

## **Plädoyer für einen entspannten Umgang miteinander**

# **Frauen in Vergabeverhandlungen**

Von Dr. Guido Wenski. Veröffentlicht 19. Dezember 2019.

### **Zusammenfassung**

**Der Beitrag diskutiert die Literatur zu Frauen in Verhandlungen und vergleicht die Ergebnisse mit den persönlichen Erfahrungen des Autors als Einkäufer und Verhandlungstrainer. – Frauen sind in MINT-Studienfächern und -Berufen immer noch deutlich unterrepräsentiert und besetzen weniger als 5 % der Top-Positionen. Die Frage, ob Frauen bessere oder schlechtere Verhandler als Männer sind, ist inzwischen durch Meta-Studien beantwortet: Frauen verhandeln anders, aber nicht schlechter als Männer. Die meisten Untersuchungen haben sich mit Gehaltsverhandlungen befasst mit dem Resultat, dass Frauen zögerlicher sind und weniger heraushandeln. Das ändert sich bei Vorliegen klarer Rahmenbedingungen und auch, wenn sie für andere verhandeln. Daher ist ihre Leistung z. B. als Vertriebsingenieurin in industriellen Anlagenverhandlungen mindestens so gut wie die ihrer männlichen Kollegen.**

### ***Abstract***

*This article reviews the literature dealing with women in negotiations and compares the results with the author's personal experience as a buyer and negotiation trainer, followed by some advice for gender cooperation. – Women are still underrepresented in technical fields of study and employment and thus cover less than 5 % of top positions. The question whether women are better or worse negotiators than men has meanwhile clearly been answered by meta-studies: Women do negotiate differently, but by far not inferior to men. Most investigations have focused on salary negotiations, showing women to be more hesitant and to achieve less. This changes with clear boundaries being given and as well when negotiating on behalf of others. Therefore female performance e. g. as a sales engineer in industrial equipment negotiations is on average at least as good as that of male negotiators.*

Wenn ich Sachtexte schreibe, benutze ich bei Personenbezeichnungen in der Regel das generische Maskulinum, denn der korrekte Umgang mit den Geschlechtern führt regelmäßig zu nicht mehr gut lesbaren Ausführungen. Aus dem Vertriebsingenieur würde ein Sternchen-Wort (Vertriebsingenieur\*in), aus dem Verhandler ein\*e Verhandler\*in. Politisch korrekt und darüber hinaus Duden-konform wäre es, von dem Verhandler und der Verhandlerin zu sprechen und alle weiteren geschlechterbehafteten Personenbezeichnungen genauso zu behandeln, was einen Text ohne jeglichen Zugewinn an Information verlängert. Die tradierte Verwendung der männlichen Form hat wegen des Pragmatismus‘ Vorteile gegenüber der *Political Correctness*. Gendergerechtigkeit muss anders erzeugt werden. Darum geht es hier.

### **Männliche Dominanz in technischen Berufen**

Hätten Sie diesen Artikel gelesen, wenn ich ihn „Genderunterschiede in Verhandlungen“ genannt hätte? Der gewählte Titel alleine – ein Pendant „Männer in Vergabeverhandlungen“ werden Sie als Überschrift kaum irgendwo finden – belegt, dass es in der Gesellschaft noch immer einen gewissen Nachholbedarf zu geben scheint. Insbesondere im Bereich der Investitionsgüterbeschaffung, und da vor allem auf Vertriebsseite, sind Frauen gravierend unterrepräsentiert. Im Folgenden wird ein Blick darauf geworfen, warum das so ist und wie beide Geschlechter entspannt und konstruktiv in Verhandlungen mit gemischter Besetzung agieren können. Dazu wird die Rolle der Geschlechter in technischen Berufen sowie in Gehalts- und Vergabeverhandlungen beleuchtet. Unter dem Zweiten sind hier Verhandlungen industrieller Großanlagen (*Capital Equipment*) unter weiblicher Beteiligung zu verstehen, erklärungsbedürftige Investitionsgüter also, die im Hinblick auf den Geschäftsabschluss einen komplexen Dialog zwischen Kunden und Lieferanten erfordern.

---

*„Wenn es eine Quote gibt, dann lässt bei den Frauen die Ehrlichkeit nach.“*

*Andreas Leibbrandt 2018*

---

Obwohl die Situation und die Chancen von Frauen in unserer westlichen Welt, verglichen etwa mit dem islamischen Kulturkreis, heute deutlich besser als vor wenigen Jahrzehnten sind, bleibt hinsichtlich einer echten Gleichberechtigung noch viel zu tun – auf allen Seiten, auch bei den Frauen. Frauen nehmen noch nicht einmal 5 % der Spitzenpositionen in der Wirtschaft ein (Cohen-Zada et al. 2016).

Ob die gesetzlich verankerte Frauenquote in den Aufsichtsräten von Wirtschaftsunternehmen der richtige Weg zur Erhöhung des weiblichen Einflusses ist, bleibt abzuwarten. Denn es wurde in Modelluntersuchungen festgestellt, dass bei Frauen die Ehrlichkeit nachlässt, wenn es eine Quote gibt (Leibbrandt 2018). Darüber hinaus haftet einer „Quotenfrau“ zunächst immer der Makel der Inkompetenz an, auch wenn sie für eine Aufgabe noch so gut geeignet ist. Die Grundlage für eine echte Gleichberechtigung muss bereits in Elternhaus und vorschulischer Betreuung gelegt werden, darin sind sich die Experten weitgehend einig. Und bis dahin ist es noch ein weiter Weg, da in vielen Familien die klassischen Muster und Denkweisen (Mann: Versorger – Frau: für Haushalt und Kinder zuständig) über die Vorbildfunktion zu einer selbst erfüllenden Prophezeiung werden können. Dass Frauen bereits als Kinder in die Rolle des „guten Mädchens“ gedrängt werden, erschwert ihnen als Erwachsene oft, kontroverse Positionen einzunehmen (Donaldson 2008, S. 320).

Und auch manche Lehrkräfte an den Schulen sind nicht frei von dem Makel, Geschlechterklischees in die junge Generation weiterzutragen (Jungen: gut in Mathe und Chemie – Mädchen: na ja). Angesichts der angestrebten sprachlichen Gendergerechtigkeit nimmt allerdings kaum jemand daran Anstoß, dass es (anders als z. B. im Englischen) *der* Junge und *das* Mädchen heißt (da sich der Begriff von „Magd“ ableitet: eigentlich das Mägdchen). Im Gebrauch von Diminutiven für erwachsene Frauen ist generell eine abwertende Verniedlichung zu sehen, was sich mit dem althergebrachten Rollenbild männlicher Provenienz erklären lässt, schreibt Andreas Frey in der FAZ (2016). Eine Ausnahme stellen Mundarten dar: Sächliche Frauenvornamen sind dort (etwa *dat Claudia* in meinem Kölner Heimatdialekt) keine Verachtung, sondern signalisieren eher Nähe.

Vor diesem Hintergrund sollte folgender Sachverhalt nicht verwundern: Immer noch studieren in Deutschland im Vergleich zum Anteil an allen Studiengängen (49 %) mit 29 % signifikant weniger junge Frauen als junge Männer die sogenannten MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik). Der Frauenanteil an den Beschäftigten in MINT-Berufen ist dementsprechend mit 15,4 % deutlich unterdurchschnittlich, wie die Bundesagentur für Arbeit (2019) jüngst erneut feststellt.

Stoet und Geary (2018) belegen, dass eine zunehmende Gleichberechtigung diesen Zustand paradoxerweise eher fördert. Die Zurückhaltung der Frauen liegt nicht an mangelnder Befähigung, wie eine Auswertung von Testergebnissen unter 472.000 Heranwachsenden in 67 Ländern gezeigt hat. Die Erklärung für das Verhältnis von Geschlechtergleichstellung und dem Frauenanteil in den MINT-Fächern sehen die Forscher vielmehr in den ökonomischen Rahmen-

bedingungen: In Ländern mit geringeren Chancen für Frauen würden diese eher einen Beruf anstreben – auch gegen äußere Widrigkeiten und gegen ihre persönliche Neigung –, der ihnen relative Sicherheit und ein vergleichsweise hohes Einkommen bietet.

Als Folge davon sind Frauen in Leitungsfunktionen der Industrie auf allen Ebenen bisher unterrepräsentiert. Außerdem wird immer wieder nachgewiesen, dass ihre Wertschätzung und damit auch ihre Bezahlung in diesen Stellungen geringer als die von Männern ist. So werden Männer bei Stellenbesetzungen bevorzugt, und bei gleicher Qualifikation erhält der männliche Bewerber bei Beförderungen den Vorzug, auch wenn die (meist männlichen) Vorgesetzten dies nie zugeben würden oder sich über ihre Motivation gar nicht im Klaren sind. In Besprechungen verschaffen sich Männer eher Gehör, und bei Debatten im Team einigt man sich meist auf den Vorschlag eines Kollegen und setzt ihn um.

Wenn ein Mann und eine Frau dasselbe leisten, bekommt der Mann mehr Anerkennung und im Schnitt ein um 22 % höheres Gehalt: Der *Equal Pay Day* liegt in Deutschland erst um den Frühjahrsbeginn herum: 2019 war es der 18. März (Wikipedia 2019). Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass der Gehaltsunterschied Biografie-bereinigt bei etwa 6 % liegt, wäre es der 22. Januar – Frauen arbeiten also drei Wochen im Jahr umsonst, eine signifikante Benachteiligung.

### **Sind Frauen bessere oder schlechtere Verhandler?**

Bevor wir gezielt auf *Vergabeverhandlungen* blicken, bietet sich ein genereller Blick auf das Verhandlungsverhalten von Frauen an: Dies wird im Gegensatz zum männlichen Verhalten im Schrifttum wesentlich häufiger thematisiert und daher als Ausnahme von der Regel behandelt (s. z. B. Donaldson 2008, Topf 2009, Wilkening 2010, Krebs 2015, Habbe 2018, Henningsmeyer 2009). Die spannende und neutral formulierte Frage lautet, worin sich das Verhandlungsverhalten von Männern und Frauen unterscheidet und in welchen Punkten es sich gleicht. Ist es die allgemein größere Empathie bei Frauen, die defensivere Körpersprache oder gar die weibliche Intuition? Oder das dominante, selbstbewusste und oft rationalere und kompromisslosere Vorgehen der Männer, manchmal gepaart mit einer Spur Narzissmus?

In Büchern, Zeitschriften und im Internet wird vielfach die Ansicht geäußert, dass Frauen *anders* als Männer verhandeln. Das stimmt aus der Helikopterperspektive betrachtet zweifellos. Frauen werden als weniger selbstbewusst, zurückhaltender und beziehungsorientierter beschrieben. Sie bereiten sich sorgfältiger vor und sind diplomatischer, solidarischer und kommunikativer. (Diese Liste ist keineswegs vollständig.) Mit abschließenden Betrachtungen zu

Fragen wie „Kann ein weiblicher Verhandlungsstil auch Vorteile haben?“ wird unterschwellig teilweise die Meinung suggeriert, dass Frauen per se *schlechtere* Verhandler als Männer sind: gefühlsgesteuert, konfliktscheu und wenig durchsetzungsstark.

---

„Die Lösung liegt darin, Bedingungen zu beseitigen, die Frauen benachteiligen.“

Catherine H. Tinsley und Robin J. Ely 2018

---

Doch die Wissenschaft hat in diesem Punkt inzwischen eindeutig ihr Veto eingelegt: Meta-Analysen belegen inzwischen, dass die Geschlechter einander weitaus ähnlicher sind, als die gängige Meinung glauben macht. Eine Untersuchung von Tinsley/Ely (2018) räumt mit einigen der oben genannten Stereotype auf und liefert klare Gegenbeweise. So lässt sich die Frage, ob Frauen schlechtere Verhandler als Männer sind, auf der Basis zahlreicher Studien eindeutig verneinen, wenn der Kontext stimmt. Es hat sich als Mär erwiesen, dass Frauen kooperativer und freundlicher sind und zu schnell nachgeben – die Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind nur gering oder zu vernachlässigen. Ebenso unbestätigt bleibt, dass Frauen weniger Selbstvertrauen hätten und generell vorsichtiger als Männer vorgehen würden. Doch wird festgestellt, dass Frauen weniger in Netzwerke einbezogen sind und seltener und schlechteres Feedback erhalten als Männer. Die Autoren schlussfolgern, dass die Lösung des Problems des erschwerten Vorwärtstommens von Frauen nicht darin liegt, wie Frauen besser geschult werden, sondern darin, jene Bedingungen zu beseitigen, die Frauen benachteiligen und Geschlechterstereotype befördern.

In den letzten Jahren war immer wieder zu lesen, dass Frauen oft *bessere* Verhandler als Männer sind. Einige erfolgreiche Regierungschefinnen, unter ihnen die deutsche Bundeskanzlerin, haben diese Sichtweise sicherlich befeuert. Obwohl keineswegs konservativ eingestellt, muss ich dem Verhandlungstalent von Frau Merkel (ehemals „Kohls Mädchen“, siehe oben) Respekt zollen: Ihre teils als zu zögerlich bewertete Vorgehensweise – sieht man einmal von drängenden Themen wie dem Klimaschutz ab – und ihre Ausdauer in nächtlichen Sitzungen sind eher Kennzeichen für eine zielführende, professionelle Verhandlungsführung als ein übereiltes, brachiales Vorgehen, wie es eine Reihe ihrer männlichen Pendants gerne an den Tag legt.

Über die Gründe für eine angebliche weibliche Verhandlungssuperiorität ist viel spekuliert worden – man setzt sie unter anderem mit familiärer Prägung und dem niedrigeren Testosteronspiegel im Blut in Zusammenhang, was ein risikoärmeres Verhalten der Frauen mit sich bringen

soll. Vielleicht liegt es auch daran, dass Frauen im Allgemeinen etwas bessere Nerven haben als Männer, was u. a. über Erfolgsquoten aus dem Tennissport geschlossen wurde (Cohen-Zada et al. 2016). Negativbeispiele männlichen Verhandlungsversagens in Politik und Wirtschaft scheinen diese These zu unterstützen – dazu sei an aktuelle Kriege und Konflikte, autoritäre Staatsführer, das weltweite Versagen in der erwähnten Klimapolitik, die Finanzkrise 2008 und aktuell das Brexit-Drama ebenso erinnert wie an gescheiterte Megafusionen und den Dieselskandal.

Vermutlich wäre der Welt viel Leid und Ärger erspart geblieben, wenn mehr Frauen in der Verantwortung wären, kann man an verschiedenen Stellen lesen. Hätte es die Finanzkrise möglicherweise gar nicht gegeben, wenn die „Lehman Sisters“ das Sagen gehabt hätten und nicht die insolventen Lehman Brothers? (van Staveren 2014) Die These, dass die Lehman Sisters die Krise verhindert hätten, ist inzwischen widerlegt (Tinsley/Ely 2018). Frauen verhandeln anders als Männer, jedoch nicht generell besser oder schlechter.

### **Forschungsschwerpunkt Gehaltsverhandlungen**

Worauf könnten die Suggestionen beruhen, dass Frauen schlechtere Verhandler als Männer sind? Ein böser Verdacht drängt sich auf: Die bekannten Stereotype über weiblichen Verhandlungsstil werden möglicherweise gezielt vor allem dort gepflegt, wo etwas verkauft wird, das Abhilfe schaffen soll – Schulungen und Bücher, flankiert durch werbewirksame populärwissenschaftliche Publikationen. (Die Anzahl an Beispielen ist Legion, wovon sich jeder im Internet leicht überzeugen kann.) Man mag den Eindruck bekommen, dass auf diese Weise eine selbst erfüllende Prophezeiung geschaffen wird – um den Begriff an dieser Stelle erneut zu verwenden. Irlsfeld (2018) bringt diese Einschätzung auf den Punkt: „Die typischen Ratgeber-Tipps für Gehaltsverhandlungen sollten Frauen mit Vorsicht genießen, denn die Tipps folgen einem männlichen Muster.“

---

*„Ratgeber-Tipps für Gehaltsverhandlungen von Frauen folgen einem männlichen Muster.“*

*Claudia Irlsfeld 2018*

---

Das in diesem Zusammenhang mit Abstand am häufigsten untersuchte und diskutierte Szenario betrifft Gehaltsverhandlungen von Frauen. Die große Zahl von Studien hat allerdings zu teilweise konträren Ergebnissen geführt. Voigt/Ruppert (2018) schreiben, dass Männer zum Verhandeln generell eine deutlich positivere Einstellung haben und signifikant bessere Ergebnisse

erzielen. Frauen gehen öfter nervös und ängstlich in Gehaltsverhandlungen, und beide Geschlechter investieren nicht viel in die Vorbereitung. Bei Wüst/Burkart (2019) liest man, dass Männer in ihren Gehaltsforderungen weit über ihre eigentlichen Gehaltsvorstellungen hinausgehen, während Frauen im Gespräch Wunschgehälter nennen, die unter ihren Erwartungen bleiben, und zusätzlich weitere Abschlüsse akzeptieren. Bowles/Babcock (2012) haben beobachtet, dass Frauen vor dem Dilemma stehen, dass sie für finanzielle Verhandlungserfolge soziale Bestrafungen befürchten müssen. Durchsetzungsstarkes und dominantes Verhalten zu zeigen, um ein gutes ökonomisches Ergebnis zu erzielen (etwa ein hohes Gehalt), entspricht den Erwartungen, die an Männer gestellt werden; Frauen werden bei derartigem Verhalten besonders negativ von ihrem Umfeld bewertet.

Nach Untersuchungen von Artz et al. (2018a, b) fragen Frauen nicht seltener als Männer nach Gehaltserhöhungen. Allerdings wird ihre Bitte weniger häufig als die von Männern (15 gegenüber 20 %) erfüllt. Doch verschwinden diese Unterschiede in jüngeren Altersgruppen, was sich inzwischen ebenfalls in den Einstiegs- und Anfangsgehältern vor allem in der Industrie manifestiert (Lipman 2018). In Deutschland macht sich hier ebenfalls die Unterstützung von Arbeitnehmervertretungen und Interessensverbänden bemerkbar. Obwohl sich die Geschlechter tatsächlich häufig unterscheiden, sind nach Mazai et al. (2019) aufgrund einer Analyse verschiedenster wissenschaftlicher Darstellungen Frauen in ihren Fähigkeiten – sofern die Rahmenbedingungen stimmen – in Gehaltsverhandlungen nicht grundsätzlich benachteiligt.

Die übergreifende Rahmenbedingung bei Gehaltsverhandlungen ist, dass dabei *in eigener Sache* verhandelt wird. Hierzu stellen verschiedene der genannten Studien übereinstimmend fest, dass Frauen seltener Gehaltsverhandlungen initiieren, nicht so oft dominante Strategien anwenden und weniger fordern als Männer und daher am Ende schlechtere ökonomische Ergebnisse erzielen (Mazai et al. 2015, 2019) – mit ein Grund für die eingangs genannte Einkommensdifferenz zwischen den Geschlechtern. Doch es gibt ernst zu nehmende Hinweise, wie sich Frauen aus diesen Zwängen lösen können. Der Genderunterschied im Verhandlungserfolg und die zugrunde liegende Schüchternheit der Frauen verschwindet komplett, wenn sie sich darüber im Klaren sind, *dass* das Gehalt verhandelbar ist (Leibbrandt/List 2012). Der Vorteil der Männer entfällt ebenfalls vor dem Hintergrund, dass Verhandlungserfahrung sowie Informationen über den verfügbaren Verhandlungskorridor vorliegen und außerdem, wenn *für andere* verhandelt wird (Mazai et al. 2015). Dazu passt die Erkenntnis, dass sich nicht einmal erfahrene Juristen selbst vor Gericht verteidigen sollten.

## **Beschaffungsverhandlungen mit weiblicher Beteiligung**

Die letztgenannten Erkenntnisse weisen den Weg zum Verständnis der Rolle von Frauen in technischen Beschaffungsverhandlungen, einem bisher nur sehr unzureichend untersuchten Gebiet. Hierbei sitzen sich Einkäufer und Verkäufer bzw. Kunden- und Lieferantenteams gegenüber, um die technischen und kommerziellen Bedingungen für Investitionsgüter-, Dienstleistungs- oder Verbrauchsstoffgeschäfte zu vereinbaren. Es fehlt dazu an Breitband-Erfahrung: Falls überhaupt Frauen im Vorbereitungsteam und/oder am Verhandlungstisch anwesend sind, befinden sie sich stets in der Minderheit. Eine Vertriebsingenieurin oder Account-Managerin dürfte das Gefühl gut kennen, einer Gruppe Männern gegenüber zu sitzen. Für das Gegenüber, die Einkäuferin, sieht es ebenfalls nicht viel besser aus.

Aber auch für manche Männer stellen Verhandlungen unter weiblicher Beteiligung möglicherweise eine Sondersituation dar, in der sie sich nicht wohl fühlen. Gründe können sein, dass sie intuitiv ihr archaisches Rollenbild des starken Machos erfüllen wollen oder aber Angst haben, sich vor allem beim harten Verhandeln politisch unkorrekt zu verhalten, etwa durch eine (vielleicht unbeabsichtigte) Diskriminierung der Frau. Letztgenannte Beißhemmung musste ich selbst in meiner Anfangszeit als Einkäufer erst zu überwinden lernen.

Das geschilderte latente Unbehagen sollte nicht die Verhandlungsstrategie beeinflussen, doch tun sich alle Beteiligten leichter, wenn sie wissen, mit wem sie verhandeln und wie sie auf ihre jeweiligen Gegenüber am geschicktesten eingehen sollten. Hierzu sei betont, dass der wirtschaftliche und strategische Nutzeffekt eines Verhandlungsergebnisses, die Erarbeitung einer Win-Win-Lösung, im Vordergrund zu stehen hat und nicht geschlechterbezogene Stereotype. Dies ebnet den Weg zu einem erfolgreichen Kooperieren der Geschlechter sowohl innerhalb eines Verhandlungsteams als auch zwischen den Parteien.

---

*80 % des möglichen Verhandlungserfolgs werden in der Vorbereitung erarbeitet.*

---

Über Strategie und Taktik, Zielsetzung und die hohe Bedeutung der Vorbereitung, *Profiling*, Ankerung sowie von Verhandlungsmacht und -methoden insbesondere bei der Verhandlung industrieller Großanlagen und Maschinen habe ich in meinem Buch „Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb“ berichtet (Wenski 2019). Im Gegensatz zu den Gehaltsverhandlungen bieten Vergabeverhandlungen – insbesondere von Investitionsgütern hohen Wertes – einen recht belastbaren Rahmen an Vorgaben und Konventionen, innerhalb dessen sich der

Verhandler und die Verhandlerin bewegen kann und der in einem Vorbereitungsteam abgesteckt und festgelegt wird. Beispielsweise beim Preis des Verhandlungsgegenstands ist der sogenannte *Walk-out-Preis*, der für den Lieferanten niedrigste und für den Kunden höchste gerade noch vertretbare Preis, maßgeblich für einen Vertragsabschluss und gibt den Verhandlern die Sicherheit, ihre Kompetenzen nicht zu übertreten – eine völlig andere Konstellation als bei der Gehaltsverhandlung in eigener Sache.

Nach meiner Erfahrung werden etwa 80 % des Verhandlungserfolgs in einer Anlagenverhandlung während der Vorbereitung erarbeitet. Die hohe Bedeutung der Vorbereitung ist in mehreren Veröffentlichungen zu erfolgreichen Gehaltsverhandlungen von Frauen ebenfalls hervorgehoben (s. z. B. Voigt/Ruppert 2018, Wüst/Burkart 2019). Die Kombination der beiden Feststellungen führt nahezu zwangsläufig zu der Schlussfolgerung, dass es keinen zwingenden Grund dafür geben dürfte, dass Frauen in Vergabeverhandlungen nicht mindestens ebenso erfolgreich sind wie Männer. Als Equipment-Einkäufer in der Halbleiterindustrie waren meine Gesprächspartner auf der Vertriebsseite zu weniger als einem Zehntel Frauen. Die weiblichen Organvertreter, Verhandlungsführer und Key-Account-Managerinnen darunter ließen sich fast an einer Hand abzählen. Mit allen habe ich gut und gerne verhandelt und selbst beim manchmal notwendigen harten Verhandeln (was heute *hartnäckiges* Verhandeln bedeutet, keineswegs schlechtes Benehmen) vernünftige Abschlüsse erzielt – in der Gesamtschau nicht besser und nicht schlechter als mit der deutlich größeren Zahl männlicher Vertreter.

---

*Solide Vorbereitung und Empathie zeichnen erfolgreiche Verhandler(innen) aus.*

---

Während ich bei den mehr als hundert Verkäufern in der Zusammenarbeit die ganze Bandbreite positiven und in seltenen Fällen auch negativen Verhandlungsverhaltens registrieren konnte, ist eine halbquantitative Betrachtung aufgrund des geringen Frauenanteils nicht möglich. Allerdings decken sich meine subjektiven Beobachtungen mit der Literaturmeinung, dass es Frauen immer noch schwerer gemacht wird als Männern, sich zu profilieren. Beispielsweise war durch Zusammenlegung von Geschäftsbereichen bei einem Lieferanten einer der beiden Vertriebsingenieurstellen obsolet geworden, mit deren Inhabern ich regelmäßig zusammengearbeitet hatte. Sie ahnen es bereits: Die Frau (die in meinen Augen kompetentere Verhandlerin) wurde entlassen, der Mann übernahm den gemeinsamen Account. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass noch weitere – mir unbekannt – Gründe für die Entscheidung mit ausschlaggebend waren.

Der Erfolg eines Vertragsabschlusses bemisst sich daran, dass das Problem des Kunden gelöst wird und dass beide Seiten den Abschluss als fair empfinden. Bei meinen männlichen Verhandlungspartnern waren diejenigen in dieser Hinsicht besonders erfolgreich, die sich gut vorbereitet, kooperativ-emphatisch, frei von Arroganz und Ungeduld sowie gleichzeitig mit realistischer Zielsetzung an den Verhandlungstisch gesetzt haben. In negativer Erinnerung geblieben sind mir einzelne Lieferantenvertreter, die versucht haben, mit fragwürdigen Verhandlungstricks zu arbeiten (z. B. Salamtaktik, Verzögerung, Verwirrung usw.; s. Wenski 2019, S. 155–185) oder die ihr ausgeprägtes Ego nicht zügeln konnten. Bei den weiblichen Verhandlern habe ich dies nie beobachtet; sorgfältige Vorbereitung, ein geeignetes Maß an Empathie und kollaboratives Verhalten im Hinblick auf Win-Win-Lösungen waren in allen Fällen die erfolgreicheren Vorgehensweisen.

Und auch bei Vertriebsschulungen ist es so, dass mein Teilnehmerkreis überwiegend, wenn nicht ausschließlich aus Männern besteht. (Im Einkauf ist die Frauenquote gewöhnlich etwas höher, wenngleich die Verhandlungsführer und Manager überwiegend Männer sind.) Die wenigen Frauen in verantwortlichen Positionen wissen allerdings in der Regel genau, was sie wollen, und liefern in Diskussionen und Rollenspielen meist überzeugende Leistungen ab. Sie sind fokussiert, und das Bewusstsein, sich in einer Männerdomäne durchgesetzt zu haben, wirkt sich positiv auf das Selbstvertrauen aus.

### **Tipps für männliche und weibliche Verhandler**

Vor diesem Hintergrund liegt der Schluss nahe, dass in Vergabeverhandlungen die Geschlechterbesetzung der Verhandlungsteams auf Kunden- und vor allem Lieferantenseite keine bestimmende Rolle spielen und eine Genderproblematik nicht vorliegen sollte. Und auch in Zukunft müssen keine Probleme künstlich durch tradierte Rollenverteilungen geschaffen werden, wenn es gelingt, konstruktiv und entspannt miteinander umzugehen, wozu gerade der technische Bereich brauchbare Voraussetzungen bietet. Beide Geschlechter sollten sich im Dialog auf Ähnlichkeiten im Verhalten konzentrieren; diese „Geschlechterblindheit“ (Martin 2018) erhöht die Problemlösekompetenz und vermeidet die Verstärkung von Stereotypen. Dies bringt mich zu ein paar zusammenfassenden Tipps für Verhandlungen mit männlichen und weiblichen Teilnehmern.

***Für alle männlichen Verhandler:*** Betrachten Sie Ihr weibliches Gegenüber am Verhandlungstisch – und ebenfalls im eigenen Verhandlungsteam – nicht als etwas Besonderes, nur weil es sich um eine Frau handelt. Benehmen Sie sich korrekt (was Sie überhaupt immer tun sollten) und beachten Sie die üblichen Konventionen im geschäftlichen Umgang. (Dazu lohnt sich der

Blick in einen aktuellen Knigge-Ratgeber.) Erwarten Sie kein geschlechter- und rollentypisches Verhalten. Verzichten Sie vor allem auf Macho-Gehabe; Sie müssen hier niemanden beschützen. Führen Sie sich vor Augen, dass Ihre weibliche Verhandlungspartnerin sich in ihrer Karriere vermutlich gegen Männer durchsetzen musste und nicht ohne Grund Verantwortung trägt. Sehen Sie diese Konstellation als Chance für einen fairen und nachhaltigen Geschäftsabschluss. An oberster Stelle hat für Sie der erfolgreiche Verhandlungsabschluss zu stehen, bei dem Ihr Ego zurückstehen muss. Dazu trägt bei, dass Sie auch gegenüber den Frauen in Ihrem eigenen Verhandlungsteam Respekt zeigen.

***Für alle weiblichen Verhandler:*** Bereiten Sie sich sehr sorgfältig auf eine Verhandlung vor; das daraus gewonnene Selbstvertrauen nehmen Ihre Gegenüber intuitiv wahr. Sie haben den Vorteil, dass Sie – anders als Ihre männlichen Verhandlungspartner und Kollegen – an den beruflichen Umgang mit dem anderen Geschlecht gewöhnt sind. Versuchen Sie, sich zwar selbstbewusst, doch gleichzeitig ungezwungen und normal (in den Augen der Männer) zu verhalten, und nehmen Sie diesen dadurch ihre mögliche Befangenheit. Ignorieren Sie ebenfalls den Unterschied zwischen den Geschlechtern. Kleiden und schminken Sie sich dezent-elegant, aber unauffällig und branchentypisch. (Das gelingt Frauen zweifelsohne deutlich besser als vielen Männern.) Halten Sie sich an die (auch für Männer gültige) Maßregel: Stil und Eleganz heißt nicht, ins Auge zu fallen, sondern im Gedächtnis zu bleiben. Sehen Sie unbedingt davon ab, typisch weibliche Körpersprache wie „püppchenhafte Körperhaltung und Trippelschritte“ (Topf 2005) zu zeigen, wenn Sie als kompetent anerkannt werden wollen; treten Sie aufrecht und souverän mit positiver innerer Einstellung auf. Vermeiden Sie es, inkongruente Signale auszusenden (d. h. Ihre Rolle, Ihre Aussagen und die Einzelelemente Ihrer Körpersprache passen nicht zusammen; s. Wenski 2020).

---

*Beide Geschlechter sind dafür verantwortlich, dass die Kooperation klappt.*

---

Frauen werden vielfach zurückgesetzt, weil sie die falsche Körpersprache sprechen, und erreichen nicht annähernd das, was sie erreichen möchten und könnten. Ein Mann erwartet selbst im Geschäftsleben von einer Frau oft geschlechter- und rollentypisches Verhalten: Das Ausleben weiblicher Stereotype führt dazu, dass der Mann ermuntert wird, die Frau zu beschützen, sie jedoch eher als Schreibkraft denn als ebenbürtige Kollegin sieht, die Verantwortung trägt. Das gilt natürlich auch in Verhandlungen, die von Frauen geführt werden.

Ein Mann ist gewöhnlich irritiert, wenn er von einer Frau, die auf dem Boden der Tatsachen steht, mit völlig sachlichen Argumenten und ruhigen Körperbewegungen konfrontiert wird, weil er unbewusst nach Kennzeichen des Gegners wie breite Schultern und Muskeln sowie Imponier- und Drohgebärde sucht. Da muss er aber durch, denn Frauen machen sich heute immer weniger klein und schmal als früher und sind in Bewegung und Wort direkter geworden. Männer und Frauen sind gleichberechtigt – aber nicht gleich. Es gilt, Folgendes zu berücksichtigen: Eine Frau ist kein Mann. Also sollte sie sich auch nicht wie einer aufführen – das wirkt lächerlich. Frauen haben eine eigene Körpersprache. (Pease/Pease 2003, Topf 2005)

Heutzutage findet man im Buchhandel und im Internet viele wohlmeinende Ratgeber, die erklären, wie Männer und Frauen zusammenarbeiten sollten – durchaus auch solche, die nicht nur Werbezwecken dienen, sondern in meinen Augen sehr wohl brauchbare Ansätze enthalten. Dabei herrscht weitgehend Einigkeit, dass beide Geschlechter dafür verantwortlich sind, dass die Kooperation klappt, auch wenn es ab und zu mehr Geduld erfordert. Dieser Einschätzung schließe ich mich uneingeschränkt an. Während Männer dabei gut daran tun, nicht herablassend zu wirken, Frauen als gleichberechtigt zu akzeptieren und sie an den eigenen Gedanken teilhaben zu lassen, kommen Frauen deutlich besser an, wenn sie versuchen, auf Andeutungen, Ausschmückungen und zu viele Entschuldigungen zu verzichten (vgl. Donaldson 2008). Jedoch ist es für jede lernende Organisation darüber hinaus im Eigeninteresse wichtig, Rahmenbedingungen zu eliminieren, welche Geschlechterstereotype befördern. Insbesondere in einem technisch geprägten Umfeld sollte dies möglich sein.

## **Literatur**

Artz, B./Goodall, A./Oswald, A. J. 2018a. Do Women Ask? Industrial Relations, Internet-Veröffentlichung 09.05.2018. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/irel.12214>  
[http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/intranet/news/artz\\_et\\_al\\_gender\\_women\\_ask\\_september\\_2016.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/intranet/news/artz_et_al_gender_women_ask_september_2016.pdf) Zugegriffen am 05.10.2019

Artz, B./Goodall, A./Oswald, A. J. 2018b. Women Ask for Raises as Often as Men, but Are Less Likely to Get Them. Internet-Veröffentlichung 25.06.2018. <https://hbr.org/2018/06/research-women-ask-for-raises-as-often-as-men-but-are-less-likely-to-get-them> Zugegriffen am 05.10.2019

Bowles, H. R./Babcock L. 2012. How Can Women Escape the Compensation Negotiation Dilemma? Relational Accounts Are One Answer. *Psychology of Women Quarterly* 37(1) S. 80–

96 [https://wapp.hks.harvard.edu/files/wapp/files/psychology\\_of\\_women\\_quarterly-2013-bowles-80-96.pdf](https://wapp.hks.harvard.edu/files/wapp/files/psychology_of_women_quarterly-2013-bowles-80-96.pdf) Zugegriffen am 05.10.2019

Bundesagentur für Arbeit. 2019. Statistik „MINT-Berufe“. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, August 2019. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Broschuere-MINT.pdf> Zugegriffen am 05.10.2019

Cohen-Zada D./Krumer A./Rosenboim, M./Shapir O. M. 2016. Choking Under Pressure and Gender. *Journal of Economic Psychology* 61, S. 176–190. [https://www.researchgate.net/publication/308901292\\_Choking\\_Under\\_Pressure\\_and\\_Gender](https://www.researchgate.net/publication/308901292_Choking_Under_Pressure_and_Gender) Zugegriffen am 05.10.2019

Donaldson, M. C. 2008. *Erfolgreich Verhandeln für Dummies*. 4. Aufl. Wiley, Weinheim, S. 317–332

Frey A. 2016. Selbst ist das Frau. [*sic!*] Frankfurter Allgemeine Zeitung, Internet-Veröffentlichung, aktualisiert am 17.03.2016. <https://www.faz.net/aktuell/wissen/leben-gene/sprachforschung-das-weibliche-neutrum-14107907.html> Zugegriffen am 05.10.2019

Habbe, J. S. 2018. *Das Dilemma von Frauen in Verhandlungen*. Springer, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-24407-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-24407-1_2) Zugegriffen am 05.10.2019

Henningsmeyer, A. 2019. *Denn sie wissen, was sie tun – Wie Frauen erfolgreich verhandeln*. Campus, Frankfurt/New York

Irsfeld C. 2018. *Frauen\_in\_Gehaltsverhandlungen*. *managerSeminare* Heft 247, Oktober 2018, S. 58–63. [https://www.be-on-track.de/files/Be-On-Track/Artikel/Frauen\\_in\\_Gehaltsverhandlungen\\_manager\\_Seminare\\_o.pdf](https://www.be-on-track.de/files/Be-On-Track/Artikel/Frauen_in_Gehaltsverhandlungen_manager_Seminare_o.pdf) Zugegriffen am 05.10.2019

Krebs, P. 2015. „Frauen verhandeln anders.“ Peter Krebs im Interview mit Ute Blindert bei *Business Ladies*. Internet-Veröffentlichung 29.05.2015. <https://www.businessladys.de/frauen-verhandeln-anders/> Zugegriffen 05.10.2019

Leibbrandt A./List J. A. 2012. Do women avoid salary negotiations? Evidence from a large scale natural field experiment. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. Working Paper 18511, November 2012. <https://www.nber.org/papers/w18511> Zugegriffen am 05.10.2019

Leibbrandt, A. 2018. *Frauenquote führt zu Sabotage*. *Verteidigen Sie Ihre Forschung: Interview mit Ingmar Höhmann*, *Harv Bus Manager* August 2018, S. 16–17. <https://www.harvard-businessmanager.de/heft/d-158269947.html> Zugegriffen am 05.10.2019

- Lipman, J. 2018. Women are still not asking for pay rises. Here's why. Internet-Veröffentlichung 12.04.2018. <https://www.weforum.org/agenda/2018/04/women-are-still-not-asking-for-pay-rises-here-s-why/> Zugegriffen: 05.10.2019
- Martin, A. 2018. Verteidigen Sie Ihre Forschung: Das Geschlecht ignorieren. Interview mit Nicole Torres, Harv Bus Manager Dezember 2018, S. 18–19. <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-160770713.html> Zugegriffen am 05.10.2019
- 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. Psychological Bulletin, Vol. 141(1), Januar 2015, S. 85–104 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pub-med/25420223> Zugegriffen am 05.10.2019
- Mazei, J./Reif, J. A. M./Kugler, K. G./Hüffmeier, J. 2019. Warum sich Frauen und Männer in Verhandlungen unterscheiden. The Inquisitive Mind 2/2019 (Gender Teil 2). <https://de.in-mind.org/article/warum-sich-frauen-und-maenner-in-verhandlungen-unterscheiden> Zugegriffen am 05.10.2019
- Pease, A./Pease, B. 2003. Der tote Fisch in der Hand und andere Geheimnisse der Körpersprache. Ullstein, Berlin. <http://www.ikrd.de/Dinge/Allan & Barbara Pease - Geheimnisse.pdf.pdf> Zugegriffen am 05.10.2019
- Stoet, G./Geary, D. C. 2018. The Gender-Equality Paradox in Science, Technology, Engineering, and Mathematics Education. Psychological Science 29-4 (April 2018), S. 581–593. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Gender-Equality-Paradox-in-Science%2C-Technology%2C-Stoet-Geary/db85143e577e48f8abe57af7c2579edd40b4fa23> Zugegriffen am 05.10.2019
- Tinsley, C. H./Ely, R. J. 2018. Die größten Irrtümer über Männer und Frauen. Harv Bus Manager Oktober 2018, S. 82–91. <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-159313160.html> Zugegriffen am 05.10.2019
- Topf, K. 2009. Erfolgreich Verhandeln für Frauen. Redline, München
- Topf, K. 2005. Körpersprache für freche Frauen. Redline, München
- van Staveren, I. 2014. The Lehman Sisters hypothesis. Cambridge Journal of Economics 38-5 (September 2014), S. 995–1014. <https://academic.oup.com/cje/article-abstract/38/5/995/1686142> Zugegriffen am 05.10.2019
- Voigt, M./Ruppert, A. 2018. Follow-up-Studie: Gendertypische Verhandlungskompetenz und ihre Auswirkungen auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen. Working Paper Series: Busi-

ness and Law, No. 14, Frankfurt University of Applied Sciences, Research Institute for Business and Law, Frankfurt a. M. <https://www.econs-tor.eu/bitstream/10419/183109/1/1032551453.pdf> Zugegriffen am 05.10.2019

Wenski, G. 2019. Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb. Springer Gabler, Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-27448-1. <https://www.springer.com/gp/book/9783658274474> Zugegriffen am 05.10.2019

Wenski, G. 2020. Beraterverkauf im globalen B2B-Equipmentgeschäft. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://www.springer.com/gp/book/9783658274498> Zugegriffen am 05.10.2019

Wikipedia. 2019. Equal Pay Day. Wikipedia – die freie Enzyklopädie, San Francisco, CA. [https://de.wikipedia.org/wiki/Equal\\_Pay\\_Day](https://de.wikipedia.org/wiki/Equal_Pay_Day) Zugegriffen am 05.10.2019

Wilkening, O. S. 2010. Frauen verhandeln anders. Otto Wilkening im Interview mit Petra Oberhofer bei business-wissen.de, Internet-Veröffentlichung 31.08.2010. <https://www.business-wissen.de/artikel/verhandlungstechnik-frauen-verhandeln-anders/> Zugegriffen am 05.10.2019

Wüst, K/Burkart, B. 2019. Schlecht gepokert? Warum schneiden Frauen bei Gehaltsverhandlungen schlechter ab als Männer? <https://www.budrich-journals.de/index.php/gender/article/download/17886/15561> Zugegriffen am 05.10.2019

### **Kurzvita**

**Dr. Guido Wenski** ist als selbstständiger Verhandlungstrainer und Autor tätig; er ist Verfasser von zwei Praxishandbüchern für Vertriebsingenieure. Davor war er fast drei Jahrzehnte in Führungspositionen in der Halbleiterindustrie im In- und Ausland tätig, zuletzt zwölf Jahre als Leiter Strategischer Einkauf und verantwortlich für die Beschaffung von Großanlagen. Er ist Diplom-Chemiker mit juristischer Zusatzqualifikation und Verfasser zahlreicher Patente zur Herstellung von Siliciumwafern für Bauelemente. Weitere Informationen finden Sie auf seiner Homepage <http://wenski-consulting.com/>.