



Institut für wirtschafts- und
rechtswissenschaftliche Forschung
Frankfurt Research Institute for
Business and Law



Working Paper Series: Business and Law

Working Paper No. 14

**Follow-up – Studie:
Gendertypische Verhandlungskompetenz und ihre Auswirkungen auf
Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen**

Martina Voigt & Andrea Ruppert

Oktober 2018

Kurzbeschreibung:

Die Autorinnen haben zwischen 2006 und 2009 untersucht, welche Rolle die geschlechtstypische Verhandlungskompetenz von Frauen für ihren Aufstieg und das erzielte Gehalt spielt (Ruppert/Voigt 2009). 2017 überprüften sie in einer Follow-up-Studie mit dem gleichen methodischen Design, inwieweit die damals erzielten Ergebnisse noch aktuell sind.

Es zeigt sich, dass zehn Jahre nach Durchführung der Ursprungsstudie das meiste beim Alten geblieben ist: Männer haben zum Verhandeln generell eine deutlich positivere Einstellung; Frauen gehen öfter nervös und ängstlich in Gehaltsverhandlungen. Beide Geschlechter investieren nicht viel in die Vorbereitung der Verhandlungen. Und am Ende ist wiederum festzuhalten: Männer erzielen signifikant bessere Ergebnisse.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
1. Ausgangslage, Forschungsziel und Forschungsmethodik	6
2. Beschreibung der Stichprobe 2017	8
2.1 Geschlecht	8
2.2 Alter	9
2.3 Ausbildungshintergrund	10
2.4 Unternehmensgröße	10
2.5 Branche	11
2.6 Stellung im Unternehmen	13
3. Exkurs: Institutionelle Regelungen für Gehaltsverhandlungen	15
4. WIE verhandeln Frauen und Männer um ihr Gehalt?	18
4.1 Viele Unterschiede nach Geschlecht bei den Einstellungen zum Verhandeln	18
4.2 Häufiger aktives Nachfragen nach mehr Gehalt auf Seiten der Frauen	20
4.3 Auf der anderen Seite sitzt meistens ein Mann	21
4.4 Schlechte Vorbereitung von Gehaltsverhandlungen bei Frauen und Männern	22
4.5 Große Unterschiede bei den Emotionen zwischen Frauen und Männern	25
4.6 Ähnlicher Verlauf des Gehaltsgesprächs bei beiden Geschlechtern	30
5. WER verhandelt erfolgreicher - Frauen oder Männer?	31
5.1 Häufigere Gehaltsverbesserungen und Beförderungen bei den Männern	31
5.2 Ergebnisse der letzten Gehaltsverhandlung	32
6. WELCHE Einzelvariablen stehen im Zusammenhang mit dem Erfolg?	37
6.1 Alter der Befragten	37
6.2 Einstellungen zum Verhandeln	38
6.3 Vorbereitung der Verhandlung	39
6.4 Emotionen vor der Verhandlung	41
6.5 Verlauf des Verhandlungsgesprächs	42
7. WIE sehen die multivariaten Erfolgsmodelle aus?	43
7.1 Vorarbeit: Skalenbildung (Faktorenanalysen)	44
7.2 Erfolgsmodelle	48

8. WAS hat sich in den letzten 10 Jahren verändert	52
9. WELCHE Überraschungen hat es gegeben?	53
9.1 Wer sich vorbereitet ist weniger erfolgreich?	53
9.2 Gendertypische Konstrukte: Erfolg ist nicht gleich Erfolg?	54
Literaturverzeichnis	56
Anhang: Fragebogen (2017)	57
Abbildungsverzeichnis	
Abb. 1: Verteilung der Stichprobe nach Geschlecht	8
Abb. 2: Verteilung der Stichprobe nach Altersgruppen	9
Abb. 3: Verteilung der Stichprobe nach Hochschulabschluss ja oder nein	10
Abb. 4: Verteilung der Stichprobe nach Unternehmensgröße	11
Abb. 5: Verteilung der Stichprobe nach Personalverantwortung	13
Abb. 6: Verteilung der Stichprobe nach Führungsspanne	14
Abb. 7a: Verteilung der Stichprobe nach institutionellen Regelungen - Männer	15
Abb. 7b: Verteilung der Stichprobe nach institutionellen Regelungen - Frauen	16
Abb. 8: Varianten der institutionellen Regelungen zur Gehaltsentwicklung in Unternehmen	17
Abb. 9: Nach Gehalt und Aufstieg gefragt?	21
Abb. 10: Geschlecht des Verhandlungspartners	22
Abb. 11a: Verhandlungsstrategie der letzten Gehaltsverhandlung - Männer	24
Abb. 11b: Verhandlungsstrategie der letzten Gehaltsverhandlung - Frauen	25
Abb. 12: Erfolgsgewiss vor der Gehaltsverhandlung	26
Abb. 13: Ruhig und gelassen vor der Gehaltsverhandlung	26
Abb. 14: Ängstlich vor der Gehaltsverhandlung	27
Abb. 15: Nervös vor der Gehaltsverhandlung	28
Abb. 16: Nach der Gehaltsverhandlung enttäuscht	29
Abb. 17: Nach der Gehaltsverhandlung missverstanden	29
Abb. 18: Anzahl der Gehaltsverbesserungen in den letzten 5 Jahren	31
Abb. 19: Anzahl der Beförderungen in den letzten 5 Jahren	32
Abb. 20: Art der Verbesserung durch die letzte Gehaltsverhandlung	33
Abb. 21: Objektives Ergebnis der letzten Gehaltsverhandlung	34
Abb. 22: Subjektives Ergebnis der letzten Gehaltsverhandlung	35

Abb. 23a:	Erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Männer	36
Abb. 23b:	Erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Frauen	36
Abb. 24:	Alter und Verhandlungserfolg	37
Abb. 25:	Vorbereitete Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg	40
Abb. 26:	Vor der Verhandlung erfolgsgewiss und Verhandlungserfolg	41
Abb. 27:	Einflussfaktoren für den Verhandlungserfolg	43
Abb. 28:	Das „männliche“ Erfolgsmodell	49
Abb. 29:	Das „weibliche“ Erfolgsmodell	50
Abb. 30:	Das Erfolgsmodell der Gesamtgruppe	51

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Verteilung der Stichprobe nach Branche	12
Tab. 2a:	Einstellung zum Verhandeln nach Geschlecht - signifikante Unterschiede	19
Tab. 2b:	Einstellung zum Verhandeln nach Geschlecht - keine signifikanten Unterschiede	20
Tab. 3:	Vorbereitung der letzten Gehaltsverhandlung	23
Tab. 4:	Merkmale des Verhandlungsgesprächs	30
Tab. 5:	Hauptkomponentenanalyse „Einstellung zum Verhandeln“	45
Tab. 6:	Hauptkomponentenanalyse „Vorbereitung der Verhandlung“	46
Tab. 7:	Hauptkomponentenanalyse „Emotionen vor der Verhandlung“	47
Tab. 8:	Hauptkomponentenanalyse „Verlauf des Verhandlungsgesprächs“	47

1. Ausgangslage, Forschungsziel und Forschungsmethodik

Frauen in Führungspositionen sind in Deutschland nach wie vor unterrepräsentiert und haben im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen einen deutlichen Einkommensnachteil zu verzeichnen. Aktuell wird der Gender Pay Gap auf 21 Prozent beziffert (vgl. Destatis 2018), wobei sich diese Zahl auf die unbereinigte Lohnlücke bezieht, die durch einfachen Vergleich der Bruttostundenlöhne von Frauen und Männern ermittelt wird. Im Jahr 2016 lag Deutschland mit einer Differenz von 21,5 Prozent im EU-Vergleich an drittletzter Stelle (vgl. Eurostat 2016). Der Gender Pay Gap wird auf allen Ebenen der vertikalen Arbeitsteilung festgestellt. Da erzielttes Einkommen und erreichte Position als wesentliche Maßstäbe für den beruflichen Erfolg von Führungskräften anzusehen sind, stellt die Geschlechtszugehörigkeit für Frauen in Führungspositionen ein sehr beharrliches Moment sozialer Ungleichheit dar, das sich nicht nur auf der rein materiellen Ebene manifestiert, sondern auch Arbeitszufriedenheit, Motivation und Karriereorientierung weiblicher Führungskräfte negativ beeinflusst. Dass sich die Verhältnisse in den Führungsetagen nur sehr langsam ändern, dürfte sich zudem auf die Karriereorientierung junger Frauen wenig motivierend auswirken.

Bei Führungskräften kann in der Regel die Vergütungsfindung nicht vollständig auf eine Arbeitsplatzbewertung zurückgeführt werden. Die unterschiedliche Bewertung gleichwertiger Tätigkeiten schlägt sich daher entscheidend auf die Höhe der Vergütung nieder. Diese Bewertung ist auch ein Ergebnis kultureller Rahmenbedingungen und gesellschaftlicher Wertvorstellungen (vgl. Holst / Busch 2009, S. 31), die in Deutschland nach wie vor auf tradierten Rollenvorstellungen beruhen. Aber auch Verhandlungsdispositionen, Verhandlungskompetenzen und Verhandlungsstrategien von Frauen und Männern haben vermutlich einen erheblichen Einfluss auf die Höhe der Bezahlung und damit auf die Lohnlücke (vgl. Wippermann / Wippermann 2008).

Mit der vorliegenden Studie wird ein Beitrag zur Erklärung des in Deutschland bestehenden Gender Pay Gap bei Führungskräften geleistet. Die sich aus der Studie ergebenden Erkenntnisse sind notwendig, um Lösungskonzepte, Interventionen und Handlungsempfehlungen zu entwickeln, um der bestehenden sozialen Ungleichheit aufgrund des Geschlechts entgegenzuwirken und indirekte Diskriminierung abzubauen.

Ausgangspunkt für das hier beschriebene Forschungsprojekt „Gendertypische Verhandlungskompetenz und ihre Auswirkungen auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen“ war unsere gleichnamige zwischen 2006 und 2009 durchgeführte Studie (finanziell gefördert durch das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst), mit der wir untersucht hatten, welche Rolle die geschlechtstypische Verhandlungskompetenz von Frauen für ihren Aufstieg und das erzielte Gehalt spielt (vgl. Ruppert/Voigt 2009). Damit konnten wir belegen, dass der Einfluss der Verhandlung auf die unterschiedliche Karriereentwicklung von weiblichen und männlichen Führungskräften erheblich war. Wir konnten weiter nachweisen, dass geschlechtstypische Unterschiede in den Verhandlungskompetenzen sich negativ auf den Erfolg weiblicher Führungskräfte bei Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen auswirkten. Diese geschlechtstypischen Unterschiede bezogen sich sowohl auf die grundsätzliche Disposition gegenüber Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen als auch auf geschlechtstypische Unterschiede im Hinblick auf die kommunikativen Skills.

Zehn Jahre danach beauftragte uns das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) mit einer Follow-up-Studie, um zu überprüfen, ob die damals gefundenen Ergebnisse nach wie vor aktuell sind.

Um dies aufzuklären, formulierten wir die folgenden Forschungsfragen:

- (1) Erzielen weibliche und männliche Führungskräfte in Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen unterschiedliche Ergebnisse?
- (2) Gibt es geschlechtstypisches Verhandlungsverhalten und geschlechtstypische Verhandlungskompetenzen?
- (3) Wenn ja, welcher Zusammenhang besteht zwischen geschlechtstypischem Verhandlungsverhalten und geschlechtstypischen Verhandlungskompetenzen und dem Ergebnis von Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen?
- (4) Welche Veränderungen offenbart der Vergleich der Ergebnisse aus der Ursprungsstudie (Zeitraum der Datenerhebung 12/2006 – 07/2007) und der Follow-up-Studie (Zeitraum der Datenerhebung 03/2017 - 04/2017)?

Die in den nachfolgenden Kapiteln beschriebenen Ergebnisse der Studie basieren auf den Antworten von 735 Führungskräften, die an unserer im März und April 2017 durchgeführten Online-Befragung teilgenommen haben. Für die Befragung wurde der nur minimal veränderte halbstandardisierte Fragebogen eingesetzt, den wir bereits 2007 verwendet hatten (siehe Anhang). Dieser Fragebogen enthält überwiegend

geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortalternativen. Daneben enthält er auch offene Fragen, um den Befragten genügend Raum für Informationen, Ideen und Anregungen zu geben. Somit hatte das von uns gewählte Untersuchungsdesign zwar einen überwiegend quantitativen Charakter, es weist aber auch qualitative Komponenten auf, da es bei den offenen Fragen auch darum ging, neue Hypothesen zu erfolgreichem Verhandlungsverhalten zu generieren.

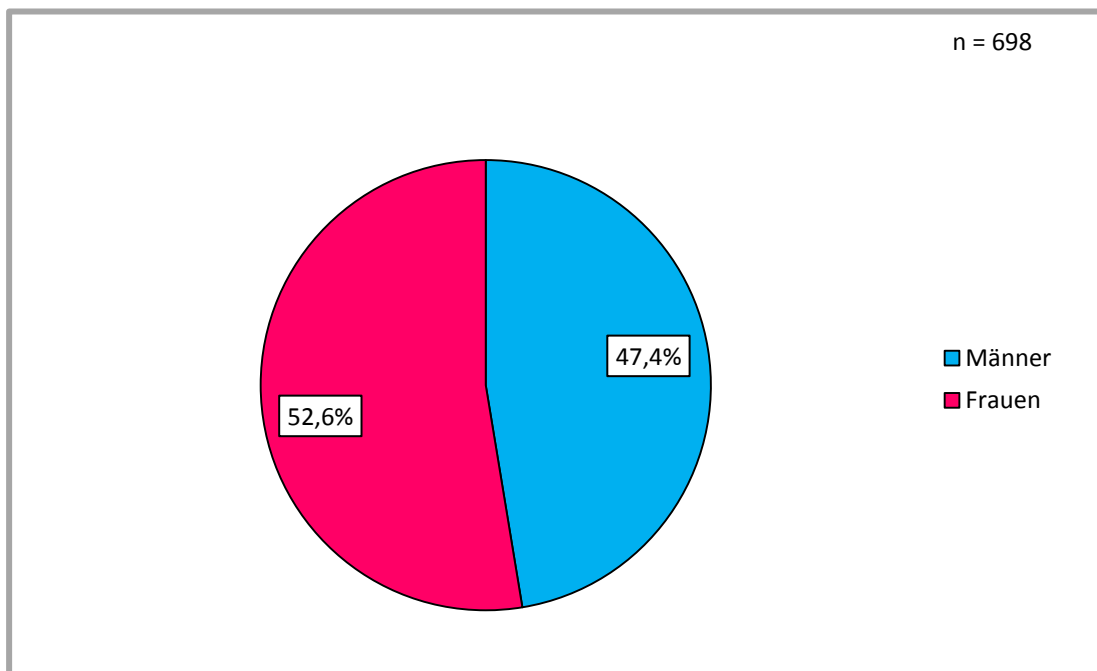
Die Befragung wurde in Kooperation mit den Verbänden "Business and Professional Women e.V. (BPW Germany)" und "Deutscher Führungskräfteverband e.V. (ULA)" durchgeführt, die uns bei der Akquise der teilnehmenden Führungskräfte unterstützt haben.

2. Beschreibung der Stichprobe 2017

2.1 Geschlecht

An der Befragung haben 367 weibliche (52,6 Prozent) und 331 männliche (47,4 Prozent) Führungskräfte teilgenommen. Weitere 37 Führungskräfte haben ihr Geschlecht nicht angegeben.

Abb. 1: Verteilung der Stichprobe nach Geschlecht

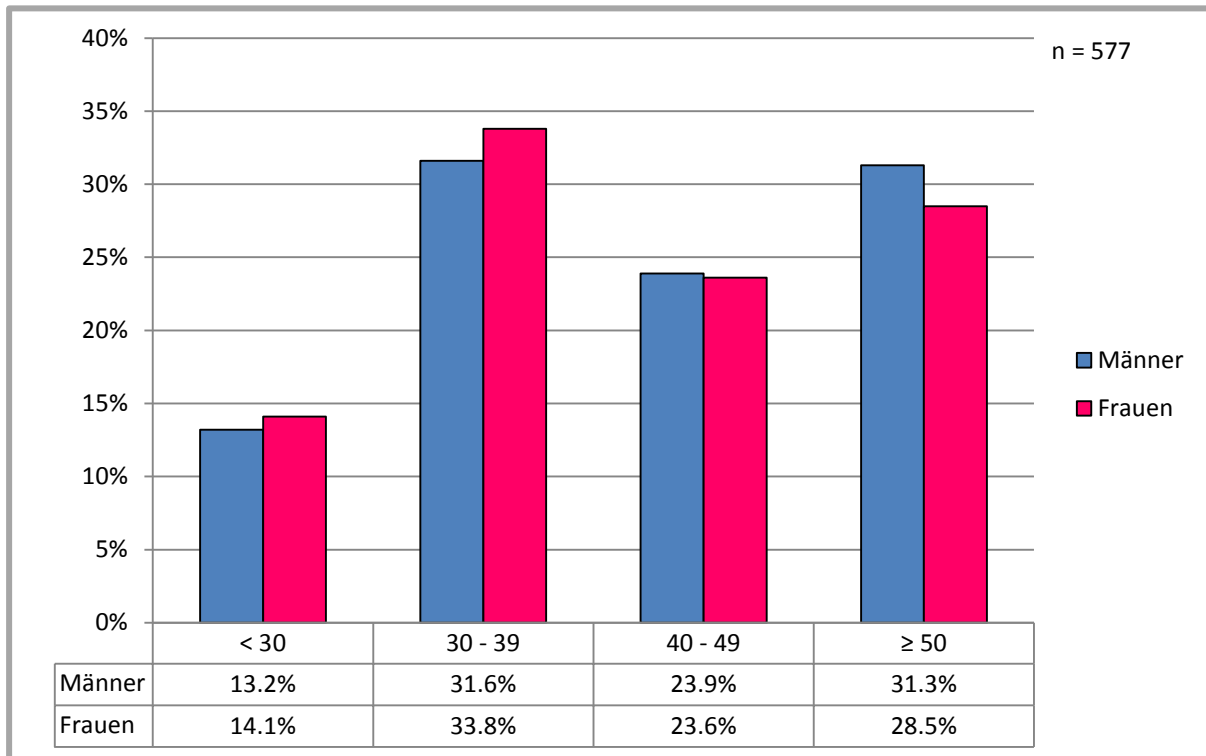


Die Zusammensetzung der aktuellen Stichprobe weicht damit nur in sehr geringem Umfang von der Zusammensetzung der Stichprobe der Ursprungsstudie ab, an der sich 463 weibliche (57,2 Prozent) und 347 männliche (42,8 Prozent) Führungskräfte beteiligt hatten.

2.2 Alter

Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden (56,5 Prozent) waren zwischen 30 und 49 Jahre alt. 13,7 Prozent der Teilnehmenden waren jünger als 30 Jahre und 29,8 Prozent älter als 50 Jahre. Über alle Altersklassen hinweg ist das Verhältnis zwischen Männern und Frauen relativ ausgewogen.

Abb. 2: Verteilung der Stichprobe nach Altersgruppen



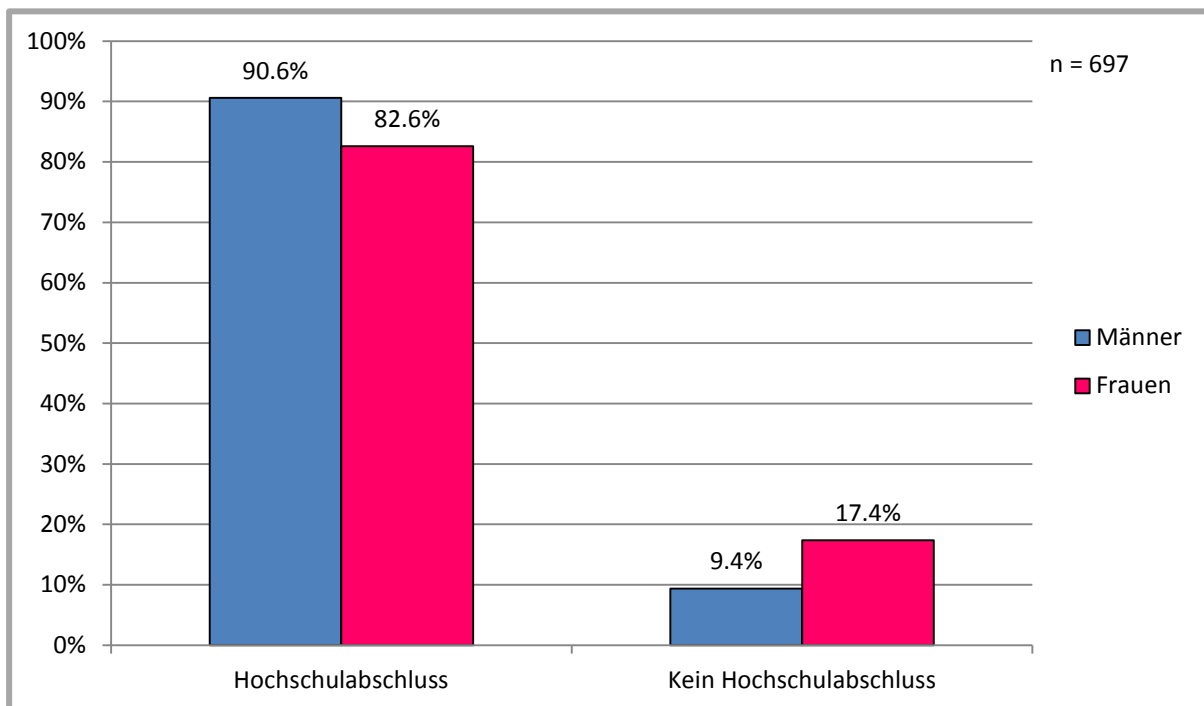
Im Vergleich zur Ursprungsstudie sind die Befragten der aktuellen Stichprobe im Durchschnitt um gut drei Jahre älter (Mittelwert 2007: 39,0 Jahre; 2017: 42,2 Jahre). Dies zeigt sich insbesondere in der Altersgruppe ≥ 50 Jahre; hier hat sich der Anteil von 12 Prozent auf 29,8 Prozent erhöht.

2.3 Ausbildungshintergrund

Über 86 Prozent der von uns befragten Führungskräfte haben einen Hochschulabschluss erworben, wobei der Anteil der Frauen mit 82,6 Prozent unter dem der befragten Männer mit 90,6 Prozent liegt. Ein knappes Drittel der Befragten (Frauen: 34,3 Prozent / Männer: 27,3 Prozent) hat eine abgeschlossene Berufsausbildung vorzuweisen.

In der Ursprungsstudie lag der Anteil der Befragten mit Hochschulabschluss unter 80 Prozent, so dass sich das Ausbildungsniveau in der neuen Stichprobe noch etwas höher darstellt.

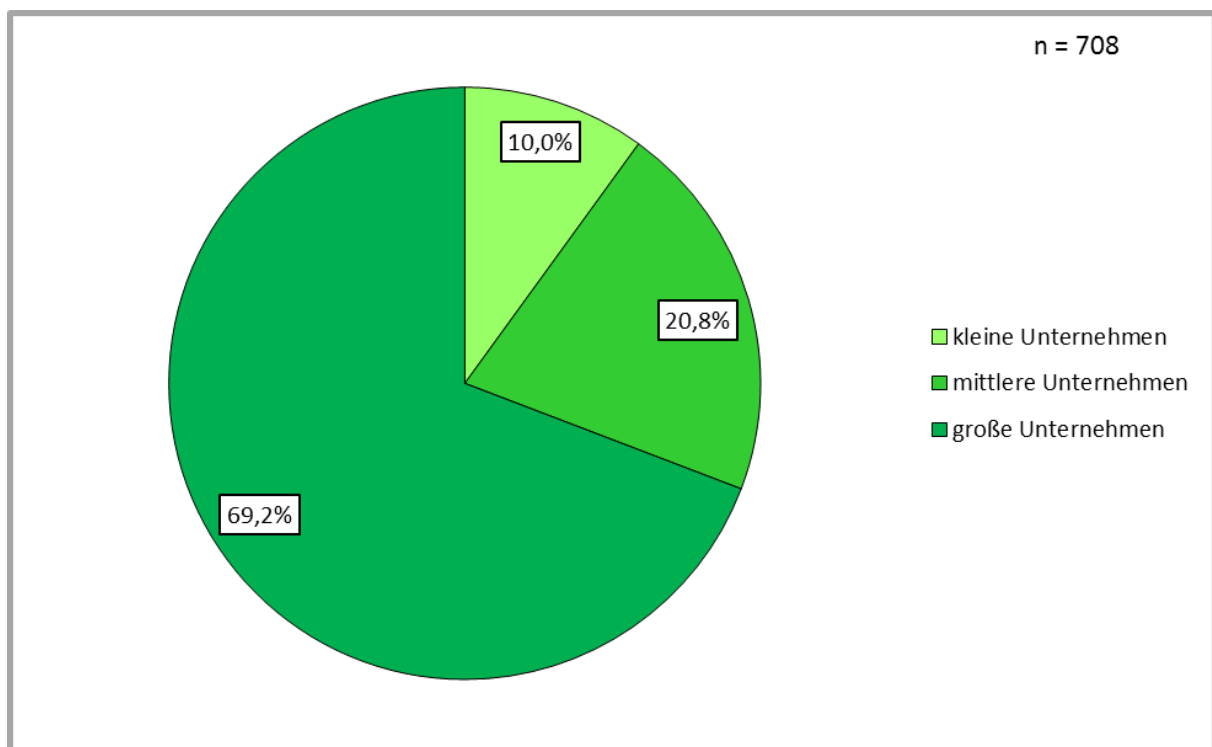
Abb. 3: Verteilung der Stichprobe nach Hochschulabschluss ja oder nein



2.4 Unternehmensgröße

Die Analyse der Antworten auf die Frage nach der Größe des Arbeitgebers (bezogen auf die Anzahl der Beschäftigten) zeigt, dass mit 69,2 Prozent der weitaus größte Anteil der Befragten in großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern tätig ist. Weitere 20,8 Prozent der Führungskräfte sind in mittelgroßen Unternehmen (50 - 499 Mitarbeiter) und nur 10 Prozent in kleineren Unternehmen beschäftigt. Die nach Geschlecht differenzierte Auswertung macht deutlich, dass es hier nur marginale Unterschiede zwischen Frauen und Männern gibt.

Abb. 4: Verteilung der Stichprobe nach Unternehmensgröße



Der Vergleich mit der Ursprungsstudie zeigt, dass an der aktuellen Studie deutlich weniger Führungskräfte aus kleinen Unternehmen teilgenommen haben (minus 18,3 Prozentpunkte) und der Anteil der Führungskräfte aus großen Unternehmen deutlich zugenommen hat (plus 16,5 Prozentpunkte), während der Anteil derer, die in mittleren Unternehmen tätig sind, in etwa gleich geblieben ist.

2.5 Branche

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Verteilung der Befragten, differenziert nach Geschlecht, auf die verschiedenen Branchen. Auffallend ist, dass mehr als 60 Prozent der Männer und mehr als die Hälfte der Frauen auf vier Branchen ("Industrie", "Verkehr und Telekommunikation", "Kreditinstitute, Versicherungen und Finanzdienstleistungen", "Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung") entfallen. Der Unterschied von 10 Prozentpunkten zwischen den Geschlechtern ist auf den höheren Anteil von männlichen Führungskräften in der Industrie zurückzuführen, der durch den höheren Anteil von weiblichen Führungskräften im Finanzsektor und in den Beratungsunternehmen nicht ausgeglichen werden kann. Erwähnenswerte geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen sich ebenfalls in den Branchen „Öffentliche Verwal-

tung, Sozialversicherung und Kommunale Betriebe“ sowie „Erziehung und Bildung“, in denen jeweils die weiblichen Führungskräfte überwiegen. In den anderen Branchen stellen sich die Verhältnisse eher ausgewogen dar.

Tab. 1: Verteilung der Stichprobe nach Branche

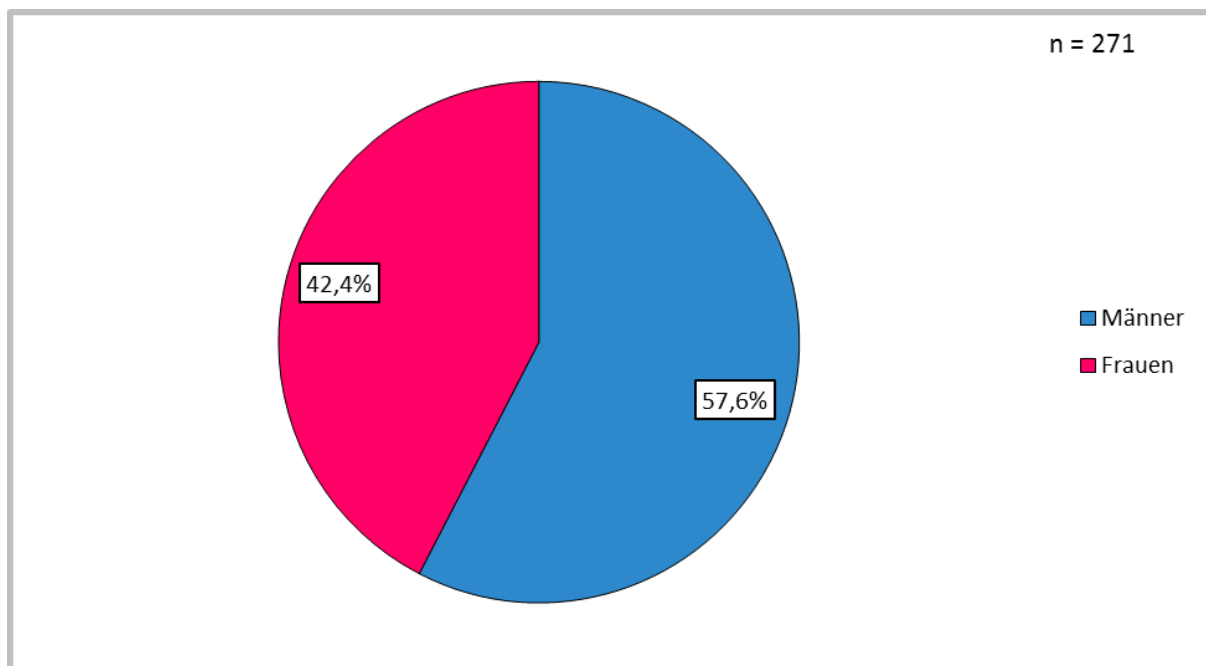
Branche	Männer		Frauen	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Landwirtschaft und Bergbau	0	0,0%	1	0,3%
Industrie	98	29,6%	45	12,3%
Handwerk	2	0,6%	1	0,3%
Baugewerbe	4	1,2%	4	1,1%
Energie- und Wasserversorgung	10	3,0%	7	1,9%
Handel	7	2,1%	7	1,9%
Hotel- und Gaststättengewerbe, Tourismus	5	1,5%	6	1,6%
Verkehr und Telekommunikation	20	6,0%	15	4,1%
Kreditinstitute und Versicherungen, Finanzdienstleistungen	63	19,0%	85	23,2%
Grundstücks- und Wohnungswesen	2	0,6%	2	0,5%
Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung und Kommunal...	8	2,4%	31	8,5%
Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung	20	6,0%	41	11,2%
Druck und Medien	6	1,8%	7	1,90%
Informationstechnologie, IT- Dienstleistungen	19	5,7%	14	3,8%
Marketing, Werbung und Events	6	1,8%	9	2,5%
Erziehung und Bildung	7	2,1%	22	6,0%
Gesundheits- und Sozialwesen	17	5,1%	30	8,2%
Kunst und Kultur	3	0,9%	5	1,4%
Sonstiges	34	10,3%	34	9,3%
Gesamt	331	100,0%	366	100,0%

Mit Blick auf die Branchenzugehörigkeit zeigt sich insgesamt eine ähnliche Verteilung wie in der Vorgängerstudie, wobei in der aktuellen Studie die Unterschiede zwischen den Geschlechtern in den dominierenden Branchen stärker ausgeprägt sind.

2.6 Stellung im Unternehmen

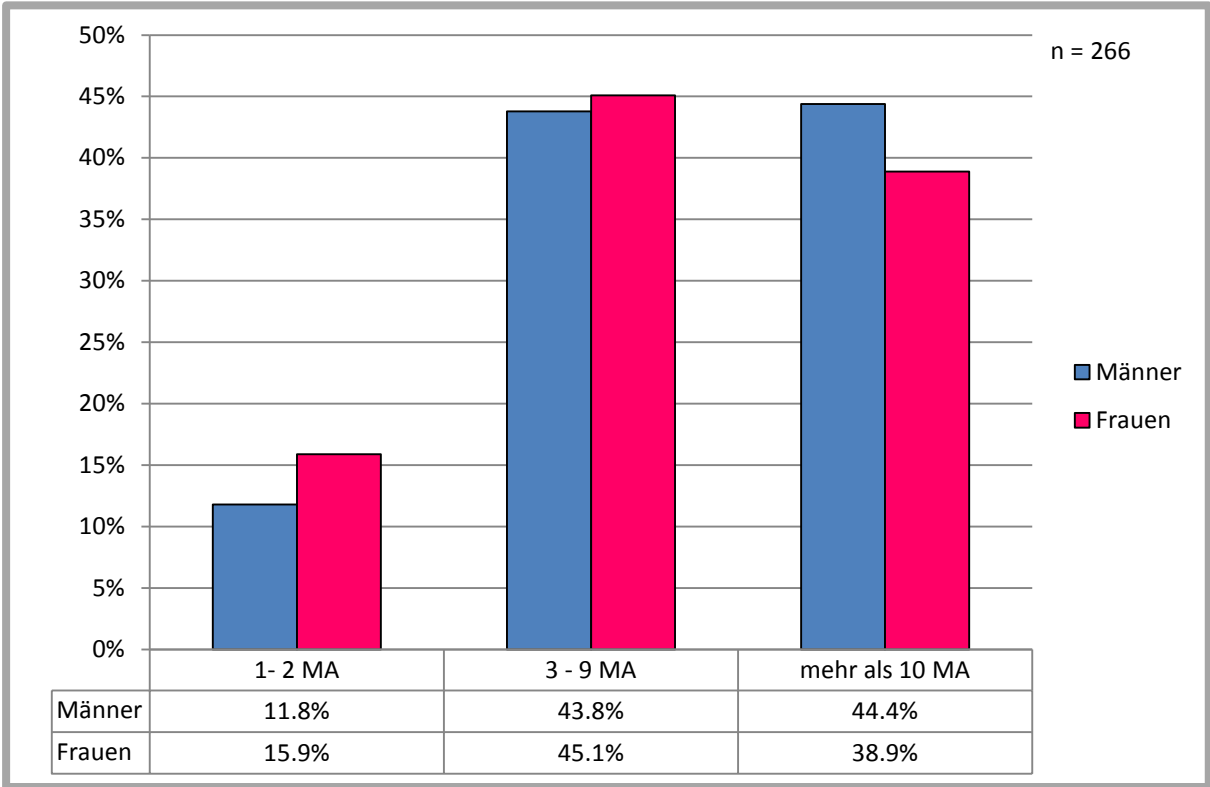
Da vielfach die Einordnung eines Beschäftigten als Führungskraft mit Personalverantwortung gleichgesetzt und auch die These vertreten wird, dass Personalverantwortung die Verhandlungskompetenzen schärft und die Verhandlungsergebnisse verbessert (vgl. Ruppert/Voigt 2009, S. 94), haben wir zusätzlich eine Subgruppe der Personalverantwortlichen gebildet. Dieser Gruppe sind von den 735 Teilnehmenden nur 271 Personen (36,9 Prozent) - hiervon 57,6 Prozent Männer und 42,4 Prozent Frauen - zuzuordnen, so dass die Männer unter den Personalverantwortlichen überrepräsentiert sind. Dieser Unterschied ist hoch signifikant ($p < 0,001$). Die Verteilung entspricht im Wesentlichen der Vorgängerstudie, wobei der Unterschied in der aktuellen Studie noch etwas stärker ausgeprägt ist.

Abb. 5: Verteilung der Stichprobe nach Personalverantwortung



Die Schere zwischen den Geschlechtern in Bezug auf die Personalverantwortung öffnet sich weiter, wenn man die Leitungsspanne der Personalverantwortlichen näher betrachtet. Die befragten Männer hatten häufiger mehr als zehn Mitarbeiter (MA), wobei der Unterschied nicht signifikant ($p = 0,452$) wird. Im Vergleich zur Ursprungsstudie hat sich der Unterschied zwischen den Geschlechtern allerdings etwas verringert.

Abb. 6: Verteilung der Stichprobe nach Führungsspanne



3. Exkurs: Institutionelle Regelungen für Gehaltsverhandlungen

Auf Wunsch des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend wurde in die Studie die Fragestellung integriert, ob es im Herkunftsunternehmen der teilnehmenden Führungskräfte institutionelle Regelungen für die Durchführung von Gehaltsverhandlungen gibt und wenn ja, wie diese ausgestaltet sind.

Die Auswertung dieser Frage zeigt, dass viele Unternehmen mit Blick auf Gehaltsanpassungen bei ihren Führungskräften nach wie vor entweder auf vorgegebene Verfahren und Prozesse verzichten oder diese zumindest nicht kommunizieren. Etwa die Hälfte der Führungskräfte hat angegeben, dass derartige Regelungen in ihrem Unternehmen nicht existieren, einem weiteren Fünftel der Befragten war das Vorhandensein derartiger Regelung nicht bekannt. Männliche Führungskräfte (34,8 Prozent) haben häufiger als weibliche Führungskräfte (24,8 Prozent) angegeben, dass es bei ihrem Arbeitgeber eine institutionelle Regelung gibt.

Abb. 7a: Verteilung der Stichprobe nach institutionellen Regelungen - Männer

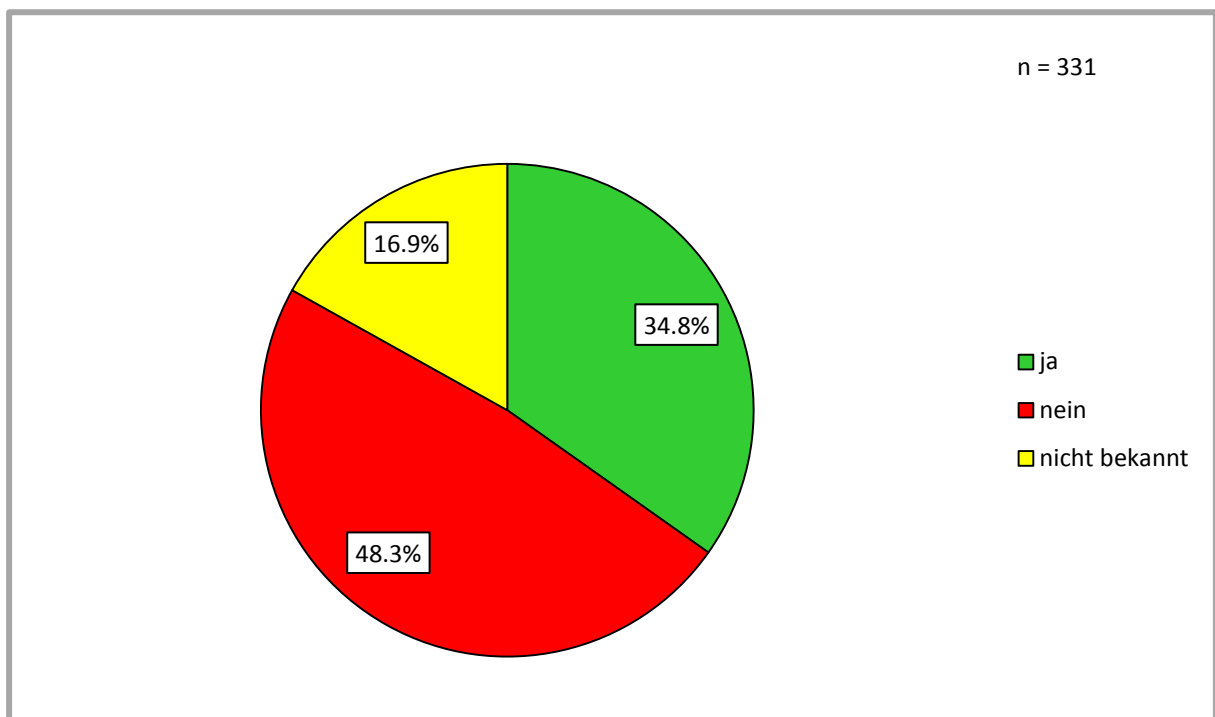
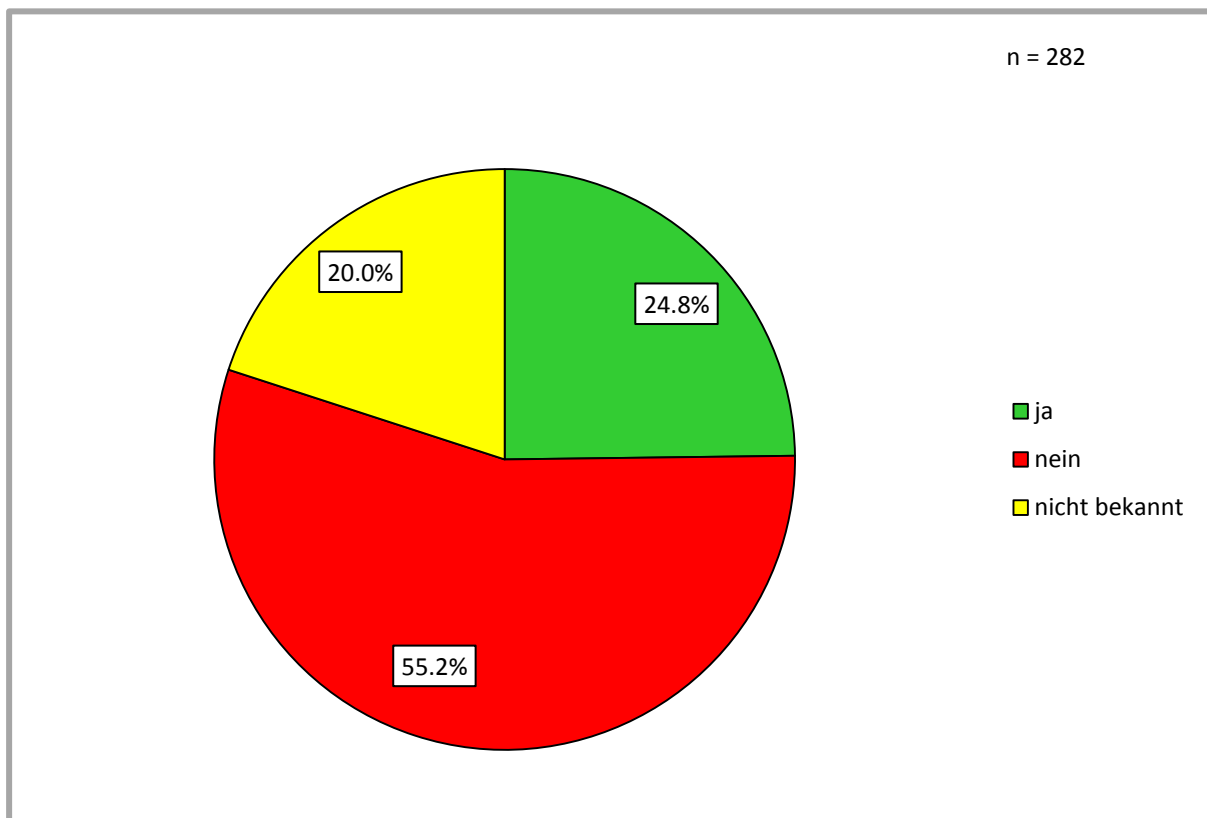


Abb. 7b: Verteilung der Stichprobe nach institutionellen Regelungen - Frauen

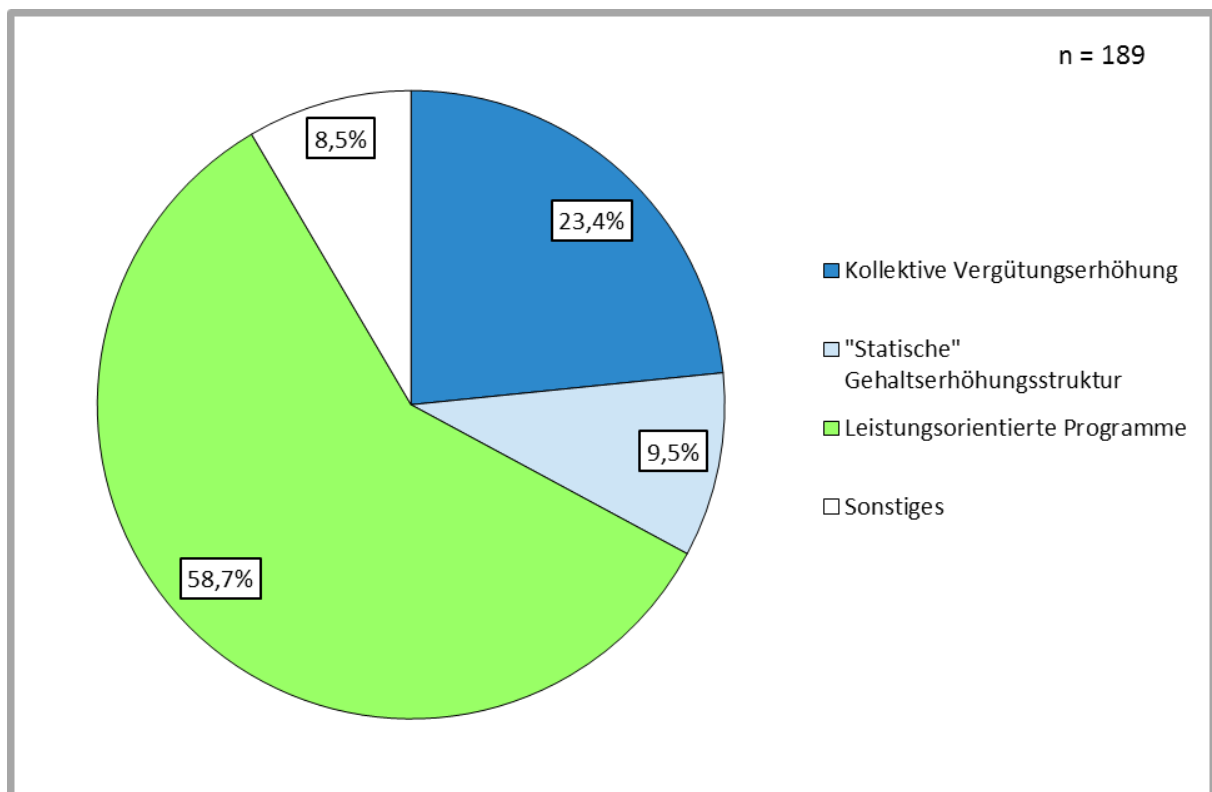


Die Frage nach der Art der institutionellen Regelung im Herkunftsunternehmen hatten wir als offene Frage ausgestaltet, um Einblick in den Variantenreichtum zu erhalten. Die Auswertung der Antworten hat jedoch gezeigt, dass die beschriebenen Regelungen sich im Wesentlichen in drei große Gruppen (Kollektive Vergütungserhöhungen, „Statische“ Gehaltserhöhungsstruktur, Leistungsorientierte Programme) einteilen lassen. Den Kollektiven Vergütungserhöhungen wurden Regelungen zugeordnet, bei denen die Führungskraft selbst nicht aktiv tätig wird, wie z. B. die Übernahme von Tarifverhandlungsergebnissen oder Verhandlungen durch unternehmensinterne Arbeitnehmervertreter wie z. B. den Sprecherausschuss. Zu den „Statischen“ Gehaltserhöhungsstrukturen“ wurden vertraglich festgeschriebene Erhöhungen oder Überprüfungen des Gehaltes sowie existierende an der Dauer der Zugehörigkeit orientierte Stufenpläne gezählt. Als Leistungsorientierte Programme wurden Zielvereinbarungen, Jahresgespräche, Leistungsbewertungen und Gehaltsverhandlungen auf Basis der erbrachten Leistungen eingestuft. Die verbleibenden Angaben wurden unter Sonstiges zusammengefasst. Wesentliche Unterschiede zwischen den

Geschlechtern sind in Bezug auf die Art der institutionellen Regelung nicht zu erkennen.

Erwähnenswert erscheint, dass bei einem Drittel derjenigen, die angegeben haben, dass es eine institutionelle Regelung in ihrem Unternehmen gibt, diese Regelung eine aktive Rolle der Führungskraft nicht vorsieht, da Gehaltsveränderungen von dritter Seite verhandelt werden oder nach vorgegebenen Plänen erfolgen. Nur knapp 60 Prozent der von institutionellen Regelungen betroffenen Führungskräfte führt im Zusammenhang mit der Gehaltserhöhung selbst Gespräche bzw. Verhandlungen.

Abb. 8: Varianten der institutionellen Regelungen zur Gehaltsentwicklung in Unternehmen



4. WIE verhandeln Frauen und Männer um ihr Gehalt?

4.1 Viele Unterschiede nach Geschlecht bei den Einstellungen zum Verhandeln

Wie bereits in unserer Untersuchung von 2007 zeigen sich auch in der aktuellen Stichprobe bei den Einstellungsfragen besonders viele Unterschiede nach dem Geschlecht der Befragten. Die Fragenbatterie zu den Einstellungen zum Verhandeln besteht aus 16 Items in Form von kurzen Aussagen, zu denen die Probanden auf einer 5er-Skala (stimme nicht zu, stimme eher nicht zu, neutral, stimme eher zu, stimme voll zu) Stellung beziehen konnten (vgl. Fragebogen im Anhang).

Bei den Ergebnissen ist vor allem festzustellen, dass Frauen deutlich seltener angeben, dass sie gerne (im eigenen Interesse) verhandeln und dass es sie reizt, Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen zu führen. Außerdem geben sie wesentlich öfter an, Verhandlungsverluste persönlich zu nehmen und seltener, dass sie sich durch Ablehnung oder Misserfolg herausgefordert fühlen. Alle diese Unterschiede sind statistisch signifikant. Auf einen Nenner gebracht: Frauen stehen Verhandlungen weniger positiv gegenüber und sehen das Ganze weniger „sportlich“ als Männer.

Weiterhin sehen sich die befragten Männer eher als harte Verhandlungspartner und sie gehen häufiger bereits mit dem Gefühl der Erfolgsgewissheit in die Gehaltsverhandlung. Den Frauen hingegen ist es wichtiger, dass sie in der Verhandlung faire Kriterien anwenden. Diese geschlechtstypischen Unterschiede sind ebenfalls signifikant (siehe Tab. 2a).

Tab. 2a: Einstellung zum Verhandeln nach Geschlecht - signifikante Unterschiede

(Mittelwerte und Standardabweichungen)	Gesamt (n = ca. 720)		Männer (n = ca. 330)		Frauen (n = ca. 350)		(Hoch-)sig- nifikant
Ich verhandle gerne.	3,23	1,154	3,43	1,124	3,07	1,152	p<0,001**
Ich verhandle gerne im eigenen Interesse.	3,22	1,15	3,41	1,102	3,08	1,159	p<0,001**
Es reizt mich, Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen zu führen.	2,65	1,085	2,89	1,108	2,43	1,006	p<0,001**
Ablehnung oder Misserfolg fordert mich heraus.	2,96	1,073	3,14	1,036	2,79	1,079	p<0,001**
Ich gehe in Verhandlungen mit der Überzeugung, dass ich erfolgreich sein werde.	3,64	0,829	3,75	0,751	3,54	0,875	p=0,001**
Ich nehme Verhandlungsverluste persönlich.	2,74	1,101	2,6	1,124	2,86	1,084	p=0,002**
Ich bin ein harter Verhandlungspartner.	2,85	0,995	2,94	0,919	2,76	1,042	p=0,02*
Es ist mir wichtig, in einer Verhandlung faire Kriterien anzuwenden.	4,24	0,695	4,14	0,764	4,33	0,618	p=0,001**

Die folgende Tabelle (siehe Tab. 2b) fasst die Einstellungen zusammen, die bei beiden Geschlechtern ähnlich sind. Wenn es darum geht, nicht im eigenen Interesse oder gar um das eigene Gehalt zu verhandeln, sondern vielmehr im Interesse von anderen, dann zeigt sich zwischen den befragten Männern und Frauen kein signifikanter Unterschied. Ebenso sind beiden Geschlechtern viele Einstellungen, die dem Harvard-Konzept der Verhandlungsführung (vgl. Fischer/Ury/Patton 2009) entsprechen, in etwa gleich wichtig: auch die Interessen der anderen Seite zu berücksichti-

gen, flexibel zu bleiben und einen „Plan B“ in der Tasche zu haben sowie kreative Optionen zu suchen und generell eine Win-Win-Lösung anzustreben.

Tab. 2b: Einstellung zum Verhandeln nach Geschlecht – keine signifikanten Unterschiede

(Mittelwerte und Standardabweichungen)	Gesamt (n = ca. 720)		Männer (n = ca. 330)		Frauen (n= ca. 350)		Nicht signifikant
Es ist mir wichtig, auch die Interessen meines Verhandlungspartners zu berücksichtigen.	3,69	0,811	3,75	0,797	3,64	0,824	p=0,067
Ich gehe nur in Verhandlungen mit guten Erfolgchancen.	3,07	1,017	3,06	1,033	3,08	1,016	p=0,771
Ich behandle meinen Verhandlungspartner immer höflich und wertschätzend.	4,48	0,708	4,48	0,769	4,49	0,642	p=0,876
Es ist mir wichtig, meine Ziele in vollem Umfang durchzusetzen.	3,41	0,914	3,42	0,903	3,39	0,939	p=0,704
Ich habe immer einen "Plan B" in der Tasche.	3,53	0,986	3,54	0,978	3,5	1,02	p=0,612
Ich suche immer nach kreativen Optionen im beiderseitigen Interesse.	3,8	0,836	3,81	0,867	3,79	0,816	p=0,706
Ich verhandle gerne im Interesse anderer.	3,43	1,025	3,37	1,027	3,49	1,012	p=0,7124
Ich strebe immer eine Win-Win-Situation an.	3,8	0,824	3,83	0,776	3,8	0,849	p=0,607

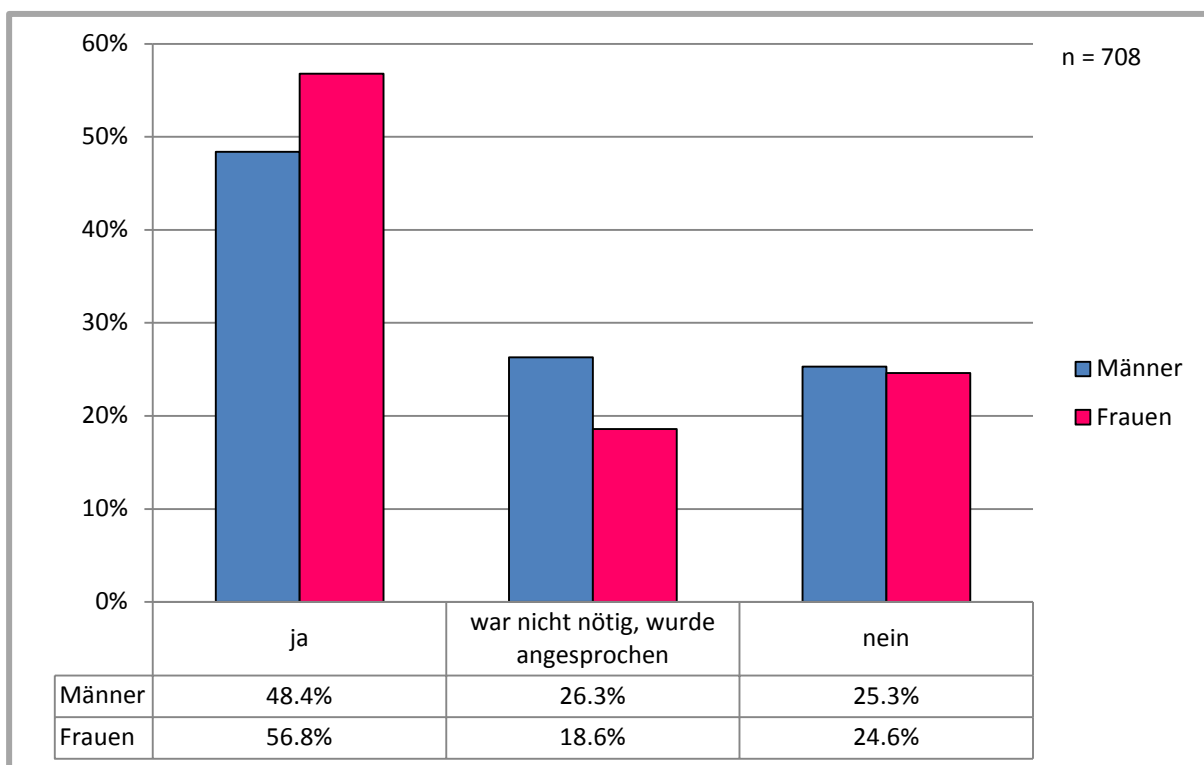
4.2 Häufiger aktives Nachfragen nach mehr Gehalt auf Seiten der Frauen

Auch bei der Frage, wer aktiver ist und häufiger ein Gehaltsgespräch initiiert, bleibt alles beim Alten. Wie auch in der Ursprungsstudie stellen wir 2017 im Widerspruch zu der populären These „Women don't ask“ (Babcock/Laschever 2007) fest: Frauen

fragen öfter aktiv nach einer Gehaltsverhandlung nach; Männer hingegen werden öfter gefragt.

Wie die nachfolgende Grafik (siehe Abb. 9) deutlich macht, ist der Anteil derjenigen, die aktiv nach Gehalt und Aufstieg gefragt haben, bei den Frauen größer. Bei den Männern sieht man hingegen einen entsprechend größeren Anteil bei der Antwortalternative „war nicht nötig, wurde angesprochen“. Dieser Unterschied zwischen den Geschlechtern ist statistisch signifikant ($p = 0,037$).

Abb. 9: Nach Gehalt und Aufstieg gefragt?

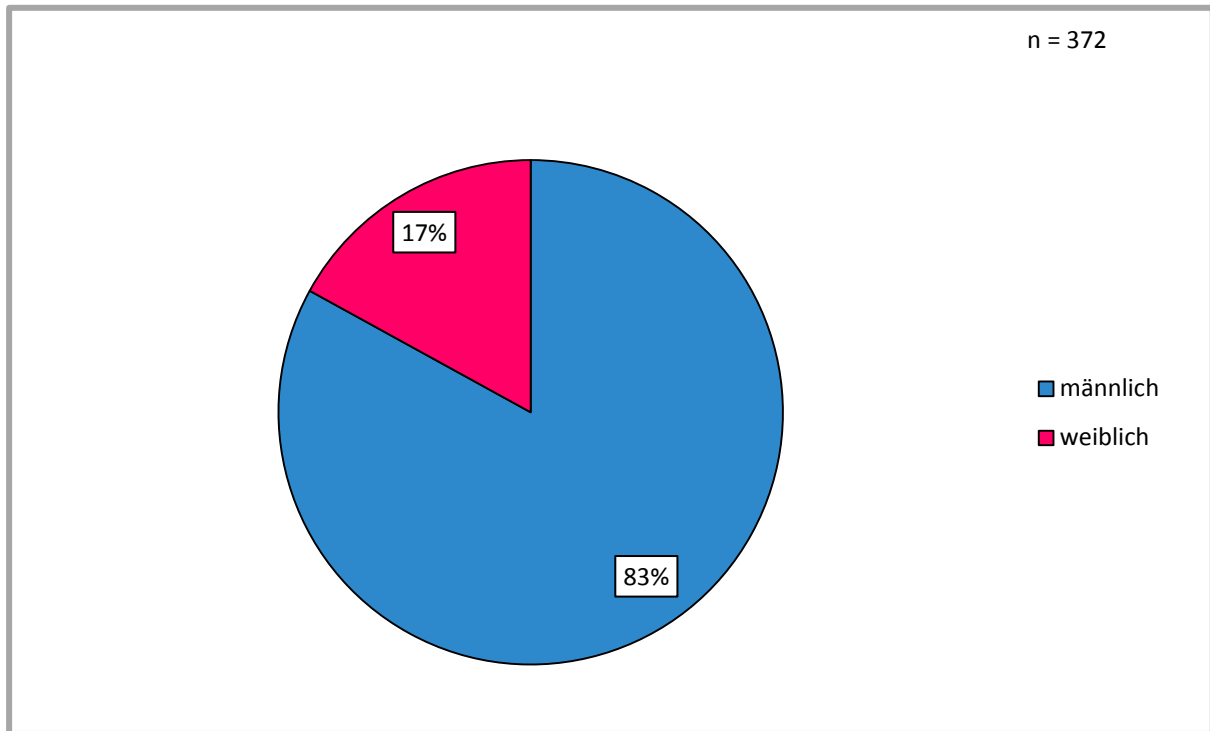


4.3 Auf der anderen Seite sitzt meistens ein Mann

Wer eine Verhandlung um Gehalt und Aufstieg führt, hat meistens einen männlichen Gesprächspartner. Auch daran hat sich in den letzten 10 Jahren wenig geändert: Der Anteil der weiblichen Vorgesetzten hat sich zwar von 12,4 Prozent (2007) auf immerhin 17 Prozent (2017) erhöht, ist aber nach wie vor sehr viel kleiner als der der männlichen Vorgesetzten. Dieser Befund zeigt sich unabhängig vom Geschlecht der befragten Person. Allerdings ist der Anteil unter den befragten Frauen, die mit einer

Frau verhandelt haben, wie schon vor zehn Jahren tendenziell höher als unter den befragten Männern.

Abb. 10: Geschlecht des Verhandlungspartners



4.4 Schlechte Vorbereitung von Gehaltsverhandlungen bei Frauen und Männern

Wie bereits in der Ursprungsstudie von 2007 stellen wir auch 2017 fest, dass Gehaltsverhandlungen nicht sehr intensiv vorbereitet werden. Die nachfolgende Tabelle zeigt, dass es nur zwei Elemente der Vorbereitung gibt, die bei der letzten Gehaltsverhandlung von mehr als der Hälfte der Befragten genutzt wurden: das Sammeln von Argumenten und das Auflisten der eigenen Leistungen. Nur etwa jeder Dritte nutzte weitere Möglichkeiten, die in der einschlägigen Literatur als wesentlich angesehen werden, wie z. B. die Einstimmung auf den Gesprächspartner. Nur jeder Fünfte ermittelt den eigenen Marktwert extern.

Betrachtet man die Vorbereitung der zuletzt geführten Gehaltsverhandlung nach Geschlecht der Probanden, so wird deutlich, dass sich Frauen signifikant häufiger auf den Verhandlungspartner vorbereitet und auch die mentale Einstimmung signifikant öfter genutzt haben. Auch das Auflisten der eigenen Leistungen wird von ihnen

- allerdings knapp gerade nicht mehr signifikant - häufiger praktiziert. Die Männer hingegen ermittelten signifikant häufiger extern ihren Marktwert.

Tab. 3: Vorbereitung der letzten Gehaltsverhandlung

	Rangliste Gesamt (n = ca. 534)		Rangliste Männer (n = ca. 235)		Rangliste Frauen (n = ca. 266)		Signifikant?
Argumente gesammelt	1.	56,3%	1.	55,7%	2.	56,8%	p=0,818
Eigene Leistungen aufgelistet	2.	56,1%	2.	51,5%	1.	60,2%	p=0,051
Mentale Einstimmung	3.	35,9%	6.	30,6%	3.	40,6%	p=0,020*
Verhandlungsstrategie festgelegt	4.	34,1%	4.	33,1%	5.	35,1%	p=0,632
Gesprächspunkte schriftlich vorbereitet	5.	33,3%	5.	31,9%	6.	34,6%	p=0,527
Vergleichsgehälter recherchiert	6.	32,7%	3.	35,3%	7.	30,5%	p=0,247
Einstimmung auf den Gesprächspartner	7.	32,3%	8.	26,4%	4.	37,6%	p=0,007*
Mindestforderung festgelegt	8.	27,9%	7.	26,8%	8.	28,9%	p=0,594
Extern den Marktwert ermittelt	9.	20,8%	9.	25,1%	9.	16,9%	p=0,024*

Da einer der Schwerpunkte unserer Verhandlungsforschung auf der Wahl der passenden Verhandlungsstrategie liegt, haben wir 2017 - anders als 2007 - die Probanden auch noch einmal explizit gefragt, ob sie eine durchsetzungsorientierte, harte oder eine sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie vorbereitet hatten, wobei die Charakterisierung durch die Befragten mittels eines vierstufigen Kontinuums erfolgte.

Wie die folgenden Grafiken deutlich machen und wie wir aufgrund unserer bisherigen Forschung auch erwartet hatten (vgl. Ruppert/Voigt 2015), bevorzugen beide Ge-

schlechter in ihrer Vorbereitung die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie, wobei die Männer sich hier entschiedener zeigen. Jeder zweite befragte Mann hat sich für die konsequente Variante im Kontinuum entschieden (sachorientiert/kooperativ), aber nur jede dritte Frau. Am anderen Ende des Spektrums (durchsetzungsorientiert/hart) findet sich hingegen ein Anteil bei den Frauen, der mehr als doppelt so groß ist wie bei den Männern, hier allerdings mit sehr kleinen Fallzahlen (vgl. Fragebogen im Anhang).

Abb. 11a: Verhandlungsstrategie der letzten Gehaltsverhandlung - Männer

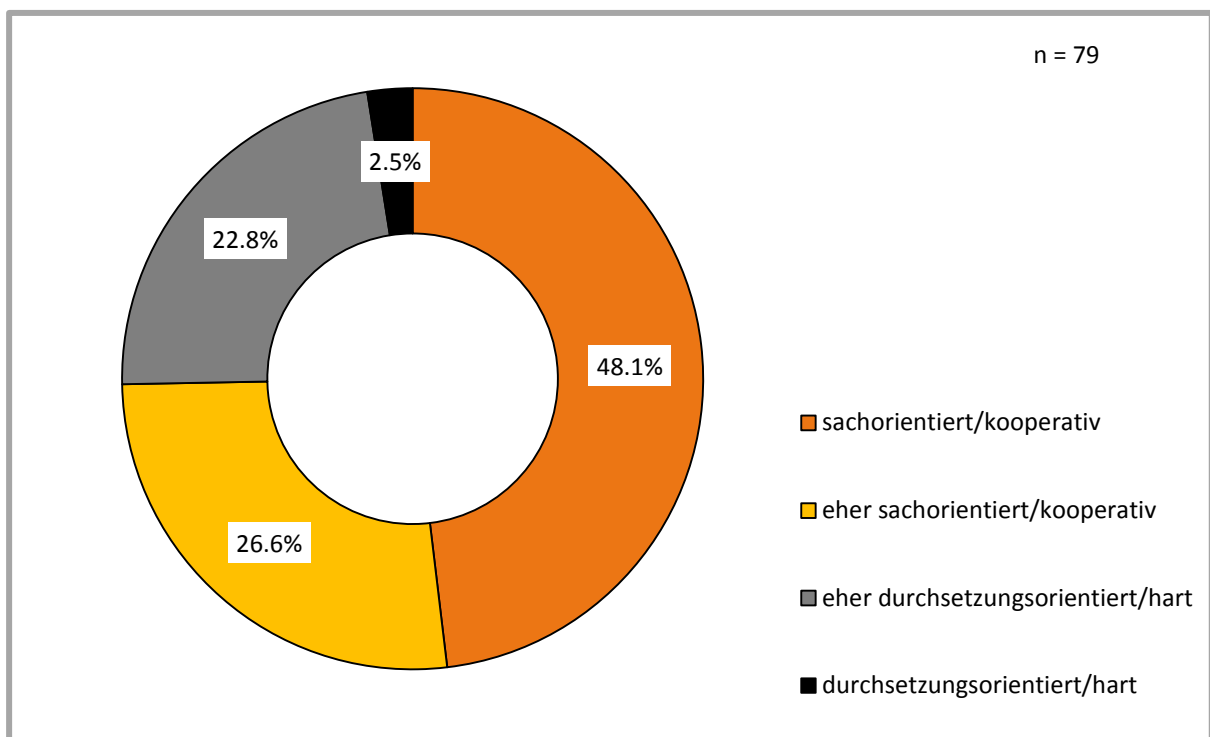
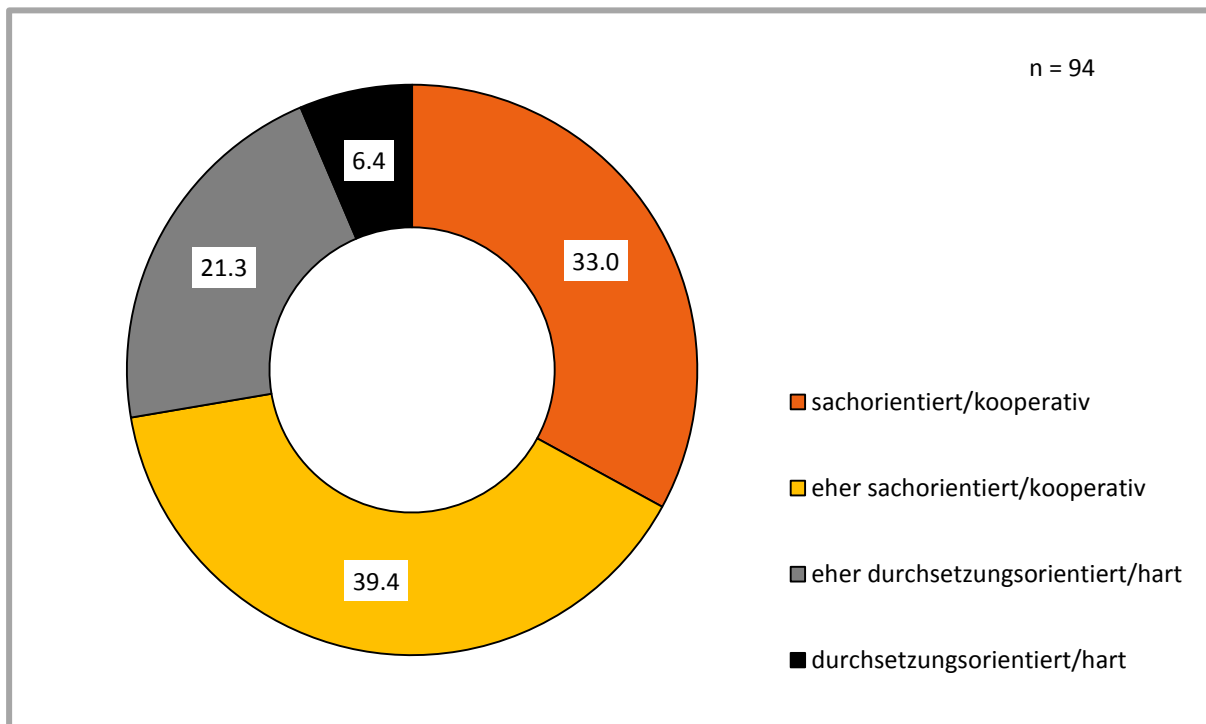


Abb. 11b: Verhandlungsstrategie der letzten Gehaltsverhandlung - Frauen



4.5 Große Unterschiede bei den Emotionen zwischen Frauen und Männern

Wie 2007 haben wir auch dieses Mal nach den Emotionen gefragt, die die Befragten vor und nach der zuletzt geführten Gehaltsverhandlung empfunden haben. Das Ergebnis: Es hat sich in den letzten 10 Jahren nichts Wesentliches verändert.

Der zu diesem Thema gehörige Fragenkomplex umfasste sechs verschiedene emotionale Zustände (erfolgsgewiss, unsicher, ängstlich, nervös, ruhig und gelassen, gut vorbereitet), wobei die Befragten jeweils auf einer vierstufigen Skala („gar nicht“, „eher weniger“, „eher mehr“ oder „voll und ganz“) einschätzen sollten, wie sie sich vor der letzten Gehaltsverhandlung gefühlt haben.

Bei den männlichen Probanden sind im Vergleich zu den Frauen positive Gefühle (Erfolgsgewissheit sowie Ruhe und Gelassenheit) stärker ausgeprägt; die weiblichen Befragten haben höhere Werte bei den negativen Emotionen (Ängstlichkeit und Nervosität). Alle im Folgenden referierten Unterschiede nach Geschlecht sind statistisch signifikant.

So gingen drei von vier Männern (eher) erfolgsgewiss in die letzte Gehaltsverhandlung, bei den Frauen lag der Anteil hingegen bei unter 60 Prozent. Ruhig und gelas-

sen waren vier von fünf der männlichen Probanden, aber nur etwa zwei Drittel der weiblichen.

Abb. 12: Erfolgsgewiss vor der Gehaltsverhandlung

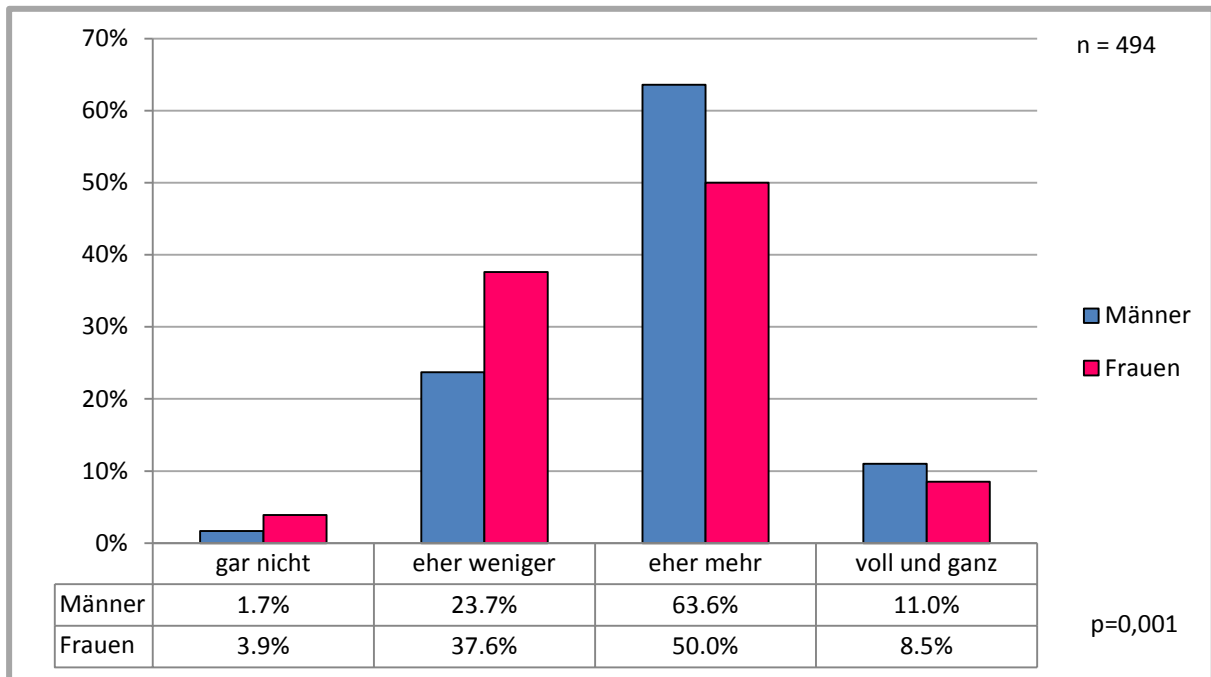
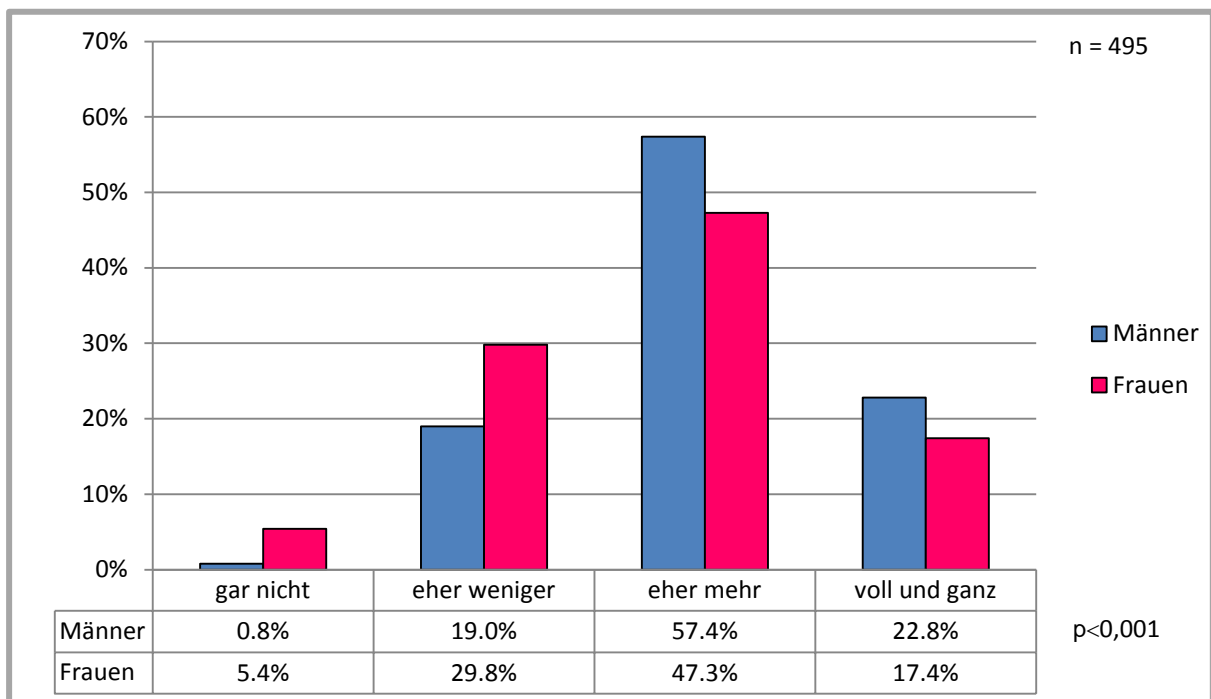
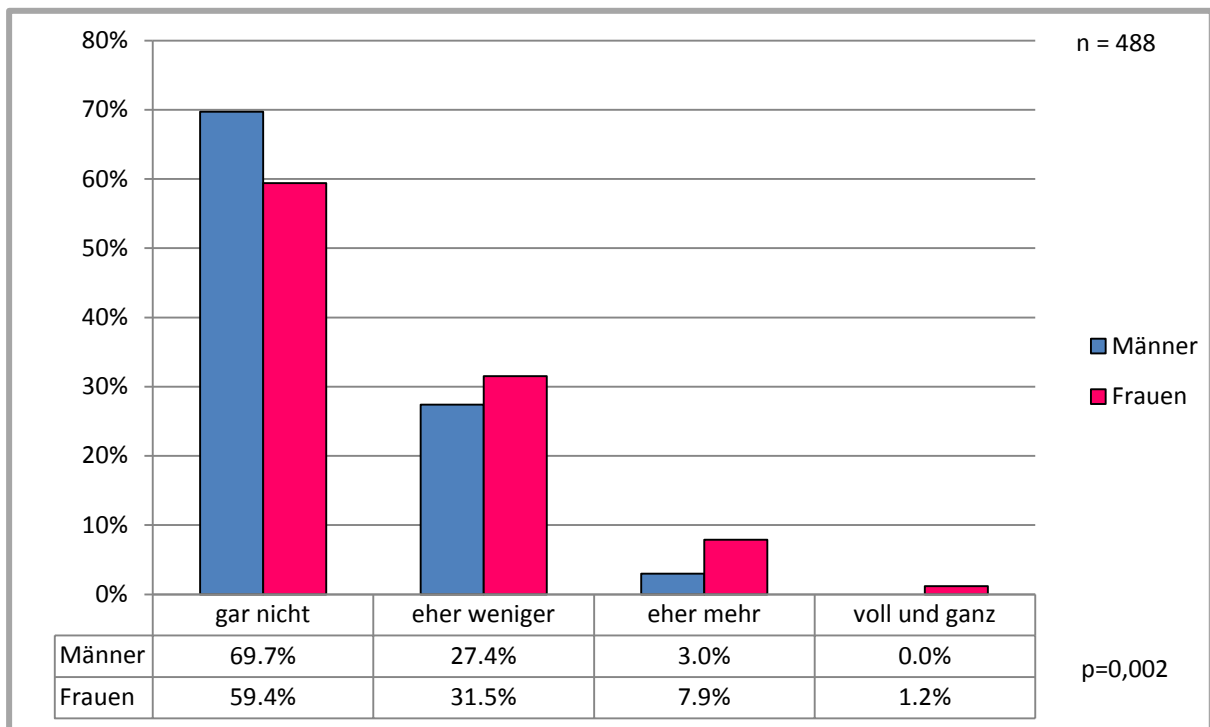


Abb. 13: Ruhig und gelassen vor der Gehaltsverhandlung



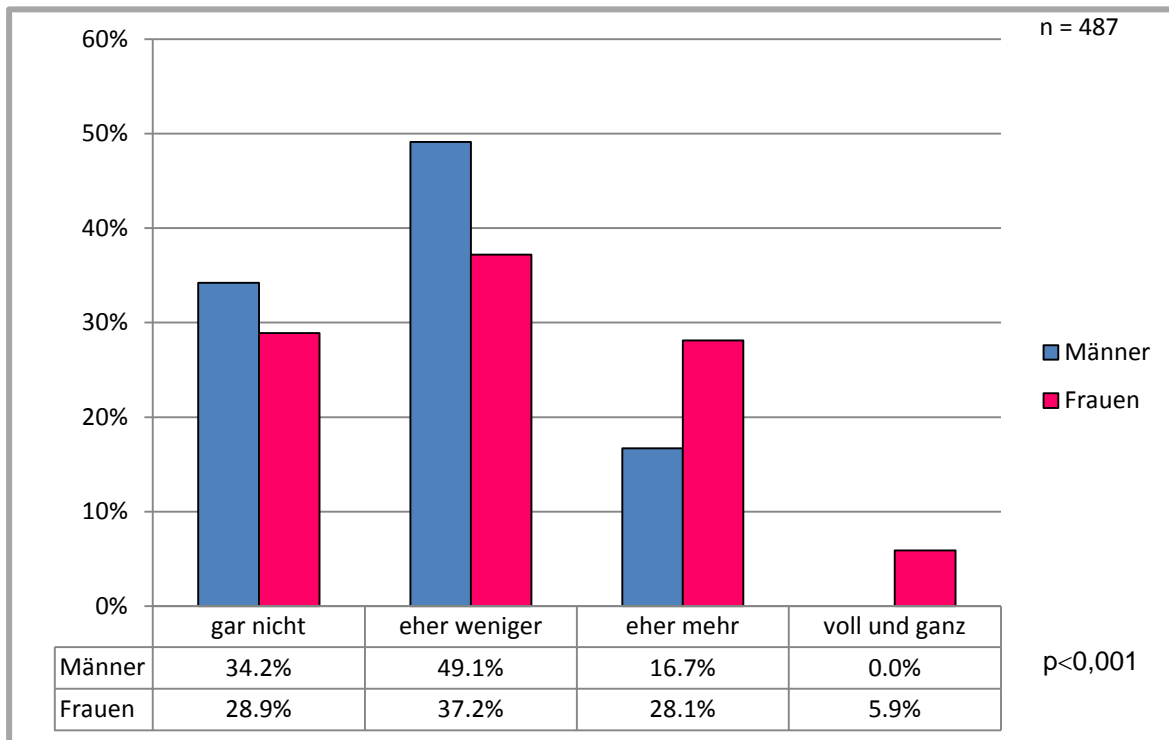
Ängstlich oder eher ängstlich fühlten sich insgesamt wenige der Befragten, wobei der Anteil bei den Frauen drei Mal so groß ist wie bei den Männern

Abb.14: Ängstlich vor der Gehaltsverhandlung



Nervös oder eher nervös fühlte sich jede dritte Frau vor der letzten Gehaltsverhandlung. Hingegen waren nur 16,7 Prozent der männlichen Befragten „eher nervös“ und kein einziger gab an „voll und ganz“ nervös gewesen zu sein.

Abb. 15: Nervös vor der Gehaltsverhandlung



Und auch nach der Verhandlung sind es wiederum die Frauen, die sich mit negativen Gefühlen konfrontiert sehen. Sie empfanden signifikant öfter das Gefühl der Enttäuschung und fühlten sich häufiger missverstanden.

Abb. 16: Nach der Gehaltsverhandlung enttäuscht

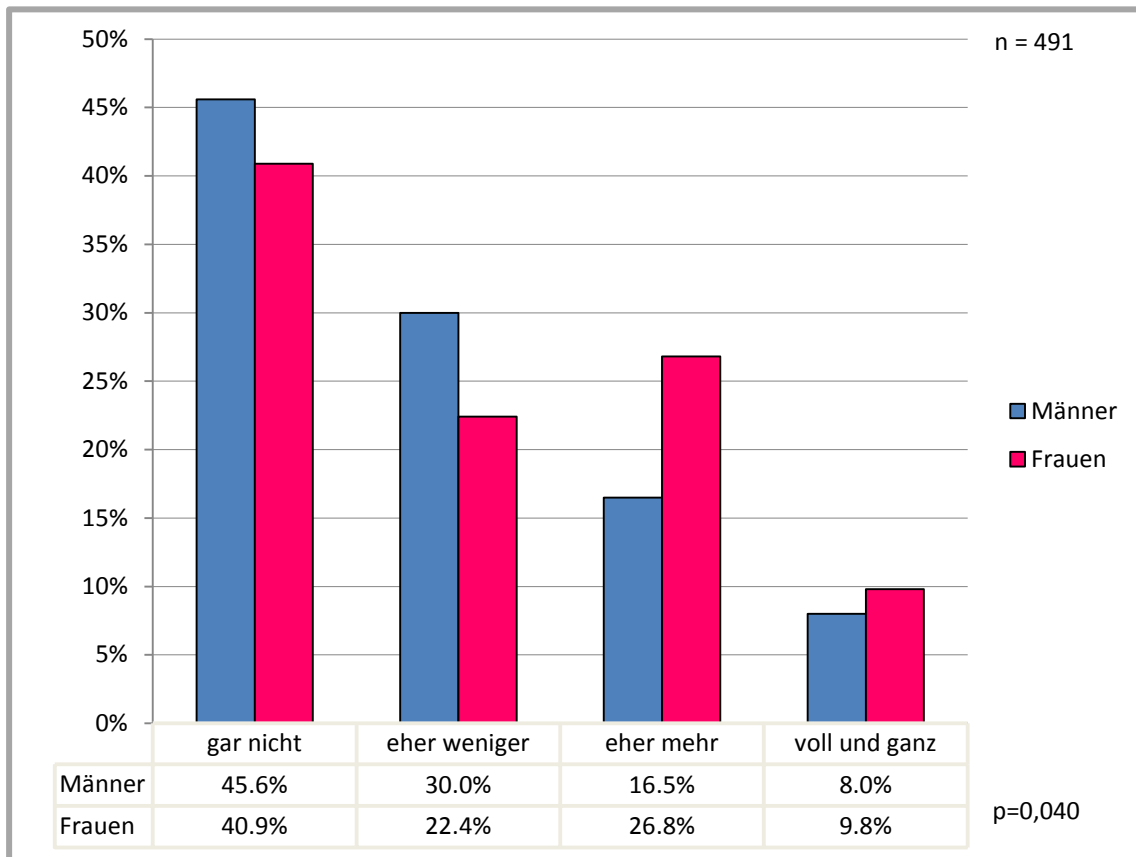
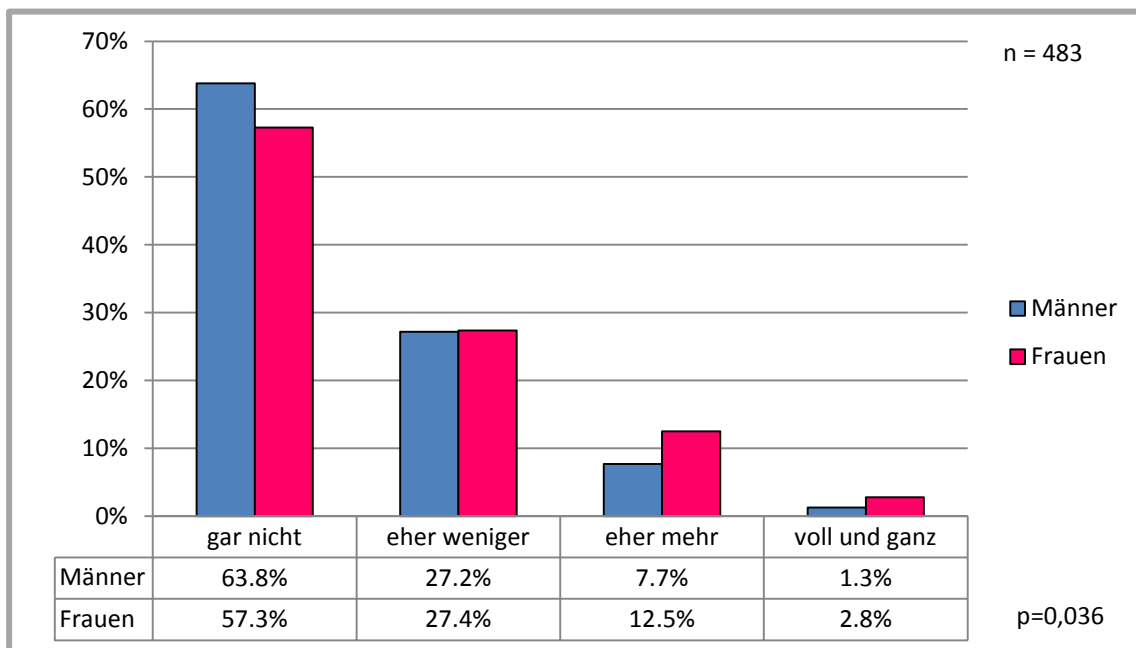


Abb. 17: Nach der Gehaltsverhandlung missverstanden



4.6 Ähnlicher Verlauf des Gehaltsgesprächs bei Frauen und Männern

Keine signifikanten Unterschiede zwischen den männlichen und weiblichen Verhandlern konnten wir bei den Variablen feststellen, mit denen der Verlauf der letzten Gehaltsverhandlung charakterisiert wurde.

Der zu diesem Thema gehörige Fragenkomplex umfasste acht verschiedene Aussagen, denen die Befragten auf einer vierstufigen Skala „gar nicht“, „eher weniger“, „eher mehr“ oder „voll und ganz“ zustimmen konnten.

Tab. 4: Merkmale des Verhandlungsgesprächs

(Mittelwerte und Standardabweichungen)	Gesamt (n = ca. 520)	Männer (n = ca. 235)	Frauen (n = ca. 258)	Nicht signifikant
Ich konnte die Inhalte des Gesprächs bestimmen.	2,81; 0,67	2,86; 0,66	2,76; 0,68	p=0,110
Ich hatte Einfluss auf den Gesprächsverlauf.	2,87; 0,66	2,89; 0,67	2,87; 0,65	p=0,775
Ich konnte meine Argumente darlegen.	3,23; 0,65	3,26; 0,63	3,20; 0,67	p=0,324
Mir wurde zugehört.	3,28; 0,71	3,29; 0,69	3,28; 0,72	p=0,867
Ich konnte alle Fragen beantworten.	3,41; 0,62	3,38; 0,61	3,43; 0,64	p =0,413
Ich konnte Fragen stellen.	3,16; 0,76	3,15; 0,74	3,18; 0,78	p=0,718
Meine Fragen wurden beantwortet.	2,97; 0,74	3,00; 0,70	2,95; 0,78	p=0,403
Die Redeanteile waren ausgeglichen.	2,97; 0,78	2,99; 0,73	2,95; 0,81	p=0,558

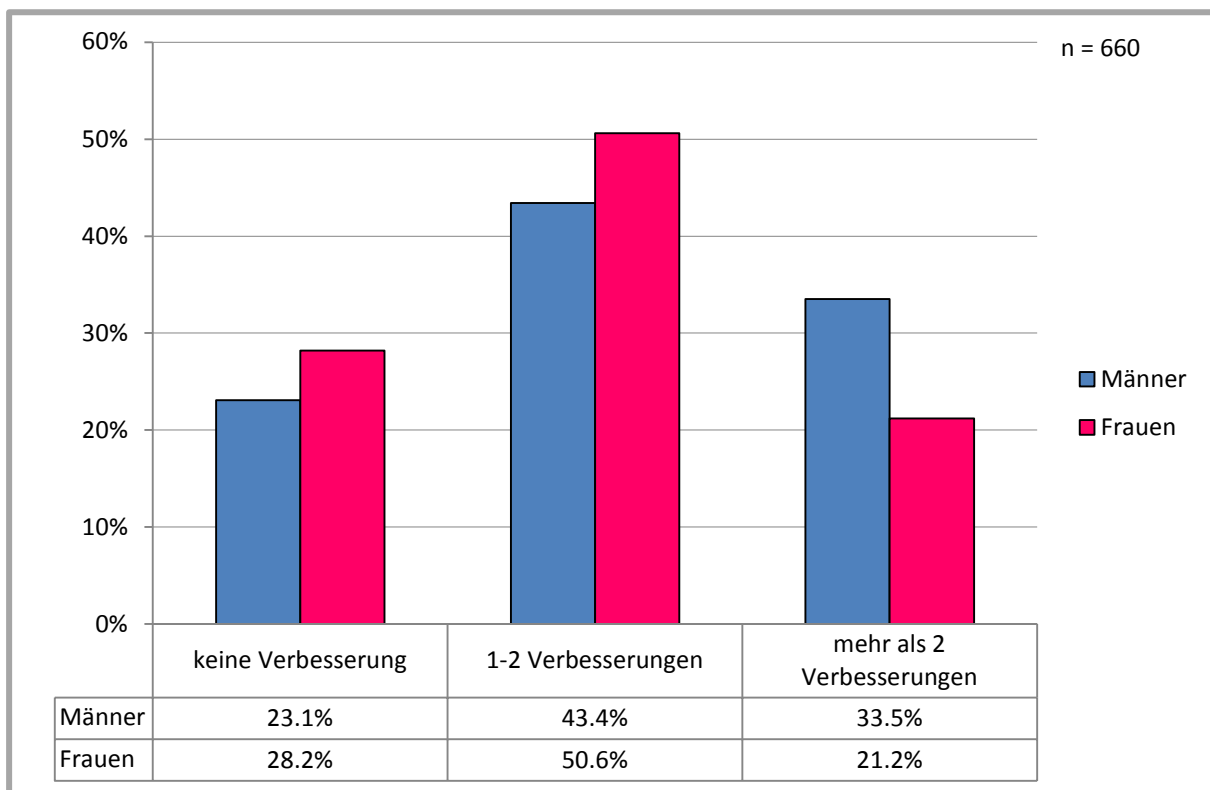
5. WER verhandelt erfolgreicher - Männer oder Frauen?

5.1 Häufigere Gehaltsverbesserungen und Beförderungen bei den Männern

„Wie viele Gehaltserhöhungen hatten Sie in den letzten 5 Jahren und wie oft wurden Sie befördert?“ Auf diese beiden Fragen erhielten wir 2017 ähnliche Antworten wie zehn Jahre zuvor.

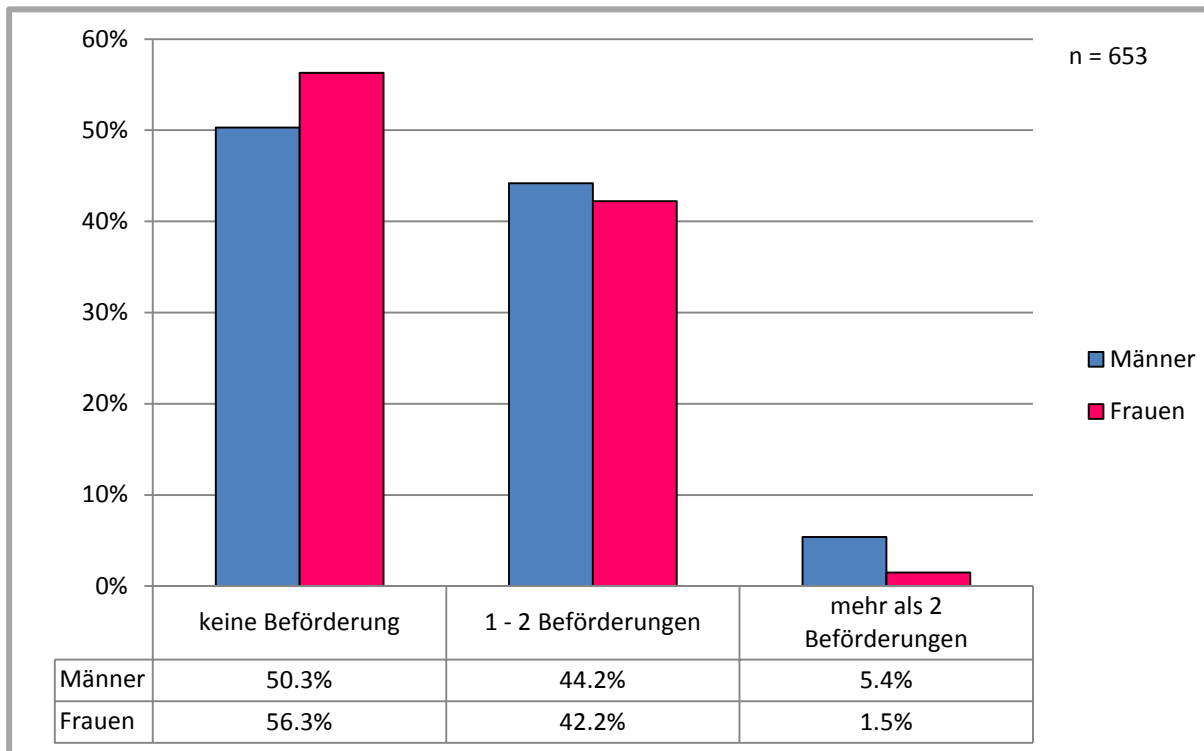
Jeder dritte männliche Befragte hatte in den letzten 5 Jahren mehr als zwei Gehaltsverbesserungen, aber nur jede fünfte Frau im Sample. Diese Differenz ist statistisch hochsignifikant ($p=0,002$).

Abb. 18: Anzahl der Gehaltsverbesserungen in den letzten 5 Jahren



Ähnliches gilt für die Häufigkeit, mit der die befragten Frauen und Männer befördert wurden. Hier sind die Prozentsatzdifferenzen zwar kleiner, aber auch dieses Ergebnis ist statistisch signifikant ($p=0,012$).

Abb. 19: Anzahl der Beförderungen in den letzten 5 Jahren

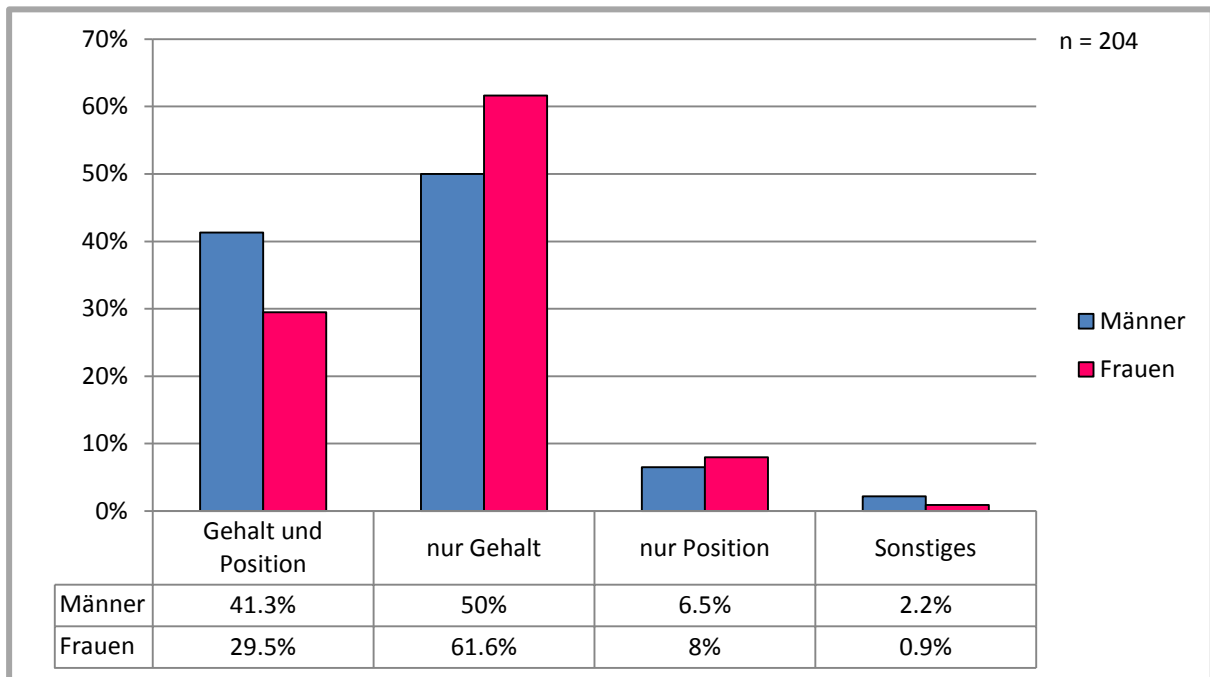


5.2 Ergebnisse der letzten Gehaltsverhandlung

Auch im Hinblick auf den Erfolg, den weibliche und männliche Probanden in ihrer letzten Gehaltsverhandlung erzielt haben, stellen wir fest: Es gibt keine grundlegenden Veränderungen.

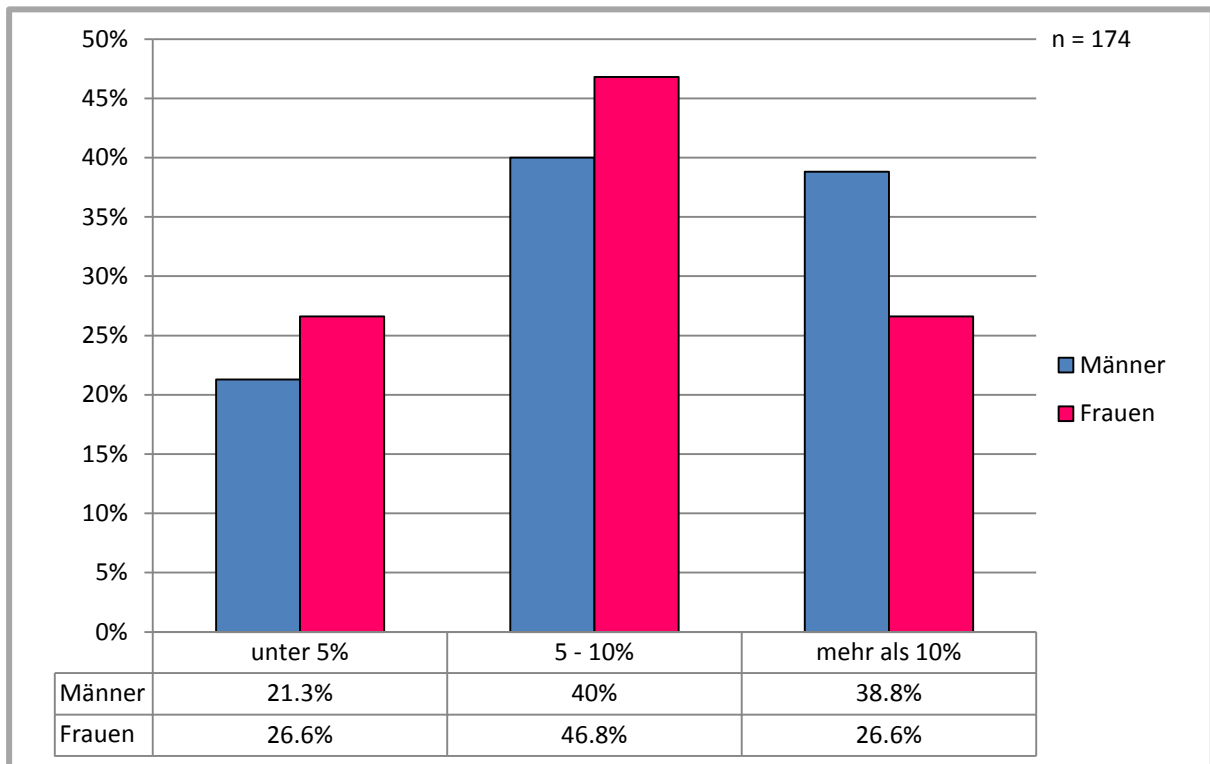
Auch 2017 schaffen es die Männer deutlich öfter, gleichzeitig ihr Gehalt und ihre Position zu verbessern. Die Differenz in den Anteilen beträgt in dieser Kategorie fast 12 Prozentpunkte. Das Ergebnis ist jedoch statistisch nicht signifikant.

Abb. 20: Art der Verbesserung durch die letzte Gehaltsverhandlung



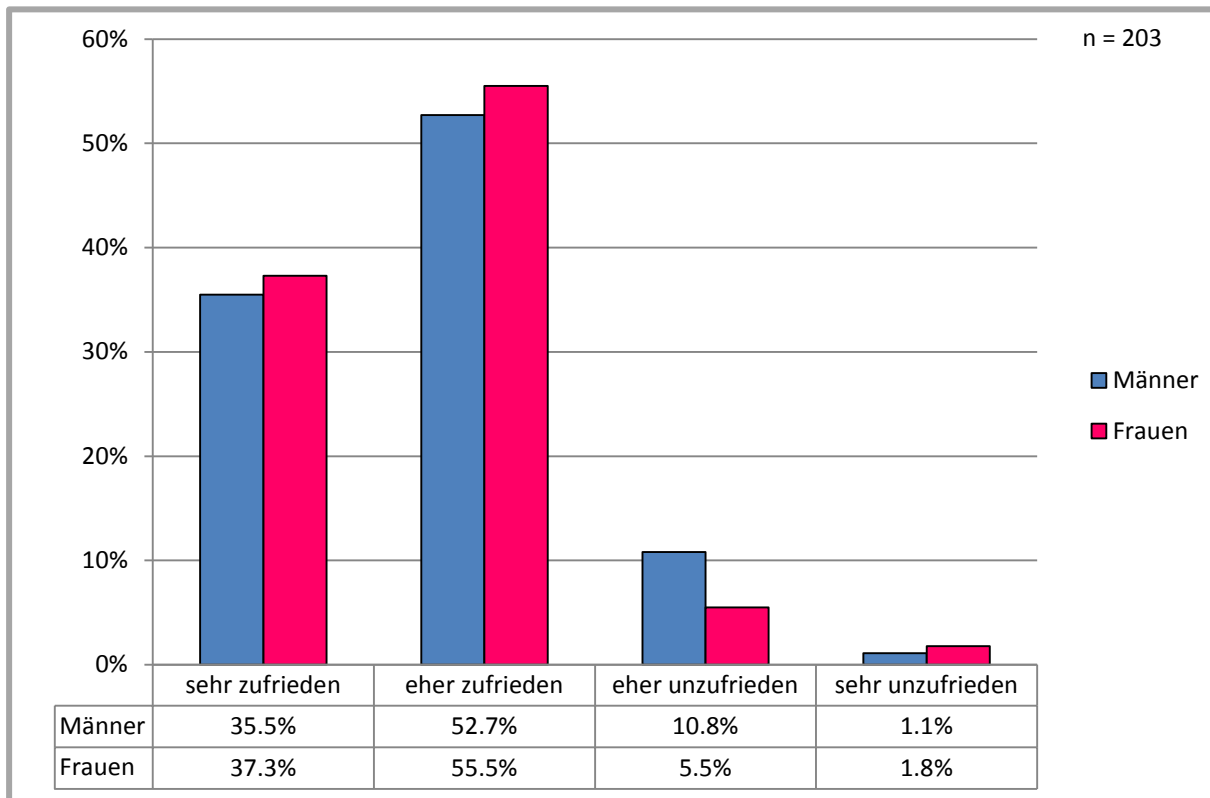
Eine ebenso gravierende Differenz zeigt sich bei dem Ergebnis der letzten Gehaltsverhandlung in Prozent. Die nachfolgende Abbildung der kategorisierten Gehaltserhöhungen macht deutlich, dass die befragten Männer wesentlich erfolgreicher waren. In der Kategorie derjenigen, die in der letzten Gehaltsverhandlung mehr als 10 Prozent Verbesserung realisieren konnten, sind 38,8 Prozent der Männer, aber nur 26,6 Prozent der Frauen. Dieser Unterschied drückt sich auch in den auf Basis der ursprünglich stetigen Variablen errechneten Mittwerten von 11,69 Prozent Gehaltserhöhung bei den Männern und 9,36 Prozent Gehaltserhöhung bei den Frauen aus. Die geschlechtstypische Differenz ist statistisch signifikant ($p=0,049$).

Abb. 21: Objektives Ergebnis der letzten Gehaltsverhandlung



Betrachtet man die subjektive Zufriedenheit mit dem Ergebnis der letzten Gehaltsverhandlung, rücken die Geschlechter wieder näher zusammen. Hier ist vor allem bemerkenswert, dass die Zufriedenheit bei den Frauen tendenziell größer ist, obwohl sie - wie gerade gezeigt - objektiv schlechter abgeschnitten haben. Das Ergebnis ist allerdings statistisch nicht signifikant ($p=0,55$). Über beide Geschlechter hinweg zeigt sich in der Stichprobe aus dem Jahr 2017 eine insgesamt hohe Zufriedenheit mit dem Verhandlungsergebnis, welche vor 10 Jahren insgesamt deutlich geringer ausfiel.

Abb. 22: Subjektives Ergebnis der letzten Gehaltsverhandlung



Wie bereits in der Vorgängerstudie wurden für die Klassifikation der Befragten in erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Verhandler die objektive und die subjektive Komponente miteinander gekoppelt: Wer mindestens 5 Prozent mehr Gehalt erzielt hat und mit dem Ergebnis mindestens „eher zufrieden“ ist, zählen wir zu der Gruppe der Erfolgreichen. Die Berechnung macht deutlich, dass in der Gruppe der Männer der Anteil der erfolgreichen Personen mit 47,2 Prozent deutlich größer ist als der entsprechende Anteil in der Gruppe der befragten Frauen mit 38,5 Prozent. Dieser - anhand der prozentualen Anteile - deutliche Unterschied ist allerdings statistisch nicht signifikant ($p=0,134$).

Abb. 23a: Erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Männer

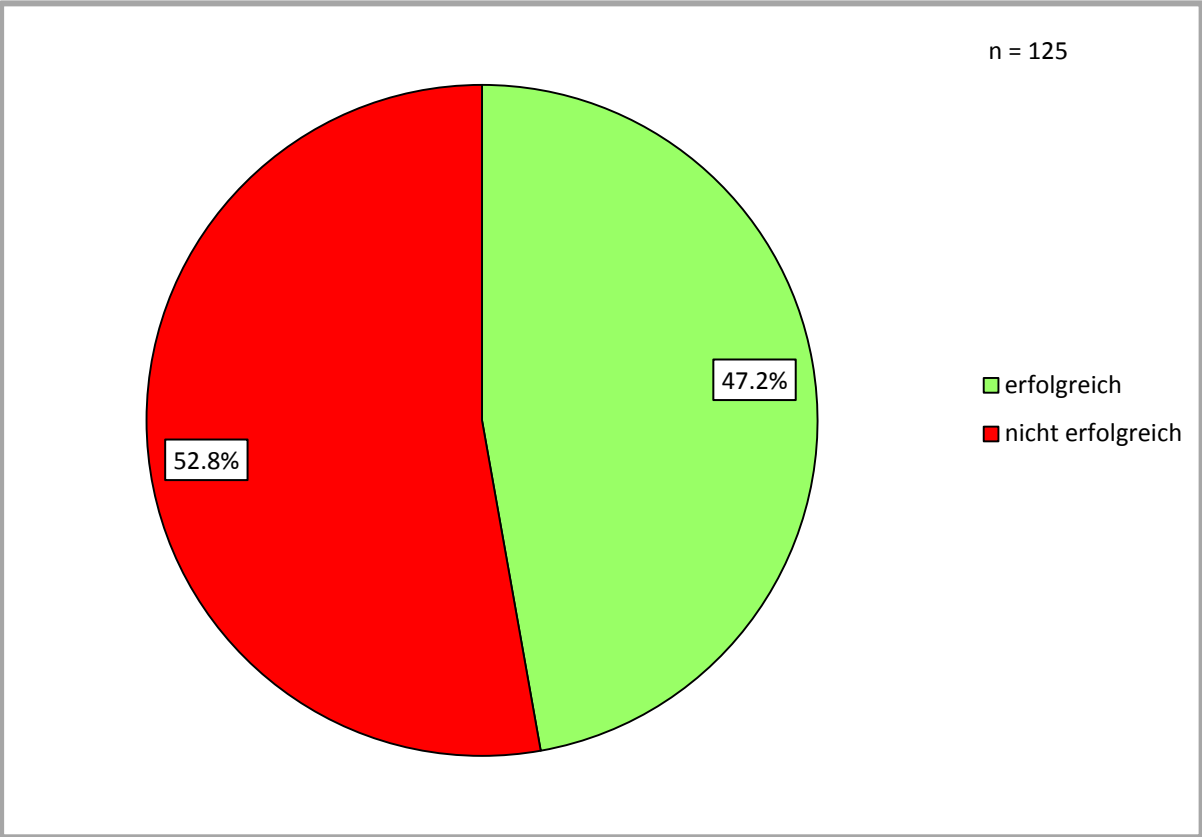
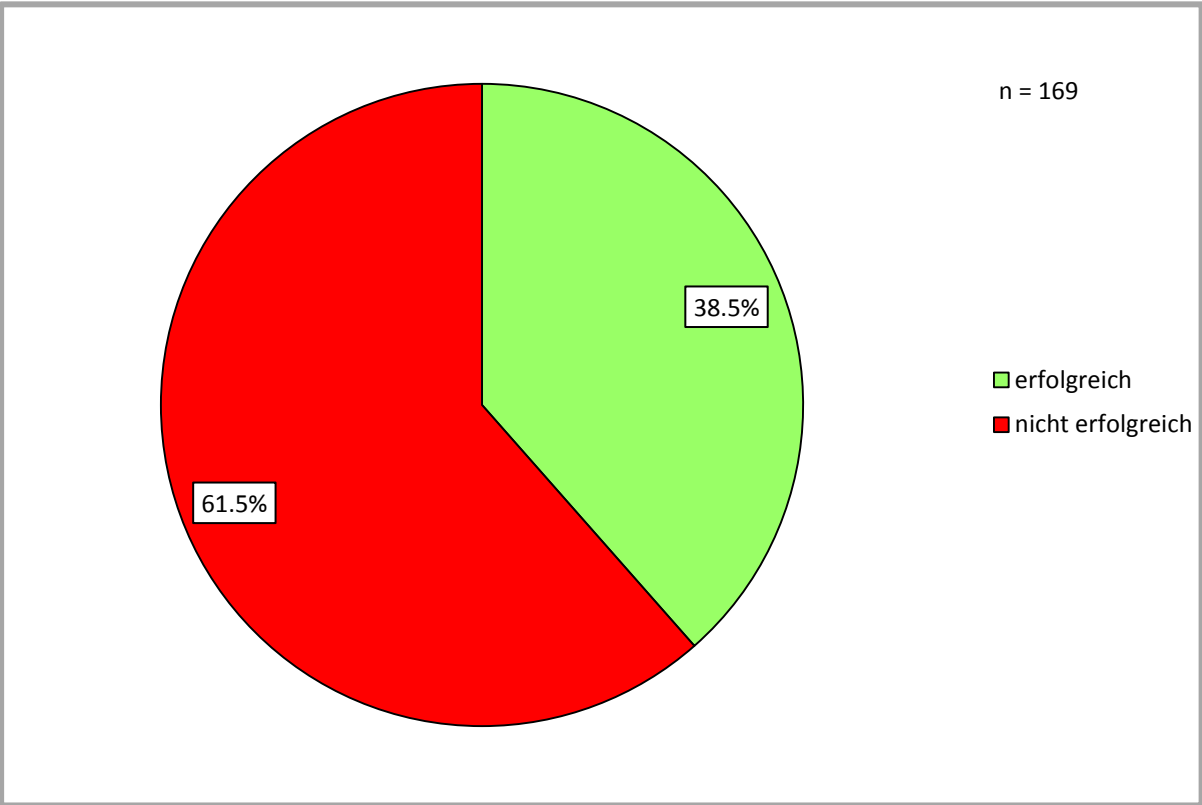


Abb. 23b: Erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Frauen



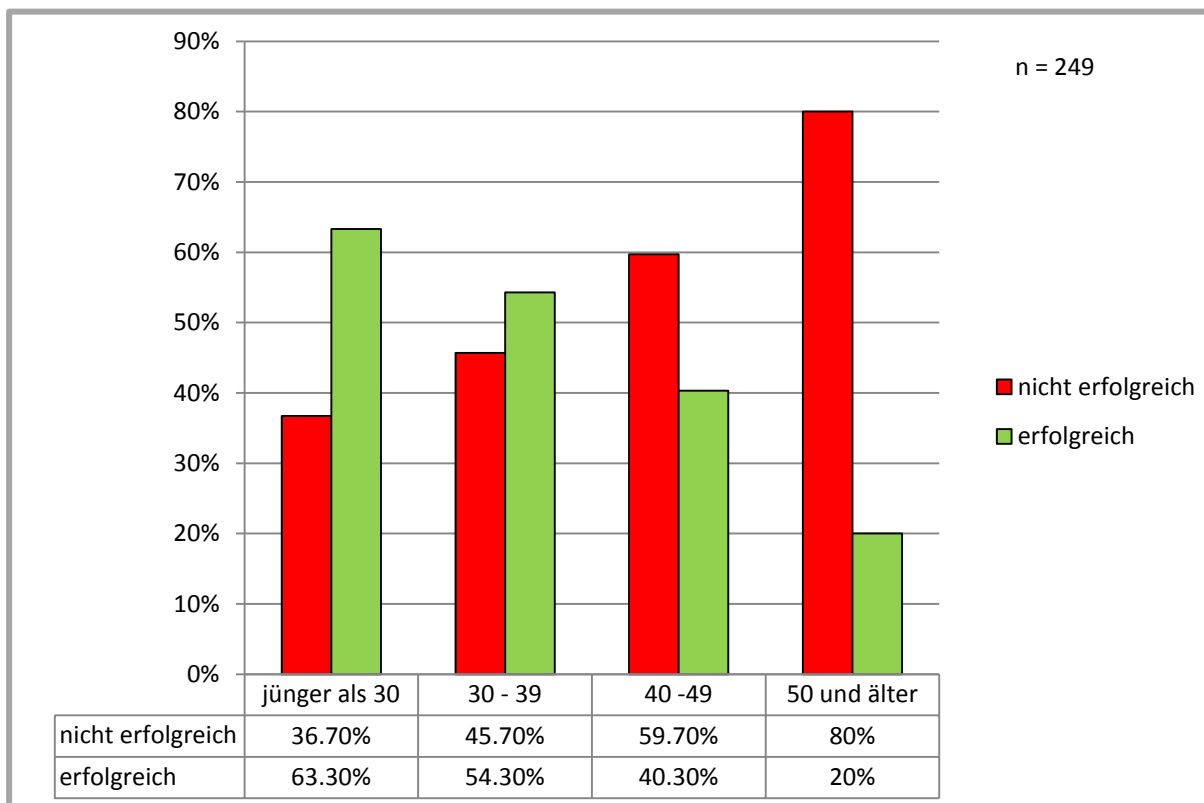
6. WELCHE Einzelvariablen stehen im Zusammenhang mit dem Erfolg?

6.1 Alter der Befragten

Unter den sozio-demografischen Merkmalen der Befragten weist lediglich das Alter einen signifikanten Zusammenhang zum Erfolg in Gehaltsverhandlungen auf. Erfolgreiche Personen sind signifikant jünger (durchschnittliches Alter ca. 37 Jahre) als nicht erfolgreiche (durchschnittliches Alter ca. 44 Jahre). Der Korrelationskoeffizient r unterstreicht mit einem Wert von $-0,34$ ($p < 0,001$) ebenfalls den deutlichen negativen Zusammenhang zwischen Alter und Erfolg in Gehaltsverhandlungen.

Die nachfolgende Grafik, die die Prozentanteile nach Altersgruppen wiedergibt, zeigt zusätzlich, dass der Anteil der in ihrer zuletzt geführten Gehaltsverhandlung erfolgreichen Personen in der Gruppe der jüngsten Probanden am größten ist und in den Gruppen mit höherem Alter sukzessive kleiner wird.

Abb.24: Alter und Verhandlungserfolg



Dieses Ergebnis gilt für beide Geschlechter, wobei der negative Zusammenhang bei den befragten Frauen ($r=-0,35$; $p<0,001$) noch etwas stärker ist als bei den befragten Männern ($r=-0,29$; $p=0,003$).

6.2 Einstellungen zum Verhandeln

Bei der Auswertung der aus 16 einzelnen Items bestehenden Fragenbatterie zu den generellen Einstellungen rund um das Thema Verhandeln kristallisierten sich für die Gesamtgruppe die folgenden drei Variablen heraus, die in signifikantem, allerdings eher schwachem Zusammenhang mit dem Erfolg in Gehaltsverhandlungen stehen:

- **Ich gehe nur in Verhandlungen mit guten Erfolgschancen**
($r=0,15$; $p=0,01$).
- **Ich gehe in Verhandlungen mit der Überzeugung, dass ich erfolgreich sein werde** ($r=0,14$; $p=0,013$).
- **Es ist mir wichtig, meine Ziele in vollem Umfang durchzusetzen**
($r=0,12$; $p=0,046$).

Analysiert man diesen Zusammenhang getrennt nach Geschlecht, so offenbaren sich einige gendertypische Besonderheiten.

Bei den Männern kristallisieren sich zwei Items heraus, die auch für die Gesamtgruppe signifikant mit dem Verhandlungserfolg verbunden sind, wobei für die Gruppe der männlichen Befragten ein stärkerer Zusammenhang gemessen wird:

- **Es ist mir wichtig, meine Ziele in vollem Umfang durchzusetzen**
($r=0,25$; $p=0,005$).
- **Ich gehe in Verhandlungen mit der Überzeugung, dass ich erfolgreich sein werde** ($r=0,21$; $p=0,02$).

Hinzu kommt eine dritte Variable, die nur für die männlichen Verhandler bedeutend ist:

- **Es reizt mich, Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen zu führen**
($r=0,18$; $p=0,048$).

Bei den Frauen bleibt nur ein Item stehen, das auch für die Gesamtgruppe relevant ist, wobei ein stärkerer Zusammenhang als für die Gesamtgruppe gemessen wird:

- **Ich gehe nur in Verhandlungen mit guten Erfolgschancen**
($r=0,25$; $p=0,001$).

Hinzu kommen zwei neue Variablen, die nur für weibliche Verhandler besonders relevant sind:

- **Ich behandle meine Verhandlungspartner immer höflich und wertschätzend** ($r=0,22$; $p=0,004$).
- **Ich nehme Verhandlungsverluste persönlich** ($r=0,17$); $p=0,029$).

6.3 Vorbereitung der Verhandlung

In Bezug auf die verschiedenen Elemente, die zur Vorbereitung der letzten Gehaltsverhandlung genutzt wurden, ergaben sich bei der statistischen Analyse (Chi-Quadrat-Test) nur relativ wenige signifikante Zusammenhänge, die alle ein negatives Vorzeichen hatten.

Bei den erfolgreichen Personen ist der Anteil derjenigen, die sich durch das **Auflisten eigener Leistungen** vorbereitet haben, deutlich niedriger im Vergleich zu allen Personen ($\chi^2(303,1)=13,45$); $p<0,001$). Dieser Zusammenhang ist für beide Geschlechter zutreffend.

Auch die **schriftliche Vorbereitung** steht im negativen Zusammenhang mit dem Verhandlungserfolg, wobei hier das Ergebnis nur für die Gesamtgruppe ($\chi^2(303,1)=6,24$; $p=0,013$) sowie für die männliche Subgruppe ($\chi^2(123,1)=5,44$); $p=0,02$) signifikant ist.

Wer vor der Gehaltsverhandlung ein **Coaching** in Anspruch genommen hat, konnte sich hierdurch ebenfalls keinen Vorteil in der Gehaltsverhandlung verschaffen. Im Gegenteil: Von den insgesamt 13 Probanden, die angaben, sich durch Coaching vorbereitet zu haben, waren zwei Personen erfolgreich und 11 nicht erfolgreich ($\chi^2(303,1)=3,93$; $p=0,048$). Aufgrund der sehr geringen Fallzahlen bei dieser Variablen wurde auf eine Auswertung nach Geschlecht verzichtet.

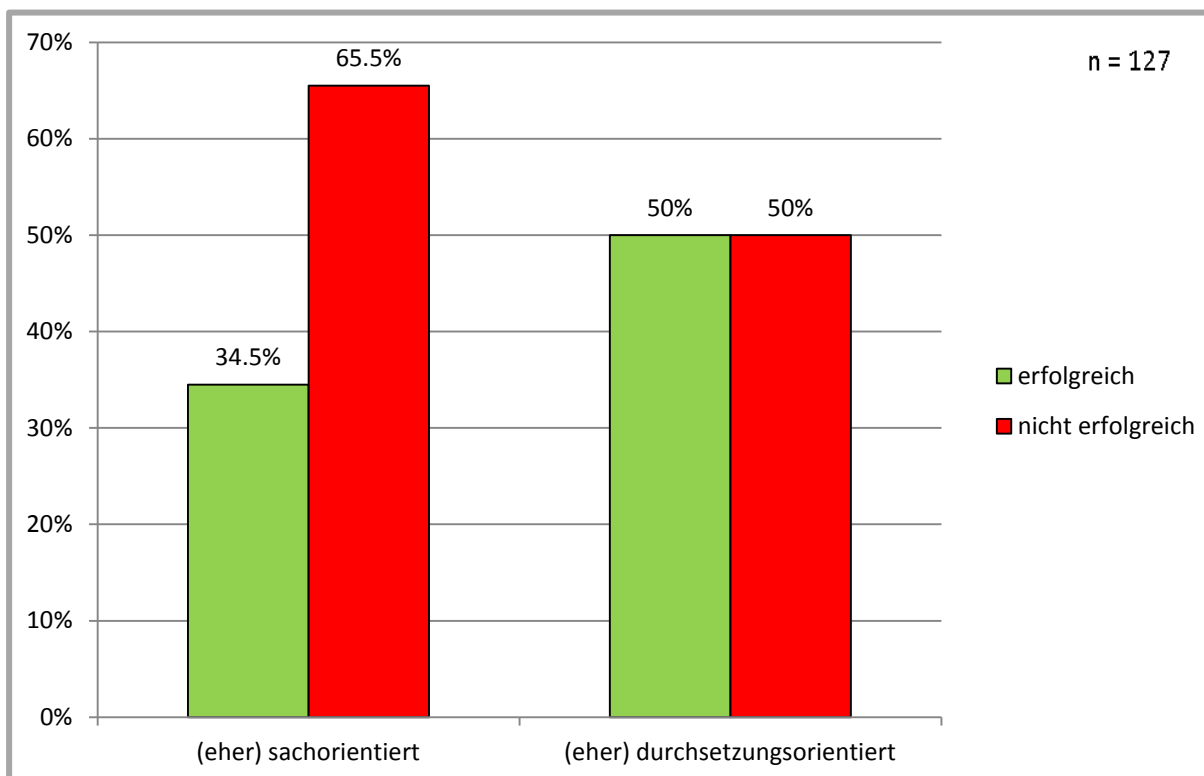
Ein weiteres Element der Verhandlungsvorbereitung - die **Entwicklung zusätzlicher Optionen** - zeigt ausschließlich bei den Männern einen fast signifikanten Zusammenhang mit dem Verhandlungserfolg, indem bei den erfolgreichen Männern der Anteil derjenigen, die zusätzliche Optionen entwickelt hatten, deutlich niedriger ist im Vergleich zu allen Männern ($\chi^2(123,1)=3,51$; $p=0,061$).

Sehr interessant ist in diesem Zusammenhang das Thema **Vorbereitung einer Verhandlungsstrategie**. Ob als Teil der Verhandlungsvorbereitung eine Strategie ent-

wickelt wurde oder nicht, steht - wie die meisten anderen Elemente der Vorbereitung - in keinem signifikanten Zusammenhang mit dem Verhandlungserfolg. Welche Strategie hingegen vorbereitet wurde ist von Bedeutung. Es gilt: je durchsetzungsorientierter desto erfolgreicher. Dies ergibt die Berechnung der Korrelationskoeffizienten für die Gesamtgruppe ($r=0,20$; $p=0,025$).

Die folgende Grafik verdeutlicht den Zusammenhang noch einmal mit den relativen Häufigkeiten. Von allen, die sich mit einer sachorientierten, kooperativen Strategie bzw. einer eher sachorientierten, kooperativen Strategie vorbereitet haben, war nur ein gutes Drittel erfolgreich. In der Gruppe der Vertreter einer (eher) durchsetzungsorientierten, harten Strategie liegt dieser Anteil mit 50 Prozent deutlich höher.

Abb. 25: Vorbereitete Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg



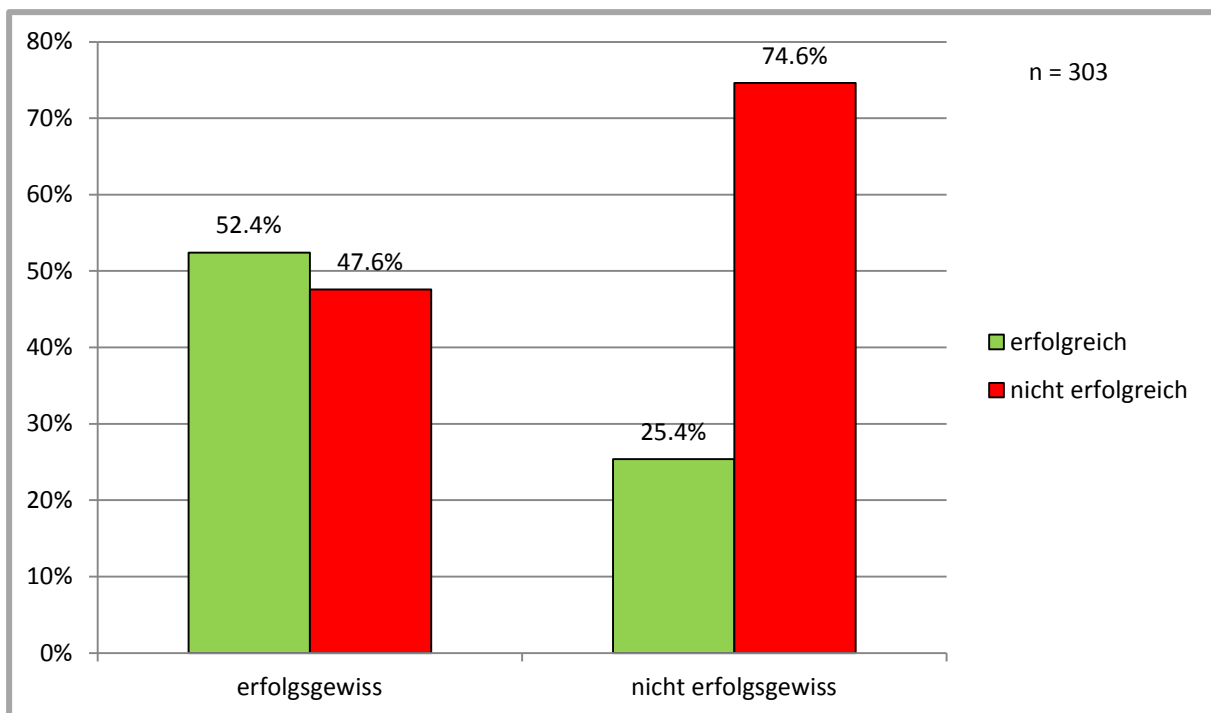
Dass somit die Vorbereitung einer von den Probanden selbst als durchsetzungsorientiert, hart charakterisierte Strategie erfolgversprechender ist, zeigt sich auch bei den für Männer und Frauen getrennt durchgeführten Berechnungen, wobei die Korrelationen nahelegen, dass der Zusammenhang bei Männern ($r=0,23$, $p=0,106$) etwas stärker ist als bei Frauen ($r=0,20$; $p=0,104$).

6.4 Emotionen vor der Verhandlung

Bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen den Emotionen, die die Probanden vor der Gehaltsverhandlung empfunden haben und dem erzielten Verhandlungserfolg hebt sich nur eine Variable heraus: das Gefühl der **Erfolgsgewissheit**.

Wer erfolgsgewiss in die letzte Gehaltsverhandlung gegangen ist, zählte zu gut der Hälfte zu den erfolgreichen Verhandlern. Bei denjenigen, die dieses positive Gefühl nicht hatten, fallen die Anteile der erfolgreichen und der nicht-erfolgreichen Personen mit einem Viertel zu drei Vierteln weit auseinander.

Abb. 26: Vor der Verhandlung erfolgsgewiss und Verhandlungserfolg



Der festgestellte Zusammenhang gilt grundsätzlich für beide Geschlechter, wobei die Berechnung der Korrelationskoeffizienten nahelegt, dass der Zusammenhang bei Männern ($r=0,36$; $p<0,001$) stärker ist als bei Frauen ($r=0,17$; $p=0,024$).

6.5. Verlauf des Verhandlungsgesprächs

Ein zentraler Schlüssel zum Erfolg in Gehaltsverhandlungen scheint die kommunikative Kompetenz der verhandelnden Personen zu sein. In der Gesamtgruppe zeigten fünf der insgesamt acht Items, die sich auf das Verhandlungsgespräch beziehen, einen signifikant positiven Zusammenhang mit dem Verhandlungserfolg. Diese sind in der folgenden Auflistung nach der Stärke des Zusammenhangs geordnet:

- **Meine Fragen wurden beantwortet** ($r=0,26$; $p<0,001$)
- **Mir wurde zugehört** ($r=0,24$; $p<0,001$)
- **Die Redeanteile waren ausgeglichen** ($r=0,17$; $p=0,004$)
- **Ich hatte Einfluss auf den Gesprächsverlauf** ($r=0,16$; $p=0,004$)
- **Ich konnte meine Argumente darlegen** ($r=0,15$; $p=0,008$)

Die Analyse nach Geschlecht führt in der Gruppe der Männer dazu, dass ein weiteres Item hinzukommt:

- **Ich konnte die Inhalte des Gesprächs bestimmen** ($r=0,18$; $p=0,049$).

Bei den Frauen hingegen bleiben lediglich zwei Variablen stehen, die einen signifikanten Zusammenhang mit dem Verhandlungserfolg aufweisen:

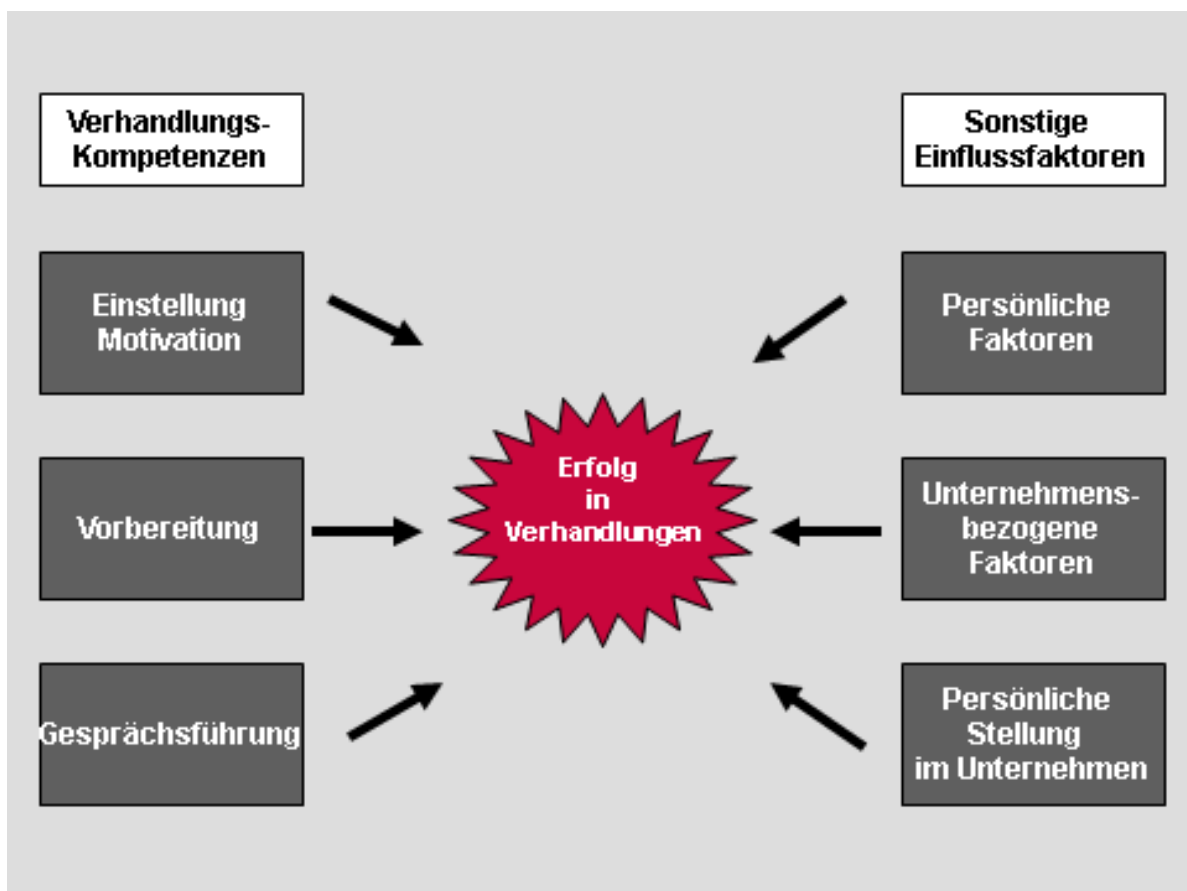
- **Meine Fragen wurden beantwortet** ($r=0,24$; $p=0,002$)
- **Mir wurde zugehört** ($r=0,17$; $p=0,025$).

7. WIE sehen die multivariaten Erfolgsmodelle aus?

Wie bereits in der Ursprungsstudie haben wir auch mit den Daten von 2017 Erfolgsmodelle für Gehaltsverhandlungen gerechnet. Hierfür wurde (wiederum) die binär-logistische Regression (vorwärts bedingt) verwendet. Diese Methode ist geeignet, wenn das zu untersuchende Phänomen (hier: Verhandlungserfolg) dichotomer Natur (hier erfolgreich oder nicht-erfolgreich) ist (vgl. Behnke 2015, S. 1f.). Weitere Voraussetzungen zur Anwendung der binär-logistischen Regressionsanalyse sind eine ausreichende Fallzahl ($n > 25$) in beiden Ausprägungen der abhängigen Variablen und eine geringe Multikollinearität der unabhängigen Variablen (vgl. Stoltzfus, 2011).

Ausgangspunkt der Analyse ist die Definition derjenigen Variablen, die im Modellkontext geprüft werden sollen. Wie beim letzten Mal wurden zunächst grundsätzlich alle Variablen, die im Hinblick auf den Verhandlungserfolg theoretische Plausibilität besitzen, in die Berechnung der Modelle aufgenommen (vgl. Abb. 27).

Abb. 27: Einflussfaktoren auf den Verhandlungserfolg



Anders als in der Ausgangsstudie haben wir dieses Mal vor der Berechnung der Logit-Modelle das Variablenset strukturiert und eine Datenreduktion vorgenommen, um die Anzahl der Variablen in den Modellen nicht zu groß werden zu lassen. Hierzu wurden Faktorenanalysen (Hauptkomponentenanalyse mit Varimax) gerechnet und auf dieser Basis vier Skalen (Einstellungen, Vorbereitung der Verhandlung, Gefühle vor der Verhandlung, Verhandlungsverlauf) gebildet, die anschließend an Stelle der zur Skalenbildung verwendeten Einzelvariablen in die Berechnung der Logit-Modelle einbezogen wurden (vgl. Backhaus u.a. 2016, S. 386ff.). Im Folgenden beschreiben wir zunächst die Ergebnisse dieser Faktorenanalysen bzw. die auf dieser Basis entstandenen Skalen.

7.1 Vorarbeit: Skalenbildung (Hauptkomponentenanalysen)

Einstellungen zum Verhandeln

Um die Einstellungen der befragten Führungskräfte zum Verhandeln zu ermitteln, hatten wir eine Fragenbatterie mit 16 Items (vgl. Tab. 2a und Tab. 2b; Abschnitt 6 im Fragebogen) verwendet. Eine mit diesen 16 Items durchgeführte Hauptkomponentenanalyse offenbarte vier Faktoren (vgl. Tab. 5).

Auf den ersten Faktor laden alle Einzelvariablen, die „Spaß“ und eine sportliche Einstellung gegenüber dem Verhandeln ausdrücken sowie Variablen, die Erfolgsgewissheit implizieren. Wir nennen diesen Faktor, bzw. die auf Basis dieser Variablen gebildete Skala, **Erfolgsmotivation**. Cronbach's Alpha, ein Maß für die Skalenhomogenität, beträgt bei diesem Faktor 0,82, was üblicherweise als gut angesehen wird (vgl. z.B. Schnell / Hill / Esser 2013, S. 143).

Der zweite Faktor bildet das **Harvard-Konzept** ab, wobei die Einzelvariablen die vier Harvard Prinzipien repräsentieren. Auch bei diesem Faktor ist die interne Konsistenz der Skala akzeptabel (Cronbachs Alpha=0,70).¹

Faktor 3 (**Für andere etwas erreichen**) ist nur ein Einzelitem („Ich verhandle gerne im Interesse anderer“).

¹ Anmerkung: Die neue, auf Basis einer Hauptkomponentenanalyse gebildete Skala „Harvard-Konzept“ weicht von dem Harvard-Index, mit dem wir in der Ursprungsstudie gearbeitet haben, ab.

Der vierte Faktor, der als **Misserfolgsvermeidung** benannt werden kann, ist zwar theoretisch interessant, allerdings ist Cronbach's Alpha hier mit einem Wert von 0,31 sehr niedrig.

Tab. 5: Hauptkomponentenanalyse „Einstellungen zum Verhandeln“*

Erfolgsmotivation	Harvard-Konzept	Für andere etwas erreichen	Misserfolgsvermeidung
Ich verhandle gerne im eigenen Interesse. (0,81)	Es ist mir wichtig, in einer Verhandlung faire Kriterien anzuwenden. (0,71)	Ich verhandle gerne im Interesse anderer. (0,81)	Ich nehme Verhandlungsverluste persönlich. (0,66)
Es reizt mich, Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen zu führen. (0,81)	Ich behandle meine Verhandlungspartner immer höflich und wertschätzend. (0,68)		Ich gehe nur in Verhandlungen mit guten Erfolgschancen. (0,65)
Ich verhandle gerne. (0,76)	Ich strebe immer eine Win-Win-Situation an. (0,66)		Es ist mir wichtig, meine Ziele in vollem Umfang durchzusetzen. (0,57)
Ich gehe in Verhandlungen mit der Überzeugung, dass ich erfolgreich sein werde. (0,62)	Es ist mir wichtig, auch die Interessen meines Verhandlungspartners zu berücksichtigen. (0,58)		
Ich bin ein harter Verhandlungspartner. (0,60)	Ich suche immer nach kreativen Optionen im beiderseitigen Interesse. (0,55)		
Ablehnung oder Misserfolg fordern mich heraus. (0,58)			

* Die Zahlen in Klammern geben die Faktorladungen der Variablen an, d.h., in welcher Höhe die einzelnen Variablen auf die Faktoren laden. Die Variable „Ich habe immer einen ‚Plan B‘ in der Tasche“ wurde nicht berücksichtigt, da sie nicht eindeutig auf einen Faktor lädt.

Vorbereitung der Verhandlung

Um zu ermitteln, wie sich die Probanden auf die zuletzt geführte Gehaltsverhandlung vorbereitet haben, hatten wir 15 einzelne Möglichkeiten der Verhandlungsvorbereitung abgefragt. Auch mit diesen Einzelitems wurde eine (hier aufgrund des nominalen Skalenniveaus kategoriale) Hauptkomponentenanalyse durchgeführt, die zwei Faktoren sichtbar machte. Faktor 1 „**Gesprächsvorbereitung**“ beinhaltet Maßnahmen, die sich zur Vorbereitung eines demnächst anstehenden Verhandlungsgesprächs eignen. Auf den zweiten Faktor laden hingegen Items, die einer eher **strategischen Vorbereitung** zuzuordnen sind (vgl. Tab. 6). Cronbach's Alpha nimmt bei beiden Skalen einen Wert $> 0,60$ an, was als akzeptabel anzusehen ist.

Tab. 6: Hauptkomponentenanalyse „Vorbereitung der Verhandlung“*

Gesprächsvorbereitung	Strategische Vorbereitung
Eigene Leistungen aufgelistet (0,71)	Verhandlungsstrategie entwickelt (0,67)
Gesprächspunkte schriftlich vorbereitet (0,70)	Alternativplan entwickelt (0,64)
Argumente gesammelt (0,67)	Externen Marktwert ermittelt (0,59)
Vorbereitung auf den entsprechenden Gesprächspartner (0,46)	Zusätzliche Optionen festgelegt (0,59)
Gespräch geübt (0,42)	Vergleichsgehälter recherchiert (0,46)
Mentale Einstimmung (0,40)	Mindestforderungen festgelegt (0,45)
Nachgelesen (z.B. Ratgeberliteratur) (0,27)	

* Die Zahlen in Klammern geben die Faktorladungen der Variablen an, d.h. in welcher Höhe die einzelnen Variablen auf die Faktoren laden. Die Variablen „Coaching“ und „bei Kollegen auf gleicher Position erkundigt, was diese verdienen“ wurden nicht berücksichtigt, da sie mit Werten unter 0,20 auf die Faktoren laden.

Gefühle vor der Verhandlung

Die Hauptkomponentenanalyse der abgefragten sechs emotionalen Zustände vor der Verhandlung (siehe Abschnitt 5 im Fragebogen) kristallisiert zwei Faktoren heraus (vgl. Tab. 7). Auf den ersten Faktor laden „klassische“ Emotionen wie Nervosität, Angst und Unsicherheit sowie die Inversion der Variablen „ruhig und gelassen“. Cronbach's Alpha beträgt bei diesem Faktor 0,85. Die beiden anderen emotionalen Zustände (erfolgsgewiss sein, sich gut vorbereitet fühlen), die auf den zweiten Faktor laden, können davon abgegrenzt als Gefühlszustände mit kognitiver Komponente charakterisiert werden. Aufgrund der geringen internen Konsistenz des zweiten Faktors (Cronbach's Alpha lag hier bei 0,35) und der Tatsache, dass der zweite Faktor nur aus zwei Items besteht, wurden die beiden entsprechenden Items im Folgenden getrennt als Einzelitems „Erfolgsgewissheit“ und Gefühl „gut vorbereitet“ behandelt.

Tab. 7: Hauptkomponentenanalyse „Emotionen vor der Verhandlung“ *

Klassische Emotionen	Emotionen mit kognitiver Komponente
Nervös (0,91)	erfolgsgewiss (0,73)
Ruhig und gelassen invertiert (0,85)	gut vorbereitet (0,73)
Ängstlich (0,79)	
Unsicher (0,75)	

* Die Zahlen in Klammern geben die Faktorladungen der Variablen an, d.h. in welcher Höhe die einzelnen Variablen auf die Faktoren laden. Die beiden Items, die auf den Faktor „Emotionen mit kognitiver Komponente“ laden, werden im Folgenden aufgrund niedriger interner Konsistenz als Einzelitems behandelt.

Verlauf des Verhandlungsgesprächs

Die letzte Fragenbatterie, die wir faktoranalytisch untersucht haben, besteht aus den acht Items, die sich auf den Verlauf des zuletzt geführten Verhandlungsgesprächs beziehen (siehe Abschnitt 5 im Fragebogen). Diese werden durch die Hauptkomponentenanalyse in zwei Gruppen unterteilt. Der erste Faktor repräsentiert Items, die das Miteinander (**interaktionsbetonte Kommunikation**) im Gespräch hervorheben; auf den zweiten Faktor laden Items, die mehr das (einseitige) Argumentieren und Steuern des Gesprächs (**führungsbetonte Kommunikation**) in den Vordergrund rücken. Cronbach's Alpha beträgt 0,82 (interaktionsbetonte Kommunikation) und 0,76 (führungsbetonte Kommunikation).

Tab. 8: Hauptkomponentenanalyse „Verlauf des Verhandlungsgesprächs“

Interaktionsbetonte Kommunikation	Führungsbetonte Kommunikation
Ich konnte Fragen stellen. (0,85)	Ich konnte die Inhalte des Gesprächs bestimmen. (0,87)
Meine Fragen wurden beantwortet. (0,78)	Ich hatte Einfluss auf den Gesprächsverlauf. (0,85)
Mir wurde zugehört. (0,75)	Ich konnte meine Argumente darlegen. (0,56)
Meine Fragen wurden beantwortet. (0,67)	
Die Redeanteile waren ausgeglichen. (0,54)	

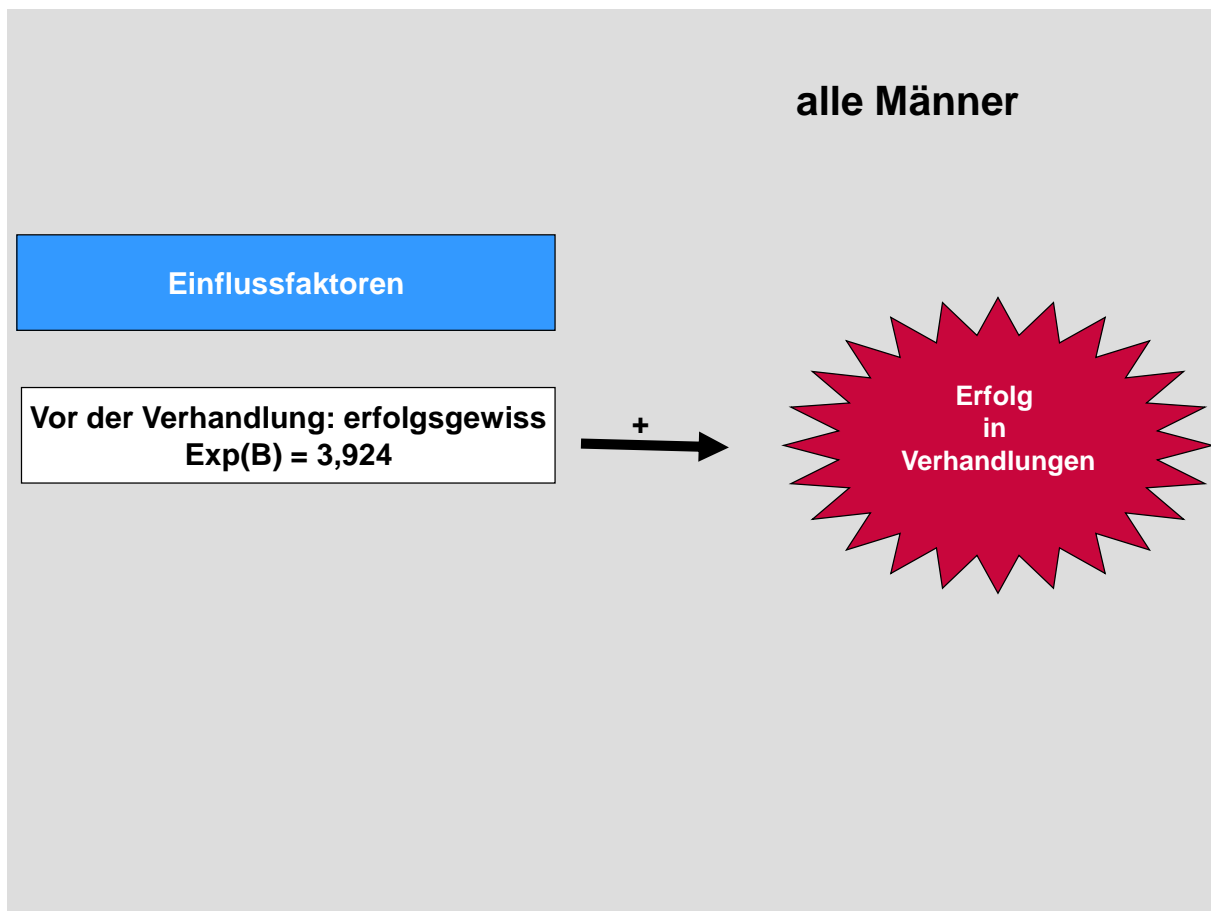
7.2 Erfolgsmodelle

Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse der binär-logistischen Regressionsanalyse für die Subgruppen der männlichen und weiblichen Führungskräfte sowie für die Gesamtgruppe vor. Die abhängige Variable in diesen Modellen ist jeweils der Erfolg in der zuletzt geführten Gehaltsverhandlung. Wie in Kap. 5.2 beschrieben, verwenden wir zur Messung des Verhandlungserfolgs eine „Kombi-Variable“ mit einer objektiven und einer subjektiven Komponente. Zur Erinnerung: Wir klassifizieren eine Person als „erfolgreich“, wenn sie mindestens 5 Prozent mehr Gehalt realisieren konnte und mit dem Verhandlungsergebnis mindestens zufrieden war. Als unabhängige Variable wurden alle Variablen einbezogen, die im Hinblick auf den Verhandlungserfolg theoretische Plausibilität besitzen. Dazu gehören die folgenden Einzelvariablen: Alter, Geschlecht (nur bei dem Modell für die Gesamtgruppe), Hochschulabschluss (ja / nein), Unternehmensgröße (gemessen durch die Anzahl der Beschäftigten), Personalverantwortung (ja / nein). Darüber hinaus wurden die auf der Basis der Faktorenanalyse gebildeten Skalen zu den Einstellungen, zur Vorbereitung, zu den Gefühlen vor der Verhandlung sowie zur Gesprächsführung verwendet.

Erfolgsmodell für die Männer

Für die Subgruppe der Männer sind alle von uns gerechneten Modelle nicht besonders aussagekräftig. In dem Modell ($n = 93$), in welches alle Variablen einbezogen wurden, die im Hinblick auf den Verhandlungserfolg theoretische Plausibilität besitzen, erwies sich nur eine einzige Variable als relevant: das Gefühl der Erfolgsgewissheit. Der exponierte Regressionskoeffizient $\text{Exp}(B)$ im Modell ist wie folgt zu interpretieren: Eine höhere Erfolgsgewissheit vor der Verhandlung steht in Zusammenhang mit einer deutlich höheren Wahrscheinlichkeit auch erfolgreich zu sein (vgl. Abb. 28).

Abb. 28: Das „männliche“ Erfolgsmodell

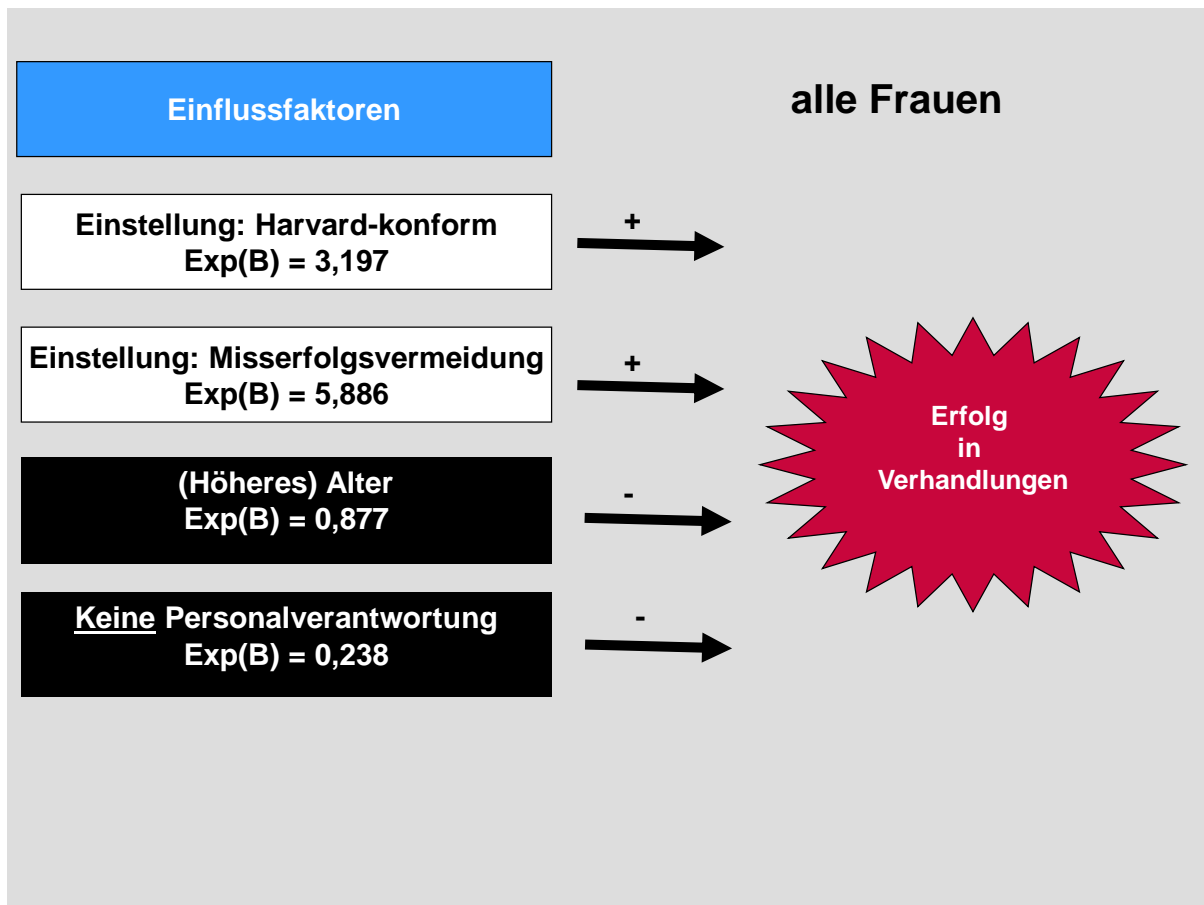


Die aufgeklärte Varianz (Nagelkerkes $R^2 = 13,8\%$) sowie die Anzahl der richtig kategorisierten Fälle (60,2%) sind allerdings nicht besonders hoch.

Erfolgsmodell für die Frauen

Bei den Frauen ergibt sich für das Modell, in welchem alle Variablen eingegeben wurden ($n = 130$), ein ganz anderes Bild. Hier zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Verhandlungserfolg und folgenden Variablen: jüngeres Alter, Personalverantwortung, Harvard-Konzept-konforme Einstellung sowie misserfolgsvermeidende Einstellung. Wie in Abb. 29 dargestellt, erhöht die Harvard-konforme Einstellung die Chance auf Erfolg um den Faktor 3,197; die misserfolgsvermeidende Einstellung hat mit einem $\text{Exp}(B)$ von 5,886 sogar einen noch größeren Effekt. Bei den Variablen Alter und fehlende Personalverantwortung nimmt der Koeffizient einen Wert kleiner 1 an, was einen negativen Zusammenhang zur abhängigen Variablen impliziert (vgl. Abb. 29).

Abb. 29: Das „weibliche“ Erfolgsmodell

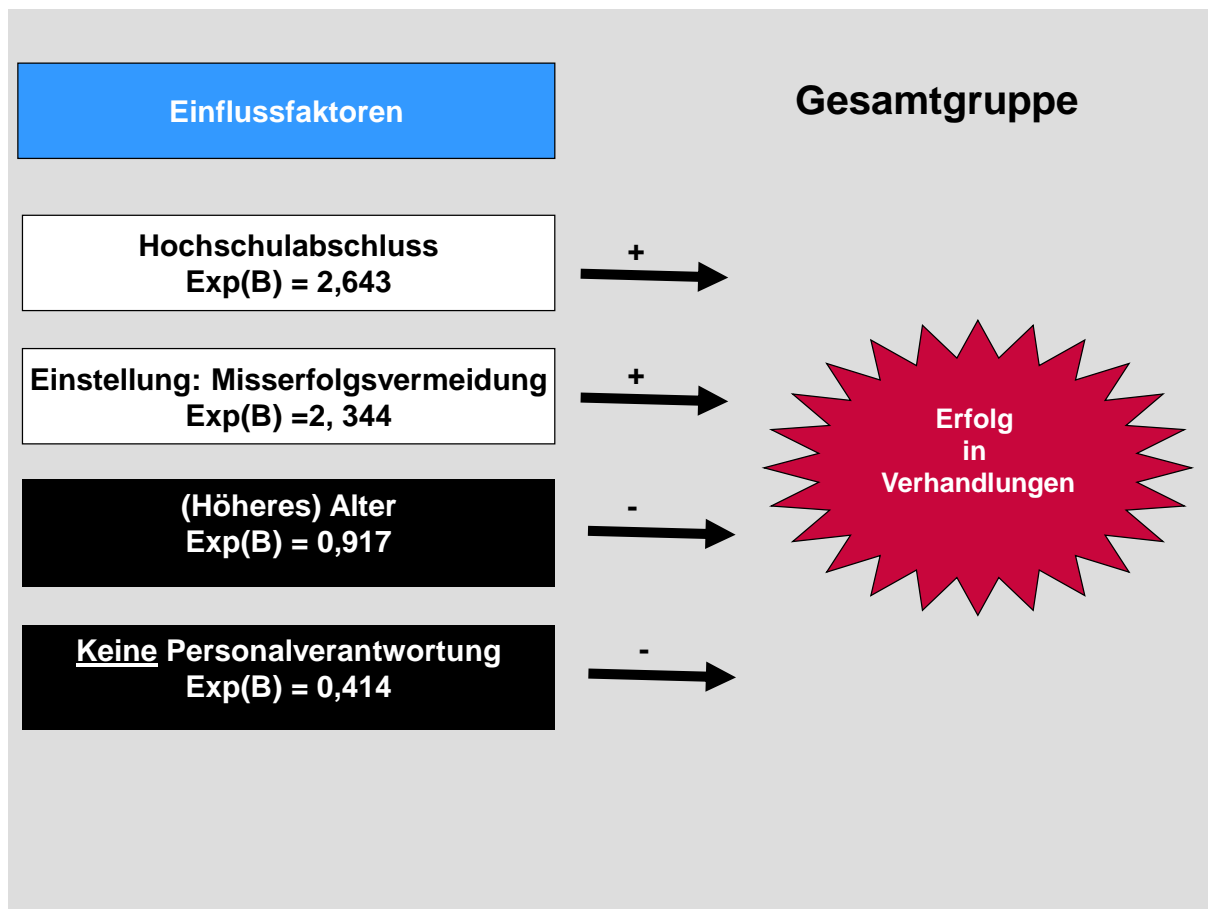


Sowohl Varianzaufklärung ($R^2 = 45,7\%$) als auch die Anzahl der richtig kategorisierten Fälle (80,0%) sind in diesem Modell gut.

Erfolgsmodell für die Gesamtgruppe

Bei der Gesamtgruppe erhält man letztlich ein gemischtes Bild aus den Ergebnissen für Männer und Frauen. Im „besten“ Modell ($n = 223$) stehen folgende Variablen in positivem Zusammenhang mit dem Verhandlungserfolg in der Gesamtgruppe: Jüngerer Alter, Hochschulabschluss, Personalverantwortung, sowie eine misserfolgsvermeidende Einstellung (vgl. Abb. 30). Aufgrund des signifikanten Zusammenhangs zwischen Geschlecht und Verhandlungserfolg in der bivariaten Analyse hätten wir vermutet, dass sich dies auch in den multivariaten Modellen zeigt, was jedoch in keinem der gerechneten Modellen mit der Gesamtgruppe der Probanden der Fall ist.

Abb. 30: Erfolgsmodell für die Gesamtgruppe



Varianzaufklärung Nagelkerkes $R^2 = 27,1\%$ und richtig klassifizierte Fälle (72%) sind bei diesem Modell akzeptabel.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass auf Basis der multivariaten Analyse für die Subgruppe der weiblichen Befragten ein Modell entstanden ist, das in der Lage ist, den Erfolg in Gehaltsverhandlungen gut zu erklären. Die identifizierten Erfolgsfaktoren sind: geringeres Alter, Personalverantwortung, eine Einstellung, die einerseits mit dem Harvard-Konzept konform und andererseits Misserfolge vermeidend ist. Das Modell für die Männer ist hingegen wenig aussagekräftig. Hier gibt es nur einen Faktor, der signifikant in Zusammenhang mit Erfolg steht, und das ist das Gefühl der Erfolgsgewissheit vor der Verhandlung.

8. WAS hat sich in den letzten 10 Jahren verändert?

Zunächst einmal ist festzustellen: Bei vielen wichtigen Parametern hat sich nichts geändert.

- Männer haben zum Verhandeln generell eine deutlich positivere Einstellung.
- Frauen fragen öfter nach einer Gehaltserhöhung; Männer werden öfter gefragt.
- Frauen und Männer investieren nicht viel in die Vorbereitung ihrer Gehaltsverhandlungen.
- Frauen und Männer verhandeln ihr Gehalt überwiegend mit männlichen Verhandlungspartnern.
- Frauen gehen öfter nervös und ängstlich in Gehaltsverhandlungen; Männer sind häufiger erfolgsgewiss sowie ruhig und gelassen.
- Männer erzielen in Gehaltsverhandlungen deutlich bessere Ergebnisse.

Wir können nur wenige prägnante Veränderungen feststellen:

Das **Alter** der Befragten diskriminiert 2017 noch stärker zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Verhandlern als vor 10 Jahren. Für beide Stichproben gilt, dass erfolgreiche Verhandler signifikant jünger sind als nicht erfolgreiche. Das durchschnittliche Alter der erfolgreichen Verhandler beträgt in der aktuellen Stichprobe 37,42 (2007: 36,8), das der nicht erfolgreichen 44,02 (2007: 38,97).

Markant ist ferner die Veränderung, die sich im Hinblick auf das **Geschlecht des Verhandlungspartners** zeigt. 2007 verliefen Gehaltsverhandlungen mit einem männlichen Vorgesetzten signifikant häufiger erfolgreich als Verhandlungen, die mit einer weiblichen Vorgesetzten geführt wurden. Dies hat sich in der neuen Stichprobe gedreht: Verhandlungen mit einem Chef waren zu 40,3 Prozent erfolgreich, die mit einer Chefin geführten Verhandlungen zu 49,1 Prozent. Dieses Ergebnis ist aller-

dings nicht signifikant und steht unter dem Vorbehalt, dass der Anteil der weiblichen Verhandlungspartner auch in der Stichprobe von 2017 nach wie vor gering ist.

Betrachtet man noch einmal gesondert die Konstellation „Frau verhandelt mit einer weiblicher Vorgesetzten“, dann zeigt sich, dass diese inzwischen deutlich häufiger zu einem positiven Ergebnis führt. 2007 betrug der Anteil der Frauen, die erfolgreich ein Verhandlungsgespräch mit einer weiblichen Vorgesetzten führten, 23,5 Prozent. In der neuen Stichprobe ist dieser Anteil auf 44,4 Prozent angestiegen.

Dieses letzte Ergebnis könnte sich in Zukunft positiv auf eine Angleichung zwischen Frauen und Männern im Hinblick auf ihren Erfolg in Gehaltsverhandlungen auswirken.

9. WELCHE Überraschungen hat es gegeben?

9.1 Wer sich vorbereitet ist weniger erfolgreich?

Ein unerwartetes Ergebnis erzielten wir – wie bereits ausgeführt – bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen der Vorbereitung der zuletzt geführten Gehaltsverhandlung und dem in diesem Gespräch erzielten Erfolg (vgl. Kap. 6.3). Hier zeigte sich – zugespitzt formuliert – dass der Zusammenhang zwischen Vorbereitung der Verhandlung und dem erzielten Verhandlungserfolg negativ ist. Wer sich also vorbereitet ist weniger erfolgreich? Sollte man demzufolge dazu raten, auf die Vorbereitung ganz zu verzichten und sich auf „intuitive Improvisation“ zu verlassen? Diese Konsequenz zu ziehen widerspricht nicht nur allem, was in der Ratgeberliteratur sowie in Seminaren und Trainings empfohlen wird, sondern auch dem gesunden Menschenverstand. Hilfreich ist hier, sich noch einmal zu vergegenwärtigen, dass Korrelationen noch nichts über Kausalität aussagen. So ist denkbar und plausibel, dass Probanden, die sich vorbereitet haben, noch viel schlechter abgeschnitten hätten, wenn sie dies nicht getan hätten. Umgekehrt sind es vielleicht diejenigen Führungskräfte, die ohnehin schon „gute Karten“ hatten, die es sich leisten konnten, auf Vorbereitung zu verzichten und trotzdem als Gewinner aus der Verhandlung zu gehen. Aber wie auch immer man das Ergebnis interpretiert, es bleibt überraschend und verlangt nach zukünftiger Forschung.

9.2 Gendertypische Konstrukte: Erfolg ist nicht gleich Erfolg?

Eine weitere Überraschung erlebten wir im Hinblick auf unsere Operationalisierung von Verhandlungserfolg.

Für die Klassifizierung einer Gehaltsverhandlung als erfolgreich, haben wir - in der aktuellen Untersuchung wie bereits in der Ursprungsstudie zehn Jahre zuvor - eine harte objektive Erfolgsgröße (erzielte Gehaltserhöhung in Prozent) mit einer weichen subjektiven Erfolgsgröße (Zufriedenheit mit dem Verhandlungsergebnis) kombiniert. Als erfolgreich wurde eingestuft, wer eine Gehaltserhöhung von mindestens 5 Prozent erzielt hat und sehr zufrieden oder wenigstens zufrieden aus der Verhandlung herausgegangen ist. Alle anderen Probanden haben wir als nicht erfolgreich eingestuft.

In unserer Follow-up-Studie von 2017 haben wir dann festgestellt, dass die befragten Frauen tendenziell zufriedener mit dem erzielten Verhandlungsergebnis sind, obwohl

sie objektiv die schlechteren Ergebnisse erzielt hatten. Dies führte zu der naheliegenden Idee, einmal zu überprüfen, inwieweit die objektive und die subjektive Komponente des von uns so definierten Verhandlungserfolgs im Zusammenhang stehen. Das Ergebnis war überraschend: Bei den männlichen Führungskräften zeigte sich der Zusammenhang ($r=0,420$; $p<0,001$) einigermaßen deutlich, wobei wir auch hier definitiv einen höheren Wert erwartet hätten. Bei den weiblichen Führungskräften hingegen ist er so klein ($r=0,266$; $p=0,010$), dass man den Eindruck gewinnt, die erzielte Gehaltserhöhung und die persönliche Zufriedenheit mit dem Verhandlungsergebnis haben recht wenig miteinander zu tun.

Wie zufrieden weibliche Führungskräfte mit dem Ergebnis einer Gehaltsverhandlung sind, hängt also offenbar sehr stark mit anderen Faktoren zusammen als mit der tatsächlich erreichten Gehaltserhöhung. Die Frage des Erfolgs in einer Gehaltsverhandlung stellt somit ein gendertypisches Konstrukt dar, dessen Aufklärung ebenfalls noch weiterer Forschung bedarf.

Abstract:

Between 2006 and 2009, the authors examined the role that gender-typical negotiation skills of women play in their promotion and salary negotiations (Ruppert/Voigt 2009). In 2017, in a follow-up study the same methodological design was used in order to examine to what extent the previous achieved results are still relevant.

It turns out that ten years after the original study was carried out, most things remained the same: Men generally have a much more positive attitude to negotiating. Women often go nervous and anxious into salary negotiations. Both sexes do not invest much in the preparation of the negotiations. And in the end, one thing is clear: men achieve significantly better results.

Literaturverzeichnis

Babcock, Linda / Sara Lachever (2007): Women don't ask. The High Cost of Avoiding Negotiation – and Positive Strategies for Change, New York u.a..

Backhaus, Klaus / Bernd Erichson / Wulff Plinke / Rolf Weiber (2016): Multivariate Analysemethoden, Berlin, Heidelberg, 14. Auflage.

Behnke, Joachim (2015): Logistische Regressionsanalyse, Wiesbaden.

Destatis (2018): Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern in Deutschland 2017 bei 21 % ,

https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/03/PD18_099_621.html, abgerufen am 08.08.2018.

Eurostat (2016): Gender pay gap statistics, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics, abgerufen am 08.08.2018.

Fisher, Roger / William Ury / Bruce M. Patton (2009): Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Frankfurt/New York.

Holst, Elke / Anne Busch (2009): Der „Gender Pay Gap“ in Führungspositionen der Privatwirtschaft in Deutschland, Berlin.

Ruppert, Andrea / Martina Voigt (2009): GEHALT UND AUFSTIEG. Mythen – Fakten – Modelle erfolgreichen Verhandeln, Aachen.



Ruppert, Andrea / Martina Voigt (2015): Verhandlungsstrategien und Verhandlungserfolg männlicher und weiblicher Führungskräfte in Gehaltsverhandlungen, Göttingen.

Schnell, Rainer / Paul. B. Hill / Elke Esser (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung, München, 10. Auflage.

Stolzfus, Jill C. (2011): Logistic Regression: A Brief Primer, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1553-2712.2011.01185.x>, abgerufen am 08.08.2018.

Wippermann, K. / C. Wippermann (2008): Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern. Einstellungen, Erfahrungen und Forderungen der Bevölkerung zum „gender pay gap“, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg.

Anhang: Fragebogen

EvaSys	Umfrage zu Verhandlungskompetenzen von Männern und Frauen (ohne Nummerierung)	
technisch umgesetzt durch www.kabiara.de		

Bitte so markieren: Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.
Korrektur: Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

Sehr geehrte Damen und Herren, vielen Dank für Ihre Bereitschaft an unserer Umfrage teilzunehmen.

Vor genau 10 Jahren haben wir Führungskräfte schon einmal danach gefragt, welche Strategien und Taktiken bei Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen zum Erfolg führen. Diese Studie wiederholen wir jetzt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Kooperationspartner sind BPW - Germany (Business and Professional Women - Germany e.V.) und ULA - Deutscher Führungskräfteverband.

Selbstverständlich erfolgt die Erhebung sowie die Auswertung der Daten absolut anonym und die Bestimmungen des Datenschutzes werden eingehalten. Bei den Formulierungen haben wir auf eine geschlechtsspezifische Sprache verzichtet, um die Lesbarkeit zu erhöhen. Selbstverständlich sind Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen.

Der Fragebogen wird Sie ca. 10-15 Minuten in Anspruch nehmen. Da wir auf Ihre Erfahrungen bei Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen angewiesen sind, bitten wir Sie herzlich, trotz Ihrer vielfältigen Arbeitsbelastungen, sich diese Zeit zu nehmen.

Wir bitten Sie in jedem Fall den Fragebogen abzusenden (den Button finden Sie hierfür auf Seite 8), da nur so Ihre Antworten in die Auswertung einfließen können.

Vielen Dank!

1. Person und Werdegang

Wie alt sind Sie?

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an: männlich weiblich

Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie?
(Mehrfachnennungen möglich)

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> abgeschlossene Berufsausbildung | <input type="checkbox"/> Berufsfachschulabschluss | <input type="checkbox"/> Fachschulabschluss |
| <input type="checkbox"/> Meister-, Techniker- oder gleichwertiger Fachschulabschluss | <input type="checkbox"/> Fachhochschulabschluss (auch Abschluss einer Ingenieurschule) | <input type="checkbox"/> Universitätsabschluss |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges | | |

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

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

2. Unternehmen und Position

Sind Sie zurzeit in einem Angestelltenverhältnis tätig? Ja Nein, ich bin selbständig



2. Unternehmen und Position [Fortsetzung]

Sie haben angegeben, dass Sie zurzeit selbständig tätig sind. Dieser Fragebogen bezieht sich in erster Linie auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen in einem Angestelltenverhältnis. Falls Sie in den letzten fünf Jahren in einem Angestelltenverhältnis gearbeitet haben, sind auch Ihre Informationen für uns interessant. Was möchten Sie tun?

 den Fragebogen fortsetzen

 den Fragebogen abschließen.

Wie viele Personen sind in dem Unternehmen beschäftigt, in dem Sie arbeiten bzw. in dem Sie (wenn Sie jetzt selbständig sind) zuletzt in einem Angestelltenverhältnis gearbeitet haben?

 bis 9

 500 bis 1999

 10 bis 49

 2000 und mehr

 50 bis 499

Welche Tätigkeit üben Sie derzeit aus?

Welchen Umfang hat Ihre Tätigkeit?

 Vollzeit

 Teilzeit

Haben Sie Personalverantwortung?

 Ja

 Nein

Wie viele Personen sind Ihnen direkt unterstellt?

Personen

Wie oft sind Sie in den letzten fünf Jahren befördert worden? Wir meinen damit konkret einen Aufstieg in der Hierarchie.

mal

Wie oft hatten Sie - abgesehen von den regulären tariflichen Erhöhungen - in den letzten fünf Jahren eine Gehaltsverbesserung?

mal

3. VerhandlungsVERHALTEN

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine institutionelle Regelung für die Durchführung von (regelmäßigen) Gehaltsverhandlungen?

 Ja

 Nein

 Ist mir nicht bekannt

Bitte beschreiben Sie diese in Stichworten:

Sind Sie persönlich von dieser Regelung betroffen?

 Ja

 Nein

Haben Sie in den letzten fünf Jahren nach einem höheren Gehalt und/oder einer Aufstiegsmöglichkeit gefragt?

 Ja

 War nicht nötig, wurde angesprochen

 Nein

Wenn Sie an Ihre letzte Verhandlung denken, wonach haben Sie genau gefragt?

 Gehaltserhöhung und Aufstiegsmöglichkeit

 Gehaltserhöhung

 Aufstiegsmöglichkeit

Wenn Sie an Ihre letzte Gehalts- und/oder Aufstiegsverhandlung denken:

Gab es dafür konkrete Gründe oder einen bestimmten Anlass?

(*Mehrfachnennungen möglich*)

 Probezeit vorbei

 interessante, neu zu besetzende Stelle vakant

 gute Leistungen erbracht

 lange genug in der Position

 anderes internes Stellenangebot

 anderes externes Stellenangebot

 Veränderungen in der Organisationsstruktur

 gutes Firmenergebnis

 familiäre Veränderungen

 Sonstiges

Bitte erläutern Sie uns kurz Ihre konkreten Gründe oder den bestimmten Anlass:



3. VerhandlungsVERHALTEN [Fortsetzung]

Bitte nennen Sie uns das Geschlecht Ihres Gesprächspartners während der Verhandlung. Bei mehr als einem Gesprächspartner beziehen Sie sich bitte auf die Person, die das Gespräch am deutlichsten beeinflusst hat:

 männlich

 weiblich

Ergab sich aus diesem Gespräch eine positive Veränderung? Ja Nein Ergebnis steht noch nicht fest

Was war das Ergebnis Ihrer letzten Verhandlung?
(Mehrfachnennungen möglich)

mehr Gehalt und bessere Position mehr Gehalt bessere Position
 Sonstiges

Wieviel Prozent Gehaltserhöhung haben Sie bekommen?

%

Bitte erläutern Sie, welches sonstige Verhandlungsergebnis Sie erzielt haben:

Wie zufrieden waren Sie mit dem Verhandlungsergebnis?

Können Sie erklären, was das Ergebnis positiv beeinflusst hat?
(Mehrfachnennungen möglich)

Meine Vorstellungen waren angemessen. Es war der richtige Zeitpunkt für das Unternehmen. Meine Vorbereitungen haben geholfen.
 Ich habe gut verhandelt. Mein Vorgesetzter unterstützt mich. Nichts
 Sonstiges

Bitte erläutern Sie, welche sonstigen Faktoren das Ergebnis positiv beeinflusst haben.

Welche Konsequenzen haben Sie daraus gezogen, dass Sie nicht in vollem Umfang erfolgreich waren?
(Mehrfachnennungen möglich)

Ich habe es nicht mehr versucht. Ich habe noch mal gefragt. Ich bemühe mich um eine Stellung in einem anderen Unternehmen.
 Ich werde es später noch einmal versuchen. Sonstiges

Bitte erläutern Sie uns kurz Ihre persönlichen Konsequenzen:

Worin sehen Sie die Gründe dafür, dass Sie nicht erfolgreich waren?
(Mehrfachnennungen möglich)

schlechter Zeitpunkt im Unternehmen Chancen falsch eingeschätzt unternehmensinterne Kriterien nicht erfüllt
 Forderung als unpassend abgelehnt ungenügende Vorbereitung Antipathien zwischen den Beteiligten
 Sonstiges

Bitte erläutern Sie uns kurz, worin Sie den Grund dafür sehen, dass Sie nicht in vollem Umfang erfolgreich waren?

Was war Ihre Konsequenz?
(Mehrfachnennungen möglich)

Ich werde es später noch einmal versuchen. Ich werde es nicht mehr versuchen. Ich bemühe mich um eine Stellung in einem anderen Unternehmen.
 Sonstiges



3. VerhandlungsVERHALTEN [Fortsetzung]

Bitte erläutern Sie uns kurz Ihre persönlichen Konsequenzen:

4. VerhandlungsVORBEREITUNG

Wie haben Sie sich auf das entsprechende Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten vorbereitet?
 (Mehrfachnennungen möglich)

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> gar nicht vorbereitet | <input type="checkbox"/> Verhandlungsstrategie entwickelt | <input type="checkbox"/> Recherche bezüglich Vergleichsgehältern |
| <input type="checkbox"/> mentale Einstimmung auf das Gespräch | <input type="checkbox"/> Vorbereitung auf den entsprechenden Gesprächspartner | <input type="checkbox"/> Mindestforderungen festgelegt |
| <input type="checkbox"/> zusätzliche Optionen festgelegt | <input type="checkbox"/> Alternativplan entwickelt | <input type="checkbox"/> eigene Leistungen aufgelistet |
| <input type="checkbox"/> bei Kollegen auf gleicher Position erkundigt, was diese verdienen | <input type="checkbox"/> extern "Marktwert" ermittelt | <input type="checkbox"/> Gesprächspunkte schriftlich vorbereitet |
| <input type="checkbox"/> Coaching | <input type="checkbox"/> Argumente gesammelt | <input type="checkbox"/> Gespräch geübt |
| <input type="checkbox"/> nachgelesen (z.B. Ratgeberliteratur) | <input type="checkbox"/> Sonstiges | |

Bitte erklären Sie uns Ihre persönliche Vorbereitung auf das Verhandlungsgespräch:

Sie haben angegeben, dass Sie zur Vorbereitung auf das Verhandlungsgespräch eine Strategie entwickelt haben.

Wie charakterisieren Sie die von Ihnen verwendete Strategie: sachorientiert/kooperativ durchsetzungsorientiert/hart

Haben Sie Ihre Strategie wie geplant umgesetzt? Ja Teilweise Nein

Im Falle von mehrmaligen Gesprächen, haben Sie die ursprüngliche Strategie beibehalten? Ja Nein habe nur ein Gespräch geführt

Welche alternative Strategie haben Sie gewählt? sachorientiert/kooperativ durchsetzungsorientiert/hart

Sie haben angegeben, dass Sie sich auf das Verhandlungsgespräch mental eingestimmt haben. Bitte erklären Sie uns in kurzen Stichpunkten, wie Sie das gemacht haben.

5. VerhandlungsVERLAUF

Wie haben Sie sich **vor** dem Gespräch gefühlt?

Bitte bewerten Sie jede der unten genannten Möglichkeiten.

	gar nicht	eher weniger	eher mehr	voll und ganz
erfolgsgewiss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unsicher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ängstlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nervös	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ruhig und gelassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gut vorbereitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie ist die Verhandlung gelaufen?

Bitte bewerten Sie jede der unten genannten Möglichkeiten.

	gar nicht	eher weniger	eher mehr	voll und ganz
Ich konnte die Inhalte des Gesprächs bestimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich hatte Einfluss auf den Gesprächsverlauf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich konnte meine Argumente darlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5. VerhandlungsVERLAUF [Fortsetzung]

Mir wurde zugehört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich konnte alle Fragen beantworten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich konnte Fragen stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Fragen wurden beantwortet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Redeanteile waren ausgeglichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie haben Sie sich **nach** dem Gespräch gefühlt?
 Bitte bewerten Sie jede der unten genannten Möglichkeiten.

	eher gar nicht	weniger	eher mehr	voll und ganz
enttäuscht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
beunruhigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bestätigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überrascht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
als Sieger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
missverstanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Warum nicht?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Ich befürchte negative Konsequenzen. Die Situation im Betrieb/Unternehmen ist derzeit nicht günstig. Unternehmensinterne Kriterien schließen dies aus.
- Die Inhalte meiner Tätigkeit haben sich nicht verändert. Meine persönliche Leistung hat sich nicht gesteigert. Sonstiges

Bitte erläutern Sie uns kurz Ihre persönlichen Gründe:

6. Überzeugungsfragen

Zum Abschluss möchten wir noch wissen, wie Sie ganz generell zu Verhandlungen stehen.
 Bitte kreuzen Sie an, ob Sie den unten genannten Aussagen zustimmen.
 Bitte bewerten Sie jede der unten genannten Möglichkeiten.

	stimme nicht zu	eher nicht zu	neutral	eher zu	voll zu
Ich verhandle gerne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verhandle gerne im eigenen Interesse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es reizt mich, Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen zu führen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist mir wichtig, auch die Interessen meines Verhandlungspartners zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ablehnung oder Misserfolg fordert mich heraus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich gehe nur in Verhandlungen mit guten Erfolgchancen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich behandle meinen Verhandlungspartner immer höflich und wertschätzend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich gehe in Verhandlungen mit der Überzeugung, dass ich erfolgreich sein werde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



6. Überzeugungsfragen [Fortsetzung]

	<i>stimme eher nicht zu</i>	<i>stimme nicht zu</i>	<i>neutral</i>	<i>stimme eher zu</i>	<i>stimme voll zu</i>
Es ist mir wichtig, meine Ziele in vollem Umfang durchzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe immer einen "Plan B" in der Tasche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich nehme Verhandlungsverluste persönlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich suche immer nach kreativen Optionen im beiderseitigen Interesse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verhandle gerne im Interesse anderer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin ein harter Verhandlungspartner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich strebe immer eine win-win-Situation an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist mir wichtig, in einer Verhandlung faire Kriterien anzuwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Abschluss

Wir bedanken uns sehr herzlich für Ihre Mitarbeit! Sie können den Fragebogen nun absenden.

Die Ergebnisse werden veröffentlicht. Informationen erhalten Sie über die Verbände BPW Germany und ULA - Deutscher Führungskräfteverband. Wenn Sie uns im Kommentarfeld Ihre E-Mail-Adresse hinterlassen, senden wir Ihnen die Ergebnisse auch gerne per E-Mail zu.

Sie können aber auch direkten Kontakt zu uns aufnehmen:
 Prof. Dr. Andrea Ruppert (ruppert@fb3.fra-uas.de)
 Prof. Dr. Martina Voigt (sokosch@fb3.fra-uas.de)

Falls Sie zu unserem Fragebogen noch Kommentare und Anregungen haben, würden wir uns freuen.

