

Fachhochschule Frankfurt am Main

Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht

**Abschlussbericht an das gFFZ  
zum Projekt  
„Gender-Aspekte bei Vertragsverhandlungen“ -  
Konzeption einer Lehrveranstaltungseinheit für  
wirtschaftsrechtliche Studiengänge**

**Verfasserinnen:**

**Prof. Dr. Andrea Ruppert und Prof. Dr. Martina Voigt**

**Frankfurt am Main, 31. Juli 2006**

# 1. Projektkontext und Projektziel

Gemeinsam mit 32 anderen europäischen Ländern verpflichtete sich Deutschland am 19. Juni 1999 dazu, die Ziele der sog. Bologna-Erklärung umzusetzen, d.h. zur

- Schaffung eines wettbewerbsfähigen und dynamischen Hochschul- und Forschungsraums
- Herstellung von Transparenz und Vergleichbarkeit im Interesse einer europäischen Mobilität von Lernenden und Lehrenden sowie
- Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen mit einem transparenten Leistungspunktesystems.

Am 19. September 2003 bekräftigten die 33 KultusministerInnen die soziale Dimension des Bologna-Prozesses und betonten insbesondere auch das Ziel, geschlechtsspezifische Ungleichheit abzubauen:

„Die Notwendigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, muss mit dem Ziel, der sozialen Dimension des Europäischen Hochschulraumes größere Bedeutung zu geben, in Einklang gebracht werden; dabei geht es um die Stärkung des sozialen Zusammenhalts sowie den Abbau sozialer und geschlechtsspezifischer Ungleichheit auf nationaler und europäischer Ebene“ ([www.bmbf.de/pub/berlin\\_communique.pdf](http://www.bmbf.de/pub/berlin_communique.pdf)).

Nach einer längeren Diskussion darum, wie die Anforderungen an die Qualität eines Studienganges unter Berücksichtigung des Gender-Aspektes zu formulieren sei, legte sich der Akkreditierungsrat am 24. Februar 2006 darauf fest, dass die „Überprüfung der Implementierung von Konzepten der Hochschulen zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit (...) ein unverzichtbares Kriterium in der Programmakkreditierung“ ([www.accreditation-council.de/akkreditierungsrat.de/b\\_Gender\\_Mainstreaming.pdf](http://www.accreditation-council.de/akkreditierungsrat.de/b_Gender_Mainstreaming.pdf)) ist.

In diesem Kontext ist das von uns durchgeführte, durch das gemeinsame Frauenforschungszentrum der Hessischen Fachhochschulen (gFFZ) geförderte, Projekt ein Beitrag zur Integration von Gender-Aspekten in die Lehre an Hochschulen.

Als konkretes Projektziel hatten wir die Entwicklung und Durchführung einer Lehrveranstaltungseinheit zum Thema „Gender-Aspekte bei Vertragsverhandlungen“ definiert.

Diese Lehrveranstaltungseinheit wurde exemplarisch für das Modul „Grundlagen I: Methodik der Vertragsgestaltung/Methodik der Verhandlungsführung“ des im WS 05/06 am Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht der FH Frankfurt am Main neu begonnenen Master-Studiengangs „Verhandeln und Gestalten von Verträgen - Negotiating and Designing Contracts“ konzipiert. Dieses Modul wird von den beiden Verfasserinnen im Teamteaching durchgeführt, da ihre Fachgebiete „Wirtschaftsprivatrecht“ und „Schlüsselkompetenzen“ sich hierfür ideal ergänzen. Die entwickelte Lehrereinheit konnte nach der Entwicklungsphase im Sommer 2005 im WS 2005/06 auch zum ersten Mal durchgeführt werden. Über das didaktische Konzept, die Inhalte und unsere ersten Erfahrungen möchten wir im Folgenden berichten.

## 2. Didaktisches Konzept der Lehrveranstaltungseinheit

### 2.1 Lernziele

Die Lernziele der zu konzipierenden Lehrveranstaltungseinheit definierten wir auf der Basis folgender Überlegungen:

Verhandlungskompetenz ist für Führungskräfte generell und nicht zuletzt für Wirtschaftsjuristen eine zentrale Schlüsselkompetenz. Streitbeilegung und Rechtsgestaltung durch Verhandlung sind praktisch wichtige berufliche Betätigungsfelder für Wirtschaftsjuristen, da diese vorwiegend in sog. Verhandlungsberufen in Wirtschaftsunternehmen oder der Anwaltschaft tätig sind (Gottwald 1993, S., 8 f.). Dieser besonderen Bedeutung der Verhandlungskompetenz trägt die klassische Juristenausbildung, die allerdings an der Tätigkeit eines Richters orientiert ist, zum Teil Rechnung, indem die Studieninhalte auch die Vermittlung von sog. Schlüsselkompetenzen umfassen. Im Deutschen Richtergesetz (§ 5a Abs. 3 Satz1) ist entsprechend festgelegt, dass die Inhalte des Studiums der Rechtswissenschaften die rechtsprechende, verwaltende und rechtsberatende Praxis berücksichtigen soll „einschließlich der hierfür erforderlichen Schlüsselqualifikationen wie Verhandlungsmanagement, Gesprächsführung, Rhetorik, Streitschlichtung, Mediation, Vernehmungslehre und Kommunikationsfähigkeit“ (vgl. Römermann/Paulus 2003, Däubler 2003, S. 1). Diese Schlüsselkompetenzen beziehen sich allerdings in erster Linie auf das Berufsfeld der Streitbeilegung, also auf die Regelung eines in der Vergangenheit liegenden Sachverhaltes. Vertragsverhandlungen hingegen sind - abgesehen von Vergleichsverhandlungen - in der Regel zukunfts- und interessenorientiert rechtsgestaltend und erfordern daher eine andere Perspektive und Vorgehensweise (vgl. auch Däubler 2003, S. 4 ff., 28 f.), was bei der Konzipierung der Lehrereinheit zu beachten war.

Die Anzahl der Frauen, die sich in ihrer Berufspraxis mit Vertragsverhandlungen auseinandersetzen muss, steigt stetig. Indikatoren hierfür sind der Anteil der weiblichen Studierenden in juristischen Studiengängen (weibliche Studenten seit Jahren in der Überzahl), der Anteil weiblicher Juristen (vgl. exemplarisch die Statistik der Mitglieder der Rechtsanwaltskammern zum 01.01.2005 in BRAK-Mitteilungen 2/2005, S. 76) sowie auch der Anteil von Frauen in Führungspositionen (seit 1986 verdreifacht nach einer Studie von Prof. Sonja Bischoff, HWP, Hamburg).

Die Sensibilisierung von Studierenden für potentiell geschlechtsspezifisch unterschiedliche Verhaltenweisen bei Vertragsverhandlungen scheint uns vor diesem Hintergrund dringend geboten.

Als konkrete Lernziele der Lehrereinheit legten wir folgende fest:

- Sensibilisierung der Studierenden für geschlechtsspezifisches Kommunikationsverhalten bei Vertragsverhandlungen
- Befähigung der Studierenden, sich bei der Verhandlungsplanung auf die jeweiligen Verhandlungspartner einzustellen und hierbei geschlechtsspezifische Aspekte zu berücksichtigen

- Vermeidung von Konflikten, die aus geschlechtsspezifischem Kommunikationsverhalten resultieren
- Strategische Nutzung von Kenntnissen zu geschlechtsspezifischen Besonderheiten zur Durchsetzung der eigenen Verhandlungsziele

Mit dieser Zielformulierung wird Kompetenzerwerb auf verschiedenen Ebenen (Wollen, Wissen, Können,) angesprochen. Es ging uns zum einen darum, die Motivation (Kompetenzebene: „Wollen“) zur Auseinandersetzung mit Gender-Themen zu steigern. Zum anderen sollten Forschungsergebnisse vermittelt werden, z.B. zu geschlechtsspezifischer Kommunikation, die für das Thema Gender-Aspekte der Verhandlungsführung relevant sind (Kompetenzebene: „Wissen“). Schließlich wollten wir auch die Handlungskompetenz (Kompetenzebene: „Können“) erweitern, d.h. die Studierenden sollten ihre individuelle Verhandlungskompetenz steigern.

Um diese Lernziele zu erreichen, haben wir zunächst relevante Inhalte selektiert und anschließend aus dem Kanon der Lehr- und Lernmethoden diejenigen ausgewählt, die uns im Hinblick auf eine optimale Zielerreichung besonders geeignet erschienen.

## 2.2 Lerninhalte

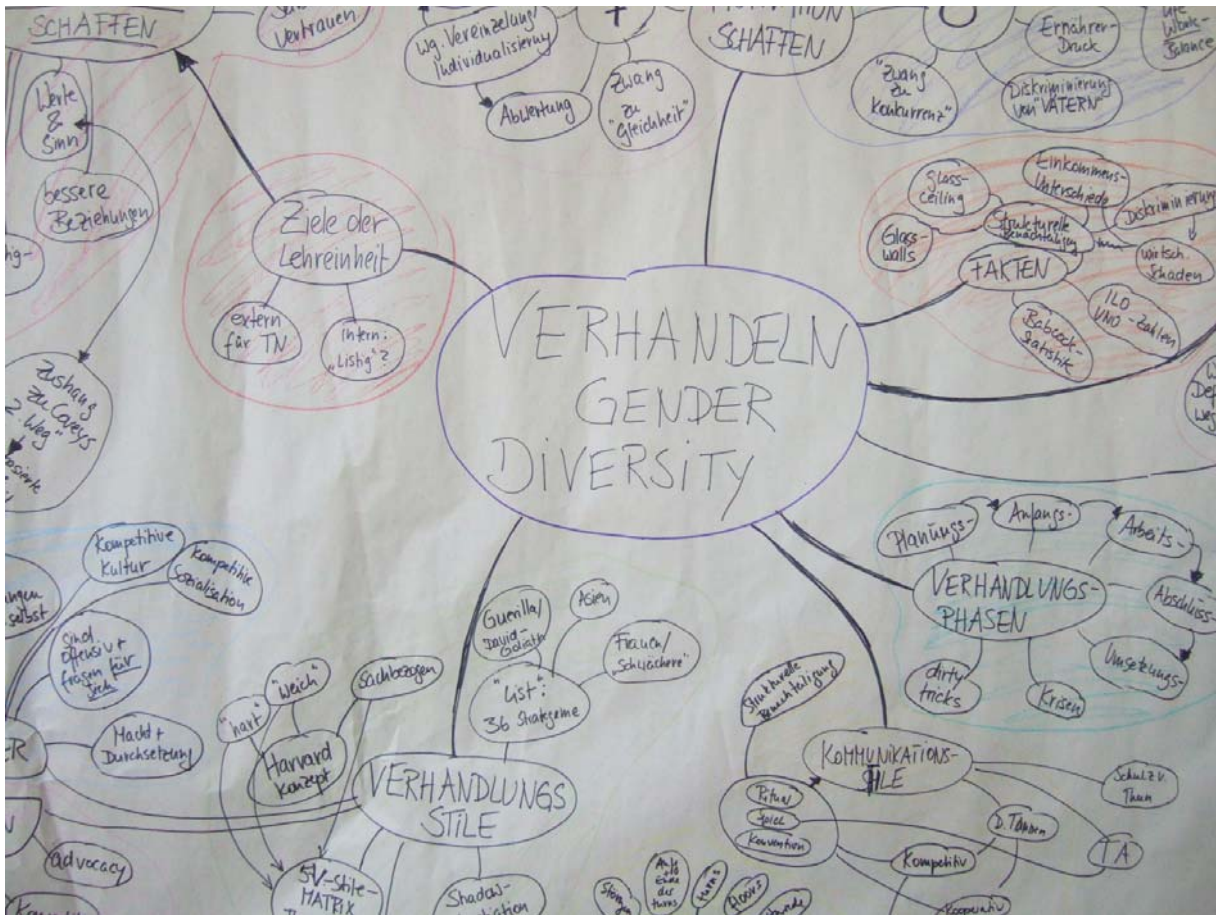
Bei der Frage danach, wie Gender-Aspekte Eingang in die Lehre finden können, denkt man vielleicht zuallererst an die Integration von Gender-Inhalten, z.B. daran, die Ergebnisse der jeweils fachspezifischen Frauen- und Geschlechterforschung in die Lehrveranstaltung einzubeziehen.

Bei unseren Informationsrecherchen stellten wir fest, dass Fragen des geschlechtsspezifischen Zugangs von Frauen zu Wissenschafts- und Lehr- bzw. Lerngebieten der Naturwissenschaften, Informatik und der Neuen Medien offensichtlich weithin anerkannt sind und zahlreiche Informationen, Tagungen, Seminare etc. zu diesen Themen angeboten werden. Demgegenüber zeigte sich, dass weder in juristischen Lehr- und Handbüchern (vgl. exemplarisch: Däubler 2003, Heussen 2002, Meins, 1990) noch in referierten Anleitungsbüchern zur Verhandlungsführung (vgl. exemplarisch: Fisher/Ury/Patton 1998, Herzlieb 2000) Gender-Aspekte Eingang gefunden haben. Geschlechtsspezifische Betrachtungsweisen sind hier ein „Nicht-Thema“ und einschlägige Veranstaltungen eine Rarität.

Für die Konzeption der geplanten Lehreinheit bedeutete dieser Befund, dass Veranstaltungsinhalte und -materialien komplett neu erarbeitet werden mussten. Hierzu war auf generelle Erkenntnisse zu geschlechtsspezifischem Kommunikations-, Rollen-, Macht- und Führungsverhalten zurückzugreifen und nach wahrscheinlichen Konsequenzen für geschlechtsspezifische Besonderheiten des Verhandlungsmanagements zu fragen.

Um die wichtigsten Inhalte zu selektieren, sind wir bei der Recherche zunächst „breit“ vorgegangen und haben alle denkbaren Themenfelder identifiziert. Einen Einblick in unsere Arbeitsweise und zum Ergebnis der Materialsichtung liefert die erstellte Mind Map (Abb. 1).

Abb. 1: Mind Map zur inhaltlichen Vorbereitung der Lehrveranstaltungseinheit (Ausschnitt)



Im zweiten Schritt wählten wir aus der Vielzahl der möglichen Inhalte zwei Bereiche für die vertiefte Bearbeitung in der Lehrveranstaltung aus, die wir im Zusammenhang mit dem Verhandeln von Verträgen als besonders relevant ansahen. Dies waren zum einen das Thema „Gender und Macht als Erfolgsfaktoren bei Vertragsverhandlungen“ und zum anderen das Thema „Einfluss von Kultur und Geschlecht auf den Verhandlungsprozess und den Verhandlungserfolg“. Diese Themenbereiche definierten wir als Querschnittsbereiche, die sowohl untereinander als auch mit anderen identifizierten wichtigen Inhalten vernetzt wurden.

Das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von „Macht“ ist für Verhandlungen generell und für die Auswahl einer geeigneten Verhandlungsstrategie ein zentraler Einfluss- und Erfolgsfaktor. Aufgrund dieser Bedeutung erschien es uns besonders wichtig, die Frage der Auswirkungen des Geschlechts auf den Faktor Macht und auf den Verlauf der Vertragsverhandlungen zu problematisieren.

In den letzten Jahren sind Diversity-Ansätze im Wirtschaftsleben sehr in den Vordergrund getreten. Insbesondere die Berücksichtigung von interkulturellen Unterschieden findet sich in vielfältigen Zusammenhängen und hat zu einem weitgehenden Problembewusstsein und Interesse geführt. Da auch die Gender-Problematik in ak-

tuellen Forschungsansätzen im Kontext mit Kultur diskutiert wird (vgl. Salacuse 2003), schien uns die Verknüpfung der Themen Kultur und Geschlecht geeignet, um unser Anliegen erneut zu thematisieren und die vorhandene Sensibilisierung für interkulturelle Fragen auch für Gender-Aspekte zu nutzen.

## 2.3 Lernmethoden

Weiterhin wird für die Integration von Gender-Aspekten in die Lehre der Einsatz von gendersensiblen didaktischen Konzepten und Lehrmethoden vorgeschlagen. Hierzu ist u. E. allerdings kritisch anzumerken, dass die Forschung derzeit noch kaum Aussagen dazu macht, wie eine geschlechtergerechte Hochschuldidaktik aussehen könnte. Döse (2005) schlägt folgende didaktische Handlungsmöglichkeiten vor:

- Interaktive Lehrformen (seminaristischer Stil, Kleingruppenarbeit/Einbeziehung von stillen Teilnehmenden)
- Entzug der Aufmerksamkeit für Störende und Vielredner
- Herstellung von Praxisbezug
- Geschlechtergerechte Sprache und geschlechterdifferenzierende Wahl der Beispiele
- Methodenwechsel

Ein kritischer Blick auf diese Auflistung macht deutlich, dass die erwähnten Handlungsmöglichkeiten zwar sicherlich alle sinnvoll sind, durchaus auf der Linie neuerer Lerntheorien liegen (vgl. exemplarisch die Zusammenstellung bei Weinert 1998) und als geeignet angesehen werden können, nicht nur Wissen, sondern auch Handlungskompetenz zu vermitteln. Allerdings ist der Gender-Bezug teilweise nur mittelbar gegeben, z.B. dann, wenn man unterstellt, dass die stilleren Teilnehmer oder die Vielredner entweder eher Frauen oder eher Männer sind. Auch die Empfehlung „Herstellung von Praxisbezug“ ist im Hinblick auf den Gender-Gedanken weiter zu entwickeln, z.B. in die Richtung, dass Praxisbeispiele gezielt so ausgewählt werden, dass Gender-Aspekte deutlich werden können. Methodenwechsel als didaktischer Grundgedanke ist plausibel, nach dem Motto: „Je vielfältiger das Methodenportfolio, um so eher wird für jede(n) etwas dabei sein“.

Das Forschungsgebiet einer gendersensiblen Lehr- und Lernmethodik steckt also noch in den Kinderschuhen, so dass wir bei der methodischen Gestaltung der Lehrveranstaltungseinheit weitgehend auf Plausibilitätsüberlegungen abstellen mussten. Im Folgenden möchten wir unseren „Methodenmix“ vorstellen, eine inhaltliche Beschreibung der einzelnen Bausteine unserer Lehrveranstaltungseinheit erfolgt in Kapitel 3.

Zur Sensibilisierung der Studierenden für Gender-Aspekte wurde die **Karten-Frage** - eine Methode aus der Moderationstechnik - eingesetzt. Die Karten-Frage ist eine Fragetechnik für moderierte Veranstaltungen, mit der das Wissens-, Informations-, oder Kreativitäts-Potential einer Gruppe herausgearbeitet und für alle sichtbar gemacht wird. Abgefragt werden z.B. Standpunkte, Meinungen, Prognosen, Ideen, Stärken oder Schwächen.

Diese Fragetechnik bietet eine Reihe von Vorteilen:

- es besteht keine Möglichkeit der Meinungsbeeinflussung durch andere
- alle Gruppenmitglieder - auch die schweigsamen - werden integriert
- die Teilnehmer haben Zeit zum Überlegen und bringen ihre Gedanken auf den Punkt
- die Antwort auf den Karten erfolgt anonym
- Mehrfachnennungen sind sichtbar
- die Ergebnisse sind dokumentiert

Zur Vermittlung von Wissen haben wir den „klassischen“ **Lehrvortrag** verwendet, der durch einen Foliensatz visuell unterstützt wurde. Lehrvorträge gingen stets in ein **Lehrgespräch** über, um die Studierenden zu aktivieren und um ihnen die Möglichkeit zu geben, das neu erworbene Wissen auf die eigenen Erfahrungen anzuwenden und so aktiv-sinnstiftend in die bereits vorhandene Wissens- und Erfahrungsbasis zu integrieren.

Weiterhin haben wir **Rollenspiele** durchgeführt. Rollenspiele ermöglichen es, erworbene Fachkenntnisse in konkreten Situationen realitätsnah einzuüben. Sie werden als besonders geeignet angesehen, die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit von Lernenden zu fördern (vgl. z.B. Wildt 1997, S. 210). Rollenspiele bieten folgende Vorteile:

- die Studierenden erschließen sich Inhalte und gewinnen Erkenntnisse
- Informationen und Erfahrungen können durch Reden und Spielen dargestellt werden
- die Studierenden fühlen sich in eine Situation und eine Rolle ein
- bislang unbekannte Anteile der eigenen Person bzw. bisher nicht geübte Verhaltensweisen können entdeckt und „ausgespielt“ werden
- neues Verhalten bzw. „Probieren“ kann ausprobiert und geübt werden

An die Durchführung der Rollenspiele hat sich stets ein detailliertes **Feedback** angeschlossen. Feedback ist eine Methode, die eine Kontrastierung der eigenen Sicht (Selbstbild) mit der Wahrnehmung von Anderen (Fremdbild) darstellt und somit eine Erhellung von „blinden Flecken“ ermöglicht. Weiterhin kann Feedback als Reflexionselement fungieren, indem bisheriger Lernfortschritt begutachtet wird.

Wir haben Feedback auf drei unterschiedlichen Wegen gegeben. Zunächst einmal haben wir entweder die übrigen TeilnehmerInnen Beobachtungsprotokolle erstellen lassen oder die Rollenspiele auf Video aufgezeichnet. Den Studierenden wurde immer zuerst die Möglichkeit gegeben, eine Selbsteinschätzung der eigenen Leistung vorzunehmen. Danach wurde Feedback durch die übrigen TeilnehmerInnen und abschließend durch die Dozentinnen gegeben.

## 2.4 Berücksichtigung möglicher Stolpersteine

Bei der Thematisierung von Gender-Aspekten in der Lehre muss grundsätzlich auch mit Abwehr und Widerständen von Seiten der Studierenden gerechnet werden.

Wir haben in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht, dass Lehrveranstaltungsangebote wie z.B. „Präsentationstraining für Frauen“ keine Resonanz bei den Studentinnen fanden, obwohl die Beobachtung, dass eher mehr weibliche Studierende Ängste und Unsicherheiten beim Präsentieren zeigten, ein solches Lehrangebot nahe legten. Ein Grund für diese Ablehnung kann darin gesehen werden, dass Frauen diese Sonderrolle, die ihnen geschlechtsspezifische Defizite unterstellt, nicht akzeptieren wollen.

In gemischten Gruppen ist darüber hinaus denkbar, dass die männlichen Studierenden zum ersten Mal damit konfrontiert werden, dass dem anderen Geschlecht eine Sonderrolle zugesprochen wird. Dies kann ihre Selbstwahrnehmung in Frage stellen und zu Abwehr z.B. in Form von Unverständnis oder Ironie führen. Auf Seiten der weiblichen Studierenden ist mit einer Verweigerungshaltung ihre „Sonderrolle“ zu thematisieren, zu rechnen, da die Studentinnen das Verhältnis zu ihren Kommilitonen nicht polarisieren wollen (vgl. Döse 2005, S. 18).)

Zur Vermeidung derartiger Stolperstein haben wir verschiedene Strategien angewendet. Zunächst einmal haben wir uns dafür entschieden, die Veranstaltungseinheit „Gender-Aspekte bei Vertragsverhandlungen“ in ein Modul einzubetten, das sich generell mit dem Thema „Verhandlungsführung“ beschäftigt.

Allerdings sind wir dabei dem Grundsatz „Steter Tropfen höhlt den Stein“ gefolgt und haben die Thematik zu verschiedenen Zeitpunkten wieder aufgegriffen. Dadurch haben wir einerseits den Lerneffekt durch das Prinzip der Wiederholung gesteigert, andererseits vermieden, dass das Thema einfach „abgehakt“ werden konnte.

Generell haben wir immer wieder deutlich gemacht, dass wir keinen defizitorientierten Ansatz verfolgen, sondern vielmehr den Standpunkt vertreten, dass es vor allem um eine Sensibilisierung für gendertypische Kompetenzen und Verhaltenweisen geht und dass Männer und Frauen grundsätzlich voneinander lernen können.

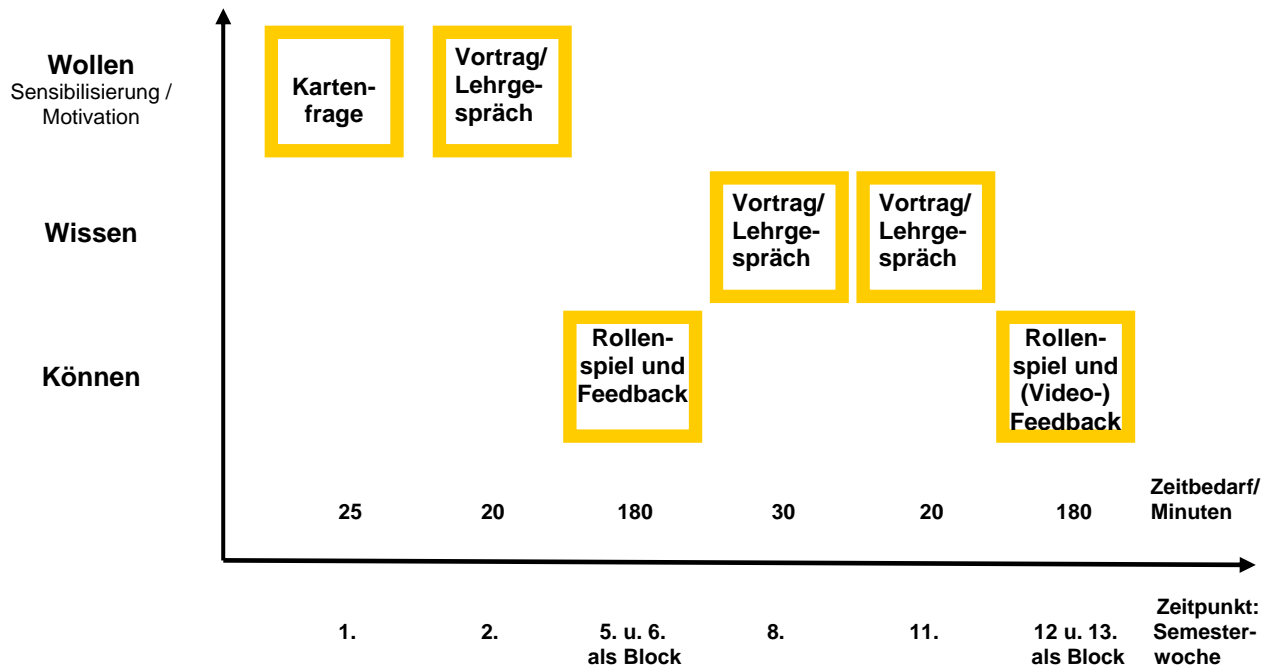
Durch die Lehrgespräche haben wir immer wieder dazu ermutigt, an eigenen Erfahrungen anzuknüpfen und hierdurch „Vermeidungsstrategien“ entgegengewirkt.



### 3. Die Bausteine der Lehrveranstaltung im Einzelnen

Welche Bausteine im Einzelnen in die Gesamtveranstaltung in welcher Reihenfolge eingebaut wurden, zeigt im Überblick die Abb. 2.

**Abb. 2: Abfolge der Bausteine**



#### 3.1 Lehreinheit zur Sensibilisierung

Eine Einheit zur Sensibilisierung der Studierenden im Hinblick auf Gender-Aspekte bei Vertragsverhandlungen schien uns aufgrund der antizipierten Stolpersteine dringend geboten, um deren Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Thema zu erhöhen.

Hierzu haben wir in der ersten Lehrveranstaltung eine Karten-Frage durchgeführt. Wir verteilten gelbe Moderationskarten an die Studenten und grüne an die Studentinnen und gaben folgende Anweisung:

„Welche Assoziationen verbinden Sie mit den Begriffen „Verhandeln“ bzw. „Verhandlung“? Bitte notieren Sie Begriffe, die Ihnen dazu einfallen und bewerten Sie diese emotional (+ = positiv, - = negativ, 0 = neutral).“

Die Ergebnisse wurden anschließend diskutiert, wobei für die Studierenden auch geschlechtsspezifische Unterschiede sichtbar wurden. Studentinnen sahen Verhandlungen eher als kommunikativen Prozess, während Studenten vor allem das

Verhandlungsergebnis assoziierten. Die Frauen äußerten Aspekte wie „aufeinander zugehen“, „Vertrauen gewinnen“, „Einfühlungsvermögen“, „Übereinstimmungen finden“; die Männer thematisierten Punkte wie „Gewinn“, „Umsatz“, „Ziel“, „Entscheidung“.

Wenn die männlichen Studierenden die Beziehungsebene überhaupt thematisierten, dann mit eher negativen Vorzeichen, z.B. „unter Druck setzen“, „überrumpeln“, „misstrauen“, Konflikt“. Die weiblichen Studierenden beschrieben den Verhandlungsprozess dagegen mit sehr vielen positiven Aspekten und hatten fast keine negativen Assoziationen zum Thema Verhandeln.

Die Ergebnisse dieses kleinen Experiments stehen im Einklang mit bisheriger Forschung zu genderspezifischer Kommunikation und dies konnte den Studierenden dann auch sehr gut vermittelt werden. Zu nennen sind insbesondere die grundlegende Arbeit von Carol Gilligan (1982), die herausstellte, dass sich die weibliche Identität um Verbundenheit und Beziehung dreht, während die männliche Trennung und Unabhängigkeit betont, sowie mit den Forschungen von Deborah Tannen (1986, 2001, 2002), die aufzeigen, dass Frauen in ihrem Kommunikationsverhalten das Gespräch als das Wesentliche einer Beziehung sehen, während Männer Gespräche führen, um zu kontrollieren, Unabhängigkeit zu bewahren und den Status zu verbessern.

Eine erste Sensibilisierung der Studierenden ist u. E. durch diesen Einstieg in die Thematik sehr gut gelungen.

### **3.2 Lehreinheit zur Motivierung**

Um die erfolgreiche Sensibilisierung zu nutzen, haben wir unmittelbar danach eine Lehreinheit angeschlossen, mit dem Ziel, die Studierenden zu motivieren, sich mit dem Thema Gender-Aspekte bei Vertragsverhandlungen zu beschäftigen. In Form eines Lehrvortrags mit anschließendem Lehrgespräch wurden den Studierenden Vorteile aufgezeigt, die sich durch die Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte bei Vertragsverhandlungen ergeben können.

Einleitend wurde gemeinsam mit den Studierenden eine Analyse von in der Praxis anzutreffenden Verhandlungssituationen vorgenommen. Diese ergab u. a., dass Frauen zunehmend in die höheren Ebenen des Managements aufsteigen und dadurch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Vertragsverhandlungen in geschlechtlich gemischten Runden durchgeführt werden. Aufgrund der Feststellung, dass Kommunikation im Verhandlungsverlauf vom persönlichen Stil der an der Verhandlung beteiligten Personen stark beeinflusst wird, hat die Gruppe weiterhin erarbeitet, dass die Berücksichtigung des Geschlechts für den Verhandlungsprozess wie auch den Verhandlungserfolg von Bedeutung sein kann.

In Form eines Vortrags mit anschließendem Lehrgespräch wurden folgende Inhalte vermittelt:

**Wer die Unterschiedlichkeit der Gesprächs- und Verhandlungsstile und ihren Hintergrund kennt, profitiert!**

- Steigerung der persönlichen Effektivität durch Verstehen und korrektes Einschätzen des Verhandlungspartners
- Flexibilität in der Verhandlungsführung durch Erweitern der eigenen Handlungsmöglichkeiten
- Spaß am Durchschauen der verschiedenen Rituale und „Spiele“
- Spielerische Haltung statt verbissene (weil undurchschaute) Kampfrituale
- Langfristigkeit der Verhandlungsbeziehungen – überhaupt bessere Beziehungen
- Verbesserte Firmenstrukturen durch Diversity
- Mehr Fairness und gegenseitiger Respekt
- Unterschiedlichen Verhandler „passend“ zu unterschiedlichen Verhandlungspartnern einsetzbar
- Wirtschaftlicher Vorteil durch z.B. bessere Kundenbindung
- Gesteigertes Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen

Alle vorgestellten Punkte wurden im Lehrgespräch mit den Studierenden auf der Basis eigener Verhandlungserlebnisse erörtert.

Die Lehreinheit zur Motivation war ebenfalls sehr erfolgreich. Dies zeigte sich in der Folgezeit erstens daran, dass die Studierenden ihr eigenes Verhandlungsverhalten in den Rollenspielen sowie das Verhalten ihrer Kommilitonen aus eigenem Antrieb im Hinblick auf mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede reflektierten. Zweitens konnten wir feststellen, dass auch die vorgestellten strategischen Modelle der Verhandlungsführung auf ihre genderspezifischen Besonderheiten hinterfragt wurden. Drittens war ganz generell zu beobachten, dass die Studierenden der Thematisierung von Gender-Aspekten in den folgenden Lehreinheiten sehr interessiert gegenüberstanden.

### **3.3 Lehreinheiten zur Wissensvermittlung**

Die genderspezifischen Lehrinhalte sollten - wie bereits unter Punkt 2 beschrieben - eingebettet in das Gesamtkonzept der Lehrveranstaltung vermittelt werden.

Nach den Lehreinheiten zur Sensibilisierung und Motivation der Studierenden wurden zunächst verschiedene strategische Modelle der Verhandlungsführung wie z.B. das intuitive Modell = Gewinner-Verlierer-Modell, das kooperative = weiche Verhandeln, das kompetitive = harte Verhandeln sowie das sachbezogene Modell: „Harvard-

Konzept“ = Win-Win-Prinzip dargestellt und eingehend besprochen. Im Anschluss daran wurden die Themen Manipulationstechniken und Verhandlungen in Machtbeziehungen thematisiert. In diesen Zusammenhang wurde dann der erste Wissenskomplex zum Thema „Gender und Macht als Erfolgsfaktoren bei Vertragsverhandlungen“ eingebunden. Danach wurden mögliche Konfliktfaktoren sowie die psychologischen Faktoren, die bei Vertragsverhandlungen auftreten können oder eine Rolle spielen, behandelt. In diesem Kontext wurde dann der „Einfluss von Kultur und Geschlecht auf den Verhandlungsprozess und den Verhandlungserfolg“ besprochen.

Die erste Lehreinheit zur Wissensvermittlung diente der Darstellung des aktuellen Forschungsstandes zu „Gender und Macht als Erfolgsfaktoren bei Verhandlungen“. Ausgehend vom Begriff der Verhandlungsmacht und den vier Machtstrategien nach McClelland (1975) wurde die Bedeutung von Macht für den Verhandlungserfolg erörtert. Auf diesem Grundwissen aufbauend wurde der Stand der Forschung zum Thema Gender und Macht erläutert. Zunächst wurden die Forschungen von Deborah M. Kolb zum Thema „Gender and the Shadow Negotiation“ (2003, S. 129ff) vorgestellt und hinsichtlich der drei Ebenen der Verhandlung (Persönliche Ebene - Erwartungsebene - Situationsebene) erläutert.

Darauf aufbauend wurden folgende fünf Thesen zum Thema Gender oder Macht als Erfolgsfaktoren, die auf den Forschungen von Carol Watson (2003, S. 118ff) beruhen, vorgestellt und im Lehrgespräch vertieft:

#### **Gender und/oder Macht als Erfolgsfaktoren?**

- These 1: Verhandlungsstile werden eher durch den Faktor Macht als durch das Geschlecht beeinflusst.
- These 2: Mit Macht ausgestattete Verhandler tendieren zum kompetitiven, mit wenig Macht ausgestattete Verhandler zum kooperativen Verhandlungsstil.
- These 3: Macht speist sich aus unterschiedlichen Quellen, darunter Gesetz, Expertise, Verdienst, Status, Charisma, Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Gruppe
- These 4: Frauen sind nach wie vor mit weniger Macht ausgestattet als Männer und setzen diese (selbst wenn sie vorhanden ist) seltener ein.
- These 5: Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass kompetitives und machtbetontes Verhandeln bei Frauen negativer bewertet wird als bei Männern

Die zweite Lehreinheit zur Wissensvermittlung zum Thema „Einfluss von Kultur und Geschlecht auf den Verhandlungsprozess und den Verhandlungserfolg“ leiteten wir mit der Darstellung folgender Einflüsse kultureller Unterschiede auf das Verhandeln ein (vgl. Salacuse 2003, S. 94ff):

### **Einflüsse kultureller Unterschiede auf das Verhandeln**

- Missverständnisse in der verbalen Kommunikation
- Schwierigkeiten, Verhalten zu interpretieren
- Einfluss auf Form und Inhalt des Geschäftes
- Veränderte Produkte, Managementformen und veränderter Umgang mit Personal
- Einfluss auf Verhandlungsstile

In diesem interkulturellen Kontext wurden dann auch die Auswirkungen des Geschlechts als interkulturelle Kategorie aufgegriffen, indem wir darstellten, dass Männer und Frauen in unterschiedlich geprägten Umwelten aufwachsen und daher ihre unterschiedlichen Verhaltensweisen als kulturelle Unterschiede gewertet werden sollten. Dies untermauerten wir mit folgenden von Deborah Tannen (1997, S. 83ff) aufgestellten Erklärungsansätzen:

### **Erklärungsansätze für geschlechtsbezogene kulturelle Unterschiede**

- Zugehörigkeit von Jungen und Mädchen zu unterschiedlichen Peergroups
- Geschlechtsrollenspezifische Orientierung am Elternteil des eigenen Geschlechts
- Belohnung von geschlechtsrollenspezifischem Verhalten
- Annahme geschlechtsrollenspezifischer Werte, Haltungen und Verhaltensmuster

Im Anschluss daran wurden auf der Basis der Ergebnisse der soziolinguistischen Untersuchungen zum Redeverhalten sowie zur Körpersprache von Frauen und Männern von Piechotta (2001, S. 24 ff.) und Tannen (1997, S. 41 ff.) dann einige Aspekte des Redeverhaltens, die für Männer und Frauen typisch sind, herausgegriffen und vorgestellt, um den Studierenden die Auswirkungen der geschlechtsspezifischen Unterschiede aufzuzeigen. Die einzelnen nachfolgend dargestellten Punkte wurden mit den Studierenden eingehend diskutiert:

### **Geschlechtsspezifische Aspekte des Redeverhaltens:**

- Frauen haben bei der „Floor-Verteilung“ (Verteilung der Gesprächsanteile) einen geringeren Anteil
- Turns (= Redephasen) sind bei Männern häufiger und länger als bei Frauen
- Frauen bekommen das Rederecht öfter zugeteilt als dass sie es sich nehmen

- Versuche, das Wort zu erlangen, scheitern bei Frauen deutlich öfter als bei Männern
- Frauen können seltener ihre Redebeiträge ohne Störung beenden
- Frauen signalisieren durch minimale Verstärker, dass sie aufmerksam zuhören (Beziehungsebene). Männer werten diese Signale häufig als Zustimmung zu der inhaltlichen Aussage (Sachebene)
- Frauen fragen mehr, als dass sie Aussagen formulieren, um Gespräche in Gang zu halten. Männer werten dies als Unsicherheit und Unwissenheit.
- Männer bestimmen häufiger, worüber gesprochen wird
- Frauen und Männer bevorzugen beim Small-Talk unterschiedliche Themen: Frauen reden über Alltagserlebnisse, Beziehungen, Privatleben; Männer reden über Sport, Politik, Autos, „wie was funktioniert“

#### **Geschlechtsspezifische Aspekte der Körpersprache:**

- Männer beanspruchen mehr Raum und verwenden eher Dominanzgesten
- Frauen zeigen durch Mimik eher Emotionen, Männer beherrschen das „Poker-face“ besser
- Frauen lächeln häufiger als Männer, was zu Fehlinterpretationen führen kann, da ihr Lächeln der Beziehungsebene und nicht dem Inhalt des Gesagten gilt
- Frauen haben höhere, Männer tiefere Stimmen. Tiefe Stimmen werden eher mit Kompetenz in Verbindung gebracht“

Der Erfolg dieser Lehreinheiten zur Wissensvermittlung konnte wegen der Art der im Modul vorgesehenen Prüfungsleistung (Präsentation mit schriftlicher Ausarbeitung) nicht unmittelbar durch eine Abfrage festgestellt werden. Allerdings konnte aus dem Verhalten der Studierenden im 2. Rollenspiel (vgl. 3.4.) und ihrer Reflexion desselben abgeleitet werden, dass die Inhalte zum größten Teil adaptiert wurden. Auch die Ergebnisse der Evaluation (Vgl. 4. 1) der Lehrveranstaltung ergaben, dass die Studierenden den Lernerfolg der Lehrveranstaltung insgesamt als gut bis sehr gut einschätzten.

### **3.4 Lehreinheiten zur praktischen Übung**

Wir haben zwei Einheiten der Lehrveranstaltung für die Durchführung von Rollenspielen genutzt, die auch unter dem Gesichtspunkt geschlechtsspezifischer Unterschiede ausgewertet wurden.

Im ersten Fall ging es um eine vom Kunden „Meyer Druck und Comfort GmbH“ gerade erworbene Büromaschine, die immer wieder Ausschuss produziert und daher an den Lieferanten „Schmidt Büromaschinen AG“ zurückgegeben werden soll. Es verhandeln der Geschäftsführer der „Meyer Druck und Comfort GmbH“ und der Gebietrepräsentant der „Schmidt Büromaschinen AG“, wobei letzterer eine Rückgabe der Maschine auf keinen Fall akzeptieren möchte.

Beide Rollenspieler bekamen eine ausführliche Rollenanweisung, in der die jeweils zu verfolgenden Ziele sowie zusätzliche Informationen für die Argumentation beschrieben waren. Die übrigen Studierenden fungierten als Beobachter und erhielten für diese Aufgabe eine entsprechende Instruktion, um anschließend ein detailliertes Feedback geben zu können. In der Feedbackrunde bekamen zunächst die Rollenspieler die Gelegenheit, das eigene Verhandlungsverhalten zu kommentieren, anschließend erfolgte Feedback durch die übrigen Teilnehmer sowie abschließend durch die Dozentinnen.

Durch die Selbstreflexion der Rollenspieler und auch durch das Feedback der Beobachter bekamen wir eine Bestätigung unseres Eindrucks, dass die Sensibilisierung erfolgreich war: Die Studierenden thematisierten eigene Stärken und Schwächen auch unter Bezug auf Gender-Aspekte.

Das zweite Rollenspiel haben wir gegen Ende des Semesters durchgeführt, um feststellen zu können, ob sich durch die vermittelten Lehrinhalte und das bisherige Training bereits ein Lernfortschritt im Verhalten der Studierenden zeigen würde.

Simuliert wurde eine Einstellungsverhandlung, die in zwei Varianten gespielt wurde: Einmal verhandelte ein Bewerber mit zwei Geschäftsführerinnen; einmal eine Bewerberin mit zwei Geschäftsführern. Auch für dieses Rollenspiel hatten wir eine detaillierte Rollenanweisung geschrieben, aus der die Interessen, Ziele und Bedürfnisse der Beteiligten hervorgingen. Sehr offensichtliche konkrete Verhandlungsgegenstände auf der beruflichen Ebene waren das Einstiegsgehalt, der Eintrittszeitpunkt sowie die Aufgabenschwerpunkte. Außerdem skizzierten wir private Bedürfnisse und Ziele des Bewerbers/der Bewerberin, die sich dahingehend zusammenfassen lassen, dass es ihm/ihr auch darum gehen sollte, eine Work-Life-Balance zu erreichen und sich vom Job und den beiden - tendenziell als Workoholics beschriebenen - GeschäftsführerInnen nicht völlig vereinnahmen zu lassen.

Die Ergebnisse waren „typisch“: Der Mann bewertete bereits seinen Marktwert höher, stellte eine höhere Ausgangsforderung und konnte diese ohne Gegenwehr gegenüber den beiden Geschäftsführerinnen durchsetzen. Die Frau setzte ihre Ausgangsforderung niedriger an, bewertet damit bereits ihren Marktwert geringer und ließ sich von den beiden Geschäftsführern auf ein noch niedrigeres Gehalt herunter handeln.

Unsere beiden Rollenspiele - die wir selbstverständlich nicht zum empirischen Befund hochstilisieren möchten - lieferten also das gleiche Ergebnis wie die Untersuchung von Nadler/Nadler (1987), was bei den Studierenden einen weiteren „Aha-Effekt“ auslöste. Nadler/Nadler führten mit 174 Studenten Gehaltsverhandlungen im

Rollenspiel durch und stellten fest, dass Frauen am Ende durchweg geringere Gehaltserhöhungen ausgehandelt hatten. Weitere Ergebnisse ihres Experiments waren, dass Männer in der Rolle der Mitarbeiter höhere Anfangsforderungen stellten und ihnen - insbesondere von Frauen - höhere Gehaltszulagen bewilligt wurden als den Frauen. Studenten in der Vorgesetztenrolle bewilligten im Schnitt ihren männlichen Mitarbeitern höhere Gehaltszulagen und die niedrigsten Gehaltserhöhungen wurden schließlich ausgehandelt, wenn ein Mann den Vorgesetzten und eine Frau die Untergebene spielte.

Ein konträres Bild zeigte sich bei unseren beiden Rollenspielen allerdings im Hinblick auf die privaten Ziele: Der männliche Bewerber machte in diesem Bereich erhebliche Zugeständnisse, während die Bewerberin sich in diesem Bereich sehr viel stärker durchsetzte.

Die Auswertung der Rollenspiele gestalteten wir nach dem gleichen Muster wie beim ersten Rollenspiel bereits dargestellt. Anstelle der Beobachterprotokolle wurde allerdings Videofeedback eingesetzt. Danach erfolgte ein Feedback durch die übrigen TeilnehmerInnen, abschließend durch die Dozentinnen.

## **4. Evaluation**

### **4.1 Evaluation des Lernerfolgs**

Die Lehrveranstaltung wurde zunächst einmal auf die „übliche Weise“ durch eine Befragung der Studierenden mittels eines Evaluationsfragebogens durchgeführt. Den Lernerfolg und die didaktische Vorgehensweise bewertete die Hälfte der Studierenden als sehr gut, die andere Hälfte als gut. Besonders hervorgehoben wurden das sehr gute Konzept und die Rollenspiele sowie die Unterstützung der Aneignung der Theorien durch verständliche, praktische Beispiele. Eine Vertiefung der Themen „psychologische Verhandlungseffekte“ und „Beeinflussungsmöglichkeiten“ wurde angeregt.

Qualitativ evaluiert haben wird die Lernerfolge, indem zu verschiedenen Zeitpunkten Rollenspiele durchgeführt wurde und jeweils der Kompetenzzuwachs im Vergleich zum letzten Mal betrachtet wurde.

### **4.2 Evaluationsworkshop**

Eine Evaluation des Gesamtkonzeptes der Lehrveranstaltungseinheit erfolgte im Rahmen eines Evaluationsworkshops. Hierzu haben wir ExpertInnen aus unterschiedlichen Bereichen eingeladen. Zum Teilnehmerkreis des Workshops gehörten:

- drei Wissenschaftlerinnen, die auf dem Gebiet der Genderforschung arbeiten
- vier Juristen und Juristinnen aus der Unternehmenspraxis
- zwei Weiterbildungsexpertinnen mit dem Schwerpunkt Kommunikations- und Verhandlungstraining



- eine Studentin und ein Student, die an der Lehrveranstaltung teilgenommen hatten.

Der Ablauf des Workshops untergliederte sich in zwei größere Blöcke. Zunächst präsentierten wir unser Gesamtkonzept und stellten die Lehrmaterialien exemplarisch vor. Anschließend arbeiteten die TeilnehmerInnen in drei Arbeitsgruppen zu folgenden Leitfragen:

Gruppe 1: Wie beurteilen Sie die Praxisrelevanz der vermittelten Inhalte? Welche zusätzlichen Inhalte halten Sie für sinnvoll?

Gruppe 2: Wie geeignet sind die eingesetzten Lehr- und Lernmethoden? Welche zusätzlichen Methoden können eingesetzt werden?

Gruppe 3: Wie schätzen Sie den Einfluss der erworbenen Fähigkeiten auf den Verhandlungserfolg ein?

Gruppe 1 (vgl. Abb. 3) gab uns den Hinweis „unterschiedliche Vertragsrationalitäten“ zu berücksichtigen. Zu denken wäre z.B. an die Problematisierung genderbezogener Bewertungen von Vertragsinhalten und -auswirkungen. Weiterhin wurde vorgeschlagen, die unterschiedliche Relevanz von Geschlecht bei unterschiedlichen Verhandlungsformen aufzunehmen. Außerdem wurde angeregt, noch stärker Wert darauf zu legen, keinen defizitorientierten Ansatz zu verfolgen und Stereotypisierungen zu vermeiden. Als noch nicht ausreichend beachtete Forschungsrichtung wurde das „doing gender“ hervorgehoben. Als zusätzliche Inhalte wurden vorgeschlagen:

- psychologische Aspekte
- Analyse der Körpersprache
- Vergleich geschlechtshomogener Verhandlungen

Abb. 3: Arbeitsergebnisse Gruppe 1



Gruppe 2 machte zahlreiche Vorschläge zu weiteren Lehr- und Lernmethoden, die in künftigen Veranstaltungen verwendet werden könnten:

Zum Themenkreis „Modelle + Experten“ formulierten die Teilnehmer drei zusätzliche Möglichkeiten:

- Lernen am Modell (gute und schlechte Vorbilder, z.B. in Case Studies, Filmsequenzen etc.)
- Experten sprechen lassen
- Filmbeispiele von Lehrveranstaltungen der Vorjahre

Um den Perspektivwechsel zu ermöglichen, entwickelte die Gruppe folgende Vorschläge:

- Texte zum Geschlechtertausch
- „Geschlechtstausch“ (Frau verhandelt als Mann und umgekehrt)
- Körpersprache „einfrieren“

Um mehr Bewusstsein für persönliche Möglichkeiten zu schaffen, könnten folgende Ideen berücksichtigt werden:

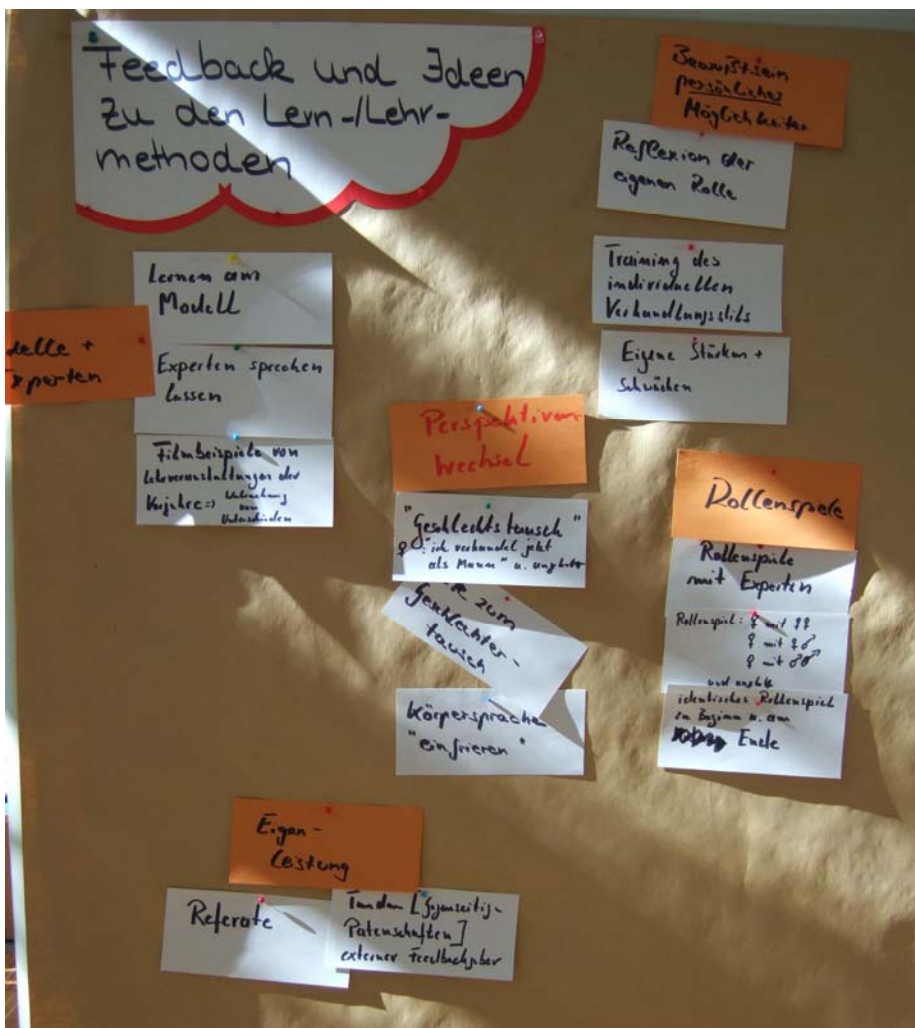
- Reflexion der eigenen Rolle
- Training des individuellen Verhandlungsstils
- eigene Stärken + Schwächen

Weiterhin schlug die Gruppe vor, die Eigenleistung der Studierenden stärker einzufordern, z.B. durch Referate und Patenschaften mit externen Feedbackgebern.

Ein letzter Themenkomplex waren die Rollenspiele, zu denen die Arbeitsgruppe noch weitere Varianten entwickelte:

- Rollenspiele mit Experten
- Rollenspiele mit wechselnder Besetzung durch Männer und Frauen (z.B. eine Frau mit zwei anderen Frauen, eine Frau mit einem Mann und einer Frau, eine Frau mit zwei Männern und umgekehrt)
- identisches Rollenspiel zu Beginn der Vorlesung und am Semesterende

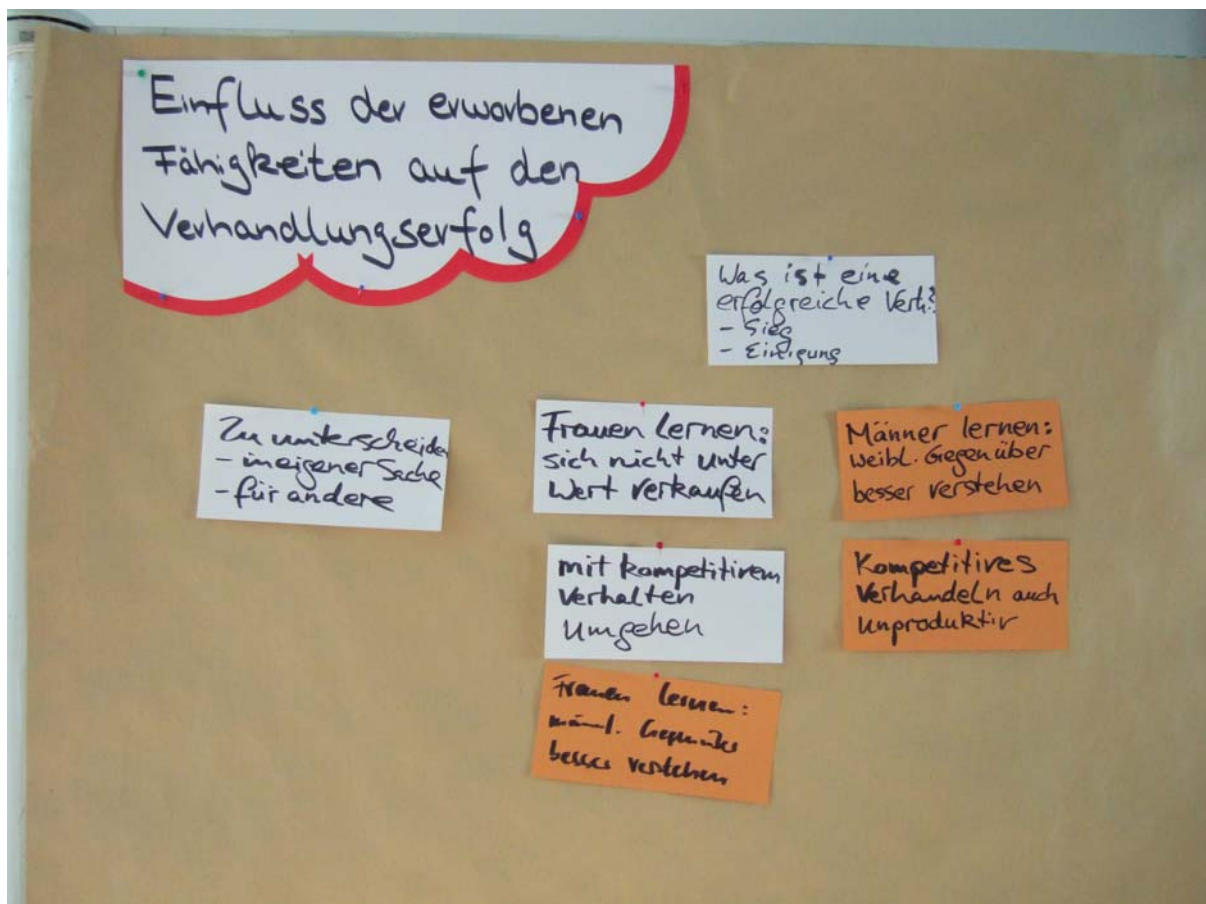
Abb. 4: Arbeitsergebnisse der Gruppe 2



Gruppe 3 merkte an, dass ein Effekt der Veranstaltung sein wird, dass Männer bzw. Frauen ihr jeweiliges Gegenüber besser verstehen lernen und sich dies auf gute Verhandlungsergebnisse auswirken dürfte. Als besonders wichtigen Aspekt stellte die Arbeitsgruppe heraus, dass Frauen lernen, sich nicht unter Wert zu verkaufen. Weiterhin wurde das Thema „kompetitives Verhalten“ thematisiert, wobei einerseits zur Diskussion gestellt wurde, inwieweit dieses überhaupt produktiv ist, es andererseits aber auch als wichtig empfunden wurde, mit kompetitivem Verhalten umzugehen.

Als Anregungen gab uns die Arbeitsgruppe 3 mit auf den Weg, darüber nachzudenken, wie man eigentlich eine erfolgreiche Verhandlung definiert (Sieg? Einigung?) und die grundsätzliche Unterscheidung zu treffen, ob jemand in eigener Sache oder für andere verhandelt.

**Abb. 5: Arbeitsergebnisse der Gruppe 3**



Unser Fazit zu dem Evaluationsworkshop ist, dass wir durch die beteiligten ExpertInnen zahlreiche nützliche und kreative Anregungen erhalten haben, die wir in Zukunft teilweise umsetzen werden. Nicht alles werden wir aufgreifen können, da unser Zeitbudget für Gender-Aspekte aufgrund der Gesamtkonzeption der Lehrveranstaltung zum generellen Thema „Methodik der Verhandlungsführung“ begrenzt ist. Komplet-

tierend ist festzuhalten, dass einige der von den ExpertInnen thematisierten Punkte von uns bereits berücksichtigt waren, was wir in der Diskussion über die Arbeitsergebnisse deutlich machen konnten.

## **5. Und wie geht es weiter?**

Ein Befund unserer Informationsrecherche zu Projektbeginn war, dass es zu geschlechtsspezifischen Verhandlungskompetenzen wenig Literatur und insbesondere keine aktuelle aussagekräftigen empirischen Daten gibt. Man ist auf diesem Gebiet weitgehend auf die Darstellung von Einzelfällen, Geschichten und Anekdoten in den Medien sowie auf die populärwissenschaftliche „Ratgeber-Literatur“ verwiesen (vgl. z.B. Huneke in FAZ v. 14.01.06, S. 53).

Diese Forschungslücke planen wir mit unserem nächsten, durch das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst geförderten, Forschungsprojekt zu schließen, in dem es um genderspezifische Verhandlungskompetenzen und ihren Einfluss auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen geht.

Eine Klärung dieser Frage liegt im Einklang mit den gleichstellungspolitischen Zielen des Gender Mainstreaming. Durch die Analyse geschlechtsspezifischer Besonderheiten auf dem Gebiet der Verhandlungskompetenz sowie deren Einfluss auf die Karriere- und Vergütungsentwicklung von Frauen und Männern und der Entwicklung von Lösungskonzeptionen und Interventionen - die u.a. auf das Empowerment weiblicher Führungskräfte und die Sensibilisierung von Personalverantwortlichen für Gender-Aspekte zielen könnten - kann auf den Abbau der Benachteiligung aufgrund des Geschlechts hingewirkt werden.

## **Literatur**

Däubler, Wolfgang (2003): Verhandeln und Gestalten. Der Kern der neuen Schlüsselqualifikationen, München.

Döse, Annegret (2005): Die Verankerung von Gender-Inhalten in der Lehre, in: Berendt, Brigitte/Hans-Peter Voss/Johannes Wildt (Hrsg.): Neues Handbuch der Hochschullehre (Loseblattsammlung), Stuttgart, Berlin, J 3.3, S. 1 - 22.

Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce (1998): Das Harvard-Konzept, Sachgerecht verhandeln erfolgreich verhandeln, Frankfurt, N.Y.

Gilligan, Carol (1982): With a Different Voice. Psychological Theory and Women's Development, Cambridge.

Gottwald, Walther(1993) in Gottwald, Walther/Fritjof Haft: Verhandeln und Vergleichen als juristische Fertigkeiten, 2. Aufl, Tübingen.

Herzlieb, Heinz-Jürgen (2000): Erfolgreich verhandeln und argumentieren, Berlin.

Heussen, Benno (2002): Handbuch Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement: Planung, Verhandlung, Design und Durchführung von Verträgen, Köln.

Kolb, Deborah M. (2003): Gender and the Shadow Negotiation, in Robin J. Ely/ Erica Gabrielle Foldy/ Maureen A Scully (Ed.s): Reader in Gender, Work and Organization, Malden, Oxford, Carlton, S. 101 - 107.

McClelland, David C. (1975) Power: the Inner Experience, N.Y., zitiert nach Salacuse, Jeswald W. (2003), The Global Negotiator, N.Y.

Meins, John (1990): Die Vertragsverhandlung, Leitfaden zum Entwerfen, Verhandeln und Abschließen von Verträgen, Stuttgart.

Römermann, Volker/Christoph Paulus (2003): Schlüsselqualifikationen für Jurastudium, Examen und Beruf, München.

Salacuse, Jeswald W. (2003): The global Negotiator. Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty-first Century, N.Y.

Tannen, Deborah (1986): That's Not What I Meant: How Conversational Style Makes or Breaks Relationships, N.Y.

Tannen, Deborah (2001): You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation, N.Y.

Tannen, Deborah (1995): Job-Talk. Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden, München.

Tannen, Deborah (1997): Andere Worte, andere Welten. Kommunikation zwischen Frauen und Männern, Frankfurt am Main/N.Y.

Tannen, Deborah (2002): From 9 To 5: Women and Men at Work, N.Y.

Watson, Carol (2003): Gender Versus Power as a Predictor of Negotiation Behavior and Outcomes, in Robin J. Ely/ Erica Gabrielle Foldy/ Maureen A Scully (Ed.s): Reader in Gender, Work and Organization, S. 118 - 129).

Weinert, Franz E. (1998): Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, in: E.E. Geißler und S. Huber (Hrsg.): Aufbruch und Struktur, Leipzig, S. 23 - 43.

Wildt, Johannes (1997): Fachübergreifende Schlüsselqualifikationen - Leitmotiv der Studienreform?, in: U. Welbers (Hrsg.): Das integrierte Handlungskonzept Studienreform. Aktionsformen für die Verbesserung der Lehre an Hochschule, Neuwied, S. 198 - 213.