



## Alles Verhandlungssache – Wie Sie sich als Frau in der nächsten Gehaltsverhandlung durchsetzen

*Noch immer verdienen Frauen weniger als ihre männlichen Kollegen in vergleichbaren Positionen. Schaffen Sie sich selbst förderliche Rahmenbedingungen, um sich die Initiierung einer Gehaltsverhandlung zu erleichtern.*

Trotz vieler Maßnahmen zur Herstellung von Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern in der Arbeitswelt bestehen laut Statistischem Bundesamt und einer Studie von Compensation Partner weiterhin eine **unbereinigte Gender Pay Gap** von 21% bzw. eine **bereinigte Gender Pay Gap** von 4,5% [1, 2]. Mögliche Erklärungen hierfür liefert ein Blick auf das Verhandlungsverhalten: Es konnte gezeigt werden, dass Frauen zum einen weniger effektiv und erfolgreich verhandeln [3] und dass sie zum anderen im Gegensatz zu Männern überhaupt seltener eine Verhandlung anstoßen [4]. Dieser Artikel deckt auf, warum dies der Fall ist und was Frauen selbst dafür tun können, um ihre Durchsetzungsfähigkeit in Verhandlungen zu stärken.

Da erfolgreiche Verhandlungen mit Vorteilen wie höheren Gehältern oder Karrieresprüngen einhergehen, entsteht durch die niedrigere Verhandlungseffektivität und die geringere Anzahl angestoßener Verhandlungen bei Frauen eine ungleiche Ressourcenverteilung zwischen Männern und Frauen: Frauen sind Männern gegenüber somit benachteiligt [4].

### Beispiel Gender Pay Gap

#### Situation:

Ein Mann und eine Frau beginnen eine Tätigkeit bei demselben Arbeitgeber und dem gleichen Gehalt mit jährlich 2% Anstieg. Wenn die Frau diesen Gehaltszuwachs akzeptiert, der Mann jedoch 3% Anstieg verhandelt, erhält die Frau nach 40 Jahren nur 68,35% des Jahresgehaltes des Mannes [5].

Dies kann auf Seiten der Mitarbeiterinnen unter anderem zu Arbeitsunzufriedenheit und Kündigungsabsichten führen und im schlimmsten Fall in einer erhöhten Fluktuationsrate im Unternehmen resultieren. Wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen jedoch, dass bestimmte Faktoren förderlich sein können, um Situationen zu schaffen, in denen auch Frauen häufiger eine Verhandlung anstoßen und die Geschlechtsunterschiede hinsichtlich der Initiierung von Gehaltsverhandlungen somit kleiner werden [4].

Lernen Sie diese Faktoren im Folgenden kennen und gestalten Sie dadurch Ihre zukünftigen Verhandlungssituationen neu. Nicht nur Ihre Arbeitszufriedenheit und -leistung werden sich dadurch verbessern, auch die Attraktivität Ihres Arbeitgebers wird ansteigen.

## Wieso verhandeln Frauen seltener als Männer?

In empirischen Studien konnte gezeigt werden, dass Unterschiede zwischen den Geschlechtern auf den Glauben an Geschlechterrollen zurückzuführen sind. Dieser repräsentiert die Wahrnehmung von weiblichen und männlichen sozialen Rollen in unserer Gesellschaft, die durch Beobachtung entsteht, internalisiert wird und ein Teil der Identität wird. So entwickelten sich beispielsweise durch die traditionelle Arbeitsteilung, in der Männer das Geld verdienten und Frauen die Kinder versorgten, verschiedene Geschlechterrollen, in denen Männer mit Durchsetzungsvermögen oder Selbstbehauptung und Frauen mit Gemeinschaft und Verbindung zu anderen Menschen assoziiert wurden. So entstehen auch Stereotype von Rollen sowie Erwartungen an Menschen, die eine bestimmte Rolle ausüben. [4, 6].

Es ist essenziell, die unterschiedlichen Faktoren zu kennen, die die Geschlechtsunterschiede bei der Initiierung von Verhandlungen beeinflussen, um im nächsten Schritt Maßnahmen ableiten und diese an geeigneten Stellen im Unternehmen nutzen zu können. So können Sie in Ihrem Unternehmen aktiv dazu beitragen, die Gender Pay Gap zu schließen.

### Einflussfaktoren für Geschlechtsunterschiede bei der Initiierung von Verhandlungen

- Unterschiede in den Geschlechterrollen bzw. den damit assoziierten Eigenschaften
- Keine eindeutigen Verhandlungssituationen
- Kompetitive soziale Umwelt

### Inkonsistenz zwischen Geschlechterrollen

Auch die Unterschiede zwischen Frauen und Männern hinsichtlich der Initiierung einer Gehaltsverhandlung können durch die Unterschiede in den Geschlechterrollen erklärt werden [4]. Die Rolle eines Verhandlungsführers und dadurch auch Verhandlungserfolg wurde in unserer Gesellschaft meistens mit der männlichen Geschlechterrolle und Eigenschaften wie Durchsetzungsfähigkeit, Dominanz, Stärke oder Rationalität assoziiert [6, 7]. Die weibliche Geschlechterrolle hingegen zeichnete sich durch

Gemeinschaftlichkeit, Selbstlosigkeit sowie den Ausdruck von Gefühlen oder Sorge um andere aus [6, 8]. Wenn Frauen daher in der Vergangenheit in eine Verhandlungssituation geraten sind, passte das Verhalten, das in dieser Situation gefordert wurde, oftmals nicht zur weiblichen Geschlechterrolle, die dadurch verletzt worden wäre [4, 6, 9]. Auch gesellschaftlich wurde Verhalten, das der eigenen Rolle widerspricht, sanktioniert [8].

Im Laufe des vergangenen Jahrhunderts haben Frauen auf dem Arbeitsmarkt jedoch immer mehr an Einfluss gewonnen. Tätigkeitsbereiche, die zuvor hauptsächlich von Männern dominiert wurden, wie Führungspositionen in Unternehmen oder der Hochschulbildung, werden nun auch von Frauen besetzt [6]. Der Einfluss von Frauen wird daher kontinuierlich gesteigert und die Assoziationen, die mit den Geschlechterrollen einhergehen, verändert, was dazu führt, dass die weibliche und männliche Geschlechterrolle konsistenter werden. Je mehr sich diese Rollen angleichen und die weibliche Rolle somit eine größere Schnittmenge zu der Rolle eines Verhandlungsführers bekommt, desto stärker sollten sich auch die Verhandlungsunterschiede reduzieren. Frauen würden folglich ähnlich häufig in Erwägung ziehen, eine Verhandlung in die Wege zu leiten [4].

### Mehrdeutige Situationen

Neben der Inkonsistenz der Geschlechterrollen kann auch die Verhandlungssituation an sich ein weiterer Einflussfaktor für das Verhandlungsverhalten von Frauen sein. Denn ob eine Verhandlungssituation auch eindeutig als eine solche erkennbar ist, spielt für Frauen eine sehr viel wichtigere Rolle als für Männer [4]. Sie könnten sich beispielsweise in einer mehrdeutigen Verhandlungssituation befinden, wenn Sie neu in einem Unternehmen sind, erst kürzlich die Abteilung gewechselt oder einen neuen Vorgesetzten haben. In diesen Situationen haben Sie vermutlich noch keine Vorerfahrungen und wissen somit nicht eindeutig, ob Sie überhaupt einen Verhandlungsspielraum haben.

Wenn es in einer Situation explizit erwartet oder im Vorfeld angedeutet wurde, dass das zu besprechende Thema verhandelbar ist, so fällt es insbesondere Frauen leichter, eine Verhandlung anzustoßen [3, 4, 9]. Ist die Verhandlungssituation hingegen nicht eindeutig, neigen Personen dazu, sich konform zu ihrer Geschlechterrolle zu verhalten [10]. Männer initiieren daher auch in mehrdeutigen Situationen eher eine Verhandlung, da sie ihrer Rolle trotz der Mehrdeutigkeit der Situation treu bleiben können. Ist die Situation hingegen eindeutig als Verhandlungssitua-

tion erkennbar, so können auch Frauen in die Rolle der Verhandlungsführerin treten und sich dementsprechend verhalten, ohne ihre Geschlechterrolle und ihre Identität zu verletzen [9, 10].

### Kompetitive Verhandlungssituationen

Darüber hinaus wird Ihr Verhandlungsverhalten dadurch beeinflusst, ob eine Situation kooperative oder kompetitive Verhandlungstaktiken erfordert. In einer kooperativen Umgebung wird eine Lösung angestrebt, die für alle Beteiligten von Nutzen ist, während sich in einer kompetitiven Umgebung meist ein Beteiligter zum Nachteil eines anderen durchsetzt. Kompetitive Verhandlungstaktiken sind schwer vereinbar mit der weiblichen Geschlechterrolle, was dazu führt, dass Frauen in einer kompetitiven Situation dazu neigen, eher keine Verhandlung zu initiieren. In einer kooperativen Umwelt ist dies jedoch anders: Hier können Frauen verhandeln ohne dass ihre weibliche Geschlechterrolle oder Identität gefährdet wird [4].

Erfahren Sie im Folgenden, welche Maßnahmen Sie als Frau ergreifen können, um sich selbst zu ermutigen, Ihre Verhandlungen selbstständig anzustoßen.

## Schaffen Sie sich eindeutige Verhandlungssituationen!

Versuchen Sie, mehrdeutige Situationen zu vermeiden, indem Sie sich die notwendigen Informationen beschaffen, die Sie für anstehende Gespräche benötigen. Nutzen Sie dabei Ihre weiblichen Stärken und seien Sie kooperativ. Fragen Sie zum Beispiel Kolleginnen oder Ihre Mentorin und erkundigen Sie sich nach deren Verhandlungserfahrungen im Unternehmen bzw. speziell mit Ihrem Vorgesetzten. Erfahren Sie dadurch zum Beispiel, welche Themen verhandelbar sind und welche nicht. Gibt es beispielsweise die Möglichkeit, anstelle eines höheren Gehalts, mehr Urlaubstage zu erhalten? Ist mobile Arbeit oder Home Office möglich? Aufgrund der sich stetig verändernden Bedingungen in der Arbeitswelt verbreiten sich solche idiosynkratischen Vereinbarungen immer mehr [11]. Suchen Sie aber auch explizit das Gespräch mit Ihren männlichen Kollegen, um von Ihren Erfahrungen und Ihrer Durchsetzungsfähigkeit zu lernen. Ebenso können Freunde oder Familienmitglieder eine Informationsquelle für Sie darstellen, auch wenn diese in anderen Unternehmen oder Branchen tätig sind. Informieren Sie sich darüber hinaus über den generellen Verhandlungsspielraum, über den Ihr Vorgesetzter verfügt, und über übliche Gehälter in Ihrer Branche bzw. in Ihrem Tätigkeitsbereich. Auch ein Blick auf Ihre Stellenanzeige, die

Website Ihres Unternehmens, Foren oder Bewertungsportale kann wertvolle Informationen über diese Themen liefern. Je mehr Informationen Ihnen dazu vorliegen, desto sicherer werden Sie sich im anstehenden Gespräch fühlen und desto überzeugender werden Sie auch wirken, wenn Ihr Gegenüber merkt, dass Sie sich vorbereitet haben.

#### Mögliche Informationsquellen

- Kolleginnen und Kollegen, Vorgängerinnen und Vorgänger, Mentorinnen und Mentoren
- Freunde und Familie
- Website des Unternehmens, Stellenausschreibungen, Foren, Bewertungsportale

So sorgen Sie selbst für Klarheit und unterstützen sich selbst dabei, die Rolle der Verhandlungsführerin zu übernehmen, ohne dabei Ihre weibliche Geschlechterrolle zu verletzen.

## Trainieren Sie Ihre Verhandlungskompetenzen!

Da mehrdeutige Verhandlungssituationen vor allem für Frauen mit Schwierigkeiten verbunden sind, sollten Sie sich hierfür Unterstützung suchen. In Trainings können Sie u.a. lernen, die Hinweisreize einer eindeutigen Verhandlungssituation besser zu erkennen, oder Ihre Handlungskompetenz zu stärken, indem sie kooperative Verhandlungstaktiken erlernen. Die weibliche Geschlechterrolle kann dadurch besser mit der Rolle einer Verhandlungsführerin vereint werden, sodass diese beiden Rollen konsistenter werden [4]. Darüber hinaus kann vor allem durch Trainings und dem damit einhergehenden Erfahrungszuwachs der Erfolg einer Verhandlung gesteigert werden [3, 5]. Erkundigen Sie sich nach Weiterbildungsangeboten in Ihrem Unternehmen, suchen Sie sich eine Mentorin, die diese Erfahrungen bereits gemacht hat, und besuchen Sie Veranstaltungen, um von anderen Frauen zu lernen und sich zu vernetzen.

#### Mögliche Unterstützungsmaßnahmen

- Nehmen Sie an Verhandlungstrainings und Coachings zur Weiterbildung teil.
- Nutzen Sie Mentoringprogramme für Frauen als Austauschmöglichkeit.
- Besuchen Sie Vorträge / Veranstaltungen für weibliche Führungskräfte und Mitarbeiterinnen zum Networking.

Mit diesen Maßnahmen im Sinne einer frauenförderlichen Unternehmenskultur profitieren nicht nur Sie selbst, sondern auch Ihr Arbeitgeber. Denn sobald Sie zufriedener bei der Arbeit sind, werden Ihre Motivation für Ihre Aufgaben und Projekte und Ihr Erfolg vermutlich ansteigen. Letztendlich tragen Sie somit auch zum Erfolg des Unternehmens bei – nicht nur hinsichtlich der Produktivität, sondern auch im Hinblick auf die Attraktivität Ihres Arbeitgebers. Wenn Verhandlungen als fundamentale Form der sozialen Interaktion etabliert sind, fungiert dies als wichtiger Mechanismus zur Anziehung und Beibehaltung talentierter Mitarbeiter und insbesondere Mitarbeiterinnen und trägt somit zum Erfolg des Unternehmens bei [11]. Trauen Sie sich daher, Verhandlungen anzustoßen, und somit nicht nur sich selbst, sondern auch Ihren Arbeitgeber voranzubringen.

### Anwendungsbeispiel

#### Situation:

Die Mitarbeiterin eines Textilunternehmens ist seit einem halben Jahr Teamsprecherin des Marketingteams. Ihr Vorgesetzter hat ihr damals mitgeteilt, dass eine Gehaltserhöhung erst nach einer Einarbeitungszeit vorgesehen ist, jedoch keinen konkreten Zeitraum genannt. Die Mitarbeiterin ist verunsichert, ob eine Gehaltsverhandlung nach einem halben Jahr angemessen ist und wie die Nachfrage ankommen würde.

#### Handlungsempfehlung:

Die Mitarbeiterin findet mithilfe des Mentoringprogramms eine erfahrene Kollegin der Nachbarabteilung, mit der sie sich zum Mittagessen verabredet. Die Kollegin kann ihr einige ihrer Verhandlungserfahrungen weitergeben und ihr Mut machen, in Verhandlung zu treten. Des Weiteren besucht die Mitarbeiterin ein Verhandlungstraining, in dem sie lernt, Verhandlungssituationen besser einzuschätzen und kooperative Verhandlungstechniken zu nutzen. Gut vorbereitet und mit neuen Erfahrungen geht sie in das anstehende Gespräch mit ihrem Vorgesetzten.

vorangehen. In Zeitschriften oder anderen Berichten werden immer öfter starke und erfolgreiche Frauen präsentiert. Sie alle standen bereits an dem Punkt, an dem Sie sich aktuell befinden und haben ihre Durchsetzungsfähigkeit bewiesen. Lassen Sie sich nicht einschüchtern, sondern nehmen Sie sich ein Beispiel und lassen Sie sich von anderen Frauen inspirieren und motivieren. Wer weiß – vielleicht werden auch Sie zukünftig diejenige sein, die andere Frauen motiviert und das Thema in Ihrem Unternehmen vorantreibt.

Je öfter Ihr Arbeitgeber mit durchsetzungsfähigen, starken Frauen in Kontakt gebracht wird, desto konsistenter können die Geschlechterrollen werden. Auch Erwartungen an diese Rollen, die vermutlich auch in Ihrem Unternehmen noch vorherrschen, werden sich dadurch verändern [6, 8], sodass zukünftig hoffentlich keine Unterschiede mehr in Verhandlungssituationen bzw. bei der Höhe von Gehältern gemacht werden.

### Fazit

Selbst in Zeiten der modernen Arbeitswelt gibt es noch immer Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern in vergleichbaren Positionen, weil Frauen unter anderem seltener eine Gehaltsverhandlung initiieren. Frauen können jedoch aktiv zur Schließung der Gender Pay Gap beitragen, indem sie ihre Kompetenzen trainieren, sich eindeutige Verhandlungssituationen schaffen, im Vorfeld eines Mitarbeitergesprächs verhandelbare Themen erfragen oder sich weibliche Vorbilder im Unternehmen suchen. So kann auf verschiedensten Wegen ein Umdenken im Unternehmen und letztendlich in der Gesellschaft stattfinden: Durchsetzungsfähigkeit ist auch eine weibliche Eigenschaft und Gehaltserhöhungen sollten nach Fähigkeiten und Leistung entschieden werden, nicht auf Basis des Geschlechts. Nicht nur Sie als Frau werden davon profitieren, sondern auch Ihr Arbeitgeber.

## Suchen Sie sich Vorbilder!

Die Eigenschaften Dominanz oder Durchsetzungsfähigkeit werden oftmals noch immer der männlichen Geschlechterrolle zugeschrieben. Tragen Sie dazu bei, dass hier ein Umdenken in Ihrem Unternehmen stattfindet und auch Frauen mit diesen Eigenschaften assoziiert werden, indem Sie sich Vorbilder suchen und im nächsten Schritt selbst als positives Beispiel

### Glossar

**Unbereinigte Gender Pay Gap:** Der unbereinigte Gender Pay Gap beschreibt das Verhältnis der absoluten Bruttostundenverdienste von Frauen und Männern, ohne Berücksichtigung der strukturellen Unterschiede zwischen den Geschlechtergruppen [1].

**Bereinigte Gender Pay Gap:** Der bereinigte Gender Pay Gap beschreibt den geschlechtsspezifischen Einkommensunterschied zwischen Frauen und Männern, ohne den Teil des Verdienstunterschieds, der auf strukturelle Unterschiede zwischen den Geschlechtergruppen zurückzuführen ist [1].

### Literatur

- [1] Statistisches Bundesamt (2018). *Verdienste und Verdienstunterschiede*. Verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Verdienstunterschiede/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Verdienstunterschiede/_inhalt.html) [28.08.2019].
- [2] Compensation Partner (2018). *Entgeltmonitor 2018 – Gehaltsdifferenzen zwischen Frauen und Männern in Deutschland*. Verfügbar unter [https://www.compensation-partner.de/downloads/Studie\\_Entgeltmonitor2018.pdf](https://www.compensation-partner.de/downloads/Studie_Entgeltmonitor2018.pdf) [28.08.2019].
- [3] Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P. A., Stuhlmacher, A. F., Bilke, L. & Hertel, G. (2015). A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *Psychological Bulletin*, 141, 85–104.
- [4] Kugler, G. K., Reif, J. A. M., Kaschner, T. & Brodbeck, F. C. (2018). Gender Differences in the Initiation of Negotiations: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 144 (2), 198–222.
- [5] Babcock, L., Gelfand, M., Small, D. & Stayn, H. (2006). Gender differences in the propensity to initiate negotiations. In D. de Cremer, M. Zeelenberg, & J. K. Murnighan (Hrsg.), *Social psychology and economics* (S. 239–259). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- [6] Wood, W. & Eagly, A. H. (2010). Gender. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Hrsg.), *Handbook of social psychology* (5. Aufl., S. 629 – 667). Hoboken, NJ: Wiley.
- [7] Kulik, C. T. & Olekalns, M. (2012). Negotiating the gender divide lessons from the negotiation and organizational behavior literatures. *Journal of Management*, 38, 1387–1415.
- [8] Williams, M. J. & Tiedens, L. Z. (2016). The subtle suspension of backlash: A meta-analysis of penalties for women's implicit and explicit dominance behavior. *Psychological Bulletin*, 142, 165–197.
- [9] Bowles, H. R., Babcock, L. & Lai, L. (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, 84–103.
- [10] Bowles, H. R., Babcock, L. & McGinn, K. L. (2005). Constraints and triggers: Situational mechanics of gender in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 951–965.
- [11] Rousseau, D. (2005). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

## Autorin

Caroline Mehner, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

## Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

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

### Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München  
Titelgrafik: © areebarbar - stock.adobe.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Mehner, C. (2019). Alles Verhandlungssache – Wie Sie sich als Frau in der nächsten Gehaltsverhandlung durchsetzen. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (33). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

*Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.*

*Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.*

*Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.*

**Kontakt:** Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Leopoldstraße 13  
80802 München

[brodbeck@psy.lmu.de](mailto:brodbeck@psy.lmu.de)  
[www.evidenzbasiertesmanagement.de](http://www.evidenzbasiertesmanagement.de)

