

Equal Pay Day

Alles nur Verhandlungssache?

» Interview

Angeblich wissen Frauen heutzutage was sie können und wollen. Aber sind sie auch erfolgreich, wenn sie sich für ihre eigenen Interessen einsetzen? Der Equal Pay Day führt uns erneut vor Augen: Frauen und Männer werden für die gleiche Leistung nach wie vor oft ungleich bezahlt. Das hat auch mit weiblicher Verhandlungsführung zu tun. Wie wichtig sind Kommunikation und Strategie? Kann jede/r lernen methodisch zu verhandeln? Der *gmbhchef* hat mit einer Expertin gesprochen, die es wissen muss: Autorin und Kommunikationsexpertin Anja Henningsmeyer.

Antoine de Saint Exupéry hat einmal gesagt: „Ein Ziel ohne Plan ist nur ein Wunsch.“ Ist bewusstes Verhandeln in der Berufswelt das Wichtigste?

Ja, allerdings nicht nur in der Berufswelt! Wir verhandeln ja oft ohne es zu merken. Das fängt schon im Privatleben an: Wenn Sie mit Ihrem Partner überlegen, wohin Sie in den Urlaub fahren und sich nicht einig sind, dann sind Sie oft schon mittendrin in einer Verhandlung. Bewusstes Verhandeln bedeutet auch: Unausgesprochene Motivation zu erkennen und wissen, wie man sich richtig vorbereitet. Das spielt eine große Rolle für Verhandlungserfolge. Nicht nur im Berufsleben sondern generell.

Wie viel ist denn ein Argument ohne die richtige Kommunikationsstrategie überhaupt wert?

Das ist eine wichtige Frage. Ohne strategisch und taktisch geplant zu haben wie man vorgeht, steht eine Verhandlung auf wackligen Beinen. Denn wenn Sie nur auf das reagieren, was gerade von Ihrem Verhandlungspartner kommt, dann haben Sie im besten Fall eine Reihe von taktischen Reaktionen. Das kann man am Ende Strategie nennen, ist aber bestenfalls eine reaktive Strategie – und selten gut. Verhandeln sollte man durch aktives Vorgehen und dazu brauchen Sie ein klares Ziel vor Augen. Ihr Ziel bestimmt Ihre Strategie. Ich betone auch immer gerne den Unterschied zwischen Argumenten und Forderungen. Eine Verhandlung ist keine Diskussionsveranstaltung. Grundsätzlich sollten Sie weniger argumentieren und gezielter fordern.

Frauen verdienen oft weniger als ihre gleich qualifizierten männlichen Kollegen. Wie kann das sein?



Dafür gibt es viele Gründe. Zum einen ist der geschlechtsspezifische Lohnunterschied – Gender Pay Gap – leider historisch gewachsen und hat sich etabliert. Derzeit sind es 5,5% Unterschied zwischen Frauen und Männern bei identischen Tätigkeiten, bei gleicher Berufserfahrung und Ausbildung. Frauen arbeiten häufiger in Teilzeit und übrigen auch durchschnittlich 90 Minuten länger im Haushalt, das hat man erfasst, auch das spielt eine Rolle. Und was das Aushandeln von Gehältern angeht: Frauen verhandeln häufig zaghafter und reagieren schneller emotional, wo ein kühler Kopf besser wäre.

Sind Kommunikations- und somit auch Verhandlungsstrategien wirklich geschlechtsspezifisch?

Das kann man nur tendenziell sagen. Natürlich gibt es große individuelle Unterschiede. Doch es lohnt sich, einen Blick darauf zu werfen, wie wir als Kinder Sprache erlernen. Das spiegelt sich später im Berufsleben wider. Männersprache funktioniert häufig hierarchischer und dominanter. In meinen Augen ist Männersprache wie eine

Fremdsprache zu erlernen. Und diese kann dann, auch von Frauen, in Verhandlungen bewusst eingesetzt werden.

Sie haben Ihr Buch „Denn Sie wissen, was Sie tun. Wie Frauen erfolgreich verhandeln“ speziell für Frauen geschrieben. Benötigen Frauen mehr Hilfe als Männer?

In vielen Fällen: Ja. Frauen brauchen mehr Ermutigung. Ein Beispiel: Eine Aufgabe mit Verantwortung liegt auf dem Tisch. Typisches Verhalten vieler Frauen: Sie wägen erstmal den Inhalt der Aufgabe und die Verantwortung ab. Viele Männer greifen in so einer Situation einfach selbstbewusst zu. Auch wenn das Ergebnis sachlich betrachtet dann oft so ist, dass die Frau sich sagt: „Das hätte ich auch – oder sogar: besser – gekonnt.“ Frauen sind dadurch, dass sie häufig sach- und beziehungsorientierter ticken, oft zurückhaltender und überlegter. Und sie meiden männlich dominantes Verhalten und die Emotionen, die es auslöst.

Ihr Ratgeber ist aufgeteilt in Vorbereitung, Verhandlungsprozess und innere

Haltung. Welcher Bereich ist am meisten beeinflussbar und wo liegen die größten Risiken?

Wir haben auf alle Bereiche Einfluss. Es fängt damit an, sich selbst reflektieren zu können. Das ist ein Schlüsselfaktor für jegliche gelungene Kommunikation. Wenn Sie Verhandlungen führen wollen, sollten Sie bei der Person anfangen, auf die Sie den meisten Einfluss haben – und das sind Sie selbst. Die Stolperfallen liegen also einerseits in Ihnen selbst, zum Beispiel in dem Irrtum, dass man sich durch hohe Forderungen bei seinem Gegenüber die Verhandlungsbasis verdirbt. Dies ist eine kontraproduktive innere Haltung.

Zu äußeren Stolperfallen gehören beispielsweise gesellschaftliche Stereotypen. Studien haben gezeigt: Frauen, die viel fordern und ein ähnlich dominantes Verhalten zeigen, wie es Männern ganz selbstverständlich zugebilligt wird, werden von Männern wie von Frauen deutlich negativer in Hinsicht auf ihre soziale Anpassungsfähigkeit beurteilt. Aber damit kann man umgehen – dafür gibt es Tipps und Tricks.

Ist Verhandlungsstrategie auch eine Sache des Umfelds? Gibt es ihrer Meinung nach einen Unterschied zwischen großen Unternehmen und KMUs/GmbHs?

Klar. Das Umfeld spielt immer eine Rolle für die Zahlen, die wir verhandeln: Gehälter, Honorare, Preise. Es ist wichtig zu verstehen, dass Leistungen keinen absoluten Wert haben. Was heißt das? Eine Leistung, die Sie einem Großkonzern anbieten und die dringend benötigt wird, könnte dort mit 10.000 € vergütet werden. Ein mittelständischer Betrieb würde dafür vielleicht nur 2.000 € zahlen können. Andere einflussnehmende Faktoren sind die geographische Lage, die Arbeitsmarktlage, Angebot und Nachfrage sowie die Branche. In der Finanzbranche werden wesentlich höhere Gehälter gezahlt als beispielsweise in der sozialen Arbeit. Klar ist also: Der Kontext bestimmt die Zahlen.

Seit Januar 2018 gilt das Entgelttransparenzgesetz. Warum sollten sich auch KMUs und GmbHs an dieses halten?

Ich arbeite jetzt seit 17 Jahren als Führungskraft, mit einem ausgesprochen partizipativen Führungsstil. Mein Motto ist: Ich bin

immer nur so gut wie mein Team. Wenn ich mit Partizipation und Transparenz arbeite – das heißt, auch mit transparenten aufrichtigen Informationen – dann schafft das Vertrauen. Und das zahlt sich aus. Nach meiner Erfahrung legen viele Menschen – besonders auch Frauen – Wert auf eine gute Arbeitsatmosphäre. Die ist manchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sogar wichtiger als ein gutes Gehalt – was man infrage stellen kann, aber so ist es nun mal.

Im Kulturbereich habe ich gelernt, wie viel man auch mit wenig Geld schaffen kann, wenn das Team einem vertraut und man an einem Strang zieht. Motivierte Mitarbeiter, die Sinn in ihrer Arbeit sehen und sich wertgeschätzt fühlen, sind extrem leistungsstark! Auch wenn das Entgelttransparenzgesetz nicht für kleine und mittlere Unternehmen gilt, macht es Sinn, zu erkennen, dass es einen Wertewandel in ihrem Unternehmen einläuten kann, der hochgradig gewinnbringend ist!

Was raten Sie in dieser Beziehung Frauen in kleineren Unternehmen? Sollten sie die Transparenz und Equal Pay aktiv einfordern?

Ja, sie sollten mutig fragen. Wenn Sie sich einzeln nicht trauen, tun Sie sich zusammen. Stellen Sie Fragen und fordern Sie mit klaren Worten die Transparenz ein. Machen Sie dem Arbeitgeber deutlich, welche Vorteile er davon hat. Dass er damit eine Atmosphäre aufbaut, in der Sie gerne arbeiten und engagierte Beiträge leisten.

Haben KMUs und GmbHs demnach einen größeren Spielraum für die Verbesserung der Situation?

Ich denke schon. Zum einen, weil sie kürzere Kommunikationswege und – im Falle von Familienunternehmen – häufig auch den Willen haben, Werte jenseits des Profitstrebens zu vertreten. Diese Unternehmen haben gute Chancen Veränderungen einzuleiten. Sie haben vielleicht nicht unbedingt einen größeren Spielraum, um die Gehälter hochzustapeln, aber Chancen, die Entlohnung nachvollziehbar, transparent und gerecht zu gestalten.

Ich kann allerdings auch die Probleme auf der Arbeitgeberseite der KMUs und GmbHs verstehen. Wer nach dem Entgelttransparenzgesetz die Gehälter prüft, der braucht erstmal Personal für diesen Prozess

– das haben viele kleinere Unternehmen nicht. Zudem brauchen sie Vergleichspersonen im Unternehmen. Die sind in kleineren Unternehmen oft auch nicht in dem Maße vorhanden, wie in größeren Organisationen. Manche haben auch Bedenken, dass die Veröffentlichung einer entdeckten Lohnlücke für sie einen Imageschaden wegen Diskriminierung bedeuten könnte. Das will man natürlich auch vermeiden. Ich denke aber dennoch, dass die oben angesprochenen Benefits aus diesem Prozess es lohnen, all diese Bedenken zu überwinden.

Welchen Tipp würden Sie unseren Leserinnen und Lesern gerne mit auf den Weg geben?

Trauen Sie sich, Verhandlungen zu initiieren. Lassen Sie sich nicht im Vornherein von Bedenken aushebeln. Frauen malen sich häufig alles Negative aus, was passieren könnte. Trauen Sie sich Ihre Forderungen zu stellen. Solange Sie freundlich und respektvoll zu ihrem Gegenüber sind, können die Forderungen ruhig hoch sein. Mehr als ein „Nein“ kann dabei ja nicht herauskommen. Und was riskieren Sie denn schon mit einem „Nein“? Selbst ein „Nein“ ist in einer Nachverhandlung häufig durchaus verhandelbar.

Als grundsätzliche Regel: Gehen Sie immer gut und systematisch vorbereitet in Verhandlungen – das kann jede/r lernen! Und nicht zuletzt: Argumentieren Sie nicht so viel. Machen Sie nach Ihrer Forderung eine Pause, schauen Sie den Verhandlungspartner an, und warten Sie ab, was er sagt. ■

Zur Person



Anja Henningsmeyer hat sich in mehreren Berufen bewährt: als Journalistin, Managerin von Filmfestivals und als Inhaberin einer Bildagentur in Hong Kong. Sie ist Geschäftsführerin der hessischen Film- und Medienakademie, zertifizierte Verhandlungsführerin und ehrenamtliche Richterin am Amtsgericht Frankfurt. Als Dozentin und Trainerin gibt sie bundesweit in Hochschulen und Unternehmen Seminare für erfolgreiches Verhandeln – speziell auch für Frauen.