



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 Misserfolgswirkungsfaktor.

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