

Ruppert, Andrea; Voigt, Martina

Working Paper

Durchsetzungsorientiert, hart oder sachorientiert,
kooperativ verhandeln - welche Einschätzungen und
Erwartungen haben Studierende?

Working Paper Series: Business and Law, No. 11

Provided in Cooperation with:

Faculty of Business and Law, Frankfurt University of Applied Sciences

Suggested Citation: Ruppert, Andrea; Voigt, Martina (2016) : Durchsetzungsorientiert, hart oder sachorientiert, kooperativ verhandeln - welche Einschätzungen und Erwartungen haben Studierende?, Working Paper Series: Business and Law, No. 11, Frankfurt University of Applied Sciences, Frankfurt Research Institute for Business and Law, Frankfurt a. M.

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/146943>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



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



FRANKFURT
UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Working Paper Series: Business and Law

Working Paper No. 11

**Durchsetzungsorientiert, hart oder sachorientiert, kooperativ
verhandeln – welche Einschätzungen und Erwartungen haben
Studierende?**

Andrea Ruppert und Martina Voigt

Oktober 2016

Durchsetzungsorientiert, hart oder sachorientiert, kooperativ verhandeln – welche Einschätzungen und Erwartungen haben Studierende?

Die vorliegende Studie untersucht, wie Studierende die Erfolgsaussichten einer durchsetzungsorientierten, harten sowie einer sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie in Gehaltsverhandlungen bewerten und konfrontiert deren Erwartungen und Einschätzungen mit denen von Führungskräften.

Andrea Ruppert und Martina Voigt

FB 3: Wirtschaft und Recht

Frankfurt University of Applied Sciences

Oktober 2016

Schlagwörter: Gehaltsverhandlung, Verhandeln, Verhandlungsstrategien, Verhandlungstaktiken, Verhandlungskompetenz, Einstellungen und Erwartungen von Studierenden, Vermittlung von Schlüsselkompetenzen

Keywords: Salary negotiations, negotiations, negotiation strategies, negotiation tactics, negotiation skills, attitudes and expectations of students, teaching of key competences

JEL Classifikations: J31, J24, C7, C78, M50

Kurzbeschreibung:

Die Autorinnen haben bereits 2015 die Ergebnisse einer Studie zur Frage, welchen Einfluss die Wahl der Verhandlungsstrategie und das Geschlecht der verhandelnden Person sowie die Interaktion dieser beiden Variablen auf den Verhandlungserfolg von Führungskräften in Gehaltsverhandlungen haben, vorgestellt (vgl. Ruppert/Voigt 2015b). Diese Studie zeigte, dass Führungskräfte den Einsatz von Verhandlungstaktiken, die der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie zuzuordnen sind, im Hinblick auf die Erfolgsaussichten in Gehaltsverhandlungen besser bewerten als Verhandlungstaktiken, die im Kontext einer durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie zum Einsatz kommen. In dem von ihnen im Rahmen dieser Studie durchgeführten Befragungsexperiment erwies sich die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie als – wenn auch nur minimal – erfolgreicher als die durchsetzungsorientierte, harte (vgl. Ruppert/Voigt 2015b). Parallel zu diesem Forschungsprojekt mit Führungskräften haben sie mit den gleichen methodischen Instrumenten eine Untersuchung mit Studierenden durchgeführt und die Ergebnisse der beiden Studien miteinander verglichen. Es zeigt sich, dass sich die Einschätzungen und Erwartungen der Studierenden von denen der Führungskräfte deutlich unterscheiden. Diese Unterschiede haben Implikationen für die Lehre an der Hochschule, insb. im Hinblick auf die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen, die weiter zu diskutieren sind.

Kontakt zu den Autorinnen:

ruppert@fb3.fra-uas.de

sokosch@fb3.fra-uas.de

Inhaltsverzeichnis:

	Seite
1. Einleitung	5
1.1 Einordnung des Forschungsthemas und Forschungsfragen	5
1.2 Aufbau des Working Paper	7
2. Theoretischer Rahmen: Strategische Optionen in Gehaltsverhandlungen	8
3. Methodisches Design der Studie	10
4. Beschreibung der beiden Stichproben	12
4.1 Beschreibung der Stichprobe „Führungskräfte“	12
4.2 Beschreibung der Stichprobe „Studierende“	14
5. Empirische Ergebnisse – Führungskräfte und Studierende im Vergleich	16
5.1 Bewertung der Verhandlungsstrategien und -taktiken	16
5.2 Bewertung der Verhandlungsstrategien und -taktiken nach Geschlecht	20
5.3 Bewertung der Verhandlungsstrategien und -taktiken nach Alter	23
5.4 Geschlecht der verhandelnden Person und Verhandlungserfolg	23
5.5 Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg	25
5.6 Zwei-Faktoren-Modell: Geschlecht der verhandelnden Person, Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg	28
5.7 Einflussfaktor Sympathie	30
5.8 Sollten Frauen andere Verhandlungsstrategien und -taktiken verwenden als Männer?	32
6. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	34
7. Abstract	37

8.	Anhang	38
8.1	Fragebogen Studierendenbefragung	38
8.2	Abbildungsverzeichnis	44
8.3	Tabellenverzeichnis	44
8.4	Literaturverzeichnis	45

1. Einleitung

1.1 Einordnung des Forschungsthemas und Forschungsfragen

Verhandlungskompetenzen sind in vielen gesellschaftlichen Bereichen eine wichtige Ressource zur Bewältigung von Konflikten sowie zur Entwicklung innovativer Problemlösungen. Für jeden Einzelnen stellen sie entscheidendes Know how zur Durchsetzung der eigenen Interessen sowie zur Erreichung von Zielen dar.

Auf dem Gebiet der Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen, dem seit längerem unser Forschungsinteresse gilt, geht es auf den ersten Blick um das individuelle Erreichen von Karrierezielen. Auf einer aggregierten Ebene haben Verhandlungskompetenzen aber offensichtlich auch beispielsweise einen Einfluss auf den Gender Pay Gap, der bei Führungskräften – zumindest teilweise – auch auf gendertypisch unterschiedlich ausgeprägte Verhandlungskompetenzen zurückgeführt werden kann (vgl. Ruppert / Voigt 2009, Wüst / Burkart 2012).

So konnten wir in einer vorangegangenen Studie zum Verhandlungsverhalten von Führungskräften bei Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen zeigen, dass weibliche Führungskräfte seltener eine Gehaltserhöhung bekommen als ihre männlichen Kollegen und dass die in Gehaltsverhandlungen erzielten Gehaltserhöhungen bei weiblichen Führungskräften geringer ausfallen (Ruppert / Voigt 2009).

Eine wichtige Komponente von Verhandlungskompetenz ist die Fähigkeit, eine passende Verhandlungsstrategie auszuwählen und diese in der Verhandlung angemessen umzusetzen. Die Bedeutung einer strategischen Vorgehensweise wurde in dieser Studie durch ein paradoxes Einzelergebnis hervorgehoben: Das Festlegen einer Verhandlungsstrategie im Vorfeld einer Gehalts- und Aufstiegsverhandlung erwies sich bei den männlichen Führungskräften als Erfolgsfaktor und bei den weiblichen als Misserfolgswirkungsfaktor (Ruppert / Voigt 2009).

Im Hinblick auf Gehaltsverhandlungen kommen für die Strategiewahl in der Regel zwei unterschiedliche Optionen in Betracht: zum einen die durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsstrategie, zum anderen die sachorientierte, kooperative. Wir haben daher in einer Folgestudie (Ruppert / Voigt 2015b) untersucht, wie Führungskräfte die Erfolgswirksamkeit dieser beiden Verhandlungsstrategien beurteilen. Konkret ging es uns um die Frage, wie die Chancen für Verhandlungserfolg einzuschätzen

sind, wenn weibliche und männliche Führungskräfte mit einer durchsetzungsorientierten, harten oder einer sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie in der Gehaltsverhandlung agieren und ob und inwieweit das Geschlecht der verhandelnden Personen bzw. geschlechtstypische Rollenerwartungen und Stereotypisierungen dazu beitragen, dass eine bestimmte Verhandlungsstrategie zum Erfolg führt.

Diese empirische Folgestudie machte deutlich, dass Führungskräfte den Einsatz von Verhandlungstaktiken, die der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie zuzuordnen sind, im Hinblick auf die Erfolgsaussichten in Gehaltsverhandlungen besser bewerten als Verhandlungstaktiken, die im Kontext einer durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie zum Einsatz kommen. In dem von uns im Rahmen dieser Folgestudie durchgeführten Befragungsexperiment erwies sich die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie als – wenn auch nur minimal – erfolgreicher als die durchsetzungsorientierte, harte. Es gab in dieser Untersuchung keinen Hinweis darauf, dass weibliche Führungskräfte bei Umsetzung einer durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie, für dieses nicht der weiblichen Geschlechterrolle entsprechende Verhalten, abgestraft würden (vgl. Ruppert / Voigt 2015b).

Eine wichtige Motivation für unsere Forschung war und ist die Verwendung unserer Erkenntnisse aus der Forschung in der Hochschullehre. Daher schien es interessant zu sein, parallel zu den Führungskräften die gleiche Untersuchung auch bei einer Stichprobe aus Studierenden durchzuführen, um deren Einschätzungen und Erwartungen zu erheben, mit denen der Führungskräfte zu vergleichen und aus diesem Vergleich Impulse für die Vermittlung von Verhandlungskompetenzen zu generieren. Im Einzelnen verfolgten wir mit dieser Ergänzungsstudie das Ziel Antworten auf die folgenden Forschungsfragen zu erhalten:

- a) Wie schätzen Studierende die Erfolgswirksamkeit der durchsetzungsorientierten, harten bzw. der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie ein und inwieweit unterscheiden sich diese Einschätzungen von denen der Führungskräfte?
- b) Welche Erwartungen haben Studierende im Hinblick auf die Höhe erreichbarer Gehaltsverbesserungen und inwieweit unterscheiden sich diese Erwartungen von denen der Führungskräfte?

- c) Inwieweit haben Studierende andere Vorstellungen im Hinblick auf die Erfolgswirksamkeit geschlechtstypischer Verhandlungsstrategien als Führungskräfte?
- d) Welche Implikationen haben die Ergebnisse für die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen, insbesondere von Verhandlungskompetenzen, in der Hochschulausbildung?

1.2 Aufbau des Working Paper

In diesem Working Paper werden ausgewählte Ergebnisse der Studierendenbefragung präsentiert und mit den entsprechenden Ergebnissen der Führungskräftebefragung (Ruppert / Voigt 2015b) verglichen.

Im nachfolgenden Kapitel 2 beschreiben wir kurz den theoretischen Rahmen unserer Folgestudie, in dem wir die Begriffe Verhandlungsstrategie und Verhandlungstaktik definieren und ausgehend von den Dual-Concern-Modellen die beiden für Gehaltsverhandlungen relevanten strategischen Optionen vorstellen.

In dem sich anschließenden Kapitel 3 beschreiben wir – ebenfalls in aller Kürze – das methodische Design der Folgestudie und unsere methodische Vorgehensweise.

Hieran schließt sich in Kapitel 4 die Beschreibung der beiden Stichproben (Studierende, Führungskräfte) hinsichtlich einiger für die Untersuchung relevanter Merkmale an.

In Kapitel 5 vergleichen wir die Einschätzungen der Studierenden mit denen der Führungskräfte im Hinblick auf die Erfolgswirksamkeit der beiden von uns untersuchten Verhandlungsstrategien.

Im abschließenden Kapitel 6 diskutieren wir dann die in Kapitel 5 festgestellten Ergebnisse, wobei der Fokus auf der Frage der Implikation für die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen, insbesondere von Verhandlungskompetenzen, in der Hochschulausbildung liegt.

2. Theoretischer Rahmen: Strategische Optionen in Gehaltsverhandlungen¹

Die steuernde Einflussnahme auf den Erfolg einer Gehaltsverhandlung setzt deren Planung und Vorbereitung voraus. Hierzu gehört in der Regel auch die Ausarbeitung einer Verhandlungsstrategie mit dazu passenden Verhandlungstaktiken.

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

Unterschiedliche Verhandlungsstrategien werden häufig auf der Basis der Dual-Concern-Modelle (vgl. z.B. Filley 1975; Pruitt / Rubin 1986; Pruitt 1991) systematisiert. Wir halten von diesen Modellen, die sich lediglich im Hinblick auf die Bezeichnung der relevanten Dimensionen unterscheiden, bei Gehaltsverhandlungen die Variante von Filley für besonders geeignet, der einerseits das Interesse an der persönlichen Zielerreichung („concern for personal goals“) und andererseits das Interesse an der Beziehung zum Verhandlungspartner („concern for relationship“) als maßgebliche Dimensionen für die Auswahl der besten Verhandlungsstrategie ansieht (vgl. Filley 1975, S. 49f.).

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

- Die Durchsetzungsstrategie (im Folgenden als durchsetzungsorientiert, hart bezeichnet), wenn das Interesse an der Beziehung zum Verhandlungspartner eher gering ist und

¹ An dieser Stelle geben wir nur einen knappen Überblick über die unserem Forschungsprojekt zugrundeliegenden Verhandlungsstrategien. Eine ausführliche Darstellung findet sich in Ruppert / Voigt (2015b).

- die Integrationsstrategie (im Folgenden als sachorientiert, kooperativ bezeichnet), wenn das Interesse an der Beziehung zum Verhandlungspartner eher hoch ist.

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

Betrachtet man die Integrationsstrategie, dann entspricht diese am ehesten dem sachorientierten, kooperativen Verhandeln nach dem von Fisher / Ury / Patton (1984/2009) entwickelten Harvard Konzept. Sachbezogenes Verhandeln bedeutet, dass Verhandlungskonflikte ausschließlich anhand ihrer sachlichen Bedeutung für die Verhandlungspartner gelöst werden (vgl. Fisher / Ury / Patton 1984/2009, S. 20). Die Konzentration auf die sachliche Ebene gewährleistet eine Verfolgung der eigenen Ziele ohne die Beziehung zum Verhandlungspartner zu beschädigen. Das Ziel des Harvard Konzeptes ist es, für beide Verhandlungspartner eine Win-Win-Situation zu erreichen. Es basiert auf den vier Grundprinzipien des Verhandeln: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln; auf Interessen, nicht auf Positionen konzentrieren; Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln; auf neutralen Bewertungskriterien bestehen (Fisher / Ury / Patton 1984/2009).

3. Methodisches Design der Studie²

Die von uns verwendete Untersuchungsmethode charakterisieren wir als Quasi-Experiment oder auch als Befragungsexperiment, wobei zwei Elemente zum Einsatz kamen: zum einen ein kontrollierter Stimulus in Form von Video-Clips und zum anderen ein standardisierter Fragebogen.

Die von uns mit professionellen Schauspielern gedrehten vier knapp fünfminütigen Videoclips zeigen jeweils einen Ausschnitt aus einer Gehaltsverhandlung. Variiert wurden in diesen Filmen das Geschlecht der Person, die um ein höheres Gehalt verhandelt hat sowie die verwendete Verhandlungsstrategie (zwei unabhängige Variablen bzw. zwei Faktoren):

In Film 1 verhandelt eine männliche Führungskraft mit einer sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie.

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

In Film 3 verhandelt eine weibliche Führungskraft mit einer sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie

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

Alle vier Videoclips haben in den ersten ca. zwei Minuten den gleichen Inhalt: Die Akteure begrüßen sich und verständigen sich über das Thema der Besprechung. Die um mehr Gehalt verhandelnde Person stellt die eigenen Leistungen und Erfolge dar und stellt – nach Aufforderung durch den Vorgesetzten – eine hohe Eingangsforderung von 15 Prozent Gehaltserhöhung. Der Vorgesetzte begründet mit der schlechten Situation des Unternehmens, warum er eine Gehaltserhöhung von 15 Prozent nicht gewähren kann und macht – nach Aufforderung durch seinen Mitarbeiter bzw. seine Mitarbeiterin – ein Gegenangebot von 2,5 Prozent.

² Auch zum methodischen Design der Studie möchten wir an dieser Stelle nur einen knappen Überblick geben. Eine ausführliche Beschreibung der Untersuchungsmethode, der Stichprobe, den Ausgangshypothesen findet sich in Ruppert / Voigt (2015b).

In der durchsetzungsorientierten, harten Variante zeigt sich der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin ungehalten über den Vorschlag des Vorgesetzten und verhandelt im weiteren mit Drohungen (Rücknahme der eigenen Leistung, Verlassen des Unternehmens) sowie mit sonstigen Manipulationstechniken (moralischer Druck, Bezug auf Autoritäten). In der sachorientierten, kooperativen Variante erfragt der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin die Interessen der Gegenseite, zeigt Verständnis und entwickelt schließlich einen Lösungsvorschlag, der die Interessen beider Seiten berücksichtigt. Die Texte, das Verhalten und das Erscheinungsbild sowie Körpersprache und Intonation waren den Schauspielern durch die Drehbücher vorgegeben und es wurde strikt auf die exakte Umsetzung geachtet. Um die Wirkung der Persönlichkeit der Schauspieler auf die Probanden zu berücksichtigen wurden als potentielle Störvariablen sowohl Fragen zur Sympathie als auch zur Wirkung der Geschlechtlichkeit in den Fragebogen aufgenommen.

Jede Untersuchungsperson (Führungskraft oder Studierende/r) der Stichprobe schaute nur einen Film an, um ein Vergleichen zwischen den Geschlechtern sowie zwischen sachorientierter, kooperativer und durchsetzungsorientierter, harter Verhandlungsstrategie auszuschließen.

Zweites Element des methodischen Instrumentariums war ein zweiteiliger standardisierter Fragebogen, wobei dieser in zwei Varianten (Befragung von Führungskräften, Befragung von Studierenden) konzipiert wurde.

Der erste Teil des Fragebogens, der zu Befragung der Führungskräfte verwendet wurde, beginnt mit Fragen zur Person (Geschlecht, Alter, Ausbildung), zum Herkunftsunternehmen (Branchen, Unternehmensgröße) und zur Stellung der Person im Unternehmen (Personalverantwortung, Führungsspanne). Bei der Studierendenbefragung wurde ebenfalls nach Alter, Geschlecht und Ausbildung gefragt. Es folgten hier Fragen nach vorhandener Berufsausbildung und Berufserfahrung sowie nach dem Fachbereich, dem Studiengang und dem angestrebten Studienabschluss (vgl. Anhang 8.1: Fragebogen zur Studierendenbefragung, S. 39 ff.). Der erste Teil des Fragebogens endet – in beiden Varianten – mit einer Fragenbatterie, mit der die Einschätzung von verschiedenen Verhandlungstaktiken im Hinblick auf den Erfolg in Gehaltsverhandlungen vor dem Zeigen des Films erhoben wurde.

Nach dem Betrachten des Films wurde der zweite Teil des Bogens ausgehändigt und ausgefüllt. Dieser war für beide Untersuchungsgruppen identisch. Er beinhaltete Fragen zur Sympathie und Geschlechtlichkeit der Akteure vor allem auch die beiden Fragen, mit denen wir den Verhandlungserfolg, also die abhängige Variable in unserem Modell, gemessen haben:

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

4. Beschreibung der Stichproben

4.1 Beschreibung der Stichprobe „Führungskräfte“³

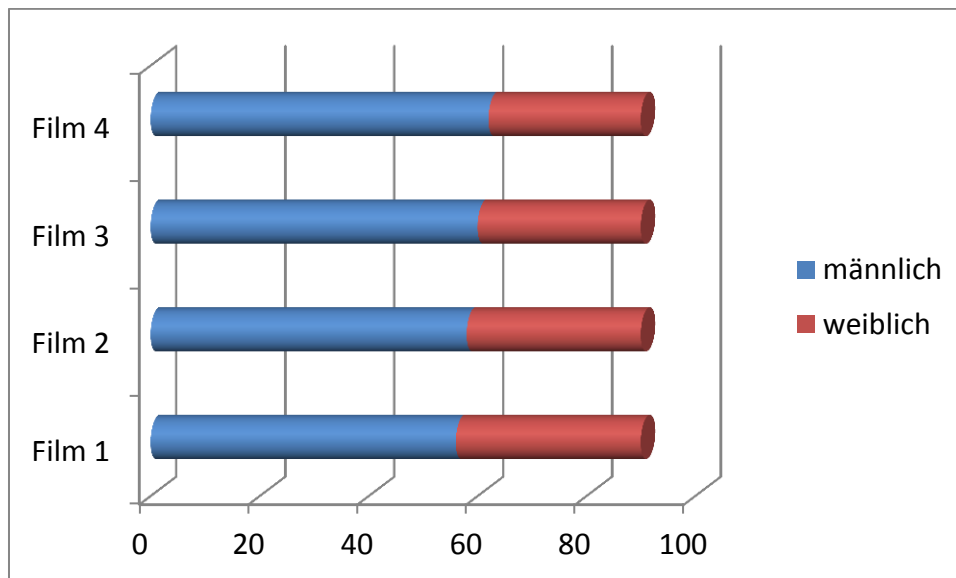
Als Grundgesamtheit hatten wir alle Führungskräfte mit Personalverantwortung (für mindestens eine/n Mitarbeiter/in) definiert. Die Stichprobe wurde aus einer Teilpopulation dieser Grundgesamtheit gezogen. Die Probanden wurden über kooperierende Verbände und Einzelunternehmen sowie über Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte rekrutiert und nahmen freiwillig teil.

Die Stichprobe der Führungskräfte wurde im Zeitraum zwischen Juni 2012 bis April 2013 erhoben. Die Stichprobe umfasst insgesamt 360 Probanden. Jeder der vier Filme wurde von 90 Probanden gesehen und bewertet. Eine Parallelisierung der vier Stichproben, d.h. eine gleiche Zusammensetzung der Untersuchungsgruppen pro Film, ist uns nur bei dem für unsere Untersuchung wichtigsten Merkmal, dem Geschlecht der Probanden, annähernd gelungen (vgl. Abb. 1).

In Bezug auf das Geschlecht ist die Zusammensetzung der Stichproben bei allen vier Filmen annähernd gleich. Der Anteil der weiblichen Probanden liegt betrachtet über die gesamte Stichprobe (N=360) bei 34,5 Prozent mit einer maximalen Abweichung nach oben und unten von 3,4 Prozentpunkten.

³ Auch die Beschreibung der Stichprobe aus der Führungskräfte-Studie halten wir knapp. Eine ausführliche Darstellung findet sich in Ruppert / Voigt (2015b).

Abb. 1: Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen nach Geschlecht in der Stichprobe „Führungskräfte“



Das Durchschnittsalter der im Sample vertretenen weiblichen Führungskräfte lag bei 43,8 Jahren und das der männlichen bei 46,6 Jahren.

Die von uns befragten Probanden hatten geschlechtsübergreifend überwiegend (Männer: 81,4 Prozent / Frauen 80,6 Prozent).

Im Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit ist zu sagen, dass gut die Hälfte (51,9 Prozent) der Befragten sich auf fünf Branchen ("Kreditinstitute, Versicherungen und Finanzdienstleistungen" = 19,7 Prozent, "Industrie" = 14,7 Prozent, "Gesundheits- und Sozialwesen" = 8,9 Prozent, "Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung" = 8,6 Prozent) verteilen.

Betrachtet man die Stichprobe „Führungskräfte“ nach der Größe des Herkunftsunternehmens fällt auf, dass die Probanden am häufigsten aus Großunternehmen kamen.

Die Betrachtung des Samples nach der Anzahl der den Teilnehmern unterstellten Mitarbeiter zeigte, dass die Teilnehmer an unserer Studie am häufigsten Personalverantwortung für 1-9 Personen hatten.

4.2 Beschreibung der Stichprobe „Studierende“

Die Stichprobe der Studierenden wurde im Zeitraum zwischen November 2012 bis Juni 2013 an der Frankfurt University of Applied Sciences erhoben. Das Sample umfasst insgesamt 374 Studierende, davon waren 170 Studierende (45,6 Prozent) männlich und 203 Studierende (54,4 Prozent) weiblich. Die Aufteilung der Befragten auf die Fachbereiche zeigt Tabelle 1. Demnach studiert die überwiegend Anzahl der Befragten (305 bzw. 81,6 Prozent) am Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht.

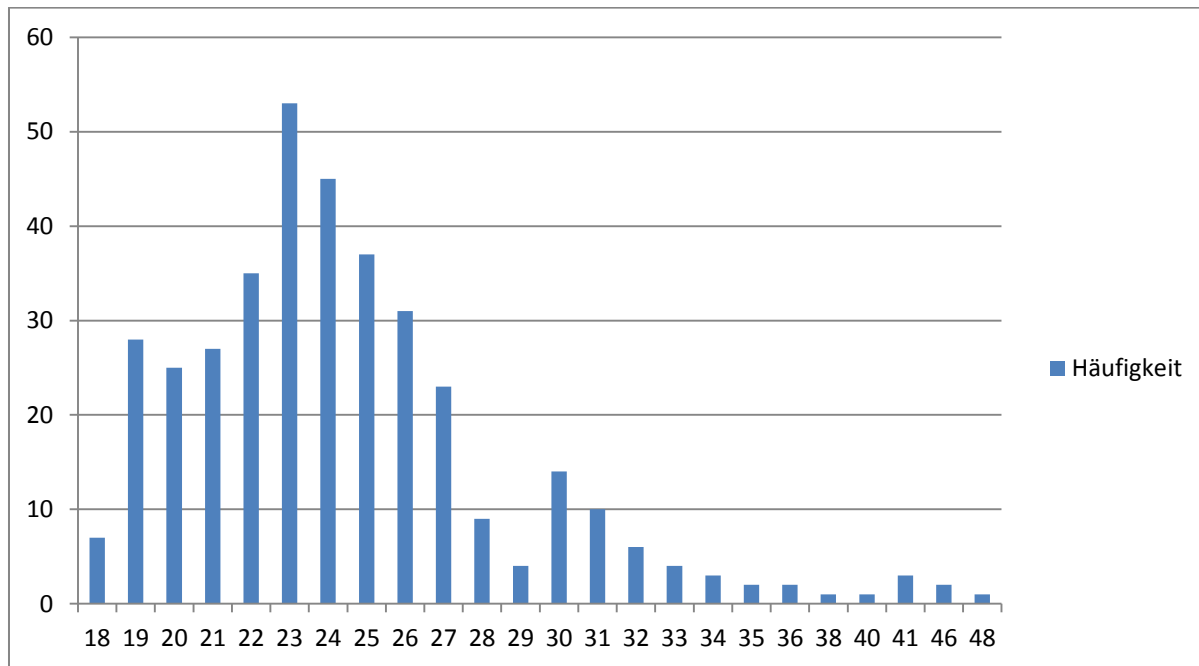
Tab. 1: Stichprobe „Studierende“ nach Fachbereichen

	Häufigkeit	Prozent	Kumulative Prozente
Fachbereich 1: Architektur, Bau- ingenieurwesen, Geomatik	9	2,4	2,4
Fachbereich 2: Informatik & Ingenieurwissenschaften	45	12	14,4
Fachbereich 3: Wirtschaft & Recht	305	81,6	96
Fachbereich 4: Soziale Arbeit und Gesundheit	15	4	100
Gesamt	374	100	

Von den befragten Studierenden strebten 276 Teilnehmer (73,8 Prozent) einen Bachelorabschluss an; 98 (26,2 Prozent) einen Masterabschluss.

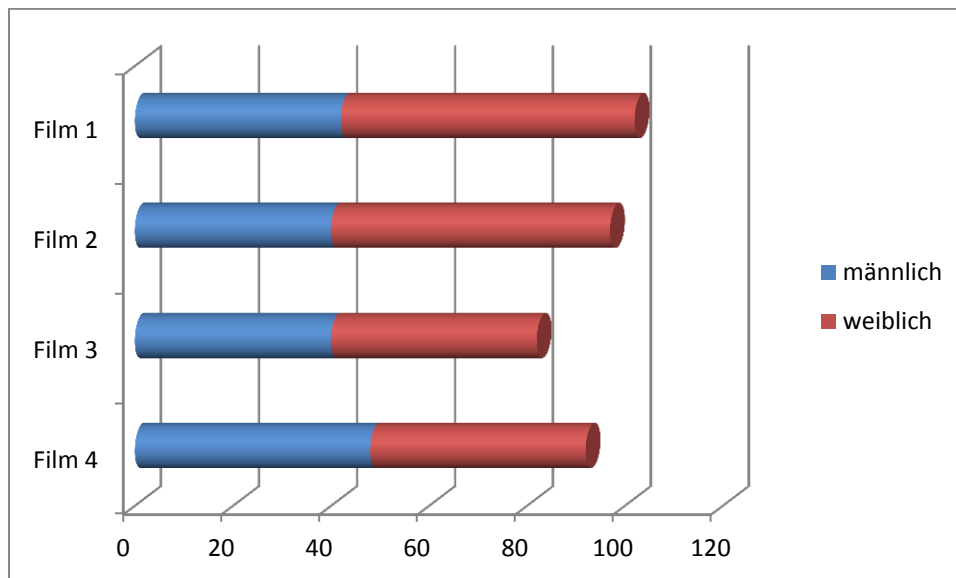
Das Alter der Teilnehmenden zeigt Abb. 2. Hier ist zu erkennen, dass die jüngste Untersuchungsperson 18 Jahre alt war und die älteste 48. Das Alter beträgt im Mittel 24,57 Jahre (SD = 4,61).

Abb. 2: Zusammensetzung der Stichprobe „Studierende“ nach Alter



Die Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen der Studierendenbefragung war im Vergleich zur Führungskräfteuntersuchung nicht ganz ideal (vgl. Abb. 3). Zum einen erreichten wir im Hinblick auf die Gesamtzahl der Befragungen unterschiedliche Werte zwischen $N = 82$ (Film 3) und $N = 102$ (Film 1). Zum anderen war die Verteilung nach Geschlecht der Probanden recht unterschiedlich. Insgesamt betrugen der Anteil der männlichen Studierenden 45,6 Prozent und der der weiblichen 54,4 Prozent. Die Abweichungen von diesen Werten bei den einzelnen Filmen betragen bis zu 6,6 Prozentpunkte (Film 4).

Abb. 3: Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen nach Geschlecht in der Stichprobe „Studierende“



5. Empirische Ergebnisse - Führungskräfte und Studierende im Vergleich

5.1 Bewertung der Verhandlungsstrategien und –taktiken (allgemein)

Wie in Kapitel 3 bereits dargestellt, bestand der von uns verwendete Fragebogen aus zwei Teilen. Im ersten Teil, der von den Probanden vor dem Anschauen des Video-clips ausgefüllt wurde, baten wir die Führungskräfte und die Studierenden darum, unterschiedliche Verhandlungstaktiken hinsichtlich ihrer Erfolgswirkung in Gehaltsverhandlungen einzuschätzen. Die Frage lautete:

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

Im Fragebogen verwendeten wir eine Fragenbatterie, die aus 22 verschiedenen Items bzw. Verhandlungstaktiken bestand, und baten die Probanden, jede aufgelistete Verhandlungstaktik auf einer Schulnoten-Skala von 1 (= sehr gut) bis 6 (= ungenügend) hinsichtlich ihrer Erfolgswirksamkeit in Gehaltsverhandlungen zu bewerten. Die Reihenfolge der Items war so gestaltet, dass Verhandlungstaktiken, die der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie zuzuordnen sind, und solche, die spezifisch für die durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsstrategie stehen, sowie „neutrale“ Verhandlungstaktiken, die mit beiden Verhandlungsstrategien kom-

patibel sind, bunt gemischt waren. Unsere Absicht hierbei war, die Beurteilung der Verhandlungstaktiken sowie die der dahinter stehenden beiden Verhandlungsstrategien (vgl. Kapitel 2) zu messen, bevor die Probanden durch die Darstellung in den Videoclips beeinflusst wurden.

Weiterhin haben wir mittels Durchschnittsbildung zwei Indizes gebildet, in die wir jeweils nur diejenigen Verhandlungstaktiken einbezogen haben, die spezifisch ausschließlich der sachorientierten, kooperativen bzw. der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie zuzuordnen sind. Die „neutralen“ Verhandlungstaktiken, die mit beiden Verhandlungsstrategien kompatibel sind, wurden bei der Indexbildung nicht berücksichtigt.

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

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

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

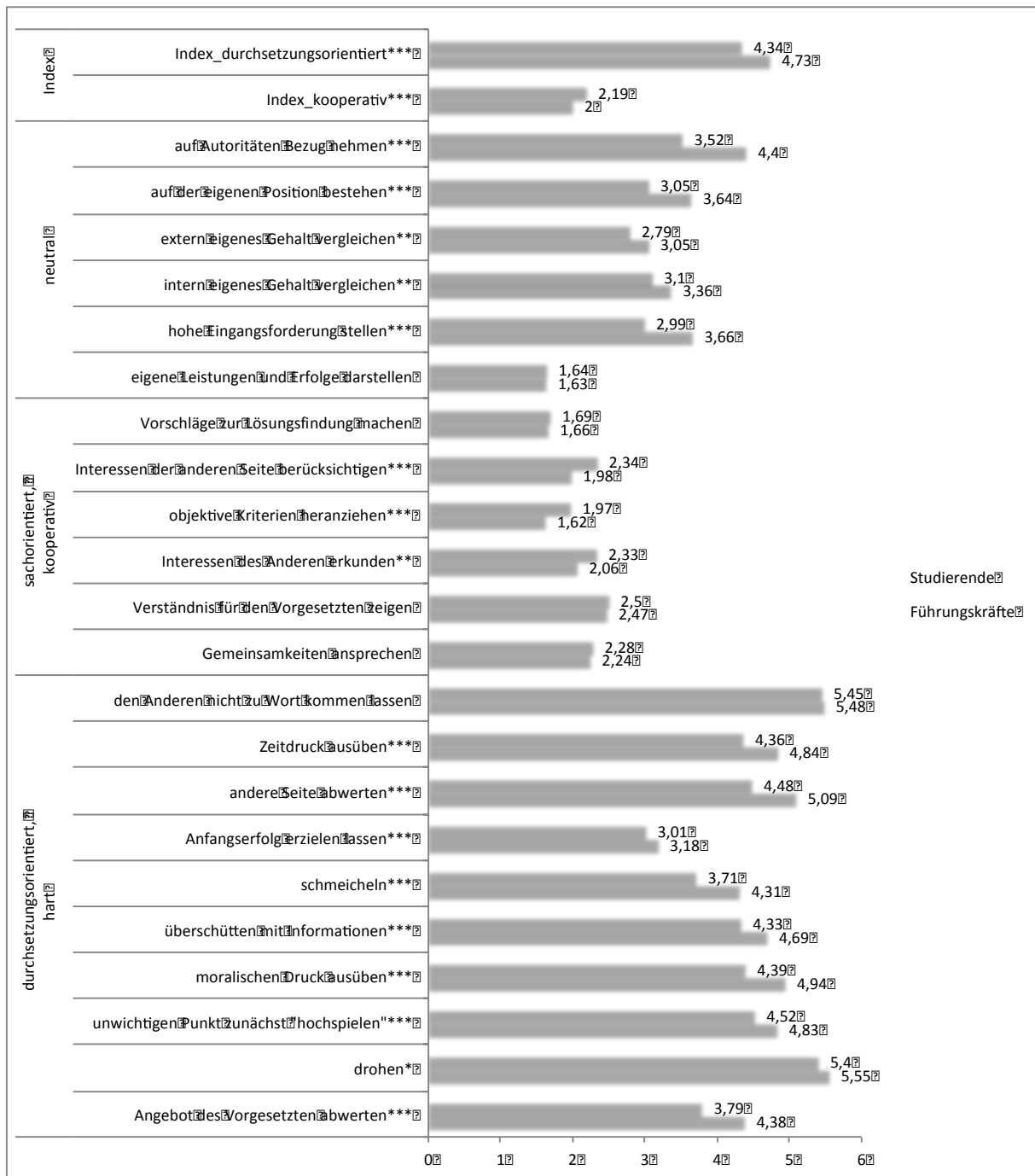
- Angebot des Vorgesetzten abwerten
- drohen
- unwichtigen Punkt zunächst „hochspielen“
- moralischen Druck ausüben
- überschütten mit Informationen
- schmeicheln
- Anfangserfolg erzielen lassen
- andere Seite abwerten
- Zeitdruck ausüben
- den Anderen nicht zu Wort kommen lassen.

Der Vergleich der beiden Stichproben bezüglich der Bewertung der Verhandlungstaktiken sowie der anhand der Indizes abgebildeten übergeordneten Verhandlungsstrategien zeigt nun, dass die Gruppe der Führungskräfte diejenigen Verhandlungstaktiken, die der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie zuzuordnen sind, positiver bewertet als die Gruppe der Studierenden. Im Hinblick auf die Verhandlungstaktiken, die nur im Kontext einer durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie sinnvoll einsetzbar sind, zeigt sich hingegen eine signifikant erfolgreichere Einschätzung der Studierenden gegenüber der meisten „harten“ Verhandlungstaktiken.

Vergleicht man die beiden Indizes, in denen wir die Items der sachorientierten, kooperativen und durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie zusammengefasst haben, dann ergibt sich ein ähnliches Bild: Der durchschnittlichen Bewertung der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie mit „gut“ ($M = 2,00$; $SD = 0,62$) der Führungskräfte steht eine etwas schlechtere durchschnittliche Bewertung von $M = 2,19$ ($SD = 0,65$) der Studierenden gegenüber. Der Unterschied der beiden Stichproben ist signifikant ($p < 0,001$).

Bezüglich der Bewertung der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie offenbaren die Studierenden eine schlechte Einschätzung von $M = 4,34$ ($SD = 0,65$), die allerdings immer noch deutlich günstiger ausfällt als die Einschätzung der Führungskräfte ($M = 4,73$; $SD = 0,58$). Auch dieser Unterschied ist signifikant ($p < 0,001$).

Abb. 4: Bewertung der Verhandlungstaktiken durch Führungskräfte und Studierende⁴



⁴ Die Signifikanzen sind wie folgt zu lesen: * = $p < 0,05$, ** = $p < 0,01$, *** = $p < 0,001$

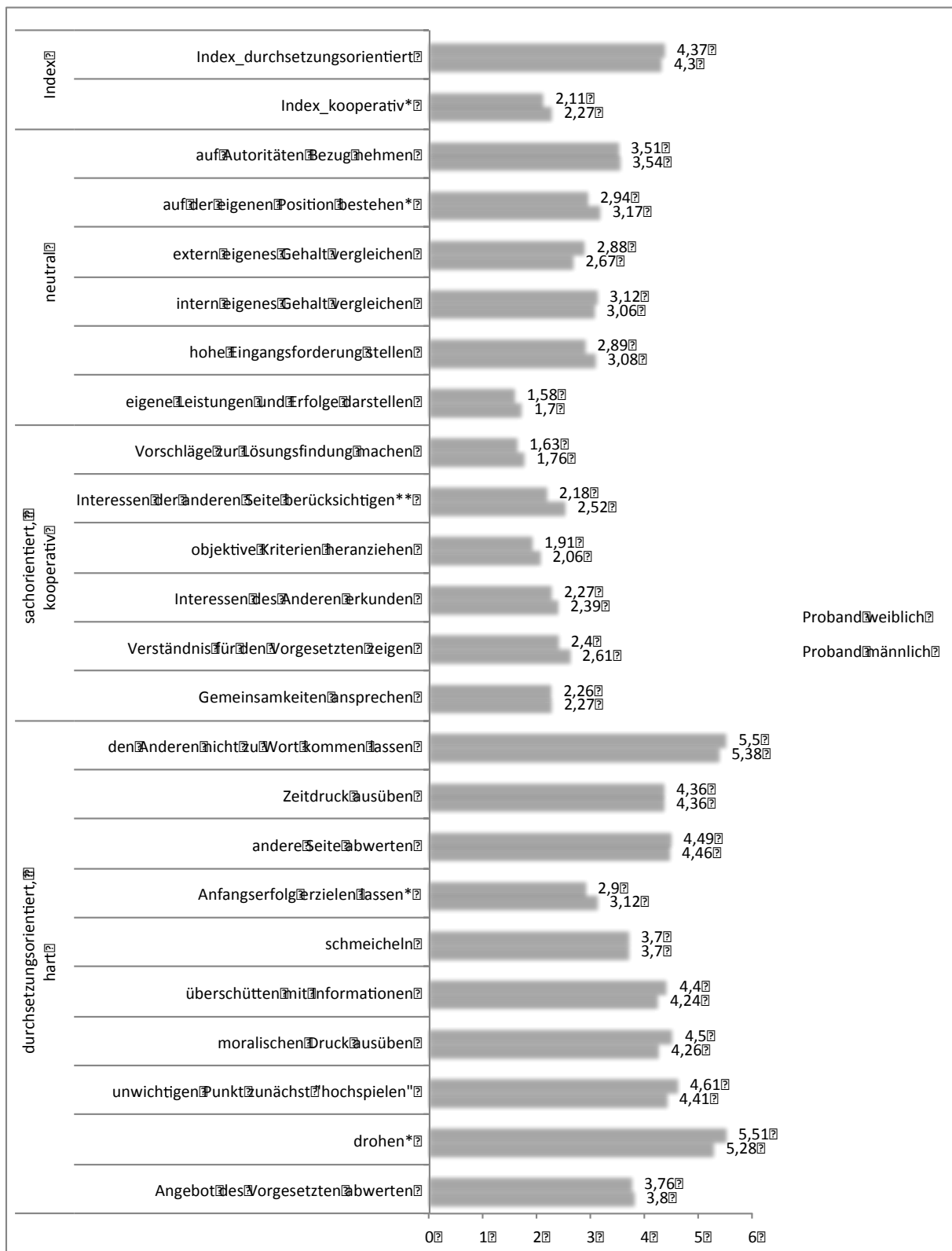
Unser Fazit ist daher: Führungskräfte schätzen die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie für Gehaltsverhandlungen als signifikant erfolgversprechender ein als die Studierenden. Für die durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsstrategie dreht sich das Verhältnis um und die Studierenden schätzen diese Verhandlungsstrategie als etwas erfolgversprechender ein als die Führungskräfte.

5.2 Bewertung der Verhandlungsstrategien und -taktiken nach Geschlecht

Die Auswertung der Bewertungen der Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken nach Geschlecht hatte gezeigt, dass die befragten weiblichen Führungskräfte die durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsstrategie und die dazu gehörigen Verhandlungstaktiken noch weniger schätzen als die männlichen.

Für die Gruppe der Studierenden fallen die Effekte ähnlich aus. Während die weiblichen Studierenden, ebenso wie die weiblichen Führungskräfte, alle (!) sachorientierten, kooperativen Verhandlungstaktiken als etwas erfolgreicher wahrnehmen als die männlichen Studierenden, verhält sich dies bei den harten Verhandlungstaktiken umgekehrt: die Männer bewerten die meisten durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungstaktiken als erfolgversprechender als die befragten Frauen (vgl. Abb. 5).

Abb. 5: Bewertung der Verhandlungstaktiken durch Studierende nach Geschlecht⁵



⁵ Die Signifikanzen sind wie folgt zu lesen: * = $p < 0,05$, ** = $p < 0,01$, *** = $p < 0,001$

Auch die Betrachtung der Indizes weist in dieselbe Richtung. Die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie wird von den männlichen Studierenden im Mittel mit 2,27 (SD = 0,65) etwas schlechter bewertet als von den weiblichen (M = 2,11; SD = 0,63). Dieser Unterschied wird signifikant ($p = 0,014$). Bei dem Index für die durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsstrategie ergibt sich bei den Männern eine mittlere Bewertung von 4,30 (SD = 0,70), bei den Frauen von 4,37 (SD = 0,60).

Betrachtet man die Werte für männliche und weibliche Führungskräfte sowie männliche und weibliche Studierende im Überblick, dann sieht man, dass bei der Einschätzung der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie die weiblichen Führungskräfte die beste Bewertung abgeben. An zweiter Stelle stehen die männlichen Führungskräfte, gefolgt von den weiblichen Studierenden. Die relativ schwächste Bewertung erhält diese Verhandlungsstrategie von den männlichen Studierenden. In Bezug auf die Einschätzung der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie ergibt sich die genau entgegengesetzte Reihenfolge.

Tab. 2: Bewertung der Verhandlungsstrategien durch Führungskräfte und Studierende nach Geschlecht

	Bewertung der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie	Bewertung der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie
Männliche Führungskräfte	M = 4,69 (SD = 0,55)	M = 2,02 (SD = 0,60)
Weibliche Führungskräfte	M = 4,81 (SD = 0,62)	M = 1,97 (SD = 0,66)
Männliche Studierende	M = 4,30 (SD = 0,70)	M = 2,27 (SD = 0,65)
Weibliche Studierende	M = 4,37 (SD = 0,60)	M = 2,11 (SD = 0,63)

5.3 Bewertung der Verhandlungsstrategien und -taktiken nach Alter

In der Führungskräftestudie hatte sich gezeigt, dass die durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsstrategie mit zunehmendem Alter schlechter eingeschätzt wird. Der Korrelationskoeffizient beträgt für die Gesamt-Stichprobe $r = 0,24$, wobei die Korrelation bei einem Signifikanzniveau von $p = 0,05$ signifikant ist.

Bei den Studierenden zeigt sich kein Zusammenhang zwischen dem Alter und der Bewertung der Verhandlungsstrategien ($r = 0,05$ für die durchsetzungsorientierte, harte Verhandlungsstrategie und $r = -0,04$ für die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie). Dies kann der geringen Varianz im Alter der Studierenden geschuldet sein.

5.4 Geschlecht der im Film verhandelnden Person und Verhandlungserfolg

Die erste Hypothese, die wir für unsere Untersuchung der Führungskräfte aufgestellt hatten, lautete:

Erster Haupteffekt: Der Verhandler wird unabhängig von der Verhandlungsstrategie als erfolgreicher eingeschätzt als die Verhandlerin.

Den Erfolg der im Film verhandelnden Personen hatten wir operationalisiert, indem wir die folgenden zwei Fragen in den 2. Teil des Fragebogens aufgenommen hatten, den die Studierenden ausgefüllt haben nachdem sie den Film gesehen hatten:

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

Diese Hypothese mussten wir verwerfen: Die Verhandlerin erzielt bei beiden Messgrößen (Gehaltserhöhung im Film, Gehaltserhöhung „real“) für den Verhandlungserfolg das bessere Ergebnis. Die befragten Führungskräfte erwarteten im Mittel, dass die verhandelnde Frau im Film eine Gehaltserhöhung von 6,3 Prozent ($SD = 2,23$)

erzielen wird, der verhandelnde Mann von 5,5 Prozent (SD = 2,00). In der Varianzanalyse wird dieser geschlechtstypische Unterschied signifikant ($p = 0,001$).

Hätten die Probanden der Führungskräftestudie selbst zu entscheiden, so fiel die geschlechtsspezifische Differenz der durchschnittlichen Gehaltserhöhungen („real“) noch deutlicher aus. In diesem Fall bekäme die Frau eine durchschnittliche Gehaltserhöhung von 7,1 Prozent (SD = 3,15) und der Mann eine von nur 5,7 Prozent (SD = 2,94). Auch dieses Ergebnis wird in der Varianzanalyse signifikant ($p < 0,001$).

Auch für die Gruppe der Studierenden zeigt sich, dass der Mann im Film schlechter abschneidet als die Frau, was die erwartete Gehaltserhöhung betrifft. In der Varianzanalyse wird dieser geschlechtstypische Unterschied signifikant ($p < 0,001$).

Betrachten wir die Gehaltserhöhung, die die studierenden Probanden der Person im Film geben würden, wenn sie selbst entscheiden könnten, zeigt sich ebenfalls, dass die Frau besser abschneidet als der Mann. Auch dieser Unterschied wird signifikant, fällt allerdings etwas geringer aus als bei der im Film erwarteten Gehaltserhöhung ($p = 0,009$).

Vergleicht man die Einschätzungen der Führungskräfte mit denen der Studierenden hinsichtlich des Geschlechts im Film, ergibt sich das in Tabelle 3 dargestellte Bild:

Tab. 3: Geschlecht der im Film verhandelnden Person und Verhandlungserfolg im Film

Gehaltserhöhung im Film	Studierende	Führungskräfte
Mann im Film	5,9 %	5,5 %
Frau im Film	6,9 %	6,3 %

Für die abhängige Variable „Gehaltserhöhung im Film“ unterscheiden sich die Studierenden signifikant von den Führungskräften, unabhängig vom Geschlecht im Film ($p = 0,001$). Die Studierenden erwarten insgesamt eine größere Gehaltserhöhung als die Führungskräfte.

Beide Gruppen erwarten für die gezeigte Frau eine größere Gehaltserhöhung als für den Mann, so dass die Wechselwirkung (Geschlecht im Film und Stichprobe) nicht signifikant wird ($p = 0,42$). Das heißt, das Geschlecht im Film wirkt sich nicht unterschiedlich in den Gruppen der Führungskräfte und Studierenden auf die Gehaltserhöhung im Film aus.

Bezüglich der selbst bestimmten Gehaltserhöhung („real“) zeigt sich ein sehr ähnliches Bild. Auch hier würden die Studierenden insgesamt höhere Gehaltserhöhungen vergeben als die Führungskräfte ($p = 0,004$). Beide Gruppen erwarten für die gezeigte Frau eine größeren Gehaltserhöhung als für den Mann, so dass die Wechselwirkung (Geschlecht im Film und Stichprobe) nicht signifikant wird ($p = 0,40$). Das heißt, das Geschlecht im Film wirkt sich nicht unterschiedlich in den Gruppen der Führungskräfte und Studierenden auf die Gehaltserhöhung im Film aus.

Tab. 4: Geschlecht der im Film verhandelnden Person und Verhandlungserfolg „real“

Gehaltserhöhung real	Studierende	Führungskräfte
Mann im Film	6,6 %	5,7 %
Frau im Film	7,6 %	7,1 %

5.5 Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg

Die zweite Hypothese, die wir für unsere Untersuchung der Führungskräfte aufgestellt hatten, lautete:

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

Auch diese Hypothese mussten wir verwerfen: Für die Gesamtstichprobe aller Führungskräfte zeigte sich, dass bei der abhängigen Variablen „Gehaltserhöhung im Film“ die Variation der Verhandlungsstrategie praktisch keine Rolle spielt. Mit der

sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie wird eine durchschnittliche Gehaltserhöhung von 5,9 Prozent ($SD = 2,13$) erzielt, mit der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie eine von 5,8 Prozent ($SD = 2,17$). Der Faktor Verhandlungsstrategie ist nicht signifikant ($p = 0,71$).

Bei der zweiten Messung des Verhandlungserfolgs, der Gehaltserhöhung, die die Probanden selbst in der gesehenen Situation geben würden, zeigt sich zwar ein kleiner Vorteil bei Einsatz der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie (6,7 Prozent mit $SD = 3,07$) im Vergleich zu 6,1 Prozent mit $SD = 3,16$ bei Einsatz der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie. Auch dieser kleine Unterschied ist nicht signifikant ($p = 0,09$).

Der vorhergesagte minimal bessere Erfolg bei Verwendung der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie war im Sample der Führungskräfte eher auf die weiblichen Befragten zurückzuführen ist, insbesondere bei der Gehaltserhöhung „real“.

Wenn wir uns nun den Ergebnissen der Studierenden zuwenden, so zeigt sich, dass bei der abhängigen Variablen „Gehaltserhöhung im Film“ die sachorientiert, kooperative Verhandlungsstrategie einen leichten Nachteil gegenüber der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie hat. Mit der sachorientiert, kooperativen Verhandlungsstrategie wird eine durchschnittliche Gehaltserhöhung von 6,2 Prozent ($SD = 2,32$) erwartet, mit der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie eine von 6,6 Prozent ($SD = 2,48$). Dieser Unterschied ist allerdings nicht signifikant ($p = 0,14$).

Für die Gehaltserhöhung, die die studentischen Probanden selbst in der gesehenen Situation geben würden, zeigt sich mit 7,1 Prozent bei der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie ($SD = 3,17$) im Vergleich zu 7,2 Prozent ($SD = 4,03$) bei Einsatz der durchsetzungsorientierten harten Verhandlungsstrategie kein Unterschied.

Vergleicht man die Einschätzungen der Führungskräfte mit denen der Studierenden hinsichtlich der eingesetzten Verhandlungsstrategie, ergibt sich folgendes Bild:

Tab. 5: Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg im Film

Gehaltserhöhung im Film	Studierende	Führungskräfte
Sachorientiert, kooperativ	6,2 %	5,9 %
Durchsetzungsorientiert, hart	6,6 %	5,8 %

Es fällt noch einmal auf, dass die Studierenden insgesamt eine signifikant höhere Gehaltserhöhung im Film erwarten als die Führungskräfte ($p = 0,003$). Weiterhin zeigt sich, dass die Studierenden eine höhere Gehaltserhöhung bei Einsatz der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie erwarten gegenüber der sachorientierten, kooperativen, wohingegen bei den Führungskräften kein Unterschied zwischen den beiden Verhandlungsstrategien besteht. Der Effekt der Wechselwirkung wird allerdings nicht signifikant ($p = 0,15$), das heißt, die verwendete Verhandlungsstrategie wirkt sich nicht signifikant unterschiedlich innerhalb der beiden Stichproben (Führungskräfte und Studierende) auf die Gehalterhöhung im Film aus.

Bezüglich der Gehaltserhöhung „real“, zeigt sich, dass die Studierenden im Vergleich zu den Führungskräften höher greifen würden ($p = 0,006$). Während die Verhandlungsstrategie bei den Studierenden keinen Unterschied in der Gehaltserhöhung ergibt, sahen die Führungskräfte in der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie eine geringere Gehaltserhöhung für angemessen. Auch hier zeigt sich keine signifikante Wechselwirkung, so dass festgehalten werden kann, dass sich der Effekt der Verhandlungsstrategie nicht signifikant unterschiedlich in den beiden Stichproben auf die Gehaltserhöhung „real“ auswirkt ($p = 0,20$).

Tab. 6: Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg „real“

Gehaltserhöhung real	Studierende	Führungskräfte
Sachorientiert, kooperativ	7,1 %	6,7 %
Durchsetzungsorientiert, hart	7,2 %	6,1 %

5.6 Zwei-Faktoren-Modell: Geschlecht der verhandelnden Person, Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg

Die dritte Hypothese, die wir als Ausgangspunkt für unsere Führungskräfte-Studie formuliert hatten, zielt auf die Interaktion zwischen den Variablen Verhandlungsstrategie und Geschlecht der verhandelnden Person ab:

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

Auch diese dritte Hypothese mussten wir für das Führungskräfte-Sample zurückweisen, da die verhandelnde Frau in allen vier Konstellationen erfolgreicher ist. Am wenigsten unterscheiden sich die durchschnittlich vorhergesagten Gehaltserhöhungen (im Film), wenn beide nach der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie verhandeln (Mann: 5,6 Prozent, SD = 2,12; Frau 6,2 Prozent, SD = 2,11). Am weitesten klaffen die Ergebnisse auseinander, wenn die Personen im Film durchsetzungsorientiert, hart verhandeln und die Probanden selbst („real“) zu entscheiden hätten. In diesem Fall bekäme die verhandelnde Frau eine durchschnittliche Gehaltserhöhung von 6,9 Prozent (SD = 3,19) und der Mann eine von nur 5,4 Prozent (SD = 2,95). Interessant ist hier noch ein weiteres kleines Einzelergebnis: Bei der Variablen „Gehaltserhöhung im Film“ wird die durchsetzungsorientiert, hart verhandelnde Frau sogar als minimal erfolgreicher eingeschätzt als die sachorientiert, kooperativ verhandelnde. Letzteres heißt, es zeigt sich hier tatsächlich ein Interaktionseffekt, allerdings – im Hinblick auf die Ausgangshypothese – mit umgekehrten Vorzeichen.

Für die Studierenden ergibt sich ein etwas anderes Bild: zwar „schlägt“ auch hier die Frau den Mann in allen vier Konstellationen, aber anders als bei den Führungskräften besteht ein großer Unterschied zwischen dem sachorientiert, kooperativ (M = 5,6 Prozent, SD = 2,09) und dem durchsetzungsorientiert, hart verhandelnden Mann (M = 6,2 Prozent, SD = 2,18) in der erwarteten Gehalterhöhung im Film. Bei der Frau hingegen macht die Verhandlungsstrategie keinen Unterschied, ob sachorientiert, kooperativ (M = 6,9 Prozent, SD = 2,39) oder durchsetzungsorientiert, hart (M = 7,0 Prozent, SD = 2,72) (vgl. Tab. 7).

Tab. 7: Geschlecht im Film, Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg im Film

Gehaltserhöhung im Film	Studierende	Führungskräfte
Mann verhandelt sachorientiert, kooperativ	5,6 %	5,6 %
Frau verhandelt sachorientiert, kooperativ	6,9 %	6,2 %
Mann verhandelt durchsetzungsorientiert, hart	6,2 %	5,4 %
Frau verhandelt durchsetzungsorientiert, hart	7,0 %	6,3 %

Für den Fall, dass die Studierenden selbst entscheiden dürften, wie viel Gehaltserhöhung sie geben würden, wird deutlich, dass dem Mann, ob sachorientiert, kooperativ ($M = 6,7$ Prozent, $SD = 2,51$) oder durchsetzungsorientiert, hart ($M = 6,6$ Prozent, $SD = 3,97$) eine geringere Gehaltserhöhung zugesprochen wird als der Frau. Bei der Frau macht es einen kleinen Unterschied, welche Verhandlungsstrategie eingesetzt wird: der Vorteil liegt hier interessanter Weise bei der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlerin ($M = 7,8$ Prozent, $SD = 4,01$), im Vergleich zu der sachorientierten, kooperativen ($M = 7,5$ Prozent, $SD = 3,79$). Die Wechselwirkung wird hier nicht signifikant ($p = 0,56$). Das heißt, dass sich das Geschlecht im Film innerhalb der beiden Verhandlungsstrategien nicht unterschiedlich auf die zugesprochene Gehaltserhöhung auswirkt (vgl. Tab. 8).

Tab. 8: Geschlecht im Film, Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg „real“

Gehaltserhöhung im Film	Studierende	Führungskräfte
Mann verhandelt sachorientiert, kooperativ	6,7 %	6,0 %
Frau verhandelt sachorientiert, kooperativ	7,5 %	7,3 %
Mann verhandelt durchsetzungsorientiert, hart	6,6 %	5,4 %
Frau verhandelt durchsetzungsorientiert, hart	7,8 %	6,9 %

5.7 Einflussfaktor Sympathie

Im Hinblick auf den Einflussfaktor „Sympathie“ schauen wir zunächst darauf, inwieweit sich die wahrgenommene Sympathie gegenüber der verhandelnden Person im Film auswirkt.

Hierzu hatte sich bei der Untersuchung der Führungskräfte ganz deutlich gezeigt: Sympathie schlägt Strategie (Ruppert / Voigt 2015a). Die Korrelation zwischen den Variablen „Sympathie“ und „Gehaltserhöhung im Film“ fiel für diese Stichprobe mit $r = 0,31$ ($p < 0,001$) schon deutlich aus und erhöht sich bei der zweiten Erfolgsvariablen „Gehaltserhöhung real“ noch einmal auf $r = 0,43$ ($p < 0,001$). Eine separate Berechnung der Korrelationen für die männlichen und weiblichen Befragten macht deutlich, dass der Effekt für beide Geschlechter hochsignifikant ist ($p < 0,001$). Die Stärke des Zusammenhangs ist bei der Subgruppe der weiblichen Befragten (Gehaltserhöhung im Film: $r = 0,39$; Gehaltserhöhung „real“: $r = 0,46$) allerdings noch einmal größer als bei den männlichen (Gehaltserhöhung im Film: $r = 0,25$; Gehaltserhöhung „real“: $r = 0,41$).

Für die Gruppe der Studierenden zeigt sich ein etwas anderes Bild: Im Gegensatz zu den Führungskräften existiert kein bedeutsamer Zusammenhang zwischen der Sym-

pathie mit dem Mitarbeiter und der Gehaltserhöhung im Film ($r = 0,05$). Hingegen ist die Korrelation zwischen der Sympathie mit der um mehr Gehalt verhandelnden Person und der Gehaltserhöhung, die man dieser selbst zugestehen würde ($r = 0,36$), auch bei den Studierenden hochsignifikant (vgl. Tab. 9).

Tab. 9: Zusammenhang zwischen Sympathie mit dem Mitarbeiter

	Studierende	Führungskräfte
Korrelation Sympathie mit dem <u>Mitarbeiter</u> und Gehaltserhöhung <u>im Film</u>	$r = 0,05$ ($p = 0,38$)	$r = 0,31$ ($p < 0,001$)
Korrelation Sympathie mit dem <u>Mitarbeiter</u> und Gehaltserhöhung <u>real</u>	$r = 0,36$ ($p < 0,001$)	$r = 0,43$ ($p < 0,001$)

Unser zweiter Blick richtete sich darauf, inwieweit sich die wahrgenommene Sympathie gegenüber dem Vorgesetzten im Film auf den vorhergesagten Verhandlungserfolg auswirkt.

Bei den Führungskräften hatten wir hierzu festgestellt, dass es keinen Zusammenhang zwischen der Sympathie gegenüber dem Vorgesetzten und dem erwarteten Verhandlungserfolg „Gehaltserhöhung im Film“ gibt, wobei diese Aussage sowohl für das gesamte Sample als auch für die Subgruppen der männlichen und weiblichen Probanden separat gilt. Hingegen zeigte sich ein hochsignifikanter negativer Zusammenhang bei der zweiten abhängigen Variablen „Gehaltserhöhung real“ ($r = -0,19$ $p = < 0,001$). Das Unterteilen des Samples nach Geschlecht der Probanden macht deutlich, dass dieser Effekt ausschließlich durch die Antworten der männlichen Führungskräfte zustande kommt. Der Korrelationskoeffizient beträgt bei den männlichen Probanden $r = -0,26$ ($p < 0,001$) und bei den weiblichen Probanden $r = -0,09$ ($p = 0,34$). Dies könnte ein möglicher Hinweis darauf sein, dass es bei den männlichen Befragten eine Art Identifikation mit dem Vorgesetzten in der Verhandlung gibt, die dazu führt, dass die vorhergesagte Gehaltserhöhung, die die Befragten geben

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

Bei den Studierenden hingegen existiert sowohl für die Gehaltserhöhung im Film ($r = -0,10$) als auch die Gehaltserhöhung „real“ eine signifikante Korrelation, die für die Gehaltserhöhung real ($r = -0,23$) noch deutlicher ausfällt: Je höher die Sympathie, umso geringer die Gehaltserhöhung (vgl. Tab. 10).

Tab. 10: Zusammenhang zwischen Sympathie mit dem Vorgesetzten

	Studierende	Führungskräfte
Korrelation Sympathie mit dem <u>Vorgesetzten</u> und Gehaltserhöhung <u>im Film</u>	-0,10 ($p = 0,047$)	-0,05 ($p = 0,33$)
Korrelation Sympathie mit dem <u>Vorgesetzten</u> und Gehaltserhöhung <u>real</u>	-0,23 ($p < 0,001$)	-0,19 ($p < 0,001$)

Bei Betrachtung nach dem Geschlecht der Probanden wird deutlich, dass der Zusammenhang zwischen der Sympathie mit dem Vorgesetzten und der Gehaltserhöhung im Film bei den Studierenden eher auf die Einschätzungen der weiblichen Probanden zurückzuführen ist. Hier beträgt die Korrelation $r = -0,16$ ($p = 0,03$), bei den männlichen Probanden besteht diese Korrelation nicht ($r = -0,01$; $p = 0,91$). Bei der Gehaltserhöhung real fällt die Korrelation mit der Sympathie zum Vorgesetzten bei beiden Geschlechtern signifikant aus, wobei auch hier die Korrelation bei den weiblichen Studierenden wesentlich höher ausfällt ($r = -0,28$; $p < 0,001$) als bei den männlichen Probanden ($r = -0,17$; $p = 0,03$).

5.8 Sollten Frauen andere Verhandlungsstrategien und -taktiken verwenden als Männer?

In Bezug auf die Frage, ob Frauen zumindest teilweise andere Verhandlungsstrategien und -taktiken verwenden sollten als Männer, um in Gehaltsverhandlungen er-

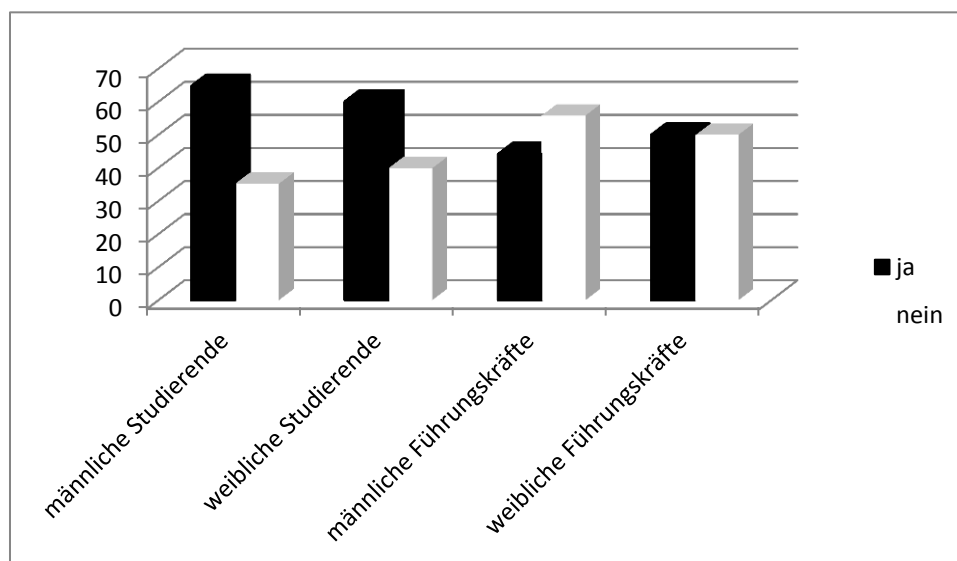
folgreich zu sein, ergibt sich bei den befragten Führungskräften keine eindeutige Aussage.

Bei den befragten Männern überwiegt die Einschätzung, dass Frauen keine anderen Verhandlungsstrategien und -taktiken einsetzen sollten als Männer; die befragten Frauen verteilen sich jeweils exakt zur Hälfte auf die beiden Positionen.

Bei den Studierenden zeigt sich in Bezug auf die Frage, ob Frauen zumindest teilweise andere Verhandlungsstrategien und -taktiken verwenden sollten als Männer, um in Gehaltsverhandlungen erfolgreich zu sein, ein eindeutigeres Bild: Sowohl die befragten Männer wie auch die befragten Frauen geben an, dass Frauen und Männer unterschiedliche Verhandlungsstrategien und -taktiken verwenden sollten.

Der Vergleich der beiden Stichproben macht also vor allem deutlich, dass fast zwei Drittel der männlichen (64,8%) sowie ca. 60 Prozent der weiblichen Studierenden die Auffassung vertreten, Frauen sollten andere Verhandlungsstrategien und -taktiken einsetzen als Männer, um in Gehaltsverhandlungen erfolgreich zu sein, während dies bei den Führungskräften von den Männern überwiegend verneint und von der Frauen nicht klar entschieden wird.

Abb. 6: „Sollten Frauen teilweise andere Verhandlungsstrategien und -taktiken einsetzen als Männer?“ (Angaben in Prozent)



6. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Das interessanteste Ergebnis vorab: Studierende schätzen im Vergleich zu Führungskräften „harte Bandagen“ in Gehaltsverhandlungen erfolgswirksamer ein.

Dies zeigt sich darin, dass Führungskräfte die sachorientierte, kooperative Verhandlungsstrategie für Gehaltsverhandlungen als signifikant erfolgversprechender einschätzten als die Studierenden, während es sich bei der Bewertung der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie genau umgekehrt verhält.

Hieran schließt sich die Frage an, wie diese Einschätzungen zustande kommen. Da der Untersuchungsgruppe „Studierende“ die realen Erfahrungen aus der Wirtschaftswelt noch weitgehend fehlen, ist zu vermuten, dass deren Vorstellungen durch den Einfluss der Medien, in denen eher die „knallharte“ Führungskraft als Erfolgsmodell dargestellt wird, geprägt sind. Die abweichende Einschätzung der Führungskräfte könnte demgegenüber auf ihren eigenen Erfahrungen beruhen, dass zu durchsetzungsorientiertes, hartes Verhandeln zu einer konfliktbeladenen Beziehung zum Vorgesetzten mit langfristig nachteiligen Folgen führen kann. Diese Interpretation wird durch das Ergebnis der Studie, dass die Führungskräfte mit zunehmendem Alter das sachorientierte, kooperative Verhandeln stärker bevorzugen, gestützt. Andererseits wäre natürlich denkbar, dass bei den Führungskräften die soziale Erwünschtheit der Antworten das Ergebnis zugunsten der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsweise „geschönt“ hat.

Ebenfalls interessant ist der nach Geschlecht differenzierte Vergleich: Während die weiblichen Studierenden, ebenso wie die weiblichen Führungskräfte, alle (!) sachorientierten, kooperativen Verhandlungstaktiken als etwas erfolgreicher wahrnehmen als die männlichen Studierenden. Dies verhält sich bei den durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungstaktiken umgekehrt: Die Studenten bewerten die meisten durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungstaktiken erfolgversprechender als die Studentinnen. Nimmt man die Bewertungen der Führungskräfte hinzu, so sieht man, dass bei der Einschätzung der sachorientierten, kooperativen Verhandlungsstrategie die weiblichen Führungskräfte die beste Bewertung abgeben. An zweiter Stelle stehen die männlichen Führungskräfte, gefolgt von den weiblichen Studierenden. Die relativ schwächste Bewertung erhält diese Verhandlungsstrategie von den männlichen Studierenden. In Bezug auf die Einschätzung der durchsetzungsorientierten,

harten Verhandlungsstrategie ergibt sich die genau entgegengesetzte Reihenfolge. Insofern lässt sich festhalten, dass das Erfolgsmodell „harte Bandagen“ vor allem in der Vorstellungswelt der männlichen Studierenden verankert ist. Diese Ergebnisse könnten durch die tradierten Rollenbilder begründet sein. Während das sachorientierte, kooperative Verhalten dem weiblichen Rollenbild entspricht, wird durchsetzungsorientiertes, hartes Verhalten mit dem männlichen Rollenbild assoziiert und spiegelt sich in den Einschätzungen der männlichen Studierenden, deren Rollenbild noch nicht durch eigene Erfahrungen relativiert worden ist, wider. Bei den männlichen Führungskräften schlägt insoweit die eigene Erfahrung aus dem Wirtschaftsleben durch, so dass diese das sachorientierte, kooperative Verhandeln bevorzugen.

Ein weiteres Ergebnis des durchgeführten Vergleichs besteht darin, dass Studierende insgesamt größere Gehaltserhöhungen als Führungskräfte prognostizieren.

Im Hinblick auf die Frage, ob die im Film gezeigte Verhandlerin oder der Verhandler bessere Ergebnisse erzielen würde, zeigt sich – entsprechend zu den Ergebnissen bei den Führungskräften – in der Untersuchungsgruppe „Studierende“, dass der Mann im Film schlechter abschneidet als die Frau, was die erwartete Gehaltserhöhung betrifft.

Passend zu den Ergebnissen im Hinblick auf die Bewertung der Erfolgswirksamkeit der Verhandlungsstrategien und -taktiken vor dem Anschauen der Videoclips erwarten die Studierenden auch im Experiment eine höhere Gehaltserhöhung bei Einsatz der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlungsstrategie und unterscheiden sich hierdurch von den Führungskräften. Dieser Unterschied wird allerdings nicht signifikant.

Im Hinblick auf die abhängige Variable „Gehaltserhöhung im Film“ besteht bei den Studierenden - im Gegensatz zu den Führungskräften - jedoch ein großer Unterschied zwischen dem sachorientiert, kooperativ verhandelnden (5,6 Prozent) und dem durchsetzungsorientiert, hart verhandelnden Mann (6,2 Prozent) in der erwarteten Gehalterhöhung im Film. Bei der Frau hingegen macht die Verhandlungsstrategie keinen Unterschied, ob sachorientiert, kooperativ (6,9 Prozent) oder durchsetzungsorientiert, hart (7,0 Prozent). Auch dieses Einzelergebnis lässt sich – zumindest im Hinblick auf den männlichen Verhandler – im Kontext tradierter Rollenerwartungen

interpretieren: Der dem männlichen Rollenstereotyp entsprechend durchsetzungsorientiert, hart verhandelnde Mann wird als erfolgreicher eingeschätzt als der „Softi“.

Bei Betrachtung der abhängigen Variablen „Gehaltserhöhung real“ ist hingegen festzustellen, dass es bei der Frau einen kleinen Unterschied ausmacht, welche Verhandlungsstrategie eingesetzt wird: der Vorteil liegt hier interessanter Weise bei der durchsetzungsorientierten, harten Verhandlerin.

Zum Einflussfaktor Sympathie zeigt sich für die Gruppe der Studierenden folgendes Bild: Im Gegensatz zu den Führungskräften existiert kein bedeutsamer Zusammenhang zwischen der Sympathie mit dem Mitarbeiter und der Gehaltserhöhung im Film ($r = 0,05$). Hingegen ist die Korrelation zwischen der Sympathie mit der um mehr Gehalt verhandelnden Person und der Gehaltserhöhung, die man dieser selbst zustehen würde ($r = 0,36$), auch bei den Studierenden hochsignifikant.

Sollen Frauen teilweise andere Verhandlungsstrategien und -taktiken verwenden als Männer? Der Vergleich der beiden Stichproben macht vor allem deutlich, dass männliche wie weibliche Studierende überwiegend die Auffassung vertreten, Frauen sollten andere Verhandlungsstrategien und -taktiken einsetzen als Männer, um in Gehaltsverhandlungen erfolgreich zu sein, während dies bei den Führungskräften von den Männern überwiegend verneint und von der Frauen nicht klar entschieden wird. Hier drängt sich somit ein weiteres Mal der Eindruck auf, dass die Studierenden stärker in einem tradierten Rollenverständnis verhaftet sind als die Führungskräfte.

Die aufgezeigten Ergebnisse verdeutlichen, dass das sachorientierte, kooperative Verhandeln nach dem Harvard-Konzept als Master-Modell für eine erfolgreiche Gehaltsverhandlung empfohlen werden kann. In der Lehre sollte bei der Vermittlung von Verhandlungskompetenzen dem Thema Rollenstereotype und den daraus resultierenden Rollenerwartungen große Bedeutung beigemessen werden, um die insbesondere bei den männlichen Studierenden vorhandene Vorliebe für durchsetzungsorientiertes, hartes Verhandeln zu hinterfragen und ihnen die Vorteile des Harvard-Konzeptes nahe zu bringen. Des Weiteren sollten Studierende den Einfluss von Sympathie auf den Erfolg von Gehaltsverhandlungen kennen und ihnen die Kommunikationstechniken sowie die mikropolitischen Methoden und Taktiken vermittelt werden, die für den Beziehungsaufbau zum Verhandlungspartner und ein gutes Klima vor der Verhandlung eingesetzt werden können. Nicht zuletzt sollten den Studieren-

den realistische Verhandlungserfahrungen durch praxisnahe Fallstudien und Rollenspiele ermöglicht werden.

7. Abstract

In 2015, the authors have published the results of a study about the question what is the impact of the chosen negotiation strategy and the gender of the person negotiating as well as the interaction of those two variables on the negotiation success of executive staff in salary negotiations. The study demonstrated that the chances of success in salary negotiations are estimated higher by the executive staff when negotiation tactics are used which are attributed to a more fact-orientated and cooperative negotiation strategy than by using negotiation tactics attributed to an assertive, hard negotiation strategy. An experiment realized as part of the study confirmed that the fact-orientated, cooperative negotiation strategy is – albeit only slightly – more successful than the assertive, hard negotiation strategy (see Ruppert / Voigt 2015b). Parallel to this research project with executive staff the authors conducted a survey with students using the same methodology and then compared the results of both studies. The results demonstrated that the assessments and expectations of the students differ significantly from those of the executive staff. These differences have implications on the teaching at the University in particular with regard to the provision of key competences which need to be discussed further.

8. Anhang:

8.1 Fragebögen Studierendenbefragung

Der nachfolgend abgedruckte Fragebogen 1 wurde allen Studierenden vorgelegt, bevor sie eine der Videosequenzen der Gehaltsverhandlung gezeigt bekamen.

Den Fragebogen 2 bekamen die Studierenden nach dem Ansehen der Videosequenz vorgelegt. Aufgrund eines Fehlers bei der Nummerierung der Fragen beginnt Fragebogen 2 mit der Frage Nr. 9 anstatt mit der Frage Nr. 10.

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

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

GEHALTSVERHANDLUNGEN - FRAGEBOGEN 1

Fachhochschule Frankfurt am Main
University of Applied Sciences

1. Wie alt sind Sie?

2. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

☐
männlich

☐
weiblich

3. Welchen Schulabschluss haben Sie? (Mehrfachnennungen möglich)

☐ Hauptschulabschluss

☐ Erweiterter Hauptschulabschluss

☐ Mittlere Reife

☐ Fachhochschulreife

☐ Fachgebundene Hochschulreife

☐ Allgemeine Hochschulreife

☐ Abschluss Berufsakademie

☐ Abschluss Fachhochschule

☐ Abschluss Universität

☐ Sonstiges

4. Haben Sie eine Berufsausbildung abgeschlossen?

☐ Ja

Welche?

☐ Nein

5. Haben Sie Berufserfahrung? (keine Praktika, keine studentischen Nebentätigkeiten)

☐ Ja

Wie viele Jahre?

☐ Nein

6. In welchem Fachbereich studieren Sie?

☐ Fachbereich 1 - Architektur und Bauingenieurwesen und Geomatik

☐ Fachbereich 2 - Informatik und Ingenieurwissenschaften

☐ Fachbereich 3 - Wirtschaft und Recht

☐ Fachbereich 4 - Soziale Arbeit und Gesundheit

Forschung FH-Frankfurt

Code-Nr.

11_1

Seite 1 von 2

7. Welchen Abschluss streben Sie mit Ihrem jetzigen Studiengang an?

☐ Bachelor

☐ Master

8. Welchen Studiengang studieren Sie?

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

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

GEHALTSVERHANDLUNGEN - FRAGEBOGEN 2

Fachhochschule Frankfurt am Main
University of Applied Sciences



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

sehr sympathisch	sympathisch	weniger sympathisch	unsympathisch
☐	☐	☐	☐

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

sehr sympathisch	sympathisch	weniger sympathisch	unsympathisch
☐	☐	☐	☐

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

sehr männlich	eher männlich	weniger männlich	unmännlich
☐	☐	☐	☐

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

%

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

%

Bitte begründen Sie Ihre Ansicht:

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

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

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

1.	
2.	
3.	

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

☐

Ja

☐

Nein

Bitte begründen Sie Ihre Ansicht:

--

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

8.2 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen nach Geschlecht in der Stichprobe „Führungskräfte“

Abb. 2: Zusammensetzung der Stichprobe „Studierende“ nach Alter

Abb. 3: Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen nach Geschlecht in der Stichprobe „Studierende“

Abb. 4: Bewertung der Verhandlungstaktiken durch Führungskräfte und Studierende

Abb. 5: Bewertung der Verhandlungstaktiken durch Studierende nach Geschlecht

Abb. 6: „Sollten Frauen teilweise andere Verhandlungsstrategien und -taktiken einsetzen als Männer?“

8.3 Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Stichprobe „Studierende“ nach Fachbereichen

Tab. 2: Bewertung der Verhandlungsstrategien durch Führungskräfte und Studierende nach Geschlecht

Tab. 3: Geschlecht der im Film verhandelnden Person und Verhandlungserfolg im Film

Tab. 4: Geschlecht der im Film verhandelnden Person und Verhandlungserfolg „real“

Tab. 5: Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg im Film

Tab. 6: Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg „real“

Tab. 7: Geschlecht im Film, Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg im Film

Tab. 8: Geschlecht im Film, Verhandlungsstrategie und Verhandlungserfolg „real“

Tab. 9: Zusammenhang zwischen Sympathie mit dem Mitarbeiter

Tab. 10: Zusammenhang zwischen Sympathie mit dem Vorgesetzten

8.4 Literaturverzeichnis

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

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

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

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

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

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

Ruppert, A. / M. Voigt (2015a): Erfolg bei Gehaltsverhandlungen: Sympathie schlägt Strategie. In Wirtschaftspsychologie aktuell, Zeitschrift für Personal und Management, , S. 36 - 42

Ruppert, A. / M. Voigt (2015b): Verhandlungsstrategien und Verhandlungserfolg männlicher und weiblicher Führungskräfte in Gehaltsverhandlungen, Göttingen.

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