

Alles Verhandlungssache

Männer verhandeln (nicht immer) besser als Frauen

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

DAS PROBLEM

Beinahe alles ist Verhandlungssache, ganz gleich ob es sich um das eigene Gehalt, die nächste Karrierechance oder die Zusammenarbeit von Unternehmen handelt. Doch wer ist bei diesen Verhandlungen erfolgreicher – Männer oder Frauen? Betrachtet man den seit Jahren bestehenden Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern oder den geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen, dann wird die Frage leicht zugunsten der Männer beantwortet. Aber sind Männer wirklich immer erfolgreicher? Oder gibt es bestimmte Situationen, in denen der Vorteil sogar bei den Frauen liegt?

DER AUTOR



DR. MATTHIAS MEIFERT ►
Wirtschaftswissenschaftler
und geschäftsführender
Gesellschafter der HRpep-
per GmbH & Co. KGaA,
Berlin. Er arbeitet als Ma-
nagementberater, -publi-
zist und -forscher.

DIE WISSENSCHAFT

Die grundsätzliche These basiert auf der Rollenkongruenztheorie (Eagly / Karau 2002), die ein erfolgreiches Verhalten in Verhandlungen eher den Männern zuschreibt. Grund dafür ist, dass Männern im Vergleich zu Frauen eher „agentische“ Eigenschaften zugeschrieben werden (z. B. Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick, Risikobereitschaft). Bisherige Erkenntnisse aus Meta-Analysen zu Geschlechterunterschieden bei Verhandlungen untermauern diese These (z.B. Stuhlmacher / Walters 1999), der empirisch belegte Geschlechterunterschied ist allerdings sehr gering. Eine neuere Meta-Analyse von Mazei et al. (2015) zu diesem Thema fasst nun die bisherigen meta-analytischen Erkenntnisse (damals 21 Primärstudien mit knapp 3 500 Probanden) und die neuesten Studien zusammen (nun insgesamt 51 Studien mit über 10 000 Probanden).

Die Ergebnisse bestätigen zunächst, dass Männer im Durchschnitt erfolgreicher in ökonomischen Verhandlungen sind als Frauen, wenngleich der Unterschied immer noch gering ist (Effektstärke = 0.20). Wird jedoch die Variation der Effektstärken über alle Studien berücksichtigt, dann schwanken die Ergebnisse zwischen -0.41 (d.h. Frauen sind erfolgreicher als Männer) und 0.80 (d.h. Männer sind erfolgreicher als Frauen). Es existieren offensichtlich situative Faktoren, sogenannte Moderatoren, die diese Variation erklären müssen (Mazei et al. 2015).

Als signifikante Moderatoren identifizieren die Autoren, (a) ob die Personen für sich selbst beziehungsweise stellvertretend für eine Organisation oder für eine dritte Person verhandeln, (b) ob die Personen die Verhandlungsbreite kennen oder nicht und (c) ob die Personen bereits Ver-



DIE PRAXIS

handlungserfahrungen besitzen oder nicht. Jeder dieser Moderatoren für sich senkt bereits den Geschlechterunterschied in Verhandlungen zugunsten der Frauen. So verschwinden beispielsweise bei vorheriger Verhandlungserfahrung die Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Sind die situativen Faktoren so kombiniert, dass die niedrigste Rolleninkongruenz für Frauen entsteht, das heißt, wenn sie für ein anderes Individuum verhandeln, über die Breite des Verhandlungsspielraums informiert sind und vorherige Verhandlungserfahrungen besitzen, dann verkehrt sich sogar der Geschlechterunterschied zugunsten der Frauen – und sie sind in ökonomischen Verhandlungen erfolgreicher als Männer.

Obwohl Männer im Durchschnitt erfolgreicher als Frauen bei ökonomischen Verhandlungen sind, verschwindet beziehungsweise verkehrt sich dieser Geschlechterunterschied, wenn der situative Kontext näher betrachtet wird. Insbesondere für Frauen scheinen daher Verhandlungstrainings und Simulationen deutlich effektiver zu sein als für Männer. Gleichmaßen sollten Frauen auf anstehende Verhandlungen besser vorbereitet und stärker über ihren möglichen Verhandlungsspielraum informiert werden. Die Autoren der Meta-Analyse weisen jedoch darauf hin, dass bei allen vorbereitenden Maßnahmen und Trainings darauf zu achten ist, Frauen in Verhandlungen nicht zu durchsetzungsfähig und zu bestimmt erscheinen zu lassen. Überzogene Durchsetzungsfähigkeit kann zu einer sozialen Gegenreaktion führen und dadurch Verhandlungen negativ beeinflussen, da Frauen dann nicht mehr ihrer erwarteten sozialen Rolle gemäß der Rollenkongruenztheorie entsprechen. ●

Literatur

- Eagly, A. H. / Karau, S. J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders, in: *Psychological Review*, 109, 573-598, <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Mazei, J. / Hüffmeier, J. / Freund, P. A. / Stuhlmacher, A. F. / Bilke, L. / Hertel, G. (2015): A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators, in: *Psychological Bulletin*, 141, 85-104, <http://dx.doi.org/10.1037/a0038184>
- Stuhlmacher, A. F. / Walters, A. E. (1999): Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis, in: *Personnel Psychology*, 52, 653-677, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00175.x>
- Walters, A. E. / Stuhlmacher, A. F. / Meyer, L. L. (1998): Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 1-29, <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1998.2797>