

Jana Bachmann
Simone Burel

Durch die Glasdecke

Wie Frauen die Gender Negotiation
Gap schließen und am Verhandlungs-
tisch überzeugen



Springer Gabler

Durch die Glasdecke

Jana Bachmann • Simone Burel

Durch die Glasdecke

Wie Frauen die Gender Negotiation
Gap schließen und
am Verhandlungstisch überzeugen

Jana Bachmann
JBC Berlin
Berlin, Deutschland

Simone Burel
Linguistische Unternehmensberatung
LUB GmbH
Mannheim, Deutschland

ISBN 978-3-662-70613-8 ISBN 978-3-662-70614-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-70614-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Was Jana bewegt

*Christian¹ kenne ich bereits, seit wir vor hundert Jahren gemeinsam Stipendiat*innen² einer Stiftung waren und abends hitzig über Gott und die Welt diskutierten. Inzwischen ist er Verhandlungstrainer. Und was **Frauen, Gleichstellung und Verhandeln** angeht, hat er zwei Grundüberzeugungen:*

***Erstens: Frauen brauchen keine Quote**, um gesellschaftliche, wirtschaftliche oder politische Gleichstellung zu erreichen. Die, die wirklich wollen, schaffen es auch so.*

***Zweitens: Beim Verhandeln macht das Geschlecht keinen Unterschied**. Alle Menschen können die gleichen erlernbaren Tools mit den gleichen Erfolgchancen nutzen.*

¹ Name geändert.

² In diesem Buch ist von Frauen und Männern die Rede, obwohl es natürlich mehr Geschlechteridentitäten gibt. Vertreter*innen jedes Geschlechts können dabei „klassisch männliche“ oder „klassisch weibliche“ Kommunikationsmuster und Verhandlungstaktiken nutzen. Warum also die Verkürzung auf das binäre Geschlecht? Weil es aktuell nur dazu belastbare Forschungsergebnisse gibt, auf denen dieses Buch fußt. Also im Zweifel nicht meckern, sondern fleißig – und inklusiver – weiterforschen.

Mit beiden Überzeugungen liegt Christian – wissenschaftlich nachgewiesen – leider falsch.³

Ich bin inzwischen Redenschreiberin, Kommunikations- und Verhandlungstrainerin. Das Ziel dieses Buches ist: Christians zweite falsche Annahme wissenschaftlich zu widerlegen. Natürlich geht es in diesem Buch nicht um ihn und seine Ansichten. Der Mann ist hoch intelligent und ich mag ihn sehr. Es geht Simone und mir darum, wissenschaftlich fundiert – und gleichzeitig unterhaltsam – zu erklären, was Frauen bei Verhandlungen tatsächlich schädigt und wirklich hilft. Und Instrumente vorzustellen, die Frauen verhandlungstärker machen.

*Dafür müssen wir zunächst mal das **Gender-Paradox beim Verhandeln** verstehen. Das besteht – ganz banal ausgedrückt – darin, dass Frauen in Verhandlungssituationen in der Zwickmühle sitzen. Nutzen sie rollenkonforme „klassisch weibliche“⁴ Verhaltensweisen, werden sie unterschätzt, erzielen oft schlechtere Verhandlungsergebnisse als Männer oder werden gar ausgenutzt. Nutzen sie hingegen „klassisch maskuline“⁵ Verhaltensweisen, werden sie dafür sowohl von männlichen als auch weiblichen Verhandlungspartner*innen „abgestraft“. Entsprechen wir den Rollenklischees, schneiden wir vermeintlich schlechter ab. Und passen wir uns an die „Männerwelt“ an, hilft uns das genauso wenig dabei, die Glasdecke zu durchbrechen. Und nun?*

*Dieses Buch liefert **Auswege aus dem Gender-Paradox-Dilemma**. Also konkretes **Wissen, Verhaltensweisen und Tools**, die sich sowohl Frauen als*

³ „In den 1970er- und frühen 1980er-Jahren gab es eine Fülle von Studien, in denen untersucht wurde, ob das Geschlecht eines Verhandlungsführers ein stabiler und zuverlässiger Prädiktor für das Verhandlungsverhalten und die Verhandlungsleistung ist. Die Wissenschaftler*innen, die diese Literatur auswerteten, berichteten über eine Reihe von ungültigen und widersprüchlichen Ergebnissen. Anfang der 1990er-Jahre hatten die meisten Forscher*innen auf diesem Gebiet die Geschlechtsvariable zusammen mit einem Haufen anderer individueller Unterschiede verworfen, die in zahlreichen Tests keine konsistenten Ergebnisse erbracht hatten. Die Widersprüche dieser ersten Welle der Forschung über das Geschlecht in Verhandlungen wurden zu den Rätseln, die eine zweite Generation von Untersuchungen motivierten. In Übereinstimmung mit zeitgenössischen Theorien zu Geschlecht und sozialem Verhalten ging diese nächste Generation von Forscher*innen von der Prämisse aus, dass geschlechtsspezifische Effekte bei Verhandlungen unter bestimmten Umständen auftreten und unter anderen nicht vorhanden sind – oder sich sogar umkehren.“ (Bowles et al., 2005).

⁴ Weibliches Stereotyp: Gruppenorientiert, freundlich, kooperativ, für andere als sich selbst handelnd.

⁵ Männliches Stereotyp: „agentisch“: Auf das eigene Wohl/Vorankommen konzentriert, durchsetzungsstark, wettbewerbsorientiert.

auch die Menschen aneignen sollten, die mit Frauen verhandeln. Oder die ein inklusives Verhandlungsklima für Frauen und Minderheiten schaffen wollen – um gemeinsam erfolgreichere und faire Verhandlungen zu führen. Egal ob in privaten sozialen Beziehungen oder am beruflichen Verhandlungstisch.

*Durch das Lesen eines Buches wird Frau vielleicht theoretisch klüger – aber nicht praktisch besser. Deshalb enthält dieses Buch reihenweise **Übungen**. Die können Frauen allein oder mit Partner*innen ihrer Wahl machen, um insbesondere ihr verhandlungsspezifisches Selbstbewusstsein und ihre Verhandlungs-Selbstwirksamkeit auf- bzw. auszubauen.*

Damit die beiden smarten Töchter von Christian auch mal so erfolgreiche Verhandlerinnen werden wie ihr Papa, widme ich ihnen dieses Buch. Und damit auch Sie, liebe Lesende, sich durch die Glasdecke verhandeln können, gibt es zu dem Buch auch die passenden Praxis-Seminare unter www.durch-die-glasdecke.de. Enjoy!

Dr. Jana Bachmann

Was Simone umtreibt

Die Klügere gibt nach?

Verhandeln prägt das Leben aller Menschen auf diversen Ebenen – vom beruflichen bis zum privaten Raum. Das fängt schon dabei an, was man sich zusammen abends im Fernsehen anguckt. Dort, wo Verhandlung und strukturelle Macht zusammentreffen, wird es besonders spannend. Das ist vor allem dann der Fall, wenn es um Statuspositionen und damit verbundenen monetären Wert geht, sprich: um bares Geld.

Denn Geld spielt eine bedeutende Rolle dabei, wie wir Macht in verschiedenen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Kontexten erlangen und erhalten. In politischen Systemen auf der ganzen Welt ist Geld ein Schlüsselfaktor, der den gesellschaftlichen Prozess beeinflusst. Unternehmen nutzen Geld, um wirtschaftliche Macht zu erlangen und zu festigen. Parteien nutzen Geld, um ihre Weltbilder durchzusetzen. Menschen per se nutzen Geld, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Geld verleiht soziale Macht, indem es den Zugang zu Status, Bildung, Gesundheit, kultureller Teilhabe und sozialen Netzwerken ermöglicht.

*Die Verteilung von Geld und damit von Macht, ist allerdings global ungleich verteilt. Nur wenige privilegierte Menschen wissen, wie Geld erworben, Vermögen aufgebaut und vermehrt wird. **Neben Faktoren wie Hautfarbe, Ethnie oder sozialem Milieu spielt die Variable Geschlecht eine große Rolle dabei, wie Geld vererbt, verwaltet oder auch verhandelt wird.** Um letzteres soll es in diesem Buch gehen.*

Frauen auf der ganzen Welt besitzen derzeit nur ein Drittel des gesamten Geldvermögens, was u. a. durch historische Machtstrukturen bedingt ist. Dieser Zustand ist bedauerlich und es erfordert viel politischer Anstrengung, um für mehr Chancengleichheit zu sorgen. Um Frauen finanziell zu empowern, müssen wir mehr und vor allem offen über Geld sprechen. Wir müssen Frauen Wissen darüber vermitteln, wie Geld, Macht und finanzielle Nachhaltigkeit zusammenhängen (Stichwort: Financial Literacy). Dem Finanzsektor und den Schulen kommt hier in den nächsten Jahren einige Verantwortung zu. Das Wissen um und über Geld aus einer Gender-Perspektive soll in diesem Buch vor allem in Bezug auf das Verhandeln geliefert werden.

Geld hat unbestreitbar ein Missbrauchspotenzial, birgt aber viele positive Potenziale, wenn es verantwortungsvoll und zum Wohle anderer eingesetzt wird. Divers besetzte Institutionen haben beispielsweise die Möglichkeit, positive Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken. Sie können Gesetze, Politiken und Programme fördern, die das Leben aller Menschen verbessern. Deshalb ist es notwendig, dass mehr Frauen und Menschen aus nicht-privilegierten Gruppen einen Machtanspruch erheben und für diesen einstehen. Dass sie Geld mitverteilen.*

*Mit diesem Buch möchten wir daher alle Leser*innen und insbesondere Frauen* einladen, das Konzept Macht und Geld aus einer neuen, positiven Perspektive zu betrachten. Aus wissenschaftlicher, aber auch aus eigener Erfahrung sprechend, werden (nicht nur) Diskussionen und Verhandlungen über Geld zu oft von Männern dominiert. Frauen verhandeln geringere Summen, wenn es um ihren eigenen Status geht. Sie fordern in der Selbstständigkeit niedrigere Stundensätze oder Verkaufssummen bei der Unternehmensübergabe. Das alles ist empirisch belegbar. Um hier ein anderes Mindset zu schaffen, teilen wir unser Wissen mit Ihnen und zeigen, wie eine strategisch-spielerische Herangehensweise an (Geld-)Verhandlungen zu mehr Erfolg und Teilhabe führen kann.*

Denn die Klügere gibt nicht immer nach, sie verhandelt (nach).

Dr. Simone Burel

Einleitung

„No person is safe from the effect of traditional gender norms, even if they reject them.“

(Goldberg, 2013)

Die wichtigste Frage zuerst: Braucht die Welt ein Buch über gegenderte Verhandlungsstrategien? Macht es überhaupt einen Unterschied, ob ein Mann oder eine Frau verhandelt, und ob er*sie zusätzlich Schwarz, queer oder nicht-binär ist? Ja und nein.

Nein, weil ein Großteil des Handwerkszeugs von guten Verhandler*innen⁶ (Recherche, BATNA definieren, Konzessionsschritte wählen) nicht geschlechtlich codiert ist. Verhandeln ist ein Werkzeug. Wir alle nutzen das gleiche Werkzeug, beispielsweise einen Hammer, um einen Nagel in die Wand zu schlagen – das Geschlecht ist dabei zweitrangig.⁷

Ja, weil es eine **Gender Negotiation Gap** gibt:

» Men tend to achieve better economic results in negotiation than women, negotiation research studies have found overall. Such gender differences are generally small, but evidence from the business world suggests that they can add up over time, and if you want to narrow the

⁶Mit der Benutzung des Gender-Sterns (*) werden alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten miteinbezogen, die sich außerhalb des binären Spektrums bewegen (LGBTQIA+). Wir sind uns bewusst, dass Kategorien wie Frauen/Männer sowie weiblich/männlich (konstruierte) Kategorien sind, welche die Vielfalt von Identitäts-, Geschlechts- und Genderrollen verknappen und auch intersektionalen Verwebungen nicht vollständig gerecht werden. Aufgrund der Anschlussfähigkeit im gesellschaftlichen Diskurs werden die o. g. Kategorien dennoch verwendet und gleichsam kritisch reflektiert. Des Weiteren wollen wir per se keine Eigenschaften als männlich oder weiblich etikettieren, jedoch ist das Geschlecht bislang ein Prädiktor für gewisse Verhaltensweisen, die in sozialen Systemen zugeschrieben bzw. beobachtet wurden. Zur Pointierung von Aussagen, werden wir deshalb teilweise diese Perspektive einnehmen.

⁷Bei der Nutzung eines Werkzeuges kommt es auf Physis und Kraft an. Logischerweise gibt es Individuen aller Geschlechter, die davon mehr oder weniger haben und denen es – je nachdem – leichter oder schwerer fällt, das Werkzeug Hammer zu nutzen.

gender gap in negotiation, there are strategies you can employ. If men ask for and receive slightly higher starting salaries than women, for example, and continue to negotiate more assertively for themselves over the course their careers [sic!], the gender gap can add up to millions of dollars over time. The gender gap in negotiation may in part explain why women in the United States earned only about 83 % of men's median annual earnings in 2021, according to the Institute for Women's Policy Research. Also, „Compared to the median weekly earnings of White men working full-time, Hispanic women's full-time earnings were just 58.4 percent, Black women's 63.1 percent, and White women's 79.6 percent.“ (Shonk, 2024)

Und weil sich folgende Aspekte der Verhandlung geschlechtlich unterscheiden:

- **Selbstwahrnehmung der Verhandler*in:**
„Kann ich den Hammer korrekt *bedienen*?“, „Darf *ich* den Nagel da überhaupt reinschlagen?“
- **Außenwahrnehmung der Verhandler*in durch ihre Verhandlungspartner*innen:**
„Trau ich *der* zu, den Hammer zu bedienen?“
- **Reaktionen der Verhandlungspartner*innen** auf Verhandlungsstrategien und psychologische Methoden der Verhandler*in:
„Ist *das* überhaupt angemessen, was *die* da tut?“; „*Der* zeigt ich es jetzt aber so richtig.“

Soll heißen: Ein Mann, der auf eine bestimmte Art und Weise verhandelt, wird anders beurteilt als eine Frau oder Person einer marginali-

sierten Gruppe, die das gleiche Verhalten zeigt. Folglich unterscheiden sich auch die Reaktionen darauf.

Deshalb geht es in diesem Buch um drei Dinge:

1. **Aufklärung:** Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse gibt es über die geschlechtlichen Unterschiede bei Verhandlungen? Was wissen wir über Menschen aus marginalisierten Gruppen in Verhandlungen? Hier werfen wir einen vertieften Blick auf Verhandlungen im Arbeitskontext, da diese den Weg für Karriereschritte ebnen oder verbauen können.
2. **Verhandlungs-Toolkit:** Welche Tools gibt es hinsichtlich Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer Verhandlung und worauf sollten Frauen und Menschen aus marginalisierten Gruppen insbesondere achten?
3. **Verhandlungsstrategien:** Wie kann ich meinen potenziellen Verhandlungsnachteil als Frau/Mensch einer marginalisierten Gruppe ausgleichen bzw. nutzen, um davon zu profitieren?

Mit diesen Themen beschäftigen wir uns in 10 knackigen Kapiteln.

Am Anfang des Buches geht es um Wissen und Aufklärung. Zunächst gucken wir uns an, **wie Geschlecht, Macht und Verhandlungen zusammenhängen**, um zu erklären, warum die Gesellschaft durch verhandlungsstarke Frauen und Menschen aus marginalisierten Gruppen eine bessere wird (Kap. 1). Danach beschäftigen wir uns mit dem Forschungsstand. Aber keine Sorge, auch hier bleibt es spannend. Wir klären auf, ob bzw. wann Frauen die schlechteren Verhandler*innen sind (Kap. 2) und warum Männer Frauen scheinbar immer wieder die Butter vom Brot nehmen. Im Anschluss betrachten wir das Verhalten der Geschlechter beim gemeinsamen Verhandeln, da ein reines Männer-/Frauensolo in der realen Welt nicht vorkommt. So verstehen wir durch Kap. 3 die Genderdynamiken beim Verhandeln besser. Außerdem lernen wir dabei, was Geschlecht mit Vertrauen zu tun hat und wie dies Verhandlungen beeinflusst – auch, wenn es mal verspielt sein sollte.

Danach gehen wir in die Praxis und stellen Ihnen Tools, Techniken und Strategien vor, die Sie in Vorbereitung auf eine Verhandlung (Kap. 4), während der Verhandlung (Kap. 5) und nach der Verhandlung (Kap. 6) nutzen können, um für sich das maximale aus Verhandlungen herauszuholen.

Weil Verhandeln in heterosexuellen Paarbeziehungen für Frauen noch einmal eine ganz andere Herausforderung darstellt, haben wir diesem Thema das Kap. 7 gewidmet.

In Kap. 8 wenden wir uns dem Thema Diversität zu und betrachten die – leider noch relativ dünnen – wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Verhandlungen von und mit Menschen unterschiedlicher Herkunft und Prägungen. Und ja, dabei spielen Privilegien und Vorurteile natürlich eine große Rolle. Manchmal heben die sich sogar gegenseitig auf – wer hätte das gedacht? Für die Praktiker*innen unter Ihnen, die im Personalbereich tätig sind, haben wir zusammengefasst, welchen angelernten Vorannahmen (Biases) Sie sich bewusst werden sollten und wie Sie ein inklusives Verhandlungsumfeld für alle Mitarbeitenden schaffen können.

Wer – wie wir – neugierig und ungeduldig ist, kann zum Kap. 9 vorblättern. Da fassen wir die 6 wesentlichen Strategien zusammen, mit denen Sie zu einer souveräneren Verhandlerin werden.

Zu guter Letzt stellen wir in Kap. 10 die spannende Frage: Gibt es eine „Frauenmasche“ beim Verhandeln? Gibt es klassisch weiblich konnotierte Verhaltensweisen, die Frauen zu ihrem Vorteil nutzen können? Geht es auf die Antwort? Los geht's!

Literatur

- Bowles, H. R., Babcock, L., & McGinn, K. L. (2005). Constraints and triggers: Situational mechanics of gender in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 951–965.
- Goldberg, A. E. (2013). „Doing“ and „undoing“ gender: The meaning and division of house-work in same-sex couples. *Journal of Family Theory & Review*, 5(2), 85–104.
- Shonk, K. (2024). *Women and negotiation: Narrowing the gender gap in negotiation*. PON- Programme on Negotiation at Harvard Law school.

Inhaltsverzeichnis

1 Die Macht der Verhandlung und die Verhandlungsmacht der Geschlechter	1
Macht vs. Status	8
Absolute vs. relative Verhandlungsmacht	10
Das Gender-Negotiation-Paradox	16
Literatur	26
2 Sind Frauen wirklich die schlechteren Verhandler*innen?	29
Was lernen wir aus dem Gender-Paradox beim Verhandeln und dem Gender-related Backlash?	29
Wege aus dem Dilemma: Wann Gender-Unterschiede in Verhandlungen abnehmen	34
Literatur	41
3 Mit ungleichen Waffen? Wenn Frauen mit Männern verhandeln	45
Geschlecht prägt Vertrauen	48
Soziales Kapital – die Geheimwaffe der Frauen	49
Wie sich Frauen in Verhandlungen vor Tricks schützen können	51
Literatur	54

4	Vor der Verhandlung	57
	Stereotype & Gender Trigger	59
	Recherche, Planung und Aktivierung von Ressourcen	61
	It's all about the mindset, Baby!	63
	Literatur	67
5	Während der Verhandlung: wie frau ihre Frau steht	69
	Balance is key!	71
	Wut frisst Chancen auf: Der Umgang mit Gefühlen	75
	Neue Blickwinkel	78
	Literatur	81
6	Nach der Verhandlung: Aufstehen, durchatmen, weiterverhandeln	83
	No means no! Aber: Persistence pays!	85
	Schritt zurück, um Anlauf zu nehmen	86
	Resilienz als Immunsystem der Psyche	87
	Literatur	96
7	Verhandlungen in Partnerschaften	97
	Häusliche vs. berufliche Verhandlungen	100
	Überzeugung und Rationalisierung	105
	Literatur	107
8	Wie passt Diversity in die Verhandlungsmasse?	109
	Härtefall Intersektionalität	112
	Damit alle zum Zug kommen – inklusive	
	Verhandlungskultur im Unternehmen schaffen	118
	Literatur	121
9	Executive Summary – Sechs Wege zur souveränen Verhandlerin	123
	Schritt 1: Machen Sie sich Geschlechterstereotype bewusst!	125

Schritt 2: Setzen Sie sich klare Ziele und planen für alle Eventualitäten	125
Schritt 3: Arbeiten Sie an sich selbst	126
Schritt 4: Finden Sie den Sweet Spot zwischen „agentic“ und „communal“	126
Schritt 5: Managen Sie Ihre Emotionen	126
Schritt 6: Bleiben Sie am Ball – kein Wenn und Aber!	127
Literatur	127
10 Gibt es eine „Frauenmasche“ beim Verhandeln?	129
11 Unsere letzten Worte: Yes she can! Yes you can!	135
12 Mögliche Auflösung zu den Übungen	137



1

Die Macht der Verhandlung und die Verhandlungsmacht der Geschlechter

In meiner Familie war ganz klar: Mein Vater ging als Polizist Vollzeit arbeiten, meine Mutter blieb zu Hause, bis ich 12 war. Sie sagte, dass sie das so wollte. Mein Vater verteilte wöchentlich Bargeld an sie, meist 200 Mark, von dem ein wenig Taschengeld für meine Schwester und mich übrigblieb. Finanzielle Angelegenheiten – wie zum Beispiel in der Pizzeria zahlen – regelte mein Vater, obwohl wir nicht oft essen gingen, um Geld zu sparen. Vor allem meine Mutter war äußerst darauf bedacht, nicht „unnötig“ Geld auszugeben. Daher gab es auch nur einen Apfel als Pausenbrot und ich schnorrte bei den anderen Kindern Brötchen und Käselaugenstange von der Bäckerei nebenan. Für mich war schon als Kind klar, obwohl das nie bewusst ausgesprochen wurde: Wer über Geld verfügt, hat Macht und andere hängen von ihm ab. Ich wusste, dass ich nie von anderen abhängig sein wollte.

Simone

» „Geschlechterstereotype sind eine Funktion der traditionellen geschlechtsspezifischen Aufteilung von Haushalt und Erwerbsarbeit und der damit verbundenen Geschlechterhierarchie in der Gesellschaft. **Historisch gesehen und auch heute noch in den meisten Gesellschaften verfügen Männer tendenziell über mehr materielle Ressourcen und Autorität als Frauen.** Gruppen, die über mehr materiellen Wohlstand und Autorität verfügen, genießen tendenziell einen höheren sozialen Status. Ein höherer sozialer Status ruft in der Regel mehr Respekt und Prestige hervor und führt zu der Erwartung einer höheren Kompetenz.“(Trombini et al., 2020)
„Unterschiede in den Verhandlungsergebnissen zwischen Frauen und Männern haben deshalb auch Auswirkungen auf das Wohlergehen und die Gerechtigkeit in einer Gesellschaft.“ (Stuhlmacher & Zervos, 2020)

Weiblein und Männlein – so einfach und zweigeschlechtlich (binär) wie manche es sich wünschen würden, ist es nicht, wie die postmodernen Sozialwissenschaften seit den 1980ern zeigen. Und sogar die Biologie erkennt mittlerweile an, dass die Geschlechterordnung diverser ist. Dass es eben nicht nur zwei Pole gibt. Aber unabhängig davon, was die Forschung sagt, ist unsere Lebensrealität leider häufig noch binär geprägt und heterosexuell begrenzt.¹

¹ Burel, 2020.

Wissenschaftlicher Exkurs: Gibt es Frau und Mann?

Gibt es tatsächlich biologische Geschlechtsunterschiede, die sich möglicherweise auf Führungsfähigkeiten und Machtausübung auswirken, oder sind die wahrgenommenen Differenzen die Folge menschlich-kultureller Sozialisation?

Dieser Frage hat sich Simone in ihrem „Quick Guide Female Leadership“ gewidmet und darauf folgende Antwort gefunden:

Es gibt keine eigene Wissenschaft, die sich hiermit beschäftigt, sondern vielmehr eine interdisziplinäre Ansammlung aus biologischen, kulturellen, sozialen und ökonomischen Bedingungen, anhand derer geschlechtstypisches Verhalten erforscht wird. Grob einteilbar sind die unterschiedlichen Perspektiven auf diesen Diskurs in Ansätze, die natürliches **Verhalten (Nature)** und solche, die erlerntes **Verhalten (Nurture)** fokussieren.

Zum **Nature**-Ansatz forschen vor allem die Biologie, Neurowissenschaften und die biologische Psychologie: Ihre Hauptthese besagt, dass unterschiedliche Stoffwechselungen verschiedener chemischer Substanzen (Serotonin, Testosteron, Östrogen, Oxytocin) im menschlichen Körper zu unterschiedlichen Verhaltensausprägungen führen. Testosteron etwa stehe in Zusammenhang mit Aggression, aber auch mit Selbstsicherheit. Männer scheinen daher möglicherweise im Vorteil, wenn es darum geht, sich durchzusetzen. Da Frauen mehr vom Hormon Oxytocin besitzen, was auch gemeinhin als „Kuschel-Hormon“ bezeichnet wird, interessieren sie das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden von Natur aus mehr, was sich demnach auch auf ihre Führung auswirkt. Weitere geschlechterspezifische Unterschiede betreffen die Gehirnstruktur. Frauen verfügen über ein verbales Zentrum auf beiden Seiten des Gehirns und damit über stärkere sprachliche Fähigkeiten. Sie seien im Schnitt besser in der Kopplung beider Hemisphären (z. B. intuitives Denken), Männer in der Verarbeitung auf der rechten oder linken Hemisphäre (z. B. zeit-räumliche Informationen).

Dem Bereich **Nurture** widmen sich besonders die Sozialpsychologie, die Soziologie, die Ethnologie sowie die Linguistik. Hierbei durchzieht seit den 80er-Jahren die Gender Theory als Meta-Theorie den Wissenschaftsmarkt und beeinflusst diverse geistes- und sozialwissenschaftliche Disziplinen. Ihre Hauptthese besagt, dass Menschen immer Teil eines sozialen Systems seien und durch frühe Interaktionen mit Vorbildern (Eltern, Erziehenden, Peers) ein Verhalten erlernen, um ihre Geschlechterzugehörigkeit bzw. Geschlechterrolle (Gender) auszudrücken. Die Begründerin der Theorie, Judith Butler, begreift Gender als Norm, als den „Mechanismus, durch den Vorstellungen von Männlichkeit und Weiblichkeit produziert und naturalisiert werden“.² Es wird überwiegend davon

² Butler, 2011 [1989].

ausgegangen, dass Kinder geschlechtstypisches Verhalten sowohl durch das Beobachten von Elternteilen, Lehrpersonen, Gleichaltrigen als auch literarischen oder medialen Figuren erlernen. Jungen und Mädchen würden schon im Kleinkindalter für Verhaltensweisen, die ihrem Geschlecht angemessen scheinen, bekräftigt oder gerügt, und prägten sich damit gewisses erwartungsorientiertes Verhalten ein. Geschlechterrollenspezifische Erwartungshaltungen zeigen sich beispielsweise in Kleidung (Mädchen tragen rosa, Jungen hellblau), Büchern oder Spielen, wobei durch Fußball als „männlichem“ Spiel Konkurrenz in der Großgruppe bestärkt wird, während im „weiblichen“ Puppenhaus Kooperation in der Kleingruppe geübt wird. Bis ins Erwachsenenalter werden unterschiedliche Geschlechterrollen erlernt und imitiert, sodass Jungen schon im Kindesalter spielerisch Machtpositionen wie Fußballkapitän einnehmen, und Mädchen diese später weniger intuitiv erleben, ebenso wie die Ablehnung gewisser „unweiblicher“ Studienfächer (z. B. MINT). Dagegen nutzen sie später selbstverständlicher Formen der kooperativen Führung.

Wir stehen bei dieser Diskussion um Nature oder Nature allerdings vor einem Henne-Ei-Problem: Biologistische Erklärungen scheitern an Tatsachen, dass sich Frauen und Männer – trotz Hormonen und Geschlechtsorganen – in unterschiedlichen Kulturen anders verhalten. Geschlechterrollen leiten sich nicht primär aus biologischen Tatsachen (Körperdifferenzen) ab, sondern sind historisch, kulturell und sozial gewachsen. Die soziologischen Beschreibungen sagen wenig über das eigentliche Wesen von Männern und Frauen aus, sondern nur, dass beide ihr Verhalten dem erwarteten Rollenbild anpassen. Geschlecht ist hier nur ein guter Prädiktor für Verhaltenseigenschaften. Selbst, wenn biologische Unterschiede existieren, werden diese durch Erziehung, das Heranwachsen mit Peers und das Imitieren von Geschlechterrollenvorbildern verstärkt. Anschaulich wird dies beim Fall „Einparken“: Biologisch gesehen wirkt das Testosteron im männlichen Gehirn auf eine gute räumliche Vorstellungskraft ein, sodass hier angelegte Prädispositionen bei Männern bestehen. Allerdings bekommt ein heranwachsender Mann in den meisten Fällen mehr Möglichkeiten, das Einparken zu lernen, indem er aufgrund bestehender Vorurteile („Frauen können schlecht einparken“) wahrscheinlich in mehr Einparksituationen gerät. Neuronale Systeme, welche die Handlung „Einparken“ immer wieder aufgerufen haben (Schaltbewegungen des Autos, Abschätzung der Distanz etc.), verfestigen sich fortwährend und weisen den Weg zur*m geübten Einparker*in. In gewisser Weise greift hier auch das Prinzip der selbsterfüllenden Prophezeiung („self-fulfilling prophecy“), da die Vorhersage an die geglaubt wird, durch eine positive Rückkopplung zwischen Erwartung und Verhalten ihre Erfüllung selbst bewirkt.

Biologische und anerzogene (gewordene) Strukturen lassen sich demnach im Erwachsenenalter, in dem die meisten Menschen in eine Führungssituation geraten, also nicht mehr trennscharf voneinander abgrenzen.

Die Entwicklung eines Habitus als Mann oder Frau ist kein passiver, sondern ein aktiver wechselseitiger Interdependenzprozess. Menschen sind freie Subjekte, die sich bis zu einem gewissen Grad durch Aktivität selbst entwerfen, doch gewissen kulturellen und biologischen Bedingungen ausgesetzt sind. Darüber hinaus wachsen Zweifel am binär verstandenen Konzept „Geschlecht“, das nur zwischen Frauen und Männern unterscheidet. Die LGBT-Bewegung sowie der Übergang zur sprachlichen Markierung von Genderneutralität (*, _) weisen uns dabei den Weg.

Auch beim Verhandeln spielen binäre Pole eine große Rolle:

- Ich vs. dich³
- Kooperation vs. Wettbewerb⁴
- Vertrauen vs. Misstrauen⁵

Dabei haben die beiden Themen Geschlecht und Verhandlung gemeinsam, dass uns dieses dichotome Entweder-oder im Grunde nicht weiterbringt. Im Gegenteil: es schadet uns als Gesellschaft. Und es schadet uns als Verhandler*innen. Denn wenn die Hälfte der Menschheit qua Geschlecht bessere Chancen hat, ihre Interessen und Ziele durchzusetzen, gewinnen nicht die besten Ideen. Im Zweifel entgehen uns Lösungen für gesellschaftliche Probleme, von denen wir alle profitieren würden.

Schauen wir uns die Definition von „Verhandlung“ einmal genauer an:

Definition: Verhandlung

Verhandlung ist ein Kommunikationsprozess des Gebens und Nehmens, bei dem zwei oder mehr Parteien mit vermeintlich unvereinbaren Interessen versuchen, ihre Differenzen zu lösen. (Putnam & Roloff, 1992)

³ Pruitt, 1981.

⁴ Lewicki et al., 2010.

⁵ Lewicki et al., 2010.