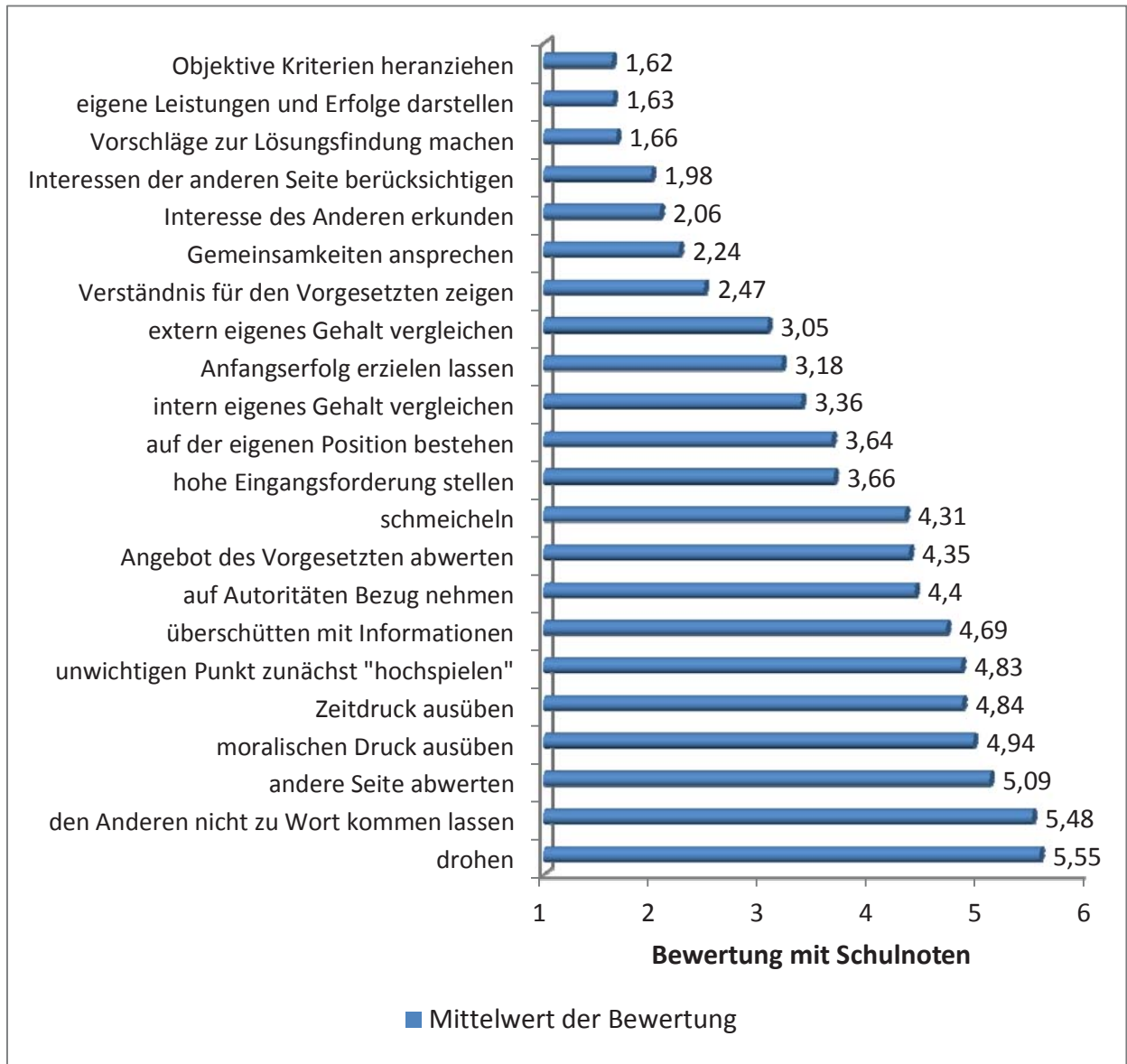
Wie in Abbildung 9 zu sehen ist, liegen die Verhandlungstaktiken, die der sachorientierten Strategie zuzuordnen sind, in der Bewertung der Führungskräfte ganz vorne. Unter den sieben am besten bewerteten Taktiken repräsentieren sechs die Prinzipien des Harvard-Konzeptes: objektive Kriterien heranziehen, Vorschläge zur Lösungsfindung machen, Interessen der anderen Seite erkunden und berücksichtigen, Gemeinsamkeiten ansprechen und Verständnis für den Vorgesetzten zeigen.

Im mittleren Bewertungsfeld schneiden überwiegend neutrale Verhandlungstaktiken ab, die vor allem die eigenen Interessen in den Vordergrund stellen, jedoch trotzdem auch gut im Kontext des Harvard-Konzeptes angewendet werden können. Sie repräsentieren durchsetzungsorientiertes Verhandeln, das aber durch sachliche Argumente geleitet ist (extern das eigenen Gehalt vergleichen und intern das eigene Gehalt vergleichen) sowie die Forderung „hart in der Sache“ zu bleiben, ohne den Verhandlungspartner auf der Beziehungsebene anzugreifen oder abzuwerten (auf der eigenen Position bestehen, hohe Eingangsforderung stellen).

Am Ende der Skala, mit einer Bewertung schlechter als 4 (= ausreichend), finden sich Verhandlungstaktiken, die mit dem Harvard-Konzept nicht kompatibel und nur im Kontext einer durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie sinnvollerweise einsetzbar sind. Hierzu gehören Manipulationstechniken (schmeicheln, auf Autoritäten Bezug nehmen, einen unwichtigen Punkt zunächst „hochspielen“), Taktiken, mit denen das Gegenüber verunsichert bzw. herabgesetzt wird (überschütten mit Informationen, Angebot des Vorgesetzten abwerten, andere Seite abwerten, den Anderen nicht zu Wort kommen lassen) sowie der Einsatz von Druck und Machtmitteln (Zeitdruck ausüben, moralischen Druck ausüben, drohen).



**Abb. 9: Mittelwerte der Bewertung der Verhandlungstaktiken hinsichtlich ihrer Erfolgswirksamkeit in Gehaltsverhandlungen**



Als erster Eindruck lässt sich demnach festhalten, dass Führungskräfte – zumindest am „grünen Tisch“ – anscheinend große Anhänger des Harvard-Konzeptes sind. Allerdings ist in Betracht zu ziehen, dass hier möglicherweise die „soziale Erwünschtheit“ beim Antwortverhalten einen Einfluss gehabt haben könnte.



Dieses Ergebnis haben wir noch einmal überprüft, in dem wir mittels Durchschnittsbildung zwei Indizes gebildet haben, in die wir jeweils nur diejenigen Taktiken einbezogen haben, die spezifisch ausschließlich der sachorientierten, kooperativen bzw. der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie zuzuordnen sind. Die „neutralen“ Taktiken, die mit beiden Strategien kompatibel sind, wurden bei der Indexbildung nicht berücksichtigt.

Der Index „**sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie**“ umfasst die spezifischen Taktiken:

- Gemeinsamkeiten ansprechen
- Verständnis für den Vorgesetzten zeigen
- Interessen des Anderen erkunden
- objektive Kriterien heranziehen
- Interessen der anderen Seite berücksichtigen
- Vorschläge zur Lösungsfindung machen.

Der Index „**durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsstrategie**“ wurde aus folgenden Items gebildet:

- Angebot des Vorgesetzten abwerten
- drohen
- unwichtigen Punkt zunächst „hochspielen“
- moralischen Druck ausüben
- überschütten mit Informationen
- schmeicheln
- Anfangserfolg erzielen lassen

- andere Seite abwerten
- Zeitdruck ausüben
- den Anderen nicht zu Wort kommen lassen.

Die durchschnittliche Bewertung der sachorientierten, kooperativen Strategie mit „gut“ ( $M = 2,00$ ;  $SD = ,62$ ) im Vergleich zur Bewertung der durchsetzungsorientierten, harten Strategie mit „mangelhaft“ ( $M = 4,73$ ;  $SD = ,58$ ) unterstreicht den Befund und führt zum ersten Zwischen-Fazit: Führungskräfte schätzen die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie für Gehaltsverhandlungen als wesentlich erfolgversprechender ein als die durchsetzungsorientierte, harte.

### **6.1.1 Bewertung der Verhandlungsstrategien und -taktiken nach Geschlecht der Probanden**

Interessant erschien uns weiterhin die Frage, ob dieses Ergebnis in gleicher Weise gelten würde, wenn die befragten männlichen und weiblichen Führungskräfte getrennt betrachtet werden.

Abbildung 10 zeigt auf den ersten Blick eine große Übereinstimmung der Geschlechter. Allerdings wird auch deutlich, dass alle (!) Taktiken, die wir der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie (in der Grafik ab „schmeicheln“) zugeordnet haben, von den befragten weiblichen Führungskräften noch schlechter bewertet wurden als von den männlichen Führungskräften, während es sich bei den meisten spezifisch zum Harvard-Konzept gehörigen Taktiken umgekehrt verhält. Diese geschlechtstypischen Unterschiede sind jedoch minimal und werden bei Durchführung eines t-Tests nicht signifikant.

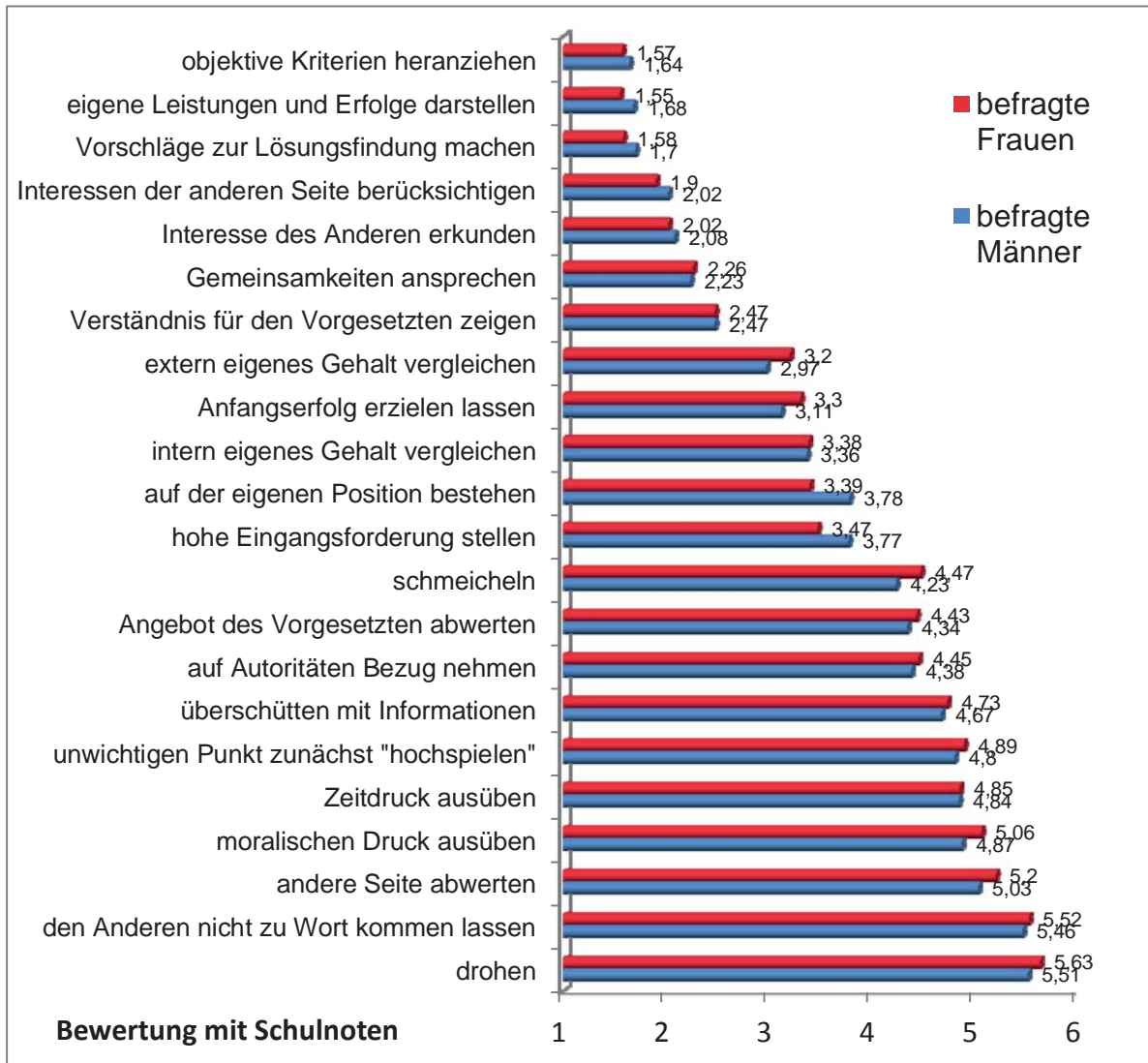




Die einzigen Signifikanzen fanden wir bei zwei Items, die wir als „neutrale“ Verhandlungstaktiken charakterisiert haben („auf der eigenen Position bestehen“ und „hohe Eingangsforderung stellen“). Hier fällt auf, dass diese von den weiblichen Führungskräften besser bewertet werden als von den männlichen. Die durchschnittliche Bewertung beträgt bei der Taktik „auf der eigenen Position bestehen“ bei den männlichen Führungskräften 3,78 (SD = 1,27) und bei den weiblichen 3,39 (SD = 1,18). Dieser Unterschied wird im t-Test hochsignifikant ( $t = 2,84$ ;  $df = 356$ ;  $p = ,005$ ). Ähnlich verhält es sich bei der Vorgehensweise eine „hohe Eingangsforderung stellen“. Hier ist die durchschnittliche Bewertung der weiblichen Führungskräfte mit 3,47 (SD = 1,06) ebenfalls besser als die der männlichen mit 3,77 (SD = 1,06), wobei der t-Test den Unterschied als signifikant ausweist ( $t = 2,32$ ;  $df = 358$ ;  $p = ,021$ ).



**Abb. 10: Mittelwerte der Bewertung der Verhandlungstaktiken hinsichtlich ihrer Erfolgswirksamkeit in Gehaltsverhandlungen nach Geschlecht der Probanden**

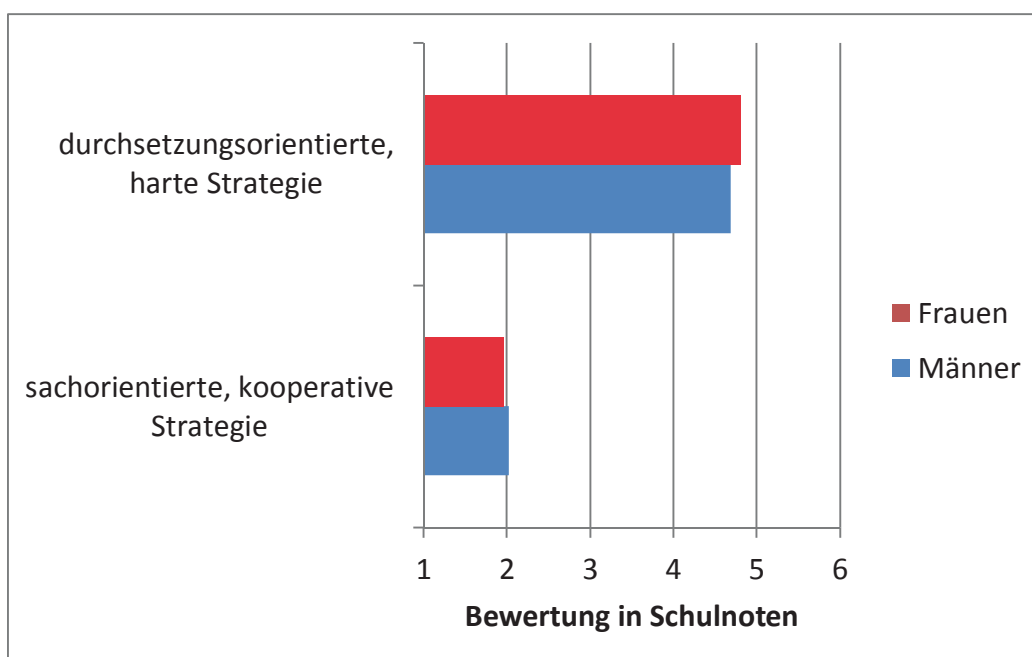




Ein Vergleich der die Verhandlungsstrategien abbildenden Indizes macht ebenfalls minimale geschlechtstypische Unterschiede im Gesamtbild einer sehr ähnlichen Einschätzung deutlich.

Wie Abbildung 11 zeigt, liegen die Mittelwerte, die bei männlichen und weiblichen Befragten für die Bewertung der beiden Verhandlungsstrategien erzielt wurden, nahe beieinander. Die sachorientierte, kooperative Strategie wird von den Männern im Mittel mit 2,02 (SD = ,60) und von den Frauen mit 1,97 (SD = ,66) bewertet. Bei dem Index für die durchsetzungsorientierte, harte Strategie ergibt sich bei den Männern eine mittlere Bewertung von 4,69 (SD = ,55), bei den Frauen von 4,81 (SD = ,62). Die Berechnung des t-Tests ergibt, dass diese kleinen Differenzen nicht signifikant sind ( $t = ,872$ ;  $df = 358$ ;  $p = ,384$  für die sachorientierte, kooperative Strategie;  $t = -1,836$ ;  $df = 358$ ;  $p = ,67$  für die durchsetzungsorientierte, harte Strategie).

**Abb. 11: Mittelwerte für die Bewertung der Verhandlungsstrategien hinsichtlich ihrer Erfolgswirksamkeit nach Geschlecht der Probanden**





### **6.1.2 Bewertung der Verhandlungsstrategien und -taktiken nach Alter der Probanden**

Ein anderes soziodemografisches Merkmal führt hingegen zu recht deutlichen Ergebnissen: Je älter die Befragten sind, umso schlechter wird die durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsstrategie eingeschätzt. Der Korrelationskoeffizient beträgt für die Gesamt-Stichprobe  $r = ,235$ , wobei die Korrelation hochsignifikant ist ( $p < ,001$ ).

Dieser Effekt zeigt sich bei beiden Geschlechtern, wobei er bei den weiblichen Führungskräften noch erheblich größer ausfällt. In der Subgruppe der männlichen Probanden beträgt der Korrelationskoeffizient  $r = ,187$  ( $p = ,004$ ); bei den weiblichen  $r = ,365$  ( $p < ,001$ ).

Als Fazit können wir daraus ziehen, dass es sinnvoll sein kann, das Alter des Vorgesetzten, mit dem man eine Gehaltsverhandlung zu führen hat, bei der Wahl der Verhandlungsstrategie und der eingesetzten Verhandlungstaktiken in Betracht zu ziehen und mit zunehmendem Alter, insb. bei weiblichen Vorgesetzten, mit durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungstaktiken eher vorsichtig umzugehen.

## **6.2 Geschlecht der im Film handelnden Person und Verhandlungserfolg**

Aufgrund des bis dato aktuellen Forschungsstandes und insbesondere aufgrund der eindeutigen Ergebnisse unserer ersten Studie, dass männliche Führungskräfte in realen Gehaltsverhandlungen deutlich besser abschneiden als weibliche, hatten wir die Erwartung, dass auch im Experiment der handelnde Mann in der Einschätzung der Probanden erfolgreicher sein würde als die handelnde Frau. Wir formulierten daher die folgende Hypothese als ersten Haupteffekt:

**Hypothese 1:**

***Der Verhandler wird unabhängig von der Verhandlungsstrategie als erfolgreicher eingeschätzt als die Verhandlerin.***

Das zentrale Ergebnis gleich zu Beginn: Die Daten weisen genau in die entgegengesetzte Richtung!

Den Erfolg der im Film verhandelnden Personen hatten wir operationalisiert, indem wir die folgenden zwei Fragen in den Fragebogen aufgenommen hatten (vgl. Kap. 4.5.):

- 1) Wie viel Prozent Gehaltserhöhung wird der Mitarbeiter (bzw. die Mitarbeiterin in den beiden Filmen mit der Frau) aus dem Film Ihrer Meinung nach realisieren? (abhängige Variable: Gehaltserhöhung im Film)
- 2) Wie viel Prozent Gehaltserhöhung würde der Mitarbeiter (bzw. die Mitarbeiterin in den beiden Filmen mit der Frau) aus dem Film realisieren, wenn er mit Ihnen verhandeln würde? (abhängige Variable: Gehaltserhöhung „real“)

Die Verhandlerin erzielt bei beiden Messgrößen (Gehaltserhöhung „im Film“, Gehaltserhöhung „real“) für den Verhandlungserfolg das bessere Ergebnis (siehe Tab. 8 und 9). Die Befragten erwarten im Mittel, dass die verhandelnde Frau „im Film“ eine Gehaltserhöhung von 6,3 Prozent (SD = 2,23) erzielen wird, der verhandelnde Mann von 5,5 Prozent (SD = 2,00). In der Varianzanalyse wird dieser geschlechtstypische Unterschied hochsignifikant ( $p = ,001.$ ). Allerdings erklärt das Geschlecht im Film nur einen geringen Anteil der Varianz (partielles  $\eta^2 = ,030$ ).

Hätten die Probanden selbst zu entscheiden, so fiel die geschlechtsspezifische Differenz der durchschnittlichen Gehaltserhöhungen („real“)



noch deutlicher aus. In diesem Fall bekäme die Frau eine durchschnittliche Gehaltserhöhung von 7,1 Prozent (SD = 3,15) und der Mann eine von nur 5,7 Prozent (SD = 2,94). Auch dieses Ergebnis wird in der Varianzanalyse hochsignifikant ( $p < ,001$ ), wobei der Effekt mit einer Varianzaufklärung von ca. 5 Prozent (partielles  $\eta^2 = ,052$ ) ebenfalls nicht besonders groß ist.

**Tab. 8: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach Geschlecht der im Film verhandelnden Person**

	N	Min	Max	M	SD
Mann im Film	179	2,5%	10,0	5,5%	2,00
Frau im Film	178	2,5%	15,0	6,3%	2,23

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

**Tab. 9: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach Geschlecht der im Film verhandelnden Person**

	N	Min	Max	M	SD
Mann im Film	177	0%	15,0	5,7%	2,94
Frau im Film	174	0%	15,0	7,1%	3,15

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung



Gilt dieses Ergebnis für die befragten männlichen und weiblichen Führungskräfte gleichermaßen? Die Subgruppenanalyse zeigt keine besonderen Abweichungen von den Ergebnissen für die Gesamtgruppe (vgl. Tab. 10 und 11).

**Tab. 10: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach Geschlecht der im Film verhandelnden Person und nach Geschlecht der Probanden**

<b>Männliche Probanden</b>					
	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Mann im Film	113	2,5%	10,0	5,6%	1,88
Frau im Film	120	2,5%	15,0	6,3%	2,25
<b>Weibliche Probanden</b>					
	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Mann im Film	66	2,5%	10,0	5,3%	2,20
Frau im Film	58	2,5%	12,0	6,2%	2,19

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung



**Tab. 11: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach Geschlecht der im Film verhandelnden Person und nach Geschlecht der Probanden**

<b>Männliche Probanden</b>					
	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Mann im Film	111	0,0%	12,0	5,9%	2,96
Frau im Film	118	0,0%	15,0	7,2%	2,87
<b>Weibliche Probanden</b>					
	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Mann im Film	66	0,8%	15,0	5,9%	2,91
Frau im Film	56	0,0%	15,0	7,0%	3,70

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert;  
M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Als Zusammenfassung lässt sich daher festhalten: In unserem Experiment hat die Verhandlerin signifikant erfolgreicher abgeschnitten als der Verhandler. Die erste Hypothese muss demnach als widerlegt gelten.

### **6.3 Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg**

Aufgrund der in unserer ersten Studie herausgefundenen hohen Erfolgswirksamkeit des Harvard-Modells hatten wir erwartet, dass sich auch im Experiment die Überlegenheit dieser sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie deutlich zeigen würde. Daher formulierten wir die folgende Hypothese als zweiten Haupteffekt:





**Hypothese 2:**

***Die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie wird unabhängig vom Geschlecht als erfolgreicher eingeschätzt als die durchsetzungsorientierte, harte.***

Um das wesentliche Ergebnis auch hier gleich an den Anfang zu setzen: Wir konnten auch diese Hypothese nicht bestätigen (vgl. Tab. 12 und 13).

Wenn wir uns zunächst die Ergebnisse für die Gesamtstichprobe (N = 360) anschauen, so zeigt sich, dass bei der abhängigen Variablen „Gehaltserhöhung im Film“ die Variation der Strategie praktisch keine Rolle spielt (vgl. Tab. 12). Mit der sachorientierten, kooperativen Strategie wird eine durchschnittliche Gehaltserhöhung von 5,9 Prozent (SD = 2,13) erzielt, mit der durchsetzungsorientierten, harten Strategie eine von 5,8 Prozent (SD = 2,17). Mit den errechneten Werten aus der Varianzanalyse ausgedrückt heißt das: Der Faktor Strategie ist nicht signifikant ( $p = ,709$ ) und auch nicht relevant (partielles  $\eta^2 < ,000$ ).

**Tab. 12: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach verwendeter Verhandlungsstrategie**

	N	Min	Max	M	SD
Sachorientierte, kooperative Strategie	177	2,5	12,0	5,9	2,13
Durchsetzungsorientierte, harte Strategie	180	2,5	15,0	5,8	2,17

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Bei der zweiten Messung des Verhandlungserfolgs, der Gehaltserhöhung, die die Probanden selbst in der gesehenen Situation geben würden, zeigt sich zwar ein kleiner Vorteil der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie (6,7 Prozent mit SD = 3,07) im Vergleich zur durchsetzungsorientierten, harten Strategie (6,1 Prozent mit SD = 3,16). Dieser ist jedoch klein und wird in der Varianzanalyse auch nicht signifikant ( $\eta^2 = ,008$ ;  $p = ,093$ ).

**Tab. 13: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach verwendeter Verhandlungsstrategie**

	N	Min	Max	M	SD
Sachorientierte, kooperative Strategie	175	0,0	15,0	6,7	3,07
Durchsetzungsorientierte, harte Strategie	176	0,0	15,0	6,1	3,16

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Auch hier der ergänzende Vergleich zwischen männlichen und weiblichen Befragten: Er macht deutlich, dass der minimal bessere Erfolg bei Verwendung der sachorientierten, kooperativen Strategie eher auf die weiblichen Befragten zurückzuführen ist, wobei dies insbesondere bei der Gehaltserhöhung „real“ zu beobachten ist (vgl. Tab. 15).

Bei der ersten Messgröße „Gehaltserhöhung im Film“ errechnen wir für die männlichen Probanden einen Durchschnittswert der erwarteten Gehaltserhöhung von 5,9 Prozent (SD = 2,11) bei Verwendung der sachorientierten, kooperativen Strategie und einen Wert von 6,0 Prozent (SD =



2,10) bei Einsatz der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie. Hier spielte also die Variation der Strategie praktisch keine Rolle.

Bei den weiblichen Probanden fällt die Differenz mit einer durchschnittlichen Gehaltserhöhung von 5,9 Prozent (SD = 2,16) bei Verwendung der sachorientierten, kooperativen Strategie im Vergleich zu 5,5 Prozent (SD = 2,29) bei der durchsetzungsorientierten, harten Strategie hingegen bereits einigermaßen deutlich aus (vgl. Tab. 14). In der Varianzanalyse wird dieser Unterscheid allerdings nicht signifikant ( $p = ,344$ ).

**Tab. 14: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach verwendeter Verhandlungsstrategie und nach Geschlecht der Probanden**

<b>Männliche Probanden</b>					
	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Sachorientierte, kooperative Strategie	113	2,5	12	5,9	2,11
Durchsetzungsorientierte, harte Strategie	120	2,5	15,0	6,0	2,10
<b>Weibliche Probanden</b>					
	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Sachorientierte, kooperative Strategie	64	2,5	10,0	5,9	2,16
Durchsetzungsorientierte, harte Strategie	60	2,5	12	5,5	2,29

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung



Betrachtet man die zweite Messgröße „Gehaltserhöhung real“, dann zeigt sich auch hier für die männlichen Probanden ein leichter Vorteil bei Verwendung der sachorientierten, kooperativen Strategie. Bei ihrem Einsatz wird im Experiment eine durchschnittliche Gehaltserhöhung von 6,6 Prozent (SD = 2,93) erzielt, während mit der durchsetzungsorientierten, harten Strategie nur ein Mittelwert von 6,2 Prozent (SD = 3,10) erreicht wird (vgl. Tab. 15).

Wiederum ist diese Differenz bei den weiblichen Probanden noch einmal deutlich ausgeprägter. Sie erwarten bei Verwendung der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie eine Gehaltserhöhung von durchschnittlich 6,8 Prozent (SD = 3,33) und damit ein deutlich besseres Ergebnis als bei Einsatz der durchsetzungsorientierten, harten Strategie, bei deren Verwendung der Mittelwert nur 5,9 Prozent (SD = 3,31) beträgt.

Allerdings wird dieser geschlechtstypische Unterschied in der Varianzanalyse ebenfalls nicht signifikant ( $p = ,139$ ) was wir auf die relativ kleine Fallzahl der befragten weiblichen Führungskräfte ( $N = 124$ ) zurückführen.



**Tab. 15: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach verwendeter Verhandlungsstrategie und nach Geschlecht der Probanden**

<b>Männliche Probanden</b>					
	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Sachorientierte, kooperative Strategie	112	0,0	15,0	6,6	2,93
Durchsetzungsorientierte, harte Strategie	117	0,0	15,0	6,2	3,10
<b>Weibliche Probanden</b>					
	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Sachorientierte, kooperative Strategie	63	0,0	15,0	6,8	3,33
Durchsetzungsorientierte, harte Strategie	59	0,0	15,0	5,9	3,31

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert;  
M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Zusammenfassend stellen wir fest: Im Experiment hat sich der Einsatz der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie in einer Gehaltsverhandlung als minimal erfolgreicher erwiesen als der Einsatz der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie. Dieser Effekt ist jedoch schwach und entspricht weder dem, was wir aufgrund der Erfolgswirksamkeit des Harvard-Konzeptes in unserer Studie von 2009 erwartet hatten, noch der ganz klaren Präferenz der Führungskräfte für die Verhandlungstaktiken der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie, die sich bei deren Bewertung im ersten Teil des Fragebogens gezeigt hatte (vgl. Kap. 6.1).



Weiterhin können wir feststellen, dass der Vorteil bei Verwendung der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie vor allem bei den weiblichen Führungskräften zur Geltung kam. Dieser Befund passt zu dem in Kap. 6.1.1 dargestellten Ergebnis, dass die weiblichen Probanden auch vor Setzen der Stimuli bei der Bewertung der Verhandlungstaktiken eine noch größere Neigung zum Harvard-Konzept offenbart hatten als ihre männlichen Kollegen.

#### **6.4 Zwei-Faktoren-Modell: Geschlecht der verhandelnden Person, Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg**

Mit unserer dritten Hypothese greifen wir die Überlegung auf, dass die beiden von uns betrachteten Verhandlungsstrategien in Abhängigkeit vom Geschlecht der verhandelnden Person bei den befragten Führungskräften unterschiedlich gut ankommen könnten. In Anlehnung an empirische Studien aus den USA (vgl. Kap. 2) hatten wir konkret die Erwartung, dass durchsetzungsorientiertes, hartes Verhandeln (immer noch) nicht zu den Rollenerwartungen an das weibliche Geschlecht passt und die Frau im Film daher bei Einsatz dieser Strategie relativ schlechter abschneiden würde als der Mann.

Daher formulierten wir als dritte Hypothese folgenden Interaktionseffekt zwischen den beiden unabhängigen Variablen:

##### ***Hypothese 3:***

***Der Unterschied im erwarteten Verhandlungserfolg zwischen dem Verhandler und der Verhandlerin ist deutlicher ausgeprägt bei der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie als bei der sachorientierten, kooperativen.***



Wie die Tabellen 16 und 17 veranschaulichen, ist auch diese dritte Hypothese zurückzuweisen. Die verhandelnde Frau „schlägt“ den Mann in allen vier Konstellationen. Am wenigsten unterscheiden sich die durchschnittlich vorhergesagten Gehaltserhöhungen (im Film), wenn beide nach der sachorientierten, kooperativen Strategie verhandeln (Mann: 5,6 Prozent, SD = 2,12; Frau 6,2 Prozent, SD = 2,11). Am weitesten klaffen die Ergebnisse auseinander, wenn die Personen im Film durchsetzungsorientiert, hart verhandeln und die Probanden selbst („real“) zu entscheiden hätten. In diesem Fall bekäme die verhandelnde Frau eine durchschnittliche Gehaltserhöhung von 6,9 Prozent (SD = 3,19) und der Mann eine von nur 5,4 Prozent (SD = 2,95). Interessant ist hier noch ein weiteres kleines Einzelergebnis: Bei der Variablen „Gehaltserhöhung im Film“ wird die durchsetzungsorientiert, hart verhandelnde Frau sogar als minimal erfolgreicher eingeschätzt als die sachorientiert, kooperativ verhandelnde. Letzteres heißt, es zeigt sich hier tatsächlich ein Interaktionseffekt, allerdings mit umgekehrten Vorzeichen.



**Tab. 16: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach Geschlecht der verhandelnden Personen und nach verwendeter Verhandlungsstrategie**

	N	Min	Max	M	SD
Sachorientiert, kooperativ verhandelnder Mann	89	2,5	10	5,6	2,12
Sachorientiert, kooperativ verhandelnde Frau	88	2,5	12	6,2	2,11
Durchsetzungsorientiert, hart verhandelnder Mann	90	2,5	10	5,4	1,87
Durchsetzungsorientiert, hart verhandelnde Frau	90	2,5	15	6,3	2,35

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

**Tab. 17: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach Geschlecht der verhandelnden Personen und nach verwendeter Verhandlungsstrategie**

	N	Min	Max	M	SD
Sachorientiert, kooperativ verhandelnder Mann	88	0,0	15,0	6,0	2,90
Sachorientiert, kooperativ verhandelnde Frau	87	0,0	15,0	7,3	3,12
Durchsetzungsorientiert, hart verhandelnder Mann	89	0,0	12,0	5,4	2,95
Durchsetzungsorientiert, hart verhandelnde Frau	87	0,0	15,0	6,9	3,19

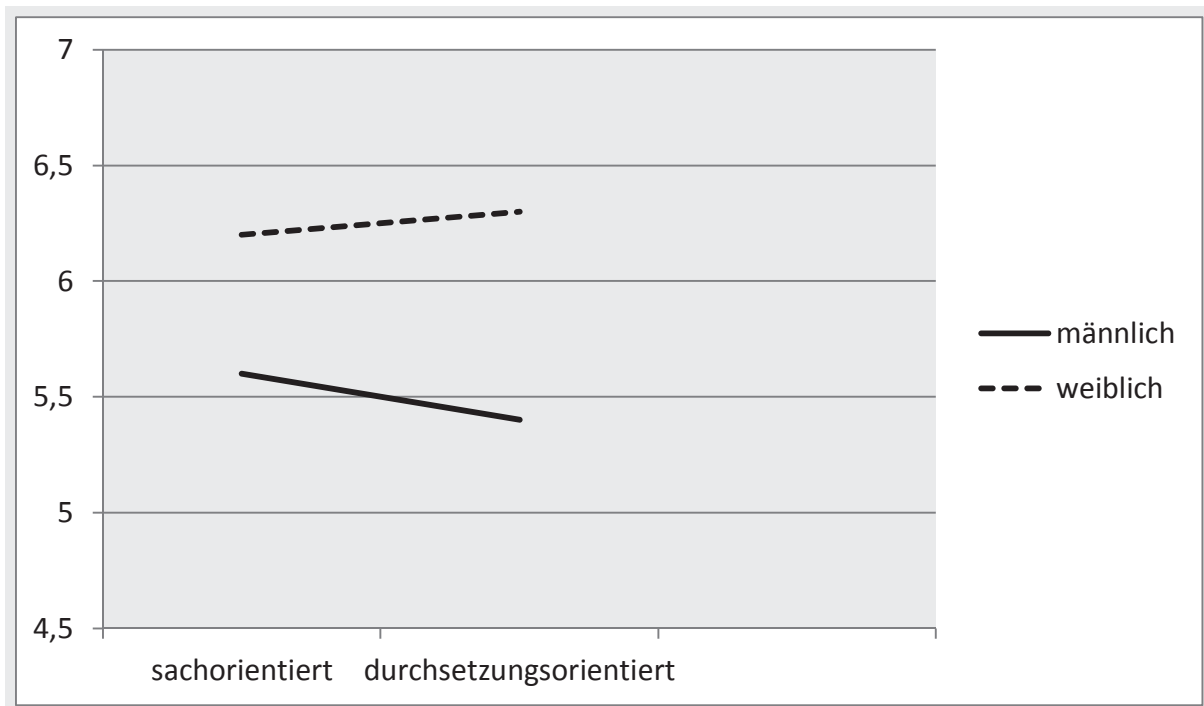
Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung





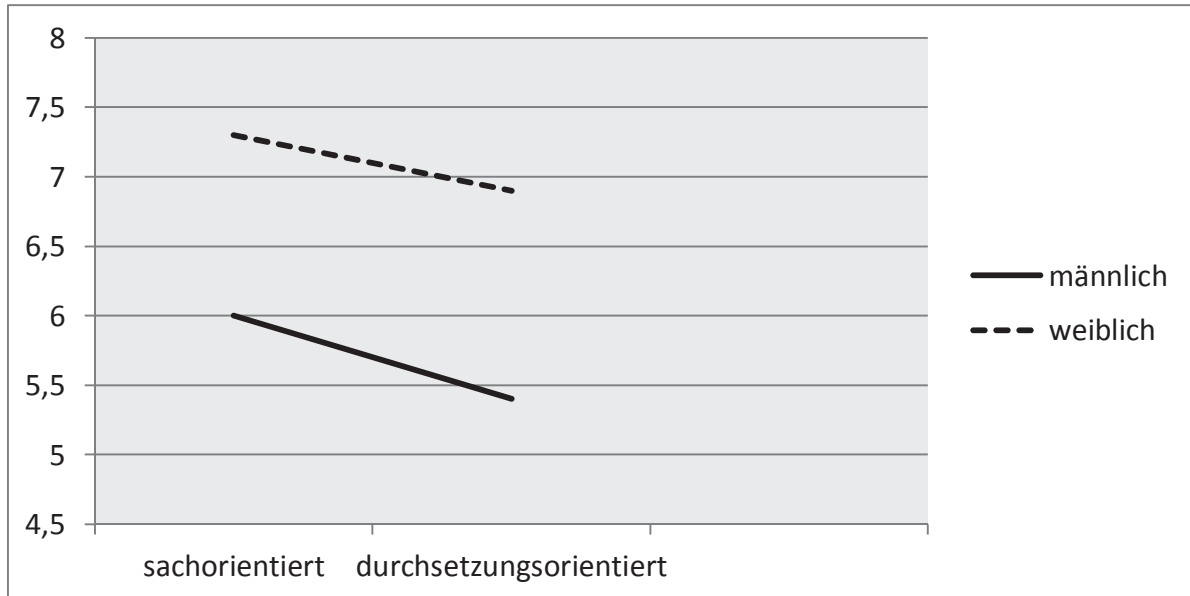
Die Interaktionseffekte – auf einen Blick – zeigen auch noch einmal die folgenden Abbildungen 12 und 13.

**Abb. 12: Interaktionseffekt der Faktoren Geschlecht der verhandelnden Personen und Verhandlungsstrategie auf die abhängige Variable Gehaltserhöhung „im Film“**





**Abb. 13: Interaktionseffekt der Faktoren Geschlecht der verhandelnden Personen und Verhandlungsstrategie auf die abhängige Variable Gehaltserhöhung „real“**



Für beide abhängigen Variablen (Gehaltserhöhung im Film; Gehaltserhöhung real) möchten wir abschließend noch einmal komplett die Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalysen präsentieren. Die mit SPSS durchgeführte ANOVA mit zwei Faktoren (erster Faktor: Strategie, zweiter Faktor: Geschlecht der verhandelnden Person) mit der abhängigen Variablen „Gehaltserhöhung im Film“ liefert die in Tabelle 18 dargestellten Ergebnisse:



**Tab. 18: Ergebnisse der ANOVA für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung im Film“**

Faktor	F	df	p	Partielles $\eta^2$
Strategie	,139	1	,709	,000
Geschlecht im Film	10,979	1	,001**	,030
Interaktion: Strategie x Geschlecht im Film	1,005	1	,317	,003

R-Quadrat = ,033

Legende: F = Levene-Prüfgröße; df = Freiheitsgrad; p = Signifikanz

Wie bereits ausgeführt, hat das Geschlecht im Film den einzigen signifikanten – wenn auch kleinen – Effekt. Das Gesamtmodell erklärt nur ca. 3 Prozent der Gesamtvarianz.

Nun zu unserem zweiten Modell mit den gleichen Faktoren und der „Gehaltserhöhung real“ als abhängigen Variablen (vgl. Tab. 19).

**Tab. 19: Ergebnisse der ANOVA für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung real“**

	F	df	p	Partielles $\eta^2$
Strategie	2,844	1	,093	,008
Geschlecht im Film	18,998	1	,000**	,052
Interaktion: Strategie x Geschlecht im Film	,201	1	,654	,001

R-Quadrat = ,060

Legende: F = Levene-Prüfgröße; df = Freiheitsgrad; p = Signifikanz



Auch in diesem Modell hat das Geschlecht im Film den einzigen signifikanten Effekt. Auch dieser ist relativ klein, allerdings hochsignifikant. Das Gesamtmodell erklärt mit 6 Prozent ebenfalls nur einen ausgesprochen kleinen Teil der Gesamtvarianz.

## 6.5 Exkurs: Sonderauswertung für die Finanzbranche

Die Finanzbranche ist für Frankfurt und das Rhein/Main-Gebiet von besonderer Bedeutung. Sie ist in der Gesamtstichprobe mit insgesamt 70 Probanden stark berücksichtigt. Da sich diese 70 Befragten nahezu ideal auf die vier Filme verteilen, war mit der Varianzanalyse eine Sonderauswertung für den Finanzsektor möglich.

Die für diese Subgruppe erzielten Ergebnisse stellen die zu Projektbeginn formulierten Hypothesen nun vollends auf den Kopf. Doch zuerst wieder der Vergleich der Ergebnisse, die den verhandelnden Personen vorausgesagt werden. Wie Tabelle 20 und 21 zeigen, schneidet auch bei den Probanden aus dem Finanzsektor die Verhandlerin bei beiden Messgrößen besser ab, wobei der Unterschied bei der Gehaltserhöhung „real“ deutlich größer ausfällt (vgl. Tab. 21).

Bemerkenswert ist weiterhin, dass die durchschnittlichen Werte, die der verhandelnde Mann erzielt, in etwa auf dem gleichen Niveau wie in der Gesamtstichprobe liegen, während die Mittelwerte, die die Frau erzielt, etwas geringer ausfallen als die für das gesamte Sample.



**Tab. 20: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach Geschlecht der im Film verhandelnden Person (Sonderauswertung Finanzsektor)**

	N	Min	Max	M	SD
Mann im Film	36	2,5	10	5,6	2,14
Frau im Film	34	2,5	10	5,8	2,14

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert;  
M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

**Tab. 21: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach Geschlecht der im Film verhandelnden Person (Sonderauswertung Finanzsektor)**

	N	Min	Max	M	SD
Mann im Film	36	0,0	10	5,5	2,73
Frau im Film	34	2,5	15	6,4	2,93

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert;  
M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Als nächstes ziehen wir wieder den Vergleich zwischen den beiden Strategien. Auch hier verändert sich das Bild im Vergleich zum gesamten Sample nur wenig (vgl. Tab. 22 und 23). Auffällig ist lediglich, dass der im gesamten Sample noch beobachtbare kleine Vorteil der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie bei den Befragten aus der Finanzbranche nun völlig verschwunden ist. Nach welcher Verhand-



lungsstrategie in Gehaltsverhandlungen vorgegangen wird, scheint im Finanzsektor eine vernachlässigbare Rolle zu spielen.

**Tab. 22: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach Verhandlungsstrategie (Sonderauswertung Finanzsektor)**

	N	Min	Max	M	SD
Sachorientierte, kooperative Strategie	35	2,5	10	5,7	2,38
Durchsetzungsorientierte, harte Strategie	35	2,5	10	5,7	1,88

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

**Tab. 23: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach Verhandlungsstrategie (Sonderauswertung Finanzsektor)**

	N	Min	Max	M	SD
Sachorientierte, kooperative Strategie	35	2,5	15	5,9	2,38
Durchsetzungsorientierte, harte Strategie	25	0,0	10	5,7	1,88

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Nun zu dem vielleicht am wenigsten erwarteten Ergebnis: In der Sonderauswertung für den Finanzsektor zeigt sich ein Interaktionseffekt (wie in



Hypothese 3 formuliert), allerdings mit umgekehrten Vorzeichen (vgl. Tab. 24 und 25 sowie Abb. 14 und 15).

**Tab. 24: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach Geschlecht der verhandelnden Personen und nach verwendeter Verhandlungsstrategie (Sonderauswertung Finanzsektor)**

	N	Min	Max	M	SD
Sachorientiert, kooperativ verhandelnder Mann	19	2,5	10	5,9	2,39
Sachorientiert, kooperativ verhandelnde Frau	16	2,5	10	5,4	2,43
Durchsetzungsorientiert, hart verhandelnder Mann	17	2,5	10	5,2	1,84
Durchsetzungsorientiert, hart verhandelnde Frau	18	3	10	6,1	1,87

Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung



**Tab. 25: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach Geschlecht der verhandelnden Personen und nach verwendeter Verhandlungsstrategie (Sonderauswertung Finanzsektor)**

	N	Min	Max	M	SD
Sachorientiert, kooperativ verhandelnder Mann	19	2,5	10	5,9	2,84
Sachorientiert, kooperativ verhandelnde Frau	16	2,5	15	6,0	3,32
Durchsetzungsorientiert, hart verhandelnder Mann	17	0,0	10	5,0	2,60
Durchsetzungsorientiert, hart verhandelnde Frau	18	2,5	10	6,8	2,56

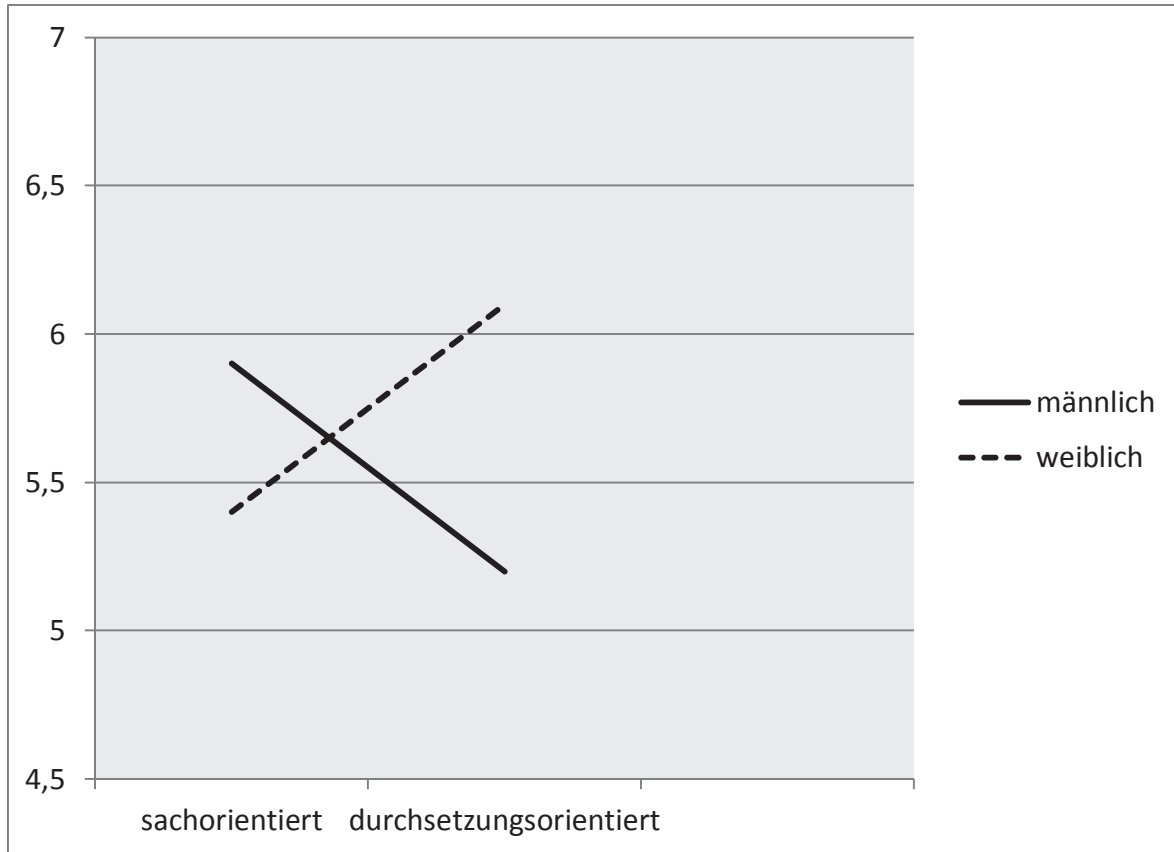
Legende: N = gültige Antworten; Min = kleinster Wert; Max = größter Wert;  
M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Dem sachorientiert, kooperativ verhandelnden Mann wird mit 5,9 Prozent (SD = 2,39) eine bessere „Gehaltserhöhung im Film“ zugestanden als der sachorientiert, kooperativ verhandelnden Frau mit 5,4 Prozent (SD = 2,43). Bei Verwendung des durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstils sieht es genau umgekehrt aus. Die Verhandlerin erzielt eine durchschnittliche Gehaltserhöhung von 6,1 Prozent (SD = 1,87). Der Wert für den Verhandler liegt mit 5,2 Prozent (SD = 1,84) deutlich darunter (vgl. Abb. 14).





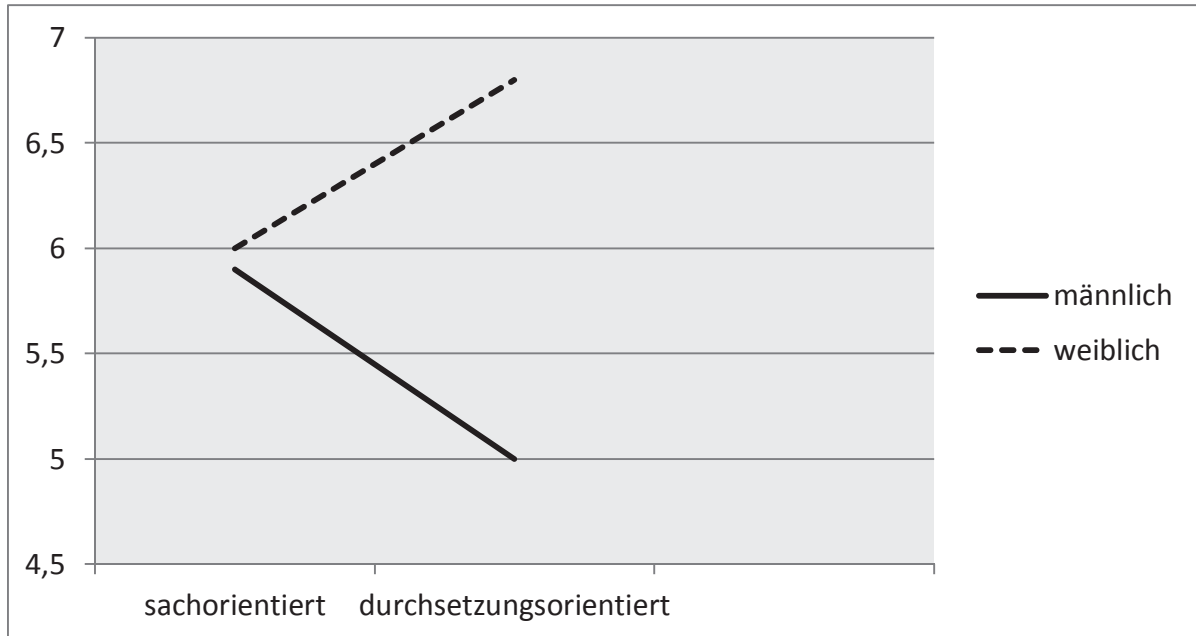
**Abb. 14: Interaktionseffekt der Faktoren Geschlecht der verhandelnden Personen und Verhandlungsstrategie auf die abhängige Variable Gehaltserhöhung „im Film“**



Bei der Variablen „Gehaltserhöhung real“ (vgl. Abb. 15) ändert sich das Bild leicht, indem die Frau mit beiden Strategien besser abschneidet als der Mann. Ihr Vorteil fällt bei Verwendung der durchsetzungsorientierten, harten Strategie (Frau:  $M = 6,8$  Prozent,  $SD = 2,56$ ); Mann:  $M = 5,0$  Prozent,  $SD = 2,60$ ) allerdings deutlich größer aus als bei Verwendung der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie (Frau:  $M = 6,0$  Prozent,  $SD = 3,32$ ; Mann:  $M = 5,9$  Prozent,  $SD = 2,84$ ).



**Abb. 15: Interaktionseffekt der Faktoren Geschlecht der verhandelnden Personen und Verhandlungsstrategie auf die abhängige Variable Gehaltserhöhung „real“**



Aufgrund der relativ kleinen Fallzahl von  $N = 70$  werden diese Effekte in der Varianzanalyse allerdings nicht signifikant. Die relevanten Ergebnisse hierzu sind in den Tabellen 26 und 27 dargestellt.

**Tab. 26: Ergebnisse der ANOVA für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung im Film“ (Sonderauswertung Finanzsektor)**

	F	df	p	Partielles $\eta^2$
Strategie	,003	1	,960	,000
Geschlecht im Film	,138	1	,712	,002
Interaktion: Strategie x Geschlecht im Film	1,718	1	,195	,025

R-Quadrat = ,027

Legende: F = Levene-Prüfgröße; df = Freiheitsgrad; p = Signifikanz



**Tab. 27: Ergebnisse der ANOVA für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung real“ (Sonderauswertung Finanzsektor)**

	F - Wert	df	p	Partielles $\eta^2$
Strategie	,002	1	,966	,000
Geschlecht im Film	1,860	1	,177	,027
Interaktion: Strategie x Geschlecht im Film	1,517	1	,222	,022

R-Quadrat = ,049

Legende: F = Levene-Prüfgröße; df = Freiheitsgrad; p = Signifikanz

Auch wenn aufgrund der geringen Fallzahl die Ergebnisse nicht signifikant werden und ohne bereits an dieser Stelle schon der abschließenden Diskussion der empirischen Ergebnisse zuvorzukommen, möchten wir bereits an dieser Stelle festhalten: Durchsetzungsorientierung ist für weibliche Führungskräfte (zumindest im Finanzsektor) offenbar kein Hindernis auf dem Weg zu einem besseren Gehalt.

## 6.6 Zusatzauswertung: Einfluss von wahrgenommener Sympathie

Bei der Konzeption des Forschungsdesigns war uns bereits klar, dass wir die Sympathie gegenüber den beiden Personen als mögliche Störgröße zu berücksichtigen hatten. Daher wurde in den Fragebogen die Frage

„Wie sympathisch finden Sie den Mitarbeiter?“ (bzw. „die Mitarbeiterin?“ in den Fällen in denen die Filme mit der Verhandlerin gezeigt wurden)



aufgenommen. Für die Antwortalternativen hatten wir eine vierstufige Skala (sehr sympathisch, sympathisch, weniger sympathisch und unsympathisch) verwendet.

Zusatzauswertungen, die diese Variable einbeziehen, sprechen nun eine ganz deutliche Sprache und rücken einen Einflussfaktor in den Mittelpunkt, der ursprünglich gar nicht Untersuchungsgegenstand war: Der Grad an Sympathie gegenüber der verhandelnden Person scheint für eine Entscheidung über eine Gehaltserhöhung ganz wesentlich zu sein. Die Korrelation zwischen den Variablen „Sympathie“ und „Gehaltserhöhung im Film“ fällt mit  $r = ,310$  ( $p < ,001$ ) schon deutlich aus und erhöht sich bei der zweiten Erfolgsvariablen „Gehaltserhöhung real“ noch einmal auf  $r = ,429$  ( $p < ,001$ ).

Eine separate Berechnung der Korrelationen für die männlichen und weiblichen Befragten macht deutlich, dass der Effekt für beide Geschlechter hochsignifikant ist. Die Stärke des Zusammenhangs ist bei der Subgruppe der weiblichen Befragten allerdings noch einmal größer als bei den männlichen. Bei der abhängigen Variablen Gehaltserhöhung „im Film“ beträgt der Korrelationskoeffizient bei den befragten männlichen Führungskräften  $r = ,252$  ( $p < ,001$ ) und bei den weiblichen Führungskräften  $r = ,394$  ( $p < ,001$ ). Bei der Gehaltserhöhung „real“ fällt der Unterschied etwas geringer aus, indem  $r = ,406$  ( $p < ,001$ ) für die männlichen Probanden und  $r = ,463$  ( $p < ,001$ ) für die weiblichen Probanden errechnet wurde.



## 6.7 Zusatzauswertung: Einfluss der Sympathie gegenüber dem Vorgesetzten im Film

Der Vollständigkeit halber hatten wir mit unserem Fragebogen auch erhoben, wie sympathisch der Vorgesetzte von den Probanden empfunden wird. Die Frage hierzu lautete:

„Wie sympathisch finden Sie den Vorgesetzten in der Verhandlung?“

Für die Antwortalternativen hatten wir ebenfalls eine vierstufige Skala (sehr sympathisch, sympathisch, weniger sympathisch und unsympathisch) verwendet.

Die Korrelierung zwischen dieser Variablen und den beiden abhängigen Variablen zum vorhergesagten Verhandlungserfolg ist nun ebenfalls ganz interessant.

Zunächst einmal ist festzustellen, dass sich kein Zusammenhang zwischen der Sympathie gegenüber dem Vorgesetzten und dem erwarteten Verhandlungserfolg „Gehaltserhöhung im Film“, zeigt. Diese Aussage gilt für das gesamte Sample und auch, wenn für die Subgruppen der männlichen und weiblichen Probanden getrennt gerechnet wird.

Hingegen gibt es einen hochsignifikanten negativen Zusammenhang bei der zweiten abhängigen Variablen „Gehaltserhöhung real“ ( $r = -,191$ ;  $p < ,001$ ). Das Unterteilen des Samples nach Geschlecht der Probanden macht deutlich, dass dieser Effekt ausschließlich durch die Antworten der männlichen Führungskräfte zustande kommt. Der Korrelationskoeffizient beträgt bei den männlichen Probanden  $r = -,256$  ( $p < ,001$ ) und bei den weiblichen Probanden  $r = -,088$  ( $p = ,336$ ).

Ganz offenbar gibt es bei den männlichen Befragten eine Art Identifikation mit dem Vorgesetzten in der Verhandlung, die dazu führt, dass die



vorhergesagte Gehaltserhöhung, die die Befragten geben würden, wenn sie selbst zu entscheiden hätten (Gehaltserhöhung „real“), umso kleiner ausfällt, je sympathischer der Vorgesetzte empfunden wird.

### **6.8 Drei-Faktoren-Modell: Sympathie, Geschlecht der verhandelnden Person, Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg**

Das ursprüngliche Modell beinhaltete, wie beschrieben, nur zwei unabhängige Variablen bzw. Faktoren (Geschlecht der verhandelnden Person im Film und Verhandlungsstrategie) und dementsprechend hatten wir die aufgestellten Hypothesen auch varianzanalytisch geprüft. Nachdem sich nun bei den zusätzlich vorgenommenen Auswertungen gezeigt hatte, dass der wahrgenommene Sympathiegrad einen erheblichen Einfluss auf die vorhergesagte Gehaltserhöhung hatte, entschieden wir uns, das ursprüngliche zweifaktorielle Modell um die Variable „Sympathie“ zu erweitern.

Eine naheliegende Vorgehensweise wäre es gewesen, die Variable „Sympathie“ als Kovariate in das zweifaktorielle Modell einzubauen und eine Kovarianzanalyse zu rechnen. Hierfür wäre allerdings die Unabhängigkeit der Kovariate von den bereits bestehenden Faktoren Voraussetzung gewesen. Dies ist jedoch, wie in Kap. 4.8.1 dargestellt, nicht der Fall, da die im Film verhandelnden Personen als unterschiedlich sympathisch wahrgenommen wurden. Aus diesem Grund entschieden wir uns für ein Drei-Faktoren-Modell mit den unabhängigen Variablen Sympathie, Geschlecht im Film und Verhandlungsstrategie.

Die dreifaktorielle Varianzanalyse unterstreicht noch einmal ganz deutlich, wie bedeutend der Einfluss von Sympathie auf die Messgrößen „Erfolg im Film“ und „Erfolg real“ ist. Der Faktor Sympathie wird in der



Varianzanalyse hochsignifikant und erklärt ca. 10 Prozent der Varianz bei der abhängigen Variablen „Gehalterhöhung im Film“. Tabelle 28 zeigt das Gesamtmodell mit allen Haupt- und Interaktionseffekten. Es erklärt 14,3 Prozent der Varianz.

**Tab. 28: Ergebnisse der ANOVA für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung im Film“**

	F	df	p	Partielles $\eta^2$
Strategie	3,252	1	,072	,009
Geschlecht im Film	3,261	1	,072	,009
Sympathie	12,357	3	,000**	,098
Interaktion: Strategie x Geschlecht im Film	4,303	1	,039*	,012
Interaktion: Strategie x Sympathie	1,140	3	,333	,010
Interaktion: Geschlecht im Film x Sympathie	1,088	3	,354	,009
Interaktion: Strategie x Geschlecht im Film x Sympathie	1,769	2	,172	,010

R-Quadrat = ,143

Legende: F = Levene-Prüfgröße; df = Freiheitsgrad; p = Signifikanz

Tabelle 29 zeigt das Gesamtmodell mit allen Haupt- und Interaktionseffekten für unsere zweite abhängige Variable „Gehaltserhöhung real“. Dieses Modell erklärt insgesamt 24,3 Prozent der Varianz, wobei der Faktor Sympathie hier mit ca. 15 Prozent ebenfalls den Löwenanteil beiträgt.



**Tab. 29: Ergebnisse der ANOVA für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung real“**

	F	df	p	partielles $\eta^2$
Strategie	,023	1	,879	,000
Geschlecht im Film	1,099	1	,295	,003
Sympathie	19,308	3	,000**	,147
Interaktion: Strategie x Geschlecht im Film	,001	1	,975	,000
Interaktion: Strategie x Sympathie	,751	3	,522	,007
Interaktion: Geschlecht im Film x Sympathie	1,804	3	,146	,016
Interaktion: Strategie x Geschlecht im Film x Sympathie	2,206	2	,112	,013

R-Quadrat = ,243

Legende: F = Levene-Prüfgröße; df = Freiheitsgrad; p = Signifikanz

## 6.9 Exkurs: Zum Unterschied zwischen „so wird der Vorgesetzte im Film handeln“ zu „so würde ich handeln“

Noch einmal zur Erinnerung: Wir haben durchgängig zwei abhängige Variablen betrachtet, einerseits die Gehaltserhöhung im Film, andererseits die Gehaltserhöhung „real“.

Der Unterschied lässt sich wie folgt auf den Punkt bringen: Die Frage danach, wie sich der Vorgesetzte im Film verhalten wird, zielt stärker darauf ab, wie die Probanden „die Welt sehen“: Wie erfolgreich schätzen sie in dem gezeigten Setting den Erfolg einer Person mit einer bestimmten Verhaltensweise ein? Die zweite Frage ist hingegen darauf ausge-



richtet, wie sich die befragte Führungskraft selbst in dieser spezifischen Verhandlungssituation verhalten würde.

Vergleicht man die Ergebnisse in Bezug auf die beiden abhängigen Variablen „Gehaltserhöhung im Film“ und „Gehaltserhöhung real“, so sind einige Beobachtungen festzuhalten.

Erstens fällt ins Auge, dass die befragten Führungskräfte ganz generell davon ausgehen, dass sie selbst in der gegebenen Situation eine größere Gehaltserhöhung gewähren würden als der Vorgesetzte im Film. Mögliche Interpretationen dieses Befundes sind, dass man sich selbst als „großzügiger“ einschätzt als den Vorgesetzten im Film oder dass die befragten Führungskräfte der Auffassung sind, dass sie selbst größere Spielräume haben als die im Film dargestellte Person.

Zweitens ist zu beobachten, dass die Differenz zwischen dem Einsatz der sachorientierten, kooperativen und der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie bei der Messgröße „Gehaltserhöhung real“ größer ausfällt als bei der Messgröße „Gehaltserhöhung im Film“. Dies spricht dafür, dass die Befragten tendenziell davon ausgehen, dass man ganz generell in der Businesswelt mit harten Bandagen besser vorwärts kommt, dass sie selbst aber eine sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie höher einschätzen und ein/e Mitarbeiter/in mit einem entsprechenden Verhandlungsstil in einer Gehaltsverhandlung mit ihnen als Vorgesetzten erfolgreicher sein würde.

Die dritte Auffälligkeit ist darin zu sehen, dass es insbesondere ein Auseinanderdriften der Werte „Gehaltserhöhung im Film“ und „Gehaltserhöhung real“ bei der Verhandlerin gibt. Zur Erinnerung: In der Gesamtgruppe kommt sie „im Film“ auf eine Gehaltserhöhung von 6,3 Prozent, während die Befragten ihr im Mittel 7,1 Prozent gewähren würden, wenn



sie selbst zu entscheiden hätten. Bei dem verhandelnden Mann liegen die Werte mit 5,5 bzw. 5,7 Prozent näher aneinander. Offenbar gehen die Befragten davon aus, dass sie selbst in überdurchschnittlichem Maße bereit sind, die guten Leistungen einer Mitarbeiterin auch zu honorieren. Auch hier könnte das Antwortverhalten allerdings durch die empfundene „soziale Erwünschtheit“ beeinflusst sein.

### **6.10 Empfehlungen der befragten Führungskräfte – Auswertung der offenen Frage**

Unser Fragebogen beinhaltete u.a. eine offene Frage, mit der die Probanden aufgefordert wurden, der jeweils betrachteten Person im Film drei Tipps zu geben, um die Verhandlung noch besser bzw. erfolgversprechender zu führen. Die Frage lautete:

„Welche Empfehlungen geben Sie dem Mitarbeiter (bzw. der Mitarbeiterin in den beiden Filmen mit der Frau) im Film, um sein Verhandlungsverhalten zu verbessern? Bitte notieren Sie die drei Wichtigsten.“ Die Antworten waren sehr vielfältig und wurden von uns in die folgenden 20 Kategorien geclustert:

- Mit Zahlen, Daten, Fakten, Beispielen argumentieren
- Extern und /oder intern vergleichen, Benchmarking
- Auf Gesprächspartner vorbereiten, mehr Empathie / Sensibilität, Perspektivwechsel vornehmen, Situation / Interessen des Unternehmens berücksichtigen, Nutzen für den Chef / das Unternehmen aufzeigen
- Schneller / genauer auf den Punkt kommen, klare Statements, zuhören, fragen, auf Fragen eingehen, nicht unterbrechen, weniger reden, kurze Sätze, strukturiert argumentieren



- Andere geldwerte Vorteile einbringen, alternative / flexible Lösungen anbieten / entwickeln, kompromissbereit sein, Kompromissvorschlag machen
- Souveräner / selbstbewusster auftreten, an Körpersprache / Ausstrahlung arbeiten, Emotionen zeigen, nicht persönlich sondern sachlich agieren
- Mehr Druck ausüben
- Hartnäckig bleiben, auf eigener Position bestehen
- Geringere / nicht bezifferte Eingangsforderung stellen
- Vergleiche mit Mitarbeitern / Kollegen vermeiden, andere nicht abwerten
- Weniger forsch / fordernd auftreten, weniger Selbstdarstellung
- Keinen Druck aufbauen, nicht drohen
- Stellenangebote anderer Unternehmen nutzen, woanders bewerben
- Das Mitarbeiter-Team einbeziehen
- Schmeicheln, den Chef loben
- Atmosphäre / Einstieg positiv gestalten, Gemeinsamkeiten hervorheben
- Konkrete Vereinbarung eines Folgetermins / nächster Schritte
- Feedback vom Vorgesetzten einholen / einfordern
- Zukunftsorientiert argumentieren
- Sonstiges



Im Folgenden präsentieren wir für jeden Film die drei am häufigsten gegebenen Empfehlungen. Die vollständige Übersicht über die Anzahl der Nennungen pro Kategorie findet sich in einer Übersicht im Anhang 8.2.

### ***Empfehlungen für den sachorientiert / kooperativ handelnden Mann***

Hatten die befragten Führungskräfte Film 1 mit dem sachorientiert, kooperativ handelnden Mann gesehen (vgl. Tab. 30), laufen die „Top-Tipps“ vor allem darauf hinaus, diese sachorientierte, kooperative Strategie noch weiter zu verfeinern. Männliche wie weibliche Führungskräfte empfehlen übereinstimmend mit Zahlen, Daten, Fakten und Beispielen zu argumentieren sowie andere geldwerte Vorteile einzubringen, alternative / flexible Lösungen anzubieten bzw. zu entwickeln sowie kompromissbereit zu sein und einen Kompromissvorschlag zu machen. Mit dem erstgenannten Tipp treffen sie – nebenbei angemerkt – einen guten Punkt, da wir beim Schreiben der Drehbücher aufgrund der Vielfalt der Branchen, in denen die Befragung durchgeführt wurde, ganz bewusst auf eine detaillierte beispielhafte Darlegung der erbrachten Leistungen etc. verzichten mussten. Der zweitgenannte Top-Tipp zielt auf eine noch professionellere Verwendung der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie. Die männlichen Führungskräfte bleiben auf dieser Linie und geben als dritten gleichrangigen Top-Tipp den Rat, sich auf den Gesprächspartner vorzubereiten, mehr Empathie bzw. Sensibilität zu zeigen und einen Perspektivwechsel vorzunehmen, die Situation bzw. die Interessen des Unternehmens zu berücksichtigen und den Nutzen für den Chef bzw. das Unternehmen aufzuzeigen. Die weiblichen Führungs-



kräfte empfehlen hingegen eine Verbesserung der verbalen und nonverbalen Kommunikationstechniken.

**Tab. 30: Drei Top-Tipps für den sachorientiert, kooperativ verhandelnden Mann**

Männliche Führungskräfte			Weibliche Führungskräfte		
Rang	Empfehlung	Anzahl der Nennungen	Rang	Empfehlung	Anzahl der Nennungen
1	mit Zahlen, Daten, Fakten, Beispielen argumentieren	17	1	mit Zahlen, Daten, Fakten, Beispielen argumentieren	10
1	andere geldwerte Vorteile einbringen, alternative / flexible Lösungen anbieten / entwickeln, kompromissbereit sein, Kompromissvorschlag machen	17	1	andere geldwerte Vorteile einbringen, alternative / flexible Lösungen anbieten / entwickeln, kompromissbereit sein, Kompromissvorschlag machen	10
1	auf Gesprächspartner vorbereiten, mehr Empathie / Sensibilität, Perspektivwechsel vornehmen, Situation / Interessen des Unternehmens berücksichtigen, Nutzen für den Chef / das Unternehmen aufzeigen	17	2	schneller / genauer auf den Punkt kommen, klare Statements, zuhören, fragen, auf Fragen eingehen, nicht unterbrechen, weniger reden, kurze Sätze, strukturiert argumentieren	9

***Empfehlungen für die sachorientiert / kooperativ verhandelnde Frau***

Besonders interessant ist der Vergleich mit den Antworten der Probanden die Film 3 gesehen hatten, also die weibliche Person mit der gleichen sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie. Auch hier empfehlen die männlichen Befragten die Umsetzung der sachorientierten, kooperativen Strategie weiter zu verbessern. Ebenso wie dem verhandelnden Mann geben sie auch der verhandelnden Frau am häufigsten den Tipp, mit Zahlen, Daten, Fakten und Beispielen zu argumentieren. Fast genauso häufig empfehlen sie der Verhandlerin hartnäckig zu bleiben und auf der eigenen Position zu bestehen sowie souveräner / selbstbewusster aufzutreten, an ihrer Körpersprache / Ausstrahlung zu arbeiten, Emotionen zu zeigen und nicht persönlich sondern sachlich zu agieren. Die beiden letztgenannten Tipps werden auch von den weiblichen Führungskräften gegeben, wenn auch in etwas geänderter Rangfolge. Zusätzlich empfehlen die weiblichen Führungskräfte ihrer Geschlechtsgenossin externe und/oder interne Vergleiche anzustellen.



**Tab. 31: Drei Top-Tipps für die sachorientiert, kooperativ verhandelnde Frau**

Männliche Führungskräfte			Weibliche Führungskräfte		
Rang	Empfehlung	Anzahl der Nennungen	Rang	Empfehlung	Anzahl der Nennungen
1	mit Zahlen, Daten, Fakten, Beispielen argumentieren	14	1	hartnäckig bleiben, auf eigener Position bestehen	10
2	hartnäckig bleiben, auf eigener Position bestehen	13	2	extern / intern vergleichen, Benchmarking	8
2	souveräner / selbstbewusster auftreten, an Körpersprache / Ausstrahlung arbeiten, Emotionen zeigen, nicht persönlich sondern sachlich agieren	13	2	souveräner / selbstbewusster auftreten, an Körpersprache / Ausstrahlung arbeiten, Emotionen zeigen, nicht persönlich sondern sachlich agieren	8

***Empfehlungen für den durchsetzungsorientiert / hart verhandelnden Mann***

Die Führungskräfte, die den durchsetzungsorientiert, hart verhandelnden Mann in Film 2 gesehen hatten, empfehlen besonders oft sachorientiert und kooperativ vorzugehen. Die männlichen Führungskräfte geben am häufigsten die Empfehlung, Flexibilität zu zeigen und vor allem auch andere geldwerte Vorteile in die Verhandlung einzubringen. Es folgt der Rat keinen Druck aufzubauen und die Interessen des Verhandlungspartners stärker zu berücksichtigen. Die weiblichen Führungskräfte scheinen das druckvolle Verhandeln noch weniger zu schätzen und nennen daher die



Empfehlung „keinen Druck aufbauen, nicht drohen“ am häufigsten, liegen aber ansonsten mit ihren Tipps auf der Linie ihrer männlichen Kollegen.





**Tab. 32: Drei Top-Tipps für den durchsetzungsorientiert / hart verhandelnden Mann**

Männliche Führungskräfte			Weibliche Führungskräfte		
Rang	Empfehlung	Anzahl der Nennungen	Rang	Empfehlung	Anzahl der Nennungen
1	andere geldwerte Vorteile einbringen, alternative / flexible Lösungen anbieten / entwickeln, kompromissbereit sein, Kompromissvorschlag machen	31	1	keinen Druck aufbauen, nicht drohen	19
2	keinen Druck aufbauen, nicht drohen	17	2	andere geldwerte Vorteile einbringen, alternative / flexible Lösungen anbieten / entwickeln, kompromissbereit sein, Kompromissvorschlag machen	18
3	auf Gesprächspartner vorbereiten, mehr Empathie / Sensibilität, Perspektivwechsel vornehmen, Situation / Interessen des Unternehmens berücksichtigen, Nutzen für den Chef / das Unternehmen aufzeigen	14	3	auf Gesprächspartner vorbereiten, mehr Empathie / Sensibilität, Perspektivwechsel vornehmen, Situation / Interessen des Unternehmens berücksichtigen, Nutzen für den Chef / das Unternehmen aufzeigen	17

***Tipps für die durchsetzungsorientiert / hart verhandelnde Frau***

Zum Abschluss noch die Empfehlungen, die die Probanden der Akteurin aus Film 4 geben. Hier fällt nun auf, dass sich die Empfehlungen der männlichen Führungskräfte nicht von denen unterscheiden, die dem durchsetzungsorientiert, hart verhandelnden Mann gegeben wurden. Lediglich auf den Plätzen zwei und drei ist die Rangfolge vertauscht. Die weiblichen Führungskräfte stimmen hinsichtlich der ersten beiden Tipps mit ihren männlichen Kollegen überein, empfehlen allerdings an dritter Stelle Vergleiche mit Mitarbeitern / Kollegen zu vermeiden und diese nicht abzuwerten. Auch dieser Tipp liegt ganz auf der Linie einer sachorientierten, kooperativen Verhandlungsführung.



**Tab. 33: Drei Top-Tipps für die durchsetzungsorientiert, hart verhandelnde Frau**

Männliche Führungskräfte			Weibliche Führungskräfte		
Rang	Empfehlung	Anzahl der Nennungen	Rang	Empfehlung	Anzahl der Nennungen
1	andere geldwerte Vorteile einbringen, alternative / flexible Lösungen anbieten / entwickeln, kompromissbereit sein, Kompromissvorschlag machen	31	1	andere geldwerte Vorteile einbringen, alternative / flexible Lösungen anbieten / entwickeln, kompromissbereit sein, Kompromissvorschlag machen	15
2	auf Gesprächspartner vorbereiten, mehr Empathie / Sensibilität, Perspektivwechsel vornehmen, Situation / Interessen des Unternehmens berücksichtigen, Nutzen für den Chef / das Unternehmen aufzeigen	22	2	auf Gesprächspartner vorbereiten, mehr Empathie / Sensibilität, Perspektivwechsel vornehmen, Situation / Interessen des Unternehmens berücksichtigen, Nutzen für den Chef / das Unternehmen aufzeigen	13
3	keinen Druck aufbauen, nicht drohen	19	3	Vergleiche mit Mitarbeitern / Kollegen vermeiden, andere nicht abwerten	10

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Grundtenor der Kommentierungen in Richtung einer noch professionelleren Anwendung der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie geht. Hatten die Führungskräfte im Film diese Verhandlungsstrategie gesehen, so steht im Zentrum ihrer Empfehlungen der Tipp Zahlen, Daten, Fakten für die

eigene Argumentation noch besser nutzen, flexibel bei der Lösungssuche zu sein sowie das eigene Auftreten zu optimieren und die persönlichen kommunikativen Kompetenzen zu entwickeln. Hatten sie die durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsvariante gesehen, so empfehlen sie ebenfalls vor allem Flexibilität bei der Entwicklung von Lösungsoptionen sowie einen „weichen“ Umgang mit dem Verhandlungspartner.

Geschlechtstypische Unterschiede treten bei der Auswertung insgesamt nicht besonders markant hervor. Als kleine Differenz ist festzuhalten, dass die weiblichen Führungskräfte ihrer Geschlechtsgenossin im Film das Nutzen von Zahlen, Daten und Fakten nur vergleichsweise selten empfehlen. Hingegen schafft es bei dieser Subgruppe die Empfehlung an die weibliche Verhandlerin, Vergleiche mit anderen zu vermeiden bzw. andere nicht abzuwerten, das einzige Mal unter die Top 3.

Die männlichen Führungskräfte sind hinsichtlich der Empfehlungen noch etwas „genderneutraler“. Bei ihnen können wir lediglich feststellen, dass sie der weiblichen Verhandlerin vergleichsweise oft empfehlen „hart in der Sache“ zu bleiben.

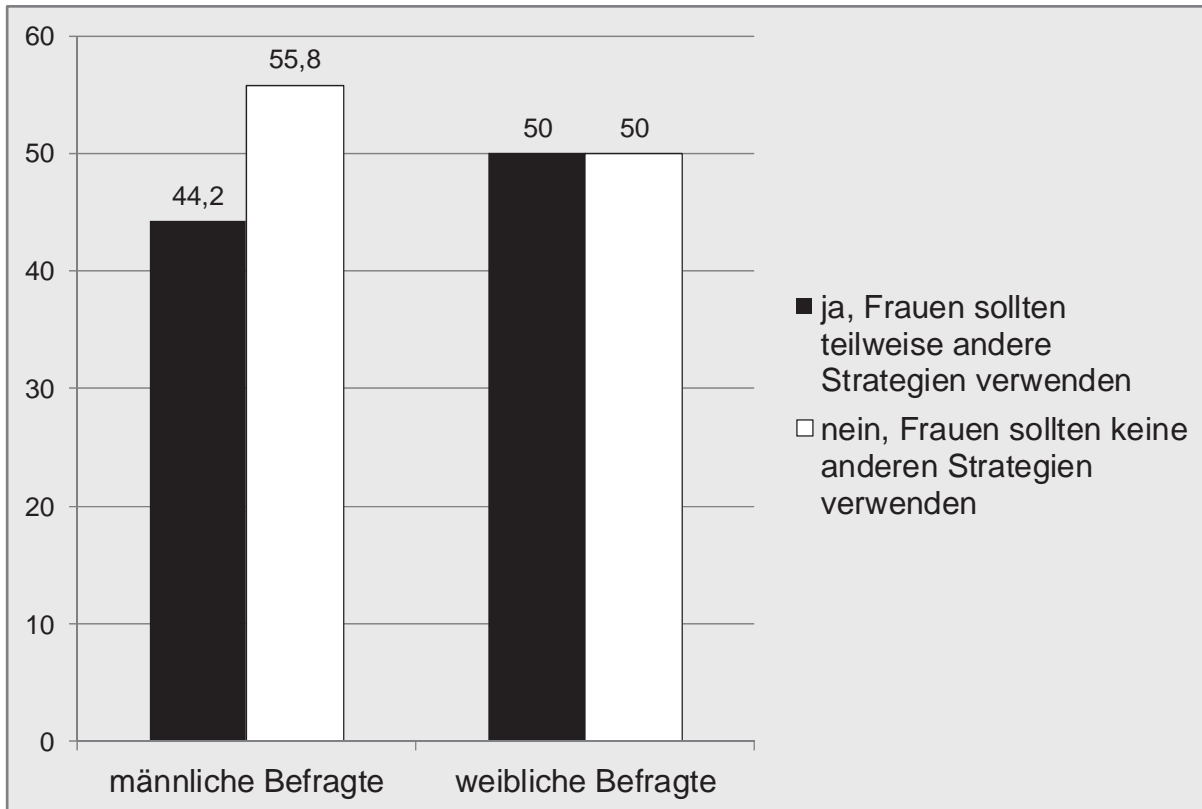
### **6.11 Sollten Frauen andere Strategien und Taktiken verwenden?**

In Bezug auf die Frage, ob Frauen zumindest teilweise andere Strategien und Taktiken verwenden sollten als Männer, um in Gehaltsverhandlungen erfolgreich zu sein, ergibt sich bei den befragten Führungskräften keine eindeutige Aussage.

Bei den befragten Männern überwiegt die Einschätzung, dass Frauen keine anderen Strategien und Taktiken einsetzen sollten als Männer; die befragten Frauen verteilen sich jeweils exakt zur Hälfte auf die beiden Positionen (vgl. Abb. 16).

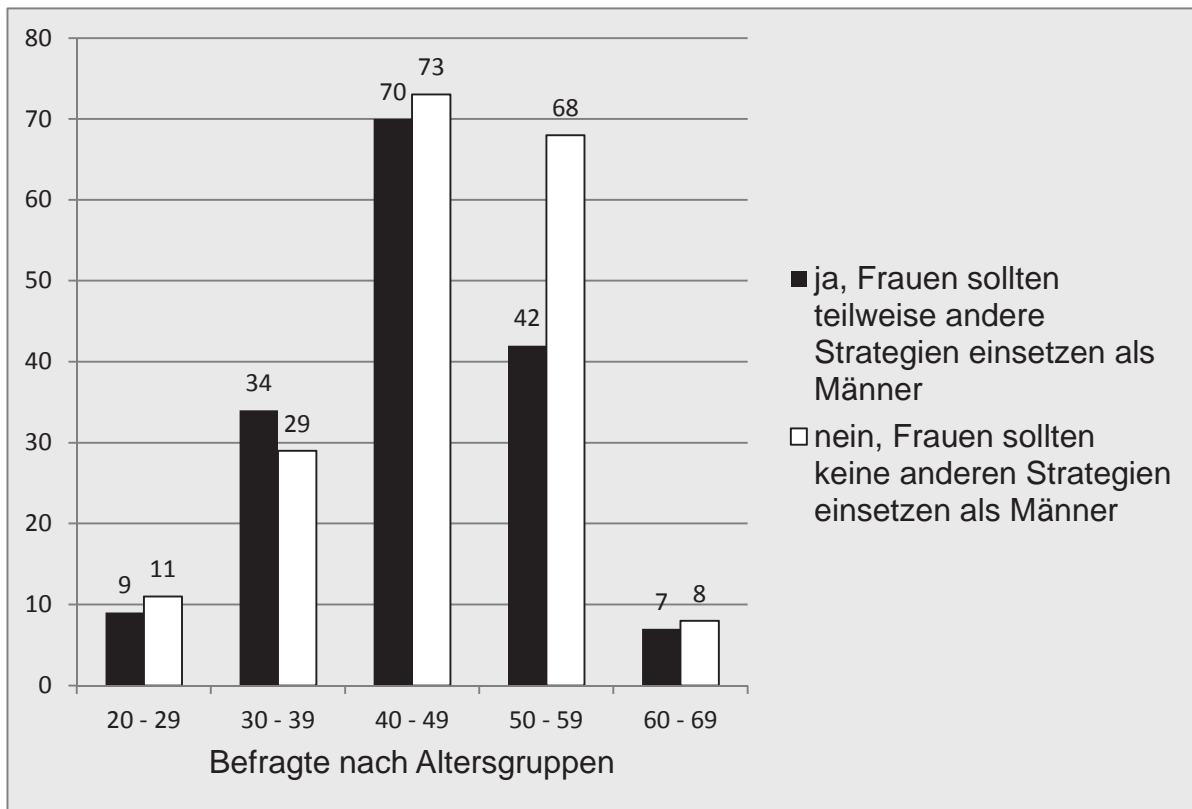


**Abb. 16: Relative Häufigkeiten für die Frage „Sollten Frauen teilweise andere Strategien und Taktiken einsetzen als Männer?“ nach Geschlecht der Probanden**



Betrachtet man das Sample nach Altersgruppen, dann zeigt sich, dass die älteren Befragten (ab 50 Jahre) den Einsatz von geschlechtsspezifischen Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken für Frauen deutlich häufiger als überflüssig erachten (vgl. Abb. 17). In den übrigen Altersgruppen halten sich Zustimmung und Ablehnung in etwa die Waage.

**Abb.17: Einstellung zu geschlechtstypischen Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken nach Alter der Befragten**



Abschließend interessant ist weiterhin noch die Frage, ob und inwieweit das Antwortverhalten der Befragten davon abhängt, welchen Film sie gesehen haben.

Zunächst die Analyse für die männlichen Probanden: Diese sind am häufigsten der Auffassung, dass es keiner besonderen weiblichen Verhandlungsstrategie bedarf, wenn sie vorher den Film 4 mit der durchsetzungsorientiert, hart verhandelnden Frau gesehen hatten (vgl. Tab. 34). Möglicherweise liegt der Grund für diese Einschätzung darin, dass der hier praktizierte (ja eigentlich eher männlich konnotierte) Verhandlungsstil die Einschätzung fördert, dass Frauen diesen ebenso gut wie Männer beherrschen (sollten) und daher keine besonderen geschlechtstypischen weiblichen (weichen?) Verhandlungsstrategien benötigen?



**Tab: 34: Zusammenhang zwischen gesehenem Film und Empfehlung für oder gegen geschlechtstypische Verhandlungsstrategien und -taktiken (männliche Befragte)**

	Ja	Nein	Summe
Film 1: Mann verhandelt sachorientiert, kooperativ	28	27	55
Film 2: Mann verhandelt durchsetzungsorientiert, hart	25	33	58
Film 3: Frau verhandelt sachorientiert, kooperativ	27	31	58
Film 4: Frau verhandelt durchsetzungsorientiert, hart	22	38	60
Summe	102	129	231

Bei den befragten weiblichen Führungskräften zeigt sich ein spiegelbildliches Ergebnis insofern, dass sie ein geschlechtstypisches Verhandlungsverhalten vor allem dann für überflüssig erachten, wenn sie den Film 1 mit dem sachorientiert, kooperativ verhandelnden Mann gesehen hatten. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass der in Film 1 praktizierte sachorientierte, kooperative Verhandlungsstil bei den Probandinnen so gut ankommt, so dass sie sehr häufig die Einschätzung abgeben, dass Frauen keine besonderen geschlechtstypischen weiblichen Verhandlungsstrategien benötigen. Bei den Probandinnen, die Film 4 mit der durchsetzungsorientiert, hart verhandelnden Frau gesehen hatten, zeigt sich hingegen ein entgegengesetztes Antwortverhalten, indem hier fast doppelt so viele der Auffassung sind, dass für Frauen geschlechtsspezifische Strategien und Taktiken erfolgversprechend sind (vgl. Tab. 35).



**Tab. 35: Zusammenhang zwischen gesehenem Film und Empfehlung für oder gegen geschlechtstypische Verhandlungsstrategien und -taktiken (weibliche Befragte)**

	Ja	Nein	Summe
Film 1: Mann verhandelt sachorientiert, kooperativ	8	24	32
Film 2: Mann verhandelt durchsetzungsorientiert, hart	19	13	32
Film 3: Frau verhandelt sachorientiert, kooperativ	16	14	30
Film 4: Frau verhandelt durchsetzungsorientiert, hart	17	9	26
Summe	60	60	120

Um die Frage weiter zu untersuchen, ob der jeweils gesehene Film einen Einfluss darauf hatte, ob der Einsatz von geschlechtstypischen Strategien und Taktiken für Frauen als erfolgversprechend eingeschätzt wird, betrachten wir im Folgenden die Aussagen, die zur Begründung der Ja-Nein-Entscheidung gegeben wurden.

### ***Begründungen der weiblichen Führungskräfte***

Wir beginnen mit den Aussagen der weiblichen Befragten. Die Gruppe der Probandinnen, denen wir Film 1 mit dem sachorientiert, kooperativ verhandelnden Mann gezeigt haben, zeichnet sich durch eine überproportional häufige Verneinung der Frage, ob für Frauen geschlechtsspezifische Verhandlungsstrategien und -taktiken erfolgversprechend sein könnten, aus. Dies liegt nach unserer Einschätzung zum Teil tatsächlich daran, dass der in Film 1 gezeigte von dem Mann praktizierte sachorientierte, kooperative Verhandlungsstil von den Probandinnen auch für Frauen als passend empfunden wurde. Gleichzeitig schwingt in den Begründungen der Nein-Antworten das normative Argument „es soll





Gleichbehandlung gelten“ öfter mit. Hier einige Zitate, die für diese Art der Begründung typisch sind:\*

- „Die Gehaltssteigerung sollte nur an Hand objektiver Kriterien ermittelt werden.“
- „Eigene Erfolge zählen. Man muss seiner Gehaltsvorstellung gerecht werden, unabhängig vom Geschlecht.“
- „Gehaltsverhandlung sollte sich möglichst auf sachliche und objektive Argumente stützen und hat nichts mit dem Geschlecht zu tun.“
- „Gleichbehandlung von Leistung! Nicht nach Geschlecht (kurzer Rock ... )“

Nur einmal wird die Sorge geäußert, dass Frauen bei Verwendung geschlechtsspezifischer Strategien ein Nachteil entstehen könnte:

- „Das würde der Frau zum Nachteil werden. ‚Mädchen‘ verdienen weniger.“

Bei den Probandinnen, die die Frage nach der Erfolgswirksamkeit „typisch weiblicher“ Verhandlungsstrategien und -taktiken bejaht haben, fallen die Begründungen sehr heterogen aus. Thematisiert wird zum einen die stärkere Emotionalität von Frauen:

---

\* Die Zitate der Befragten wurden wörtlich übernommen. Lediglich bei orthografischen sowie grammatikalischen Fehlern haben wir diese bereinigt, um die Lesbarkeit des Textes nicht zu beeinträchtigen.



- „Gespräche finden mehr auf der emotionalen Ebene statt.“
- „Männer gehen emotionsloser an eine Verhandlung heran. Das Konzept wird ohne Rücksicht auf Verluste durchgezogen.“

Zum anderen wird auch die Wahrnehmung (Stereotypisierung) durch den Verhandlungspartner in Betracht gezogen:

- „Männer und Frauen werden in Verhandlungen oft unterschiedlich wahrgenommen. Dies sollte ggf. berücksichtigt werden. Ein starres Festhalten an einem geschlechtsneutralen Vorgehen würde dann unnatürlich wirken und die Verhandlungen belasten.“

Bei den Probandinnen, die Film 2 mit dem durchsetzungsorientiert, hart verhandelnden Mann gesehen haben, gibt es eine leichte Tendenz zur Bejahung der Frage nach der Erfolgswirksamkeit von geschlechtsspezifischen Verhandlungsstrategien und -taktiken.

Die Begründungen dieser Subgruppe gehen überwiegend in die Richtung, Defizite in der „typisch weiblichen“ Verhandlungsführung zu thematisieren:

- „Da Frauen nach wie vor ihre Leistungen weniger stark sachlich darstellen und sich zurücknehmen, sollten sie auf diesen Punkt mehr Wert legen. Sich das Recht nehmen! (...)“
- „Ego von Frauen meist geringer; Frauen fordern was sie wollen, aber nicht mehr.“
- „Frauen sind häufig zurückhaltend und wenig risikofreudig. Pokern ist schwierig und den eigenen Wert einschätzen und vermitteln ebenfalls.“



- „Frauen sollten mehr ihre Erfolge und Stärken betonen und sich aktiv Lob einfordern, stellen ihr Licht unter den Scheffel.“

Eher selten wird im Vergleich dazu mit „typisch weiblichen“ Stärken argumentiert. Ein Beispiel hierfür ist:

- „Frauen versetzen sich eher auch in die Position des Gegenübers und loten so besser die Grenzen aus.“

Aber auch die Bedenken, dass durchsetzungsorientiertes, hartes Verhandeln weniger gut ankommt, wenn es durch eine Frau praktiziert wird, werden vergleichsweise selten thematisiert:

- „Gleiches Verhalten führt zu unterschiedlichen Bewertungen bei den Beobachtern.“
- „(...) ‚hartes‘ Auftreten bei weibl. Mitarbeitern kann Abwehrfunktion bei männlichen Vorgesetzten hervorrufen.“

Die Begründungen der Nein-Antworten unterscheiden sich nicht von denen, die bereits bei Film 1 aufgeführt wurden.

In der Teilgruppe des Samples der weiblichen Probanden, die Film 3 mit der sachorientiert, kooperativ verhandelnden Frau gesehen hatten, verteilen sich die Ja- und Nein-Antworten fast gleich.

Auch hier finden sich bei den Ja-Antworten einige Aussagen, die auf weibliche Verhandlungsschwächen rekurrieren:



- „Frauen fällt es schwerer, den eigenen Wert zu benennen und sie erwarten eher, dass Vorgesetzte von sich aus Stärken und Kompetenzen an ihnen entdecken. Männer haben mit Selbstdarstellung geringeres Problem.“
- „Frauen nehmen solche Fragen sehr persönlich, dadurch sind solche Gespräche oft emotionaler. Männer sehen Gehaltsverhandlungen eher sportlich und können besser verlieren.“
- „Ich glaube, dass viele Frauen gar keine ‚Strategie‘ haben. (...)“
- „Männer beeindrucken mit Projekten. Können wenig Leistung ‚blumig‘ ausschmücken, stellen höhere Gehaltsforderung von Anfang an, haben somit bessere Ausgangslage.“

Wiederum deutlich seltener werden „typisch weibliche“ Verhandlungsstärken thematisiert:

- „Eine Frau sollte bei einer Gehaltsverhandlung mit einem Mann immer den weiblichen Charme dezent einbringen.“
- „Frauen sind emotionaler in solchen Gesprächen als Männer was richtig genutzt positiv sein kann. Männer konzentrieren sich auf Fakten, was meiner Meinung nach nicht viel Raum lässt für ein gutes Gespräch / Verhandlung.“

Die Begründungen der „Nein-Antworten“ ähneln denen, die zu den Filmen 1 und 2 zitiert wurden.

Die qualitativen Aussagen der 17 Frauen, die Film 4 mit der durchsetzungsorientiert, hart verhandelnden Frau gesehen haben und die die Einschätzung äußerten, dass Frauen teilweise andere Verhandlungsstrategien und -taktiken einsetzen sollten, um in Gehaltsverhandlungen erfolgreich zu sein, lassen sich ebenfalls in die drei Gruppen bündeln.



Am häufigsten wird als Begründung angeführt, dass Frauen „typisch weibliche“ Stärken in einer Gehaltsverhandlung für sich nutzen sollten:

- „Frauen haben es schwerer in der Männerwelt ernst genommen zu werden, daher zeigen sie öfters ihre weibliche Seite, die sie gezielt einsetzen können.“
- „Ich denke, dass Frauen grundsätzlich kommunikativer sind und diese Fähigkeiten nutzen sollten. (...) Darüber hinaus gelingt es Frauen wohl eher, sich in den anderen hinein zu versetzen. Das sollten sie für ihre Zwecke nutzen.“
- „Männer und Frauen haben unterschiedliche Potentiale, die sie nutzen können, um – bei aller Wertschätzung für Gleichberechtigung – ‚Frau‘ bzw. ‚Mann‘ zu bleiben.“

Andererseits werden auch „typisch weibliche“ Schwächen, die es zu beheben gilt, benannt:

- „(...) Frauen neigen zur Rechtfertigung (...)“
- „Frauen sind zu nett.“
- „(...) Frauen sollten ihre Stärken besser herausstellen und höhere Forderungen stellen.“

Auch in dieser Gruppe wird gelegentlich die Erwartung geäußert, dass hartes forderndes Verhalten einer Frau beim Gegenüber auf Ablehnung stoßen könnte:



- „( ...) Frauen sollten ‚vorsichtig‘ sein, sich mit männlichen Kollegen zu stark zu vergleichen, es kann negativ gedeutet werden!“ (...)
- „Forderndes Verhalten wird bei Frauen anders bewertet als bei Männern. Ebenso der Ausdruck von Emotionen.“

Die wenigen Äußerungen derjenigen weiblichen Führungskräfte, die sich nach Betrachtung von Film 4 gegen den Einsatz geschlechtstypischer Strategien und Taktiken aussprechen, thematisieren wiederum fast alle die „politisch korrekte“ Forderung nach Gleichbehandlung sowie die Forderung nach objektivierbaren Parametern zur Leistungsmessung. Beispielhaft kann hierfür folgendes Zitat stehen:

- „Meiner Meinung nach sollte die Person (unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe, Religion oder sonstigen Kriterien) im Mittelpunkt stehen. Die Person und ihre Leistung für das Unternehmen. Daraus ergeben sich transparente Parameter, welche nur schwer zu ‚entkräften‘ sind. Außerdem führt diese Sichtweise zu einer sachlichen und objektiven Betrachtungs- / Verhandlungsweise.“

### ***Begründungen der männlichen Führungskräfte***

Betrachten wir nun die Begründungen der befragten männlichen Führungskräfte. Hatten diese den sachorientiert, kooperativ verhandelnden Mann in Film 1 gesehen, dann waren sie am häufigsten der Auffassung, geschlechtstypische Strategien und Taktiken seien für Frauen erfolgswirksam in Gehaltsverhandlungen.

Ihre Begründungen lassen sich in sehr unterschiedliche Gruppen clustern. Einige Aussagen gehen wieder in die Richtung der größeren Emotionalität des weiblichen Geschlechts:



- „Frauen habe oft die Chance mehr auf Emotionen und zwischenmenschliche Aspekte zu setzen und damit das Gespräch auf einer anderen Ebene zu führen.“
- „Frauen setzen sicherlich ihre Reize ein, sofern vorhanden. Frauen kommen eher über die weiche emotionale Seite. (...)“
- „Männer zeigen ihre Emotionen weniger, d.h. Begeisterung oder Enttäuschung wird seltener gezeigt.“

Andere betonen die Rollenerwartungen und Stereotype von Vorgesetzten, an die es sich anzupassen gilt.

- „Kommt darauf an: Wenn der Vorgesetzte unterschiedliche Rollenverständnisse hinsichtlich männlichen / weiblichen Auftretens hat, dann sollte eine Anpassung daran erfolgreich sein.“
- „Meine Antwort hängt mit dem Rollenverständnis von Frauen in der Gesellschaft in Deutschland zusammen. Es fällt dadurch moralisch wie praktisch den (meist männlich, „breitschultrigen“) Chefs leichter, eine Frau und ihre Belange zu übergehen als einen Mann (der entsprechend fordernd auftritt evtl.) zu übergehen.“
- „Weil z. Zt. von Chefseite unterschiedliche Verhaltensweisen gewünscht / erwartet werden“.

Eher selten werden „typisch weibliche“ Stärken bzw. Schwächen angesprochen:

- „Frauen sind allgemein mutiger als Männer. Sollten dies im Gespräch mit mehr Offenheit zum Ausdruck bringen.“
- „Ich erlebe Frauen eher defensiv in Gesprächen (Ausnahmen bestätigen hier die Regel).“



Weiterhin gibt es bei den Antworten der Männer eine völlig neue Argumentation, die bei den weiblichen Probanden kein einziges Mal aufgetaucht ist. Frauen sollten sich die aktuelle Situation, in der Frauenquote, Equal Pay und Diversity vieldiskutierte Themen sind, zu Nutze machen:

- „Antwort gilt für aktuelle Situation: In Zeiten der intensiven Diskussion um das Thema Chancengleichheit ist der Hinweis auf gezielte Unterstützung und die Vereinbarung einer persönlichen Entwicklung über mehrere Stufen hinweg sicherlich erfolgversprechend. Entscheider haben hohen Rechtfertigungsdruck und sind sicher auch dankbar für selbstbewusst auftretende Bewerberinnen.“
- „Es kann alleine schon aus ‚Diversity‘-Gründen ein Druck auf dem Vorgesetzten liegen.“
- „Gehaltsgefälle zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern ist in den meisten Unternehmen gegeben. Daher andere Taktik nötig um dies aufholen zu können.“

Bei denjenigen, die die Frage verneint haben, gibt es wieder sehr viele Begründungen, die der Logik der „political correctness“ folgen und objektive Kriterien in den Mittelpunkt stellen:

- „Gleiches Geld für gleiche Leistung.“
- „Grundsätzlich wird die Entscheidung über eine Gehaltserhöhung an objektiven Kriterien festgemacht, die sowohl für männliche als auch weibliche MA gleich sind, insb. das Thema Leistung (wenn messbar).“



Einige thematisieren die negative Wirkung von „weiblichem Charme“ etc.:

- „objektive Kriterien, Nutzen für Unternehmen herausstellen; kein weiblicher Charme, keine Schmeicheleien.“
- „Fraunummer ist gefährlich.“

Die männlichen Führungskräfte, die den durchsetzungsorientiert, hart verhandelnden Mann in Film 2 gesehen hatten, entschieden sich vergleichsweise etwas häufiger gegen geschlechtstypische Strategien und Taktiken.

Sie thematisieren bei der Beantwortung der Frage mit „nein“ fast immer die Bedeutung von Gleichbehandlung bzw. die Relevanz objektiver Kriterien.

Nun zu den Begründungen derjenigen, die die Frage bejaht hatten:

Diese Probanden betonen, möglicherweise beeinflusst durch den durchsetzungsorientiert, hart verhandelnden Mann in Film 2 explizit oder implizit „typisch weibliche“ Kompetenzen wie Empathie und Kommunikationsvermögen:

- „Frauen treten weniger aggressiv auf, stellen weniger Vergleiche auf (insbesondere extern); ‚Verkaufen‘ sich und ihre Leistungen nicht so geschickt; können sich aber besser in die Lage des Vorgesetzten versetzen, dadurch besser ergründen, was erwartet wird.“
- „Frauen viel emphatischer.“



- „Schätze social skills von Frauen höher ein.“
- „Mitarbeiter bringen dem Unternehmen mehr als nur objektive Kennzahlen. Frauen beeinflussen durch anderes Denken & Vorgehen die Firmenkultur auf andere Art & Weise. (...)“

Empfohlen wird gelegentlich der Einsatz von weiblichen Reizen und Charme:

- „Der Einsatz spezifischer Fertigkeiten, z.B. der Einsatz von Charme beim Verhandeln mit dem anderen Geschlecht, kann durchaus erfolgversprechend sein.“
- „Die Frau sollte auch ihre weiblichen Reize einsetzen.“ (...)“

Auch eher selten geht es um „typisch weibliche“ Schwächen:

- „Ich denke Männer fordern stärker eine Gehaltserhöhung ein, während Frauen erwarten, dass sie die Gehaltsentwicklung automatisch als Wertschätzung erhalten.“
- „Nach meiner Erfahrung sind Frauen bei Gehaltsverhandlungen weniger aggressiv, manchmal etwas zurückhaltend.“

Einmal werden explizit die Erwartungen der anderen Seite thematisiert:

- „Es gibt Verhaltensweisen, die (mehr oder weniger) als typisch männlich oder typisch weiblich angesehen werden. In Verhandlungssituationen ist es hilfreich, keine unnötigen Kommunikationshindernisse aufzubauen, indem man ein absolut untypisches Verhalten an den Tag legt.“

Hatten die männlichen Führungskräfte die sachorientiert, kooperativ verhandelnde Frau in Film 3 gesehen, so waren die Antworten auf die Frage

nach der Erfolgswirksamkeit geschlechtstypischer Strategien wiederum ausgeglichen. Bei den Ja-Antworten spielt mehrfach als Begründung – auch dies nichts Neues – die Empfehlung, Emotionen zu nutzen, eine Rolle:

- „Empathie und Emotionen zeigen. Werden bei Frauen teilweise anders mit einbezogen in Verhandlungen.“
- „Weil es funktioniert, persönliche ‚Chemie‘ ist ein Erfolgsmodell.“
- „Frauen sind eher emotional und bestehen nicht auf ihrer Position, die Hartnäckigkeit könnte mehr in den Vordergrund gestellt werden. Die Dame im Film hat das gut gemeistert.“

Weiterhin wird die Authentizität ins Feld geführt:

- „Authentizität ist sehr wichtig für überzeugende Argumentationen, folglich sollten die eigenen Fähigkeiten und Überzeugungen in die Strategie einfließen.“
- „Die Mitarbeiter sollten authentisch auftreten. D.h. Frau = Frau, Mann = Mann. In eine andere Rolle schlüpfen macht angreifbar.“

Es gibt außer der oben zitierten Aussage, die mehr Hartnäckigkeit einfordert, nur eine weitere Äußerung, die auf eine „typisch weibliche“ Schwäche („zu kompromissorientiert“) abzielt. Auch Aussagen, die auf Stärken rekurrieren, sind kaum vorhanden.

Die Aussagen derjenigen Männer, die „nein“ angekreuzt haben, bewegen sich im Rahmen der bereits beschriebenen Begründungen einer ge-



genüber geschlechtstypischen Strategien / Taktiken ablehnenden Haltung.

Abschließend zu der Gruppe männlicher Führungskräfte, die die durchsetzungsorientiert, hart verhandelnde Frau in Film 4 gesehen hat. In dieser Gruppe ist die geringste Zustimmung zu verzeichnen.

Was sagen also die Männer, die hier angegeben haben, dass geschlechtstypische Strategien und Taktiken für den Erfolg in Gehaltsverhandlungen positiv wirken?

Das Spektrum der Begründungen ist in dieser Gruppe besonders heterogen. Zunächst einmal taucht einige Male die Idee auf, den Verhandlungsstil in Abhängigkeit vom Geschlecht der / des Vorgesetzten zu variieren:

- „Hängt davon ab, welches Geschlecht der Vorgesetzte hat; weibliche MA bei männlichem Chef stärker emotional argumentieren. Viele männliche Vorgesetzte können damit nicht umgehen und sind daher bereit zu Zugeständnissen.“
- „(MA, Chef) – Männer mit Männern = sachlich + wenig / keine Emotionen; Frauen mit Männern = Charme + schmeicheln (nicht zu viel); Männer mit Frauen = ganz schwer, sachlich + ganz wenig schmeicheln / Emotionen; Frauen mit Frauen = sachlich + emotional (moralischer Druck).“

Auch in dieser Gruppe gibt es wieder einige Äußerungen, die geschlechtstypisches Verhalten empfehlen:



- „Auf der Gegenseite gibt es u.U. unterschiedliche Erwartungshaltungen hinsichtlich des Auftretens und der verbalen Kommunikation. Frauen können möglicherweise authentischer emotional kommunizieren. Ein ‚männlicher‘ Auftritt wirkt störend und umgekehrt.“
- „Die Kommunikation zwischen Männer - Männer, Männer – Frauen, Frauen – Frauen ist und bleibt unterschiedlich. Darauf sollten sich die Bewerberinnen einstellen. Die Evolution lässt grüßen!“

Auch die durchsetzungsorientiert, hart verhandelnde Frau in Film 4 scheint hingegen dazu anzuregen, weibliche Stärken oder Schwächen zu thematisieren. Beispiele, die genannt werden:

- „Frauen argumentieren eher auf der Emotionsebene und freuen sich nicht, sich durchzusetzen. Geben sich mit ‚Lob‘ zufrieden, das spiegelt sich nicht im Gehalt wieder.“
- „Frauen können Männer besser ‚beeinflussen‘. Ihre Weiblichkeit ‚ausspielen‘.“ (...)
- „Männer gehen offensiver an solche Verhandlungen. Das Beispiel im Film hätte eher ein Mann sein können.“
- „Männer gehen zum Teil sicherer und hartnäckiger in die Verhandlung.“

Bei denjenigen männlichen Führungskräften, die die Frage nach der Erfolgswirksamkeit „typisch weiblicher“ Verhandlungsstrategien und -taktiken verneint haben, dominiert erneut als zentrales Argument die Gleichbehandlung.

Insgesamt lässt sich zu der Auswertung der qualitativen Begründungen pro bzw. contra geschlechtstypischer Verhandlungsstrategien und -takti-



ken festhalten, dass sich folgende zentrale Argumentationen herauskristallisieren lassen:

Betonung von political correctness: Es zählen objektive Kriterien; das Geschlecht darf keine Rolle spielen

Hervorhebung typisch weiblicher Stärken: Frauen sind emphatischer, emotionaler, kommunikativ stärker etc. und sollten dies ausspielen.

Hervorhebung typisch weiblicher Schwächen: Männer sind offensiver, hartnäckiger, etc.; Frauen sollten von ihnen lernen.

Rollenerwartungen durch den Verhandlungspartner: Verhandlungsstrategien und -taktiken sollten hieran angepasst werden.

Derzeitig günstige politische Rahmenbedingungen: Unternehmen sind derzeit in Zugzwang, Frauen zu fördern; Frauen sollten dies ausnutzen.





## **7. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen**

Aus den in Kapitel 6 beschriebenen Einzelergebnissen lassen sich Schlussfolgerungen für die Wahl der passenden Verhandlungsstrategie bzw. -taktiken und Handlungsempfehlungen für die Vorbereitung und Führung einer Gehaltsverhandlung ableiten. Diese gelten – sofern nicht ausdrücklich zwischen den Geschlechtern differenziert wird – für Frauen und Männer gleichermaßen.

### **7.1 Sachorientiertes, kooperatives Verhandeln als Master-Modell empfehlenswert**

Die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie kann für das Führen von Gehaltsverhandlungen als Master-Modell empfohlen werden, da Personalverantwortliche diesen Verhandlungsstil bevorzugen. Mit zunehmendem Alter der Vorgesetzten wird diese Vorliebe ausgeprägter. Dies gilt in besonderem Maße, wenn die Gehaltsverhandlung mit einer weiblichen Vorgesetzten geführt wird. Zum einen bewerten Personalverantwortliche den Einsatz von Verhandlungstaktiken, die dieser Strategie zuzuordnen sind, als erfolgversprechender im Vergleich zu den Verhandlungstaktiken, die der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie zuzuordnen sind. Auch die von den Personalverantwortlichen zur Verbesserung der Verhandlungsführung gegebenen Tipps zeigen deutlich die Präferenz für das sachorientierte, kooperative Verhandeln. Unabhängig von der gesehenen Videosequenz werden neben einer Untermauerung der Argumentation mit Zahlen, Daten Fakten Taktiken empfohlen, die dieser Strategie zuzuordnen sind. Zum anderen hat sich die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie auch im Ex-





periment – wenn auch nur minimal – als erfolgreicher erwiesen im Vergleich zur durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie.

Geschlechtstypische Unterschiede zeigten sich nur in sehr geringem Ausmaß. Weibliche Führungskräfte empfehlen ihren Geschlechtsgenossen das Nutzen von Zahlen, Daten und Fakten eher seltener und geben häufiger den Rat Vergleiche mit anderen zu vermeiden bzw. andere nicht abzuwerten.

Zur Vorbereitung einer Gehaltverhandlung sollte das sachorientierte, kooperative Verhandeln nach dem Harvard-Konzept verinnerlicht und geübt werden. Die Beherrschung dieser Verhandlungsstrategie ist als Grundlage für das Führen einer erfolgreichen Gehaltverhandlung erfolgversprechend. Die Erfolgsaussichten steigen, wenn mit einer weiblichen Vorgesetzten verhandelt wird oder wenn der oder die Vorgesetzte bereits älter ist.

## **7.2 Aber: Keine Angst vor durchsetzungsorientierten Taktiken**

Zwar schätzen Führungskräfte die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie, dies gilt allerdings uneingeschränkt nur für männliche Verhandler. Für Frauen, die mit männlichen Vorgesetzten verhandeln, kann sich hingegen auch eine durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsstrategie oder der gezielte Einsatz derartiger Taktiken in einer ansonsten sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie auszahlen. So haben die männlichen Führungskräfte der weiblichen Verhandlerin vergleichsweise oft den Tipp gegeben „hart in der Sache“ zu bleiben.



Vor der Wahl der generellen Verhandlungsstrategie oder der Entscheidung über den Einsatz von durchsetzungsorientierten, harten Taktiken, sollte die Person des Vorgesetzten daher daraufhin analysiert werden, inwieweit Durchsetzungsorientierung honoriert wird. Insbesondere weibliche Führungskräfte in der Finanzbranche sollten dies in Betracht ziehen, da dort ein durchsetzungsorientiertes Vorgehen bei Vorgesetzten besonders häufig gut ankommt.

### **7.3 Vorsicht beim „playing your gender“**

Ob Frauen andere Verhandlungsstrategien nutzen und ob sie hierbei auf geschlechtliche Unterschiede abstellen sollten, wird von den befragten Personalverantwortlichen unterschiedlich gesehen. Bei den männlichen Personalverantwortlichen überwiegt die Einschätzung, dass Frauen keine anderen Strategien und Taktiken einsetzen sollten als Männer. Bei den weiblichen Personalverantwortlichen befürwortet dies die Hälfte, während die andere Hälfte dies ablehnt. Hierbei ist festzustellen, dass Vorgesetzte mit zunehmendem Alter öfter von unterschiedlichen Verhandlungsstrategien abraten.

Die Begründungen, die die Personalverantwortlichen für ihre Empfehlung gegeben haben, zeigen, dass die Ablehnung unterschiedlicher Verhandlungsstrategien in erster Linie darauf zurückzuführen ist, dass den befragten Personalverantwortlichen die Gleichbehandlung von Männern und Frauen wichtig ist. Besonders betont wird, dass objektive Kriterien ausschlaggebend sein sollen und das Geschlecht keine Rolle spielen dürfe. Wir gehen davon aus, dass diese Antworten von der gesellschaftlichen Erwartung „politisch korrekten Verhaltens“ beeinflusst wurden.



Die Befürwortung unterschiedlicher Verhandlungsstrategien wird mit der Hervorhebung typisch weiblicher Stärken oder auch Schwächen begründet. Auch günstige politische Rahmenbedingungen in Bezug auf Frauenförderung werden angesprochen.

Frauen kann vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse nicht generell zum ausgeprägten „doing gender“ in der Gehaltsverhandlung geraten werden. Die zum Einsatz kommende Verhandlungsstrategie und insbesondere die Verhandlungstaktiken sollten vielmehr an die Rollenerwartungen der oder des Vorgesetzten angepasst werden.

#### **7.4 Sympathie schlägt Strategie**

Als entscheidender Einflussfaktor auf den Erfolg von Gehaltsverhandlungen erwies sich in unserer Untersuchung der Grad an Sympathie gegenüber der verhandelnden Person, eine Variable, die im Untersuchungsdesign ursprünglich nur als Kontrollvariable berücksichtigt war. Die Auswertungen zeigten jedoch deutlich, dass es einen starken Zusammenhang zwischen Sympathie und dem Erfolg in Gehaltsverhandlungen gibt und dass für die Entscheidung über die Gehaltserhöhung Sympathie gegenüber der verhandelnden Person wichtiger ist als die eingesetzte Strategie. Dieser Effekt ist für die Gesamtgruppe signifikant und trat bei den weiblichen Vorgesetzten noch deutlicher hervor als bei den männlichen.

Für die Vorbereitung und das Training im Hinblick auf Verhandlungskompetenz ist der Schwerpunkt insofern nicht alleine und vorrangig auf die Anwendung der „richtigen“ Strategie zu legen. Vielmehr muss den Fragen „Wie kann ich den Beziehungsaufbau zu meinem Gegenüber



fördern?“ und „Was kann ich tun, damit die andere Seite mich als sympathisch wahrnimmt?“ große Aufmerksamkeit geschenkt werden.





## **8. Anhang:**

### **8.1 Fragebögen**

Der nachfolgend abgedruckte Fragebogen 1 wurde allen Probanden vorgelegt, bevor sie die von ihnen ausgewählte Videosequenz der Gehaltsverhandlung gezeigt bekamen.

Den Fragebogen 2 bekamen die Probanden nach dem Ansehen der von ihnen ausgesuchten Videosequenz vorgelegt. Aufgrund eines Fehlers bei der Nummerierung der Fragen beginnt Fragebogen 2 mit der Frage Nr. 9 anstatt mit der Frage Nr. 8.

Bei dem hier abgedruckten Fragebogen 2 handelt es sich um die Variante, die den Probanden vorgelegt wurde, die Film 1 (Mann verhandelt sachorientiert, kooperativ um mehr Gehalt) oder Film 2 (Mann verhandelt durchsetzungsorientiert, hart um mehr Gehalt), ausgewählt hatten.

Diejenigen Probanden, die Film 3 (Frau verhandelt sachorientiert, kooperativ um mehr Gehalt) oder Film 4 (Frau verhandelt durchsetzungsorientiert, hart um mehr Gehalt) ausgewählt hatten, bekamen eine Variante des Fragebogens 2 vorgelegt, in der die Fragen 10 bis 15 auf das weibliche Geschlecht angepasst sind. Da die Fragebögen ansonsten inhaltsgleich sind, haben wir auf deren Abdruck verzichtet.



## GEHALTSVERHANDLUNGEN - FRAGEBOGEN 1

Fachhochschule Frankfurt am Main  
University of Applied Sciences



### 1. Wie alt sind Sie?

### 2. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

männlich

weiblich

### 3. Welchen beruflichen Abschluss haben Sie? (Mehrfachnennungen möglich)

- abgeschlossene Berufsausbildung
- Berufsfachschulabschluss
- Fachschulabschluss
- Meister-, Techniker oder gleichwertiger Fachabschluss
- Fachhochschulabschluss (auch Abschluss einer Ingenieurschule)
- Universitätsabschluss
- Sonstiges

### 4. Zu welcher Branche gehört das Unternehmen, in dem Sie arbeiten?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Baugewerbe                                 | <input type="checkbox"/> Druck und Medien   |
| <input type="checkbox"/> Energie- und Wasserversorgung              | <input type="checkbox"/> Erziehung und Bildung  |
| <input type="checkbox"/> Gesundheits- und Sozialwesen               | <input type="checkbox"/> Grundstücks- und Wohnungswesen                                 |
| <input type="checkbox"/> Handel                                     | <input type="checkbox"/> Handwerk   |
| <input type="checkbox"/> Hotel- und Gaststättengewerbe, Tourismus   | <input type="checkbox"/> Industrie  |
| <input type="checkbox"/> Informationstechnologie, IT-Dienstleistung | <input type="checkbox"/> Kreditinstitute, Versicherungen, Finanzdienstleistungen        |
| <input type="checkbox"/> Kunst und Kultur                           | <input type="checkbox"/> Landwirtschaft und Bergbau                                     |
| <input type="checkbox"/> Marketing, Werbung und Event               | <input type="checkbox"/> Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung, Kommunale Betriebe |
| <input type="checkbox"/> Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung  | <input type="checkbox"/> Verkehr und Telekommunikation                                  |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges <input type="text"/>             |   |

Forschung FH-Frankfurt

Code-Nr.

1\_1

Seite 1 von 2



**5. Wie viele Personen sind in dem Unternehmen beschäftigt, in dem Sie arbeiten?**

- bis 9   
  10 bis 49   
  50 bis 499   
  500 bis 1999   
  2000 und mehr

**6. Haben Sie Personalverantwortung?**

- Ja    Wie viele Personen sind Ihnen direkt unterstellt?    
  Nein

**7. Wie erfolgreich schätzen Sie die folgenden Verhandlungstaktiken bei Gehaltsverhandlungen eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin ein? (Bewertung erfolgt anhand von Schulnoten; 1=sehr gut, 2=gut, 3=befriedigend, 4=ausreichend, 5=mangelhaft, 6=ungenügend)**

	1 sehr gut	2 gut	3 befriedigend	4 ausreichend	5 mangelhaft	6 ungenügend
• eigene Leistungen und Erfolge darstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• hohe Eingangsforderung stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• intern eigenes Gehalt vergleichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• extern eigenes Gehalt vergleichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Angebot des Vorgesetzten abwerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• auf der eigenen Position bestehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gemeinsamkeiten ansprechen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verständnis für den Vorgesetzten zeigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Interessen des Anderen erkunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• objektive Kriterien heranziehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Interessen der anderen Seite berücksichtigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vorschläge zur Lösungsfindung machen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• drohen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• unwichtigen Punkt zunächst „hochspielen“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• moralischen Druck ausüben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• auf Autoritäten Bezug nehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• überschütten mit Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• schmeicheln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Anfangserfolg erzielen lassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• andere Seite abwerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zeitdruck ausüben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• den Anderen nicht zu Wort kommen lassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>






---

**GEHALTSVERHANDLUNGEN - FRAGEBOGEN 2**


---

 Fachhochschule Frankfurt am Main  
 University of Applied Sciences

**9. Wie sympathisch finden Sie den Vorgesetzten in der Verhandlung?**

sehr sympathisch	sympathisch	weniger sympathisch	unsympathisch
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Wie sympathisch finden Sie den Mitarbeiter in der Verhandlung?**

sehr sympathisch	sympathisch	weniger sympathisch	unsympathisch
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Wie männlich finden Sie die Persönlichkeit des Mitarbeiters in der Verhandlung?**

sehr männlich	eher männlich	weniger männlich	unmännlich
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Wie viel Prozent Gehaltserhöhung wird der Mitarbeiter aus dem Film Ihrer Meinung nach realisieren?**
 %

**13. Wie viel Prozent Gehaltserhöhung würde der Mitarbeiter aus dem Film realisieren, wenn er mit Ihnen verhandeln würde?**
 %

Bitte begründen Sie Ihre Ansicht:



**14. Schätzen Sie bitte ein, wie oft Sie die folgenden Verhandlungstaktiken von Seiten des Mitarbeiters im Film wahrgenommen haben:**

	gar nicht	1-mal	2-mal	3 u. mehr
• eigene Leistungen und Erfolge darstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• hohe Eingangsforderung stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• intern eigenes Gehalt vergleichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• extern eigenes Gehalt vergleichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Angebot des Vorgesetzten abwerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• auf der eigenen Position bestehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gemeinsamkeiten ansprechen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verständnis für den Vorgesetzten zeigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Interessen des Anderen erkunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• objektive Kriterien heranziehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Interessen der anderen Seite berücksichtigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vorschläge zur Lösungsfindung machen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• drohen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• unwichtigen Punkt zunächst „hochspielen“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• moralischen Druck ausüben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• auf Autoritäten Bezug nehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• überschütten mit Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• schmeicheln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Anfangserfolg erzielen lassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• andere Seite abwerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zeitdruck ausüben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• den Anderen nicht zu Wort kommen lassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



15. Welche Empfehlungen geben Sie dem Mitarbeiter im Film, um sein Verhandlungsverhalten zu verbessern? Bitte notieren Sie die drei Wichtigsten.

1.	
2.	
3.	

16. Denken Sie, dass Männer und Frauen in Gehaltsverhandlungen teilweise unterschiedliche Strategien und / oder Taktiken verwenden sollten, um erfolgreich zu sein?

Ja

Nein

Bitte begründen Sie Ihre Ansicht:

--

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**



## 8.2 Übersicht: Empfehlungen der Probanden zur Verbesserung des Verhandlungsverhaltens der um Gehalt verhandelnden Person

### Film 1

Verhandlungstaktik	Männliche Probanden	Weibliche Probanden
	Anzahl der Nennungen	Anzahl der Nennungen
mit Zahlen, Daten, Fakten, Beispielen argumentieren	17	10
extern und /oder intern vergleichen, Benchmarking	12	8
auf Gesprächspartner vorbereiten, mehr Empathie / Sensibilität, Perspektivwechsel vornehmen, Situation / Interessen des Unternehmens berücksichtigen, Nutzen für den Chef / das Unternehmen aufzeigen	17	7
schneller / genauer auf den Punkt kommen, klare Statements, zuhören, fragen, auf Fragen eingehen, nicht unterbrechen, weniger reden, kurze Sätze, strukturiert argumentieren	6	9
andere geldwerte Vorteile einbringen, alternative / flexible Lösungen anbieten / entwickeln, kompromissbereit sein, Kompromissvorschlag machen	17	10
souveräner / selbstbewusster auftreten, an Körpersprache / Ausstrahlung arbeiten, Emotionen zeigen, nicht persönlich sondern sachlich agieren	4	4
mehr Druck ausüben	6	6
hartnäckig bleiben, auf eigener Position bestehen	5	6
geringere / nicht bezifferte Eingangsforderung stellen	2	3
Vergleiche mit Mitarbeitern / Kollegen vermeiden, andere nicht abwerten	2	1
weniger forsch, fordernd auftreten, weniger Selbstdarstellung	6	1
keinen Druck aufbauen, nicht drohen	1	1
Stellenangebote anderer Unternehmen nutzen, woanders bewerben	2	1



das Mitarbeiter-Team einbeziehen	5	2
schmeicheln, den Chef loben	0	1
Atmosphäre / Einstieg positiv gestalten, Gemeinsamkeiten hervorheben	2	1
konkrete Vereinbarung eines Folgetermins / nächster Schritte	5	3
Feedback vom Vorgesetzten einholen / einfordern	5	3
zukunftsorientiert argumentieren	4	1
nicht zugeordnet	16	6



## Film 2

Verhandlungstaktik	Männliche Probanden	Weibliche Probanden
	Anzahl der Nennungen	Anzahl der Nennungen
mit Zahlen, Daten, Fakten, Beispielen argumentieren	8	2
extern und /oder intern vergleichen, Benchmarking	2	1
auf Gesprächspartner vorbereiten, mehr Empathie / Sensibilität, Perspektivwechsel vornehmen, Situation / Interessen des Unternehmens berücksichtigen, Nutzen für den Chef / das Unternehmen aufzeigen	14	17
schneller / genauer auf den Punkt kommen, klare Statements, zuhören, fragen, auf Fragen eingehen, nicht unterbrechen, weniger reden, kurze Sätze, strukturiert argumentieren	10	12
andere geldwerte Vorteile einbringen, alternative / flexible Lösungen anbieten / entwickeln, kompromissbereit sein, Kompromissvorschlag machen	31	18
souveräner / selbstbewusster auftreten, an Körpersprache / Ausstrahlung arbeiten, Emotionen zeigen, nicht persönlich sondern sachlich agieren	5	5
mehr Druck ausüben	8	0
hartnäckig bleiben, auf eigener Position bestehen	2	1
geringere / nicht bezifferte Eingangsforderung stellen	4	1
Vergleiche mit Mitarbeitern / Kollegen vermeiden, andere nicht abwerten	10	8
weniger forsch, fordernd auftreten, weniger Selbstdarstellung	2	2
keinen Druck aufbauen, nicht drohen	17	19
Stellenangebote anderer Unternehmen nutzen, woanders bewerben	1	2
das Mitarbeiter-Team einbeziehen	2	0



schmeicheln, den Chef loben	1	0
Atmosphäre / Einstieg positiv gestalten, Gemeinsamkeiten hervorheben	4	0
konkrete Vereinbarung eines Folgetermins / nächster Schritte	2	0
Feedback vom Vorgesetzten einholen / einfordern	4	1
zukunftsorientiert argumentieren	11	1
nicht zugeordnet	20	4



### Film 3

Verhandlungstaktik	Männliche Probanden	Weibliche Probanden
	Anzahl der Nennungen	Anzahl der Nennungen
mit Zahlen, Daten, Fakten, Beispielen argumentieren	14	1
extern und /oder intern vergleichen, Benchmarking	10	8
auf Gesprächspartner vorbereiten, mehr Empathie / Sensibilität, Perspektivwechsel vornehmen, Situation / Interessen des Unternehmens berücksichtigen, Nutzen für den Chef / das Unternehmen aufzeigen	11	5
schneller / genauer auf den Punkt kommen, klare Statements, zuhören, fragen, auf Fragen eingehen, nicht unterbrechen, weniger reden, kurze Sätze, strukturiert argumentieren	4	6
andere geldwerte Vorteile einbringen, alternative / flexible Lösungen anbieten / entwickeln, kompromissbereit sein, Kompromissvorschlag machen	11	3
souveräner / selbstbewusster auftreten, an Körpersprache / Ausstrahlung arbeiten, Emotionen zeigen, nicht persönlich sondern sachlich agieren	13	8
mehr Druck ausüben	7	7
hartnäckig bleiben, auf eigener Position bestehen	13	10
geringere / nicht bezifferte Eingangsforderung stellen	7	3
Vergleiche mit Mitarbeitern / Kollegen vermeiden, andere nicht abwerten	3	0
weniger forsch, fordernd auftreten, weniger Selbstdarstellung	3	4
keinen Druck aufbauen, nicht drohen	3	0
Stellenangebote anderer Unternehmen nutzen, woanders bewerben	1	1
das Mitarbeiter-Team einbeziehen	6	1





schmeicheln, den Chef loben	2	1
Atmosphäre / Einstieg positiv gestalten, Gemeinsamkeiten hervorheben	0	1
konkrete Vereinbarung eines Folgetermins / nächster Schritte	7	6
Feedback vom Vorgesetzten einholen / einfordern	3	1
zukunftsorientiert argumentieren	11	2
nicht zugeordnet	22	5



## Film 4

Verhandlungstaktik	Männliche Probanden	Weibliche Probanden
	Anzahl der Nennungen	Anzahl der Nennungen
mit Zahlen, Daten, Fakten, Beispielen argumentieren	12	1
extern und /oder intern vergleichen, Benchmarking	3	0
auf Gesprächspartner vorbereiten, mehr Empathie / Sensibilität, Perspektivwechsel vornehmen, Situation / Interessen des Unternehmens berücksichtigen, Nutzen für den Chef / das Unternehmen aufzeigen	22	13
schneller / genauer auf den Punkt kommen, klare Statements, zuhören, fragen, auf Fragen eingehen, nicht unterbrechen, weniger reden, kurze Sätze, strukturiert argumentieren	7	3
andere geldwerte Vorteile einbringen, alternative / flexible Lösungen anbieten / entwickeln, kompromissbereit sein, Kompromissvorschlag machen	31	15
souveräner / selbstbewusster auftreten, an Körpersprache / Ausstrahlung arbeiten, Emotionen zeigen, nicht persönlich sondern sachlich agieren	8	4
mehr Druck ausüben	2	3
hartnäckig bleiben, auf eigener Position bestehen	5	0
geringere / nicht bezifferte Eingangsforderung stellen	2	3
Vergleiche mit Mitarbeitern / Kollegen vermeiden, andere nicht abwerten	17	10
weniger forsch, fordernd auftreten, weniger Selbstdarstellung	3	0
keinen Druck aufbauen, nicht drohen	19	8
Stellenangebote anderer Unternehmen nutzen, woanders bewerben	4	0
das Mitarbeiter-Team einbeziehen	3	1



schmeicheln, den Chef loben	2	0
Atmosphäre / Einstieg positiv gestalten, Gemeinsamkeiten hervorheben	3	4
konkrete Vereinbarung eines Folgetermins / nächster Schritte	2	1
Feedback vom Vorgesetzten einholen / einfordern	2	1
zukunftsorientiert argumentieren	7	5
nicht zugeordnet	15	7



### 8.3 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das weibliche Erfolgsmodell

Abb. 2: Das männliche Erfolgsmodell

Abb. 3: Dual-Concern-Modell beim Einsatz in Gehaltsverhandlungen

Abb. 4: Sympathie gegenüber dem Mann im Film (N = 180) und der Frau im Film (N = 180)

Abb. 5: Wahrgenommene Männlichkeit / Weiblichkeit der um mehr Gehalt verhandelnden Personen

Abb. 6: Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen nach Geschlecht

Abb. 7: Zusammensetzung des Samples nach Alter und Geschlecht in Prozent

Abb. 8: Zusammensetzung des Samples nach Größe des Herkunftsunternehmens

Abb. 9: Mittelwerte der Bewertung der Verhandlungstaktiken hinsichtlich ihrer Erfolgswirksamkeit in Gehaltsverhandlungen

Abb. 10: Mittelwerte der Bewertung der Verhandlungstaktiken hinsichtlich ihrer Erfolgswirksamkeit in Gehaltsverhandlungen nach Geschlecht der Probanden

Abb. 11: Mittelwerte für die Bewertung der Verhandlungsstrategien hinsichtlich ihrer Erfolgswirksamkeit nach Geschlecht der Probanden

Abb. 12: Interaktionseffekt der Faktoren Geschlecht der verhandelnden Personen und Verhandlungsstrategie auf die abhängige Variable Gehaltserhöhung „im Film“



Abb. 13: Interaktionseffekt der Faktoren Geschlecht der verhandelnden Personen und Verhandlungsstrategie auf die abhängige Variable Gehaltserhöhung „real“

Abb. 14: Interaktionseffekt der Faktoren Geschlecht der verhandelnden Personen und Verhandlungsstrategie auf die abhängige Variable Gehaltserhöhung „im Film“

Abb. 15: Interaktionseffekt der Faktoren Geschlecht der verhandelnden Personen und Verhandlungsstrategie auf die abhängige Variable Gehaltserhöhung „real“

Abb.16: Relative Häufigkeiten für die Frage „Sollten Frauen teilweise andere Strategien und Taktiken einsetzen als Männer?“ getrennt nach Geschlecht der Probanden

Abb.17: Einstellung zu geschlechtstypischen Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken nach Alter der Befragten

#### **8.4 Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Manipulation der sachorientierten, kooperativen Strategie

Tab. 2: Manipulation der durchsetzungsorientierten, harten Strategie

Tab. 3: Test auf Homogenität der Varianzen (unabhängige Variable: Verhandlungsstrategie)

Tab. 4: Test auf Homogenität der Varianzen (unabhängige Variable: Geschlecht der verhandelnden Person)

Tab. 5: Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung der Variablen

Tab. 6: Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen nach Geschlecht



- Tab. 7: Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen nach Branche
- Tab. 8: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach Geschlecht der im Film verhandelnden Person
- Tab. 9: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach Geschlecht der im Film verhandelnden Person
- Tab. 10: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach Geschlecht der im Film verhandelnden Person und nach Geschlecht der Probanden
- Tab. 11: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach Geschlecht der im Film verhandelnden Person und nach Geschlecht der Probanden
- Tab. 12: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach verwendeter Verhandlungsstrategie
- Tab. 13: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach verwendeter Verhandlungsstrategie
- Tab. 14: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach verwendeter Verhandlungsstrategie und nach Geschlecht der Probanden
- Tab. 15: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach verwendeter Verhandlungsstrategie und nach Geschlecht der Probanden
- Tab. 16: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach Geschlecht der verhandelnden Personen und nach verwendeter Verhandlungsstrategie



- Tab. 17: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach Geschlecht der verhandelnden Personen und nach verwendeter Verhandlungsstrategie
- Tab. 18: Ergebnisse der ANOVA für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung im Film“
- Tab. 19: Ergebnisse der ANOVA für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung real“
- Tab. 20: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach Geschlecht der im Film verhandelnden Person (Sonderauswertung Finanzsektor)
- Tab. 21: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach Geschlecht der im Film verhandelnden Person (Sonderauswertung Finanzsektor)
- Tab. 22: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach Verhandlungsstrategie (Sonderauswertung Finanzsektor)
- Tab. 23: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach Verhandlungsstrategie (Sonderauswertung Finanzsektor)
- Tab. 24: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „im Film“ nach Geschlecht der verhandelnden Personen und nach verwendeter Verhandlungsstrategie (Sonderauswertung Finanzsektor)
- Tab. 25: Deskriptivstatistische Darstellung der Gehaltserhöhung „real“ nach Geschlecht der verhandelnden Personen und nach verwendeter Verhandlungsstrategie (Sonderauswertung Finanzsektor)



- Tab. 26: Ergebnisse der ANOVA für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung im Film“ (Sonderauswertung Finanzsektor)
- Tab. 27: Ergebnisse der ANOVA für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung real“ (Sonderauswertung Finanzsektor)
- Tab. 28: Ergebnisse der ANOVA für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung im Film“
- Tab. 29: Ergebnisse der ANOVA für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung real“
- Tab. 30: Drei Top-Tipps für den sachorientiert, kooperativ verhandelnden Mann
- Tab. 31: Drei Top-Tipps für die sachorientiert, kooperativ verhandelnde Frau
- Tab. 32: Drei Top-Tipps für den durchsetzungsorientiert, hart verhandelnden Mann
- Tab. 33: Drei Top-Tipps für die durchsetzungsorientiert, hart verhandelnde Frau
- Tab. 34: Zusammenhang zwischen gesehenem Film und Empfehlung für oder gegen geschlechtstypische Verhandlungsstrategien und -taktiken (männliche Befragte)
- Tab. 35: Zusammenhang zwischen gesehenem Film und Empfehlung für oder gegen geschlechtstypische Verhandlungsstrategien und -taktiken (weibliche Befragte)





## 8.5 Literaturverzeichnis

Amanatullah, E.T. / M.W. Morris (2010); Negotiating gender roles: Gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 256–267.

Ayres, I. / P. Siegelmann (1995): Race and gender discrimination in bargaining for a new car. *American Economic Review*, 85, 304–321.

Babcock, L. / S. Laschever (2007): *Women don't ask. The High Cost of Avoiding Negotiation - and Positive Strategies for Change*, New York u.a.

Backhaus, K. / B. Erichson / W. Plinke / R. Weiber (1989): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 5. Auflage, Berlin, Heidelberg.

Bear, J. B. / L. Babcock (2012): Negotiation topic as a moderator of gender differences in negotiation. *Psychological Science*, 23, 743–744.

Beblo, M. / C. Ohlert / E. Wolf (2010): Logib-D und der gender pay gap in deutschen Unternehmen, Vortrag auf der Tagung des Ökonominnen-Netzwerkes efas 25./26. November 2010.

Becker, G. S. (1993): *Human Capital*. New York.

Behrmann, M. (2013): *Verhandeln und Überzeugen*, Göttingen.

Bortz, J. / N. Döring (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, Heidelberg.



Bowles, H. R. (2012): Psychological Perspectives on Gender in Negotiation. Faculty Research Working Paper Series. Harvard Kennedy School. October 2012.

Bowles, H. R. / F. Flynn (2010): Gender and persistence in negotiation: A dyadic perspective. *Academy of Management Journal* 53(4): 769–787.

Bowles, H. R. / L. Babcock / L. Lai (2007): Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103(1): 84–103.

Bowles, H. R. / L. Babcock / K. McGinn (2005): Constraints and triggers: Situational mechanics of gender in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 89(6), 951–965.

Bowles, H. R. / L. Babcock / L. Lai (2004): Backlash: Social Incentives for Gender Differences in Negotiating Behavior, Working Paper 6/17/04, Harvard University.

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2010): „Verringerung des Verdienstabstandes zwischen Männer und Frauen“, Berlin.

Bürgel Wirtschaftsinformationen (2012): Frauen in Führungspositionen, [http://karrierewegementoring.de/tl\\_files/pdf/frauen-in-fuehrungspositionen-2012.pdf](http://karrierewegementoring.de/tl_files/pdf/frauen-in-fuehrungspositionen-2012.pdf).

de Dreu, C. K. W. / B. Beersma (2005): Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105–117.



de Dreu, C. K. W. / L. R. Weingart / S. Kwon (2000): Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889–905.

Dittrich, M. / A. Knabe / K. Leipold (2012): Gender Differences in Experimental Wage Negotiations. CESIFO WORKING PAPER NO. 3862. Category 4: Labour Markets. June 2012.

Duden - Deutsches Universalwörterbuch (2011), 7. Auflage, Mannheim.

Ebster, C. / L. Stalzer (2008): *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*, Stuttgart.

Edmüller, A. / T. Wilhelm (2011): *Manipulationstechniken*, Freiburg.

England, P. / J. M. Hermsen /D.A. Cotter (2000): The devaluation of women's work: A Comment on Tam. *American Journal of Sociology*, 105(6), 1741–1751.

Eriksson, K. H. / A. Sandberg (2012): Gender Differences in Initiation of Negotiation: Does The Gender of the Negotiation Counterpart Matter?, [http://www.ne.su.se/polopoly\\_fs/1.99257.1346412310!/menu/standard/file/anna\\_sandberg.pdf](http://www.ne.su.se/polopoly_fs/1.99257.1346412310!/menu/standard/file/anna_sandberg.pdf).

Eurostat (2014): Gender pay gap statistics, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/extensions/EurostatPDFGenerator/getfile.php?file=88.153.28.69\\_1416492127\\_46.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/extensions/EurostatPDFGenerator/getfile.php?file=88.153.28.69_1416492127_46.pdf).

Filley, A. C. (1975): *Interpersonal Conflict Resolution*, Glenview, IL.



Fisher, R. / W. Ury / B. Patton (1984/2009): Das Harvard - Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln, 23. Auflage, Frankfurt am Main.

Fishman, P. (1977): Interactional shit work. *Heresis* 1, 99–101.

Fishman, P. (1978): Interaction, the work women do. *Social Problems* 25/1978, S. 397–406.

Foschi, M. (1996): Double Standards in the Evaluation of Men and Women. In: *Social Psychology Quarterly*, 59(3), 237–254.

Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Opladen.

Fritzsche, T. (2013): Souverän verhandeln: Psychologische Strategien und Methoden, Bern.

Gerhart, B. / S. Rynes (1991): Determinants and consequences of salary negotiations by male and female MBA graduates, *Journal of Applied Psychology*, 76, 256–262.

Gneezy, U. / M. Niederle / A. Rustichini (2003): Performance in competitive environments: Gender differences. *Quarterly Journal of Economics*, 118, 1049–1074.

Gmür, M. (2004): Was ist ein “idealer Manager” und was eine “ideale Managerin”? Geschlechterrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18, 396–417.

Gräbel, U. (2004): Weibliche Kommunikationsfähigkeit - Chance oder Risiko für Frauen an der Spitze?, in: Duden (Hrsg.): Thema Deutsch,



Band 5, Beiträge zur Geschlechterforschung - Adam, Eva und die Sprache, 59–68.

Herzlieb, H. - J. (2000): Erfolgreich verhandeln und argumentieren, Berlin.

Heussen, B. / G. Pischel (2014): Handbuch Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement, 4. neu bearbeitete Auflage, Köln.

Holst, E. / A. Busch (2009): Der “Gender Pay Gap” in Führungspositionen der Privatwirtschaft, in: Deutschland, SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, 169, Berlin.

Holst, E. / A. Busch / L. Kröger (2012): Führungskräfte-Monitor 2012 – Update 2001–2010, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Politikberatung kompakt 65, Berlin.

Körner, T. / L. Günther (2011): Frauen in Führungspositionen Ansatzpunkte zur Analyse von Führungskräften in Mikrozensus und Arbeitserhebung, in: Statistisches Bundesamt, Auszug aus Wirtschaft und Statistik, Wiesbaden, 434–451.

Kolb, D. M. (2009): “Too bad for the women or does it have to be? Gender and negotiation research over the past twenty five years”, *Negotiation Journal*, 25(4), 515–531.

Kray, L. J. / L. Thompson / A. Galinsky (2001): Battle of the sexes: Gender stereotype activation in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 942–958.

Kray, L. J. / A. Galinsky / L. Thompson (2002): Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exploration of Stereotype Regeneration.



Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2/87, 386–409.

Kray, L. J. / L. Thompson (2004): Gender stereotypes and negotiation performance: An examination of theory and research. *Research in Organizational Behavior*, 26, 103–182.

Kray, L. / J. Locke / A. B. Van Zant (in press). Feminine charm: An experimental analysis of costs and benefits in negotiation. *Personality and Social Psychology Bulletin*; zitiert nach Bowles, H.R. (2012): *Psychological Perspectives on Gender in Negotiation*. Faculty Research Working Paper Series. Harvard Kennedy School.

Lewicki, R. J. / D. M. Saunders / B. Barry (2006): *Negotiation*, 5. Auflage, Boston u.a.

Liebeskind, U. (2004): Arbeitsmarktsegregation und Einkommen – vom Wert „weiblicher“ Arbeit. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 56, 630–652.

Liebig, S. / P. Valet / J. Schupp (2010): Wahrgenommene Einkommensgerechtigkeit konjunkturabhängig, *Wochenbericht des DIW Berlin*, 11–16.

Magee, J.C. / A.D. Galinsky / D.H. Gruenfeld (2007): Power, propensity to negotiate, and moving first in competitive interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 200–121.

Melchior, S. N. (2008): Einfluss der motivationalen Orientierung auf Verhandlungen in virtuellen Teams, München und Mering.



Olekalns, M. / C. Kulik (2009): "Sugar 'n' Spice and All Things Nice: Gender and Strategy Choices in Negotiation" The Selected Works of Mara Olekalns, [http://works.bepress.com/mara\\_olekalns/8](http://works.bepress.com/mara_olekalns/8).

Piechotta, M. (2001): Verbales und nonverbales Sprachverhalten in gemischtgeschlechtlicher Konversation, Stuttgart.

Pruitt, D. G. / J. Z. Rubin (1986): Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement, New York.

Pruitt, D. G. (1991): "Strategic Choice in Negotiation," in Negotiation Theory and Practice, eds. J. W. Breslin and J. Z. Rubin, (Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School), 27–46.

Ridgeway, C. L. (2001): Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt. In Heintz, B.: Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie, Opladen, 250–275.

Ruppert, A. / M. Voigt (2009): Gehalt und Aufstieg. Mythen – Fakten – Modelle erfolgreichen Verhandeln, Aachen.

Schlittgen, R. (2004): Statistische Auswertung mit R, München, Wien.

Schmitz, R. / U. Spilker / J. A. Schmelzer (2006): Strategische Verhandlungsvorbereitung, Wiesbaden.

Sinus Sociovision (2008): Qualitativer Sensor: "Zusammenhang von objektiver Entgeltungleichheit und den Einstellungen/Motiven bei Gehaltsverhandlungen".

Small, D. A. / M. Gelfand / L. Babcock / H. Gettman (2007): Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initia-



tion of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology* 93(4); 600–613.

Solnick, S. J. (2001): Gender differences in the Ultimatum Game. *Economic Inquiry*, 39, 189–200.

Solnick, S. J. / M. E. Schweitzer (1999): The Influence of Physical Attractiveness and Gender on Ultimatum Game decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 199–215.

Statistisches Bundesamt (2014), Frauen in Führungspositionen, [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension1/1\\_4\\_FrauenFuehrungspositionen.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension1/1_4_FrauenFuehrungspositionen.html).

Stuhlmacher A. F. / A. E. Walters (1999): Gender differences in negotiation outcomes: A meta-analysis. *Personell Psychology*, 3/52, 653–677.

Tannen, D. (1997): *Job Talk. Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden*, München.

Trötschel, R. / P. M. Gollwitzer (2004): Verhandlungsführung – psychologische Grundlagen, in: Sommer, G. / A. Fuchs (Hrsg.) *Krieg und Frieden – Handbuch der Konflikt- und Friedenspsychologie*, Weinheim, 116–128.

Walters, A. E. / A. F. Stuhlmacher / L.L. Meyer (1998): Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta-analysis. *Organizational Behavior und Human Decision Processes*, 1/76, 1–29.

Wüst, K. / B. Burkart (2012): Schlecht gepokert? Warum schneiden Frauen bei Gehaltsverhandlungen schlechter ab als Männer?, in: *Gender*, 106–121.







