

# „Sagen Sie mir, was ich verdienen soll!“

## Preview

► **The Male Way:** Wie sich Männer in Gehaltsverhandlungen verkaufen

► **Neben der Norm:** Warum ein „männlicher“ Auftritt für Frauen keine Alternative ist

► **Was bin ich wert?** Warum es Frauen schwerer fällt, diese Frage zu beantworten, als Männern

► **Trainieren, informieren, normieren:** Wie Frauen in Gehaltsgesprächen mehr erreichen können

► **Abwarten ist keine Option:** Warum Frauen ihr Gehaltsglück selbst in die Hand nehmen müssen

Zu meinem Alltag als Personalverantwortliche gehört es, in Einstellungsgesprächen über Gehälter zu sprechen. Die junge Dame mir gegenüber hatte sich für eine Einstiegsposition in unserem Unternehmen beworben, mit gutem Hochschulabschluss, guten Praktika, nachgewiesener Fachkompetenz und augenscheinlichem Interesse. Auf meine Frage gegen Ende des Treffens: „Was möchten Sie bei uns verdienen?“ kam nach etwas Zögern von ihr „Sagen Sie mir, was ich verdienen soll!“.

Das ist der Auslöser gewesen, mich mit dem Thema „Gehaltsgespräche und Frauen“ näher zu beschäftigen: Als Personalleiterin und als Coach konfrontiert mit der Frage „Wie positioniere ich mich als Frau erfolgreich in meinem Unternehmen?“, oder als Trainerin, die Studentinnen auf dem Weg in den Ingenieurberuf dabei unterstützt, auf die Frage nach der Gehaltsvorstellung eine eigene Antwort zu finden – ohne dabei rot zu werden oder zu flüstern „Sagen Sie es mir“.

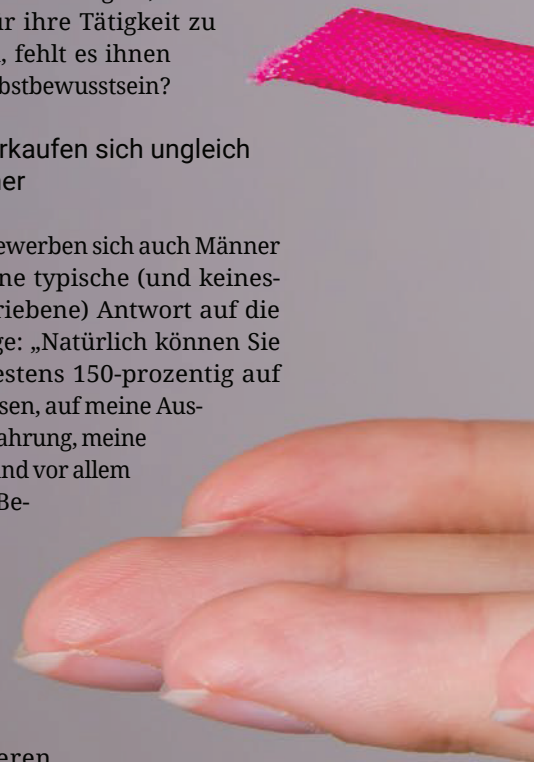
Woher kommt ein solches Verhalten? Ist Frauen Geld einfach weniger wichtig, sind sie weniger karriereorientiert, weniger schlau, können sie einfach schlechter verhandeln? Zwar verwalten Frauen überall auf der Welt

selbstbewusst die Haushaltskasse; wenn es aber darum geht, den Stundenlohn für ihre Tätigkeit zu bestimmen, fehlt es ihnen dann an Selbstbewusstsein?

Männer verkaufen sich ungleich erfolgreicher

Natürlich bewerben sich auch Männer bei uns. Eine typische (und keinesfalls übertriebene) Antwort auf die Gehaltsfrage: „Natürlich können Sie sich mindestens 150-prozentig auf mich verlassen, auf meine Ausbildung, Erfahrung, meine Interessen und vor allem auf meine Bereitschaft, mich voll und ganz in Ihrem Unternehmen zu engagieren.“

Ich bin absolut sicher, der Fit stimmt. Meine Vorstellungen in Sachen Gehalt liegen aktuell bei X.“ Nicht selten liegt X dann gut 20 Prozent über dem oberen Ende des Gehaltsbands und die Expertise basiert nur auf einem Praktikum, das im Rahmen eines sicherlich guten Studiums absolviert wurde.



Das Problem des Gender Pay Gap ist bekannt. Woran aber liegt es, dass Frauen bei gleicher Qualifizierung oft weniger verdienen als Männer? Claudia Irsfeld hat etliche Bewerbungs- und Gehaltsgespräche geführt und Antworten und Lösungsansätze gefunden, die über das hinausgehen, was die Ratgeberliteratur liefert.



Foto: Staras/iStock



Über all das verfügt die Bewerberin auch. Nur – warum sagt sie es nicht? Warum verkaufen sich Männer in Gehaltsverhandlungen – und dies nicht nur am Beginn des Berufslebens – ungleich erfolgreicher, wenn wir Erfolg einmal mit der Höhe des Einstiegsgehalts gleichsetzen? Ein Blick in die Ratgeberliteratur führt zu richtigen Antworten. Allerdings entstehen die erst dann, wenn man das, was dort steht, aus Genderperspektive hinterfragt. Aber der

Reihe nach. Welche Erfolgsfaktoren für Gehaltsverhandlungen werden in Ratgebern typischerweise genannt?

- ▶ Recherche, was Vergleichsgehälter für die gewünschte Stelle angeht
- ▶ Realistische Gehaltsforderung inklusive Verhandlungspuffer
- ▶ Sensibles Einstellen auf das einstellende Gegenüber
- ▶ Kompetenter, selbstbewusster und zielgerichteter Auftritt
- ▶ Wissen um die typischen Gesprächs- und Verhandlungsrituale
- ▶ Souveräner Umgang mit Argumenten und Gegenargumenten

Als Personalleiterin ist mein spontaner Reflex: „Ja, so sollte es gehen. Und: Ja, so geht es auch. Und: Ja, warum tritt die überaus fachkompetente Hochschulabsolventin nicht genau so auf, wie es die männliche Riege vor ihr, einer schlauer als der andere, praktiziert hat? Hat sie die Ratgeber nicht gelesen, warum nur hat sie ihre Hausaufgaben nicht gemacht?

#### Dasselbe Verhalten, unterschiedliche Reaktionen

Als Coach, Trainerin und aufmerksame Beobachterin werde ich nachdenklicher: Ja, die jungen Bewerberinnen müssen lernen, ihre Hausaufgaben zu machen und das aktiv beeinflussen, was sie beeinflussen können. Sie sollten jedoch auch vorsichtig sein, wenn es um das Befolgen der typischen Ratgeber-Tipps geht, denn diese folgen einem männlichen Muster:

Sagt der junge Bewerber zum Personalverantwortlichen, der gut und gerne auch

eine Frau sein kann, auf die Gehaltsfrage: „Natürlich können Sie sich mindestens 150-prozentig auf mich verlassen, auf meine Ausbildung, Erfahrung, meine Interessen und vor allem auf meine Bereitschaft, mich voll und ganz in Ihrem Unternehmen zu engagieren. Ich bin absolut sicher, der Fit stimmt. Meine Vorstellungen in Sachen Gehalt liegen aktuell bei X.“ Die innere Reaktion: „Cool, das nenne ich mal selbstbewusst. Der junge Mann hat Ziele, mit dem können wir langfristig planen. Und die Hörner stößt er sich nach und nach ab. Das gibt mir ein gutes Gefühl.“

Sagt die junge Bewerberin: „Natürlich können Sie sich mindestens 150-prozentig auf mich verlassen, auf meine Ausbildung, Erfahrung, meine Interessen und vor allem auf meine Bereitschaft, mich voll und ganz in Ihrem Unternehmen zu engagieren. Ich bin absolut sicher, der Fit stimmt. Meine Vorstellungen in Sachen Gehalt liegen aktuell bei X.“ Die innere Reaktion: „Na! Wenn die sich da mal nicht ein wenig verhebt mit ihrem Selbstbewusstsein. Ob sie das wirklich alles so liefern kann? Und ob diese zickige Art bei den Kollegen hier im Unternehmen so gut ankommt? Wenn ich da nur an ... denke.“

#### Fordernd auftretende Frauen verletzen die Norm

Es geht um die Erwartungen an ein sympathisches Auftreten. Und die sind im beruflichen Alltag zwischen den Geschlechtern ungleich verteilt. Viele Studien legen dar, dass Frauen, die eins zu eins das Verhalten übernehmen, das Männer erfolgreich macht (und in Ratgebern gerne zum Maß aller Dinge stilisiert wird) – wie Zielfokussierung und forderndes Verhalten –, Normen verletzen, die das Gegenüber oft unbewusst Frauen zuschreibt. Für diese Normverletzung werden sie sanktioniert.

Eine Norm, die man Frauen zuschreibt, ist z.B. Fürsorge für andere. Sprich, kümmer dich als Letztes um dich, Sorge vorher dafür, dass es allen anderen gut geht. Die Bewerberin, die dagegen selbstbewusst und überzeugt auftritt, nachweislich gemachte Erfahrungen, ihr faszinierendes Wissen und ihre außerordentliche Leistungsbereitschaft in den Mittelpunkt stellt und dafür das Gehalt X einfordert – die verletzt diese Norm. Ein und dasselbe Verhalten führt somit zu unterschiedlichen Konsequenzen im

Die typischen Ratgeber-Tipps für Gehaltsverhandlungen sollten Frauen mit Vorsicht genießen, denn die Tipps folgen einem männlichen Muster.



Gehaltsgespräch: Positive Aufmerksamkeit dem Bewerber und Sympathie-Entzug und Zweifel der Bewerberin gegenüber.

Und so stecken Frauen in einem Dilemma: Entweder sie fordern bescheiden nichts und lassen wiederum bescheiden ihren Lebenslauf sprechen – dann wirken sie vielleicht sympathisch, „verlieren“ jedoch im Gehaltsgespräch. Oder sie treten dagegen in Sachen Geld fordernd wie Männer auf, dann wirken sie vielleicht kompetent, in der Regel aber nicht sympathisch und verlieren ebenfalls im Gehaltsgespräch.

**Frauen fällt es schwerer, „Arbeit gegen Geld“ als positiven Tausch zu bewerten**

Leistung, die sich lohnt und mit dem Lohn auch angemessen belohnt wird, lautet die allgemeine Formel – nur scheint für Frauen das „Lohnen“ wichtiger als das „Be-Lohnen“. Nach meinen Erfahrungen im Führen von Einstellungsgesprächen über viele Jahre hinweg fällt es Frauen deutlich schwerer als Männern, diese Grundaustauschbeziehung der Arbeitsgesellschaft positiv zu bewerten und entsprechend zu handeln. Wozu wurden die vielen Abschlüsse gemacht? Was sind die Ausbildung, die Praktika, der Auslandsaufenthalt, der Doppelmaster wert? Für Frauen scheinen diese Fragen nicht im Fokus ihres Bewerbungsprozesses zu stehen. Fast schon indiskret wirkt die Frage: „Was sind Sie wert? Wie viel Geld sollen wir in Sie investieren?“

Für männliche Bewerber scheint sie dagegen selbstverständlich zu sein und selbstverständlich haben sie auch eine genaue Vorstellung davon, was sie wert sind. Als hätten sie es mit in die Wiege gelegt bekommen. Und so ist es wahrscheinlich auch ein wenig: Die „zukünftigen Familienversorger“ bekommen es quasi gratis und ungefragt in den „Männerrunden“ mit, wenn die „aktuellen Familienversorger“ sich offen darüber austauschen, wer gerade was und wie wieder einmal super verhandelt hat. Genauso klar und deutlich werden dann auch die Gehaltsvorstellungen genannt, laut und deutlich – mir manchmal zu laut – die Erfolge und Qualitäten erläutert, die diese Vorstellungen begründen. In der Regel geschieht das unter aktiver Einnahme von Raum. Es wird sich auf dem Tisch ausgebreitet, die vollen Möglichkeiten der Sitzfläche ausgenutzt, die Arme und Beine

ausgebreitet. Manchmal muss ich drei Mal darauf hinweisen, dass es mein Fuß ist, der da zum wiederholten Male angestoßen wird. Kurzum, Fragen zur Präsenz gibt es keine mehr, die ist gegeben.

Ganz anders bei Bewerberinnen. Nicht selten möchte ich sie im Gespräch am liebsten bitten, auf meinen Platz zu wechseln, um sich selbst zu erleben. Die Stimme so leise, dass allein der Straßenlärm durch das gekippte Fenster verhindert, dass der Inhalt der Antworten klar und deutlich überkommt. Dazu machen sie sich gerne „klein“ auf ihrem Stuhl, die Hände im Schoß gefaltet, die Arme verschämt verschränkt, die Beine „verbrezelt“, wie meine Ausbilderin immer sagte.

**Das eigene Maß für den souveränen Auftritt finden**

Was kann Frau also tun, um in Gehaltsgesprächen mehr zu erreichen? Einige knapp skizzierte Anregungen aus meiner Praxis:  
 ► So manche Bewerberin hat Phasen hinter sich, in denen sie „kleingeredet“ wurde. Jetzt gilt es, sich Gehör zu verschaffen und Raum einzunehmen. Rollenspiele und Feedback können helfen, Mutige belegen ein



## Lesetipps

► **Simone Schönfeld, Nadja Tschirner: Clever aus der Abseitsfalle – Wie Unternehmen den Wandel zu mehr Frauen in Führung gestalten.**

Springer Gabler, Wiesbaden 2017, 39,99 Euro.

Sechs Unternehmen schildern, wie es ihnen gelungen ist, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Die Ansatzpunkte: Recruiting, Beförderungsprozesse, Führungskräfte trainings speziell für Frauen, Mentoring-Programme und Netzwerkaufbau.

► **Martin Hartmann, Rüdiger Funk, Alexander Zoll: Kompetent und erfolgreich im Beruf – Professionell organisieren, kommunizieren, auftreten und überzeugen.**

Beltz, Weinheim/Basel, 2014, 34,95 Euro.

Ein Standardwerk für Berufseinsteiger und alle, die ihre Basiskompetenzen für das Berufsleben ausbauen wollen. Speziell die Hinweise zu den Themen Auftreten und Überzeugen werden erfahrungsgemäß insbesondere von Frauen als nützlich empfunden.



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS247AR06](http://www.managerseminare.de/MS247AR06)

# Tutorial Frauenkarrieren fördern



Der Gender Pay Gap ist nur ein Symptom eines weit größeren Problems: Frauen haben in puncto Karriere gegenüber Männern nach wie vor häufig das Nachsehen. Ansatzpunkte für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen, um dem entgegenzuwirken.

## Unternehmen

### ► Ohne Ziel, kein Zug

Konkrete Ziele – z.B. für den Anteil von Frauen in der Führung – setzen und vom Topmanagement abwärts diese Ziele kontinuierlich mit Maßnahmen und Kennzahlen zur Zielerreichung tracken.

### ► Never Ending Story

Kontinuierliche Sensibilisierung aller Mitarbeiter und speziell der Führungskräfte für die genderspezifischen Bewertungs- und Verhaltensmuster im Business.

### ► Transparenz taugt

Etablierung und Veröffentlichung von Gehaltsmodellen und -bändern, die mit klaren Anforderungen an Qualifikation und Kompetenz verbunden sind.

### ► Schlüsselprozesse strukturieren

Review und Re-Design von Recruiting-, Beurteilungs-, Gehaltsentscheidungs- und Beförderungsprozessen mit Fokus auf Frauenkarrieren.

### ► Horizonte erweitern

Formellen und informellen Austausch zwischen Frauen und auch bewusst zwischen Frauen und Männern fördern – etwa durch Mentorenprogramme, Career Peers, Foren, Netzwerkveranstaltungen und Kompetenz-Sharing.

## Führungskräfte

### ► Werbetrommel

Auf die Stärken von Mitarbeiterinnen und Kolleginnen schauen. Gibt es kompetente Frauen im Team oder im Kollegenumfeld? Auf deren Kompetenz und Erfolge aufmerksam machen und sie ggf. auch direkt für die jeweils nächsthöhere Position empfehlen.

### ► Strategische Ermunterung

Bei der Vergabe strategischer Aufgaben aktiv auf weibliche Mitarbeiter zugehen und ihnen diese auch zutrauen. Frauen brauchen manchmal einen kleinen „Schubser“ oder einfach das Gefühl „Da steht jemand hinter mir und ist überzeugt davon, dass ich das kann“. Strategische Aufgaben bringen Visibilität und Aufmerksamkeit im Unternehmen und sind oft Karrieresprungbrett.

### ► Sensibilisierung

Im eigenen Bereich dafür sorgen, dass die Mitarbeiter für das Thema Genderunterschiede sensibilisiert sind, sodass beispielsweise bestimmte Verhaltensmuster von Frauen und Männern in der Zusammenarbeit berücksichtigt werden.

## Mitarbeiterinnen

### ► Beauty Contest für Arbeitgeber

Bei der Suche nach einem Arbeitgeber darauf achten: Wird sich grundsätzlich mit dem Thema „Frauen im Unternehmen“ auseinandergesetzt? Werden Frauenkarrieren gefördert?

### ► Selbstvertrauen

Sich nicht von den Selbsteinschätzungen der männlichen Kollegen einschüchtern lassen, sich selbst mehr zutrauen, und vor allem bei strategischen Aufgaben die Hand heben. Frauen neigen eher dazu, sich zu wenig zuzutrauen, Männer eher dazu, sich zu überschätzen.

### ► Auftritt üben

Lernen, sich Gehör zu verschaffen und Raum einzunehmen. Beispielsweise durch die Belegung eines entsprechenden Seminars, in dem das im Rollenspiel trainiert wird. Das macht Spaß und hilft, das eigene angemessene Maß für den souveränen (nicht die Männer imitierenden) Auftritt zu finden.



Seminar, besuchen einen am Wochenende stattfindenden Theaterworkshop einer freien Bühne, üben mit einer Logopädin. Und garantiert: Es macht Spaß und hilft, das eigene angemessene Maß für den souveränen (nicht die Männer imitierenden) Auftritt zu finden.

► Natürlich sollten sich Frauen, wie es in den Bewerbungsratgebern immer heißt, penibel auf das Gehaltsgespräch vorbereiten. Was wird in der Branche, bei vergleichbaren Unternehmen, für ähnliche Positionen etc. gezahlt? Das Netz befragen, um eine erste Idee zu erhalten. Noch wichtiger ist allerdings, dass sich Frauen über Fragen Gedanken machen wie: „Was bin ich wert? Was bringe ich alles mit? Was kann ich, was habe ich bisher bewiesen, was möchte ich einbringen und wie viele Goldmünzen stehen mir dafür zu? Gedanken machen geht natürlich am besten laut im „schonungslosen“ Austausch mit Kommilitoninnen, Mentorinnen, Freundinnen. Und alle diese Ansprechpartner dürfen gerne auch männlich sein. Grundsätzlich gilt, mit dem Aufbau eines soliden und diversen Netzwerks kann Frau nicht früh genug anfangen.

► Um zu vermeiden, dass ihr härteres bzw. (für Männer) völlig normales Verhandlungsverhalten beim Gegenüber Widerstand auslöst, ist es hilfreich, dieses darauf abzustimmen, was die klassische Norm für Frauen vorgibt: Fürsorge, Denken an andere, sich kümmern für das Ganze etc. Das könnte dann etwa so klingen: „Wenn ich diese Verantwortung übernehme und meine Kompetenzen einbringe, dann profitieren sehr viele davon. Also natürlich das Unternehmen, beispielsweise indem ich ... und ebenso das Team, weil ich mit meinen Fähigkeiten helfen kann ... Meine Gehaltsvorstellung liegt daher bei X.“

### Frauen müssen ihr Gehaltsglück selbst in die Hand nehmen

Natürlich könnte man an der Stelle einwenden, dass es doch nicht nur das Problem der Bewerberin ist, wenn sie hinsichtlich des Gehalts gegenüber männlichen Bewerbern benachteiligt wird. Also warum soll sie schon wieder in Vorleistung gehen und mit genderspezifischen Stereotypen in

Gehaltsverhandlungen herumhantieren? Am besten kann sie dann ja auch gleich noch genderngleichheitsbekämpfende Grundlagenarbeit machen, wenn sie schon einmal dabei ist. Sind da nicht erst einmal andere gefragt – die Politik, die Gesetzgebung, die Unternehmen und und und?

Ja, sie alle haben eine Menge zu tun. Zuerst geht es darum, eine einfühlsame Beschäftigung mit Stereotypen einzuleiten, mit Vorurteilen, geschlechtsspezifischen Mustern, Normen und deren Auswirkungen auf den Arbeitsalltag und eben auch eine Beschäftigung mit dem (typischen) Ablauf von Gehaltsgesprächen. Letztlich wird es um die Entwicklung von Strategien gehen, um in der Gehaltsfrage fair zu handeln und behandelt zu werden. Dass in der Öffentlichkeit seit einiger Zeit vermehrt über den Gender Pay Gap gesprochen wird, ist ein guter Schritt in diese Richtung.

Nur sind das eben keine Aufgaben, die „die Gesellschaft“, „die Unternehmen“ und „die Führungskräfte“ von heute auf morgen erledigen können. Wenn Frauen darauf warten, werden sie grau und schreiben Artikel darüber, dass Frauen bitte nicht darauf warten sollen, dass „die Gesellschaft“, „die Unternehmen“ und „die Führungskräfte“ das Problem der ungleichen Bezahlung zwischen Männern und Frauen lösen, weil sie bis dahin grau sein werden.

*Claudia Irsfeld*

Die Autorin: **Claudia Irsfeld** ist Personalleiterin bei der Managementberatung 4C Group AG in München.

Rekrutierung und Mitarbeiterentwicklung bilden die Schwerpunkte ihrer Arbeit. Darüber hinaus coacht und trainiert sie Studenten und Mitarbeiterinnen anderer Unternehmen rund um das Thema Karrieregestaltung. Kontakt: [www.4cgroup.com](http://www.4cgroup.com)



Foto: 4C Group AG