

Balian Buschbaum

# Können wir uns Männer überhaupt noch leisten?

E-Booklet

GABAL

Balian Buschbaum

# Können wir uns Männer überhaupt noch leisten?

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.  
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.  
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-574-3

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteroth

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Autorfoto: Tomeu Ferrer

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Copyright © 2026 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155, D-63069 Offenbach,  
[info@gabal-verlag.de](mailto:info@gabal-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/gabalbuecher](http://www.facebook.com/gabalbuecher)

[www.x.com/gabalbuecher](http://www.x.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](http://www.instagram.com/gabalbuecher)

# Inhalt

Vorwort .....	5
<b>Können wir uns Männer überhaupt noch leisten? .....</b>	<b>7</b>
Die ökonomische Bilanz der Männlichkeit .....	7
Verkehrsunfälle: Männer als Risikofaktor .....	8
Zum wirtschaftlichen Beitrag der Männer .....	9
Potenzial durch stärkere Integration der Frauen .....	10
Ein internationaler Blick: Welche Länder fördern Frauen mehr? .....	10
Kommunikation in 3,2 Sekunden – die den Unterschied machen .....	11
Was kostet uns schlechte Kommunikation? .....	13
Dominanz, Lautstärke und typische Verhaltensmuster bei Männern in Führungsrollen .....	14
Warum Frauen kündigen .....	15
Bildung: Der stille Rückstand der Jungen .....	16
Balance der Kräfte .....	17
Wenn Kommunikation kippt: Alltagssituationen, die mehr sagen als Worte .....	18
Warum Klarheit schwerfällt: Was Rollenbilder mit Sprache machen .....	19
Unklarheit ist keine Rücksicht – sie ist ein Risiko .....	19
Gedankenexperiment Männer-Moratorium .....	20
Der Weg zur klaren Sprache: Mut ist der Anfang von Führung .....	21
<b>Ein Ausblick auf »Die Zukunft der Kommunikation ist weiblich« .....</b>	<b>22</b>
Literaturverzeichnis .....	24
Über den Autor .....	26

## Vorwort

Der Raum ist hell, der Konferenztisch lang. Vor mir sitzen zwölf Führungskräfte. Nach zehn Minuten Diskussion ist der Pegel hoch, die Sätze werden kürzer, die Pausen seltener. Einer sagt: »Lassen Sie uns jetzt nicht über Gefühle sprechen, wir müssen entscheiden.«

Ich bitte um drei Sekunden Stille. Drei Atemzüge. Dann frage ich: »Was wurde gerade nicht gesagt, was aber ausgesprochen werden sollte?«

Die Stimmung kippt. Jetzt ist da etwas anderes im Raum: Ehrlichkeit. Eine Person spricht über Unsicherheit, eine andere über Druck. In genau diesem Moment wird aus Lautstärke Klarheit – und aus der vorherigen Impulsivität entstehen Entschleunigung und Vertrauen. Am Ende des Meetings liegt ein besserer Plan auf dem Tisch, weil alle gehört wurden und es nicht darum ging, ein Gespräch an sich zu reißen oder zu gewinnen.

Diese Szene erlebe ich in Variationen seit Jahren. Sie zeigt, worum es in diesem Booklet geht: um das Verlernen überholter Muster – Dominanz, Tempo um jeden Preis und Reden statt Zuhören.

Ich weiß, dass ich mir mit diesem Booklet und seinem Titel als Mann gewissermaßen ins eigene Fleisch schneide. Aber genau deshalb halte ich es für unumgänglich, dass wir ehrlich über diese gesellschaftskritischen Themen sprechen – offen und streitbar. Denn es geht um Kosten, Verantwortung und unsere Zukunftsfähigkeit.

Die Lesenden erhalten emotionale Beispiele aus dem Alltag, fundierte Studien sowie überzeugende Zahlen, Daten und Fakten, die zum Nachdenken anregen – und als Grundlage dienen für Gespräche, Diskussionen und schlagkräftige Präsentationen, die bestehende Strukturen hinterfragen und verändern dürfen. Die folgenden Seiten liefern Argumente, Perspektiven und Impulse, um Kommunikation und Führung neu zu denken – weg von Lautstärke, hin zu Bewusstheit, Balance und Klarheit.

Das Werk stellt eine provokante Frage: Können wir uns Männer überhaupt noch leisten? Gemeint ist hier nicht das Geschlecht primär,

sondern Strukturen – die Art, wie wir führen, verhandeln und miteinander sprechen. Wir schauen auf harte Fakten und ihre Folgen: für Unternehmen, für Beziehungen, für die Gesellschaft. Wir zeigen, was passiert, wenn Kommunikation »weiblicher« wird – auch hier nicht im Sinne eines Geschlechts, sondern als Haltung: empathisch, klar, kooperativ.

Wer weiterdenken möchte, findet diese Haltung ausführlich in dem im März 2026 erscheinenden Buch »*Die Zukunft der Kommunikation ist weiblich*«, das ich gemeinsam mit der Psychologin Katharina Pommер geschrieben habe. Dieses Booklet ist ein Vorgeschmack – radikal freundlich, klar im Ton, an manchen Stellen absichtlich unbequem. Denn aus Erfahrung kann ich sagen: Veränderung braucht Reibung. Und Mut, die eigenen blinden Flecken zu sehen.

Ich wünsche Freude und Kommunikationsstärke – beides wirst du in dieser Lektüre finden.

*Balian Buschbaum*

# **Können wir uns Männer überhaupt noch leisten?**

Es klingt provokant, fast wie der Titel einer satirischen Kolumne – aber es ist eine ernst gemeinte ökonomische Frage: Was kosten uns Männer eigentlich wirklich? Und was haben diese Rechnungen mit Kommunikation, Führung und unserer Zukunft zu tun?

## **Die ökonomische Bilanz der Männlichkeit**

Ein Blick in die Gefängnisse Deutschlands offenbart eine deutliche Faktenlage: Am 31. März 2023 waren laut Statistischem Bundesamt (Destatis 2024) 44.232 Personen inhaftiert, davon 42.492 Männer und nur 1740 Frauen. Das bedeutet, dass etwa 96 Prozent der Inhaftierten männlich sind. Die täglichen Kosten pro Häftling belaufen sich auf durchschnittlich 178 Euro. Hochgerechnet ergibt das rund 7,6 Millionen Euro täglich für männliche Inhaftierte, während die Kosten für weibliche Gefangene bei etwa 309.720 Euro pro Tag liegen.

Der Unterschied in den Haftkosten zwischen männlichen und weiblichen Inhaftierten beträgt also circa 3 Milliarden Euro jährlich. Die direkten Haftkosten stellen allerdings nur einen Teil der Gesamtkosten dar. Weitere erhebliche Ausgaben entstehen durch Polizeieinsätze, Ermittlungen, Festnahmen und Überwachungsmaßnahmen sowie durch Justizverfahren und deren Gerichtskosten, für Staatsanwaltschaft und Verteidigung.

Nicht zu unterschätzen sind die Kosten im Gesundheitswesen durch die Behandlungen von zum Beispiel Verletzungen und psychischen Erkrankungen. Zudem dürfen wir die Kosten für den Opferschutz und die Opferhilfe wie Beratungsstellen, Therapieangebote nicht vergessen. Hinzu kommen die wirtschaftlichen Schäden, die durch Diebstahl, Betrug und Sachbeschädigung entstehen.

Es geht um Steuerhinterziehung, Spielsucht, Diebstahl sowie um häusliche und sexualisierte Gewalt, bei denen die Täter in der überwältigenden Mehrheit Männer sind. Für Frauenhäuser gibt der Staat übrigens circa 270 Millionen Euro jährlich aus – also ein Trinkgeld, wenn man bedenkt, was vorher alles schiefläuft. Diese zusätzlichen Kosten sind schwer exakt zu beziffern. Wenn man allerdings Hochrechnungen Glauben schenkt und die zusätzlichen indirekten Kosten multipliziert, kann man konservativ geschätzt von einem Faktor von 20 ausgehen, was zu Gesamtkosten von etwa 60 Milliarden Euro führt.



**Männliche Gewalt und Kriminalität verursachen jährlich volkswirtschaftliche Schäden in Milliardenhöhe – weit mehr, als wir gesellschaftlich wahrhaben wollen.**

### **Verkehrsunfälle: Männer als Risikofaktor**

Wer kennt das nicht? Autobahn, linke Spur: Ein Mann, der glaubt, sein Mittelklassewagen sei ein Formel-1-Rennwagen. Stadtverkehr: Ein Mann, der denkt, er könne mit Vollgas die rote Ampel austricksen. Parkplatzsuche: Ein Mann, der lieber zehn Minuten im Kreis fährt, statt einmal zu fragen. Klingt klischeenhaft? Leider bestätigen die Zahlen: Männer sind das größere Risiko im Straßenverkehr. Laut einer Veröffentlichung des Statistischen Bundesamtes verursachen Männer in Deutschland deutlich häufiger Verkehrsunfälle als Frauen. Im Jahr 2020 waren 73 Prozent der verunglückten Pkw-Fahrer Männer, während Frauen 27 Prozent ausmachten (Destatis 2020). Männer sind im Straßenverkehr überproportional häufig in Unfälle verwickelt.

Es wird Männern unterstellt, dass mit ihnen Risikofreude, Aggression und eine chronische Unterschätzung der eigenen Grenzen oft auf dem Fahrersitz Platz nehmen. Der Schaden? Schätzungen sprechen von jährlich 2,5 Milliarden Euro. Natürlich: Auch Frauen kosten. Während Frauen den Staat aber vor allem durch Geburt, Erziehung und Pflege fordern – also in Aufgaben, die Zukunft sichern –, verursachen Männer im Schnitt Kosten für die Reparatur von Schäden, die ohne sie gar nicht erst existierten. Wenn ein Konzern so wirtschaften würde – Milliardenverluste durch 50 Prozent der Belegschaft, während die andere Hälfte weniger kostet, dafür aber mehr soziale Leis-

tung bringt – würde man über Restrukturierung nachdenken. Oder zumindest über ein Männer-Moratorium. Also:



### Können wir uns Männer überhaupt noch leisten?

**Rein rechnerisch: Eigentlich nicht.**

Aber wie eine einflussreiche Frau, die anonym bleiben möchte, neulich sagte: »Keine Sorge, liebe Männer – wir behalten euch trotzdem. Irgendwer muss ja auch für all das bezahlen.«

### Zum wirtschaftlichen Beitrag der Männer

Um ausgleichende Argumente für die Mehrausgaben, die durch Männer entstehen, zu präsentieren, will ich anmerken, dass Männer in Deutschland in vielen Schlüsselbranchen überrepräsentiert sind, insbesondere in den Bereichen Maschinenbau, Automobilindustrie und Finanzwesen. Diese Sektoren tragen erheblich zum Bruttoinlandsprodukt bei. Nach dem OECD Better Life Index sind etwa 80 Prozent der Männer im erwerbsfähigen Alter in Deutschland erwerbstätig, verglichen mit 73 Prozent der Frauen (OECD). Eine Analyse der University of Europe for Applied Sciences (University of Europe 2024) zeigt, dass in Deutschland nur rund 18,3 Prozent der Führungskräfte in den Branchen Automobil, Luft- und Raumfahrt, Maschinenbau und Verteidigung weiblich sind. Studien des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) belegen zudem, dass erwerbstätige Männer in Deutschland im Jahr 2023 im Durchschnitt etwa 38 Stunden pro Woche arbeiten – 7,5 Stunden mehr als Frauen mit rund 31 Stunden (Wirtschaftsinstitut 2014). Auf Jahresbasis liegt die Differenz sogar bei 24 Prozent weniger Arbeitsstunden bei Frauen als bei Männern. Diese Mehrarbeit schlägt sich in einem höheren Gesamteinkommen nieder, was wiederum zu einem höheren Beitrag an Steuern und Sozialversicherung führt – ein bedeutender volkswirtschaftlicher Effekt.

## Potenzial durch stärkere Integration der Frauen

Während Männer bereits einen erheblichen wirtschaftlichen Beitrag leisten, zeigen weitere Studien, dass eine stärkere Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt zusätzliche wirtschaftliche Vorteile bringen könnte. Laut dem Europäischen Institut für Gleichstellungsfragen (EIGE) könnte eine Verbesserung der Geschlechtergleichstellung das BIP pro Kopf in der EU bis 2050 um 6,1 Prozent bis 9,6 Prozent steigen, was 1,95 bis 3,15 Billionen Euro entspricht (EIGE 2016). Das heißt:



**Die stärkere wirtschaftliche Integration von Frauen ist einer der größten ungenutzten Wachstumstreiber Europas. Wer Gleichstellung ignoriert, verzichtet freiwillig auf Billionenwachstum.**

### Ein internationaler Blick: Welche Länder fördern Frauen mehr?

Um aus der deutschen Perspektive herauszutreten, lohnt sich der Blick nach Skandinavien. Dort gelten Schweden, Norwegen oder Island seit Jahren als Vorreiter gelungener Gleichstellungs- und Sozialstaatspolitik – und zugleich als wirtschaftlich wie gesellschaftlich hoch leistungsfähig. Die nordischen Modelle verbinden Marktwirtschaft mit einer klaren Ausrichtung auf soziale Verantwortung: starke öffentliche Infrastruktur, aktive Gewerkschaften, ein verlässliches Gesundheitssystem und eine solidarische Steuerpolitik. Investitionen in Bildung, Familienpolitik und soziale Sicherung führen zu einer hohen Einkommensgleichheit, die wiederum wirtschaftliche Stabilität und nachhaltigen Wohlstand ermöglicht.

Diese Länder zeichnen sich nicht nur durch Innovationsbereitschaft und gesellschaftliches Vertrauen aus, sondern auch durch eine hohe Lebenszufriedenheit (Moshkivich & Mechitov 2021). Das zeigt:



**Gleichstellung ist kein moralischer Luxus, sondern eine ökonomische und gesellschaftliche Stärke.**

Was Skandinavien zudem voraus hat, ist eine andere Kommunikationskultur – sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext. Hierarchien sind flacher, Führung basiert stärker auf Dialog, Trans-

parenz und gegenseitigem Respekt. Entscheidungen werden gemeinschaftlich vorbereitet, Mitarbeitende eingebunden und unterschiedliche Perspektiven gehört. Genau diese Haltung macht es Frauen leichter, Verantwortung zu übernehmen und Führungspositionen einzunehmen, ohne gegen starre Rollenbilder ankämpfen zu müssen.

Ein weiterer Aspekt, der Skandinavien auszeichnet, ist das kulturelle Prinzip des »Lagom«. Es bedeutet so viel wie »nicht zu viel, nicht zu wenig« – ein Ausgleich, der auf Balance, Maß und Rücksicht setzt. Diese Haltung prägt nicht nur den privaten Alltag, sondern auch die Arbeitswelt: In Teams wird Wert auf Ausgewogenheit gelegt, Entscheidungen entstehen durch Dialog und Beteiligung, Macht wird nicht durch Lautstärke demonstriert, sondern durch Verlässlichkeit und Transparenz. »Lagom« bedeutet auch, die eigenen Bedürfnisse mit denen der anderen ins Gleichgewicht zu bringen – eine Haltung, die Frauen den Zugang zu Führungsrollen erleichtert und gleichzeitig eine Kommunikationskultur fördert, die weniger auf Dominanz und mehr auf Kooperation setzt.

Für Deutschland bedeutet das: Wir können von den nordischen Ländern lernen, dass Gleichstellung nicht nur über Quoten oder Gesetze entsteht, sondern durch eine Kultur der offenen Kommunikation, die Unterschiede anerkennt, Vielfalt als Ressource begreift und Macht nicht über Lautstärke, sondern über Vertrauen und Teilhabe ausübt.

### **Kommunikation in 3,2 Sekunden – die den Unterschied machen**

Es war vor circa zwölf Jahren einer meiner ersten Körpersprache-Workshops: Als ich durch die Glastüren das Unternehmen betrat, stand mir der Pförtner mit verschränkten Armen und durchdringendem Blick gegenüber. Ich wurde mit den Worten empfangen: »Sie haben den falschen Parkplatz gewählt.«

Dabei war ich freudestrahlend auf den Empfang zugesteuert – und wurde prompt ausgebremst. Was passierte hier, und warum? Ich spürte intuitiv. Da hatte sich etwas angestaut und die Ansprache war nicht nur meinem Parkvergehen geschuldet. Ich dachte: Wie wäre es mit einem: »Willkommen. Schön, dass Sie hier sind, wie war die Anreise? Ich bin Herr M. und weise Sie heute ein. Übrigens, ich zeige Ihnen gleich Ihren eigenen Parkplatz.«

Der Unterschied? 2 Sekunden Ansprache wegen eines Vergehens oder 5,2 Sekunden Menschlichkeit? Fakt: 3,2 Sekunden, die einen großen Unterschied machen. Ich fragte mich: Wann haben wir verlernt, den Überblick zu behalten? Wann und warum zählt ein Verstoß mehr als ein Willkommen?

Ich habe mich dann mit meinem Gegenüber im Foyer näher unterhalten, während ich auf die Veranstaltungsleitung wartete. Er erzählte: »Seit über 32 Jahren bin ich hier. Sehe jeden Tag die großen Entscheider und die kleinen Mitarbeitenden durch diese Tür kommen. Je höher die Position oder jünger die Menschen, desto mehr fehlt häufig der Anstand. Sie blicken in ihre Handys, tippen wichtigtuerisch etwas ein und bekommen kaum ein ›Guten Morgen‹ raus.«

Und Herr M.? Er hatte sich über die Jahre einfach angepasst und eine Strategie entwickelt, dass man ihn wahrnimmt. Das man seine Arbeit wertschätzt und ihn respektiert. Meine Veranstaltungsleitung, eine Frau in Führungsposition, kam freudestrahlend mit einer offenen Handgeste auf mich zu und begrüßte mich im Foyer: »Willkommen. Schön, dass sie hier sind, wie war die Anreise? Ich bin Frau B., wir hatten telefoniert.« Herr M. lächelte Frau B. an und sagte: »Sie ist die Ausnahme hier im Konzern.« Ich stimmte zu.

Was ich mir angesichts des Beispiels wünsche? Klare, radikale freundliche Kommunikation auf Augenhöhe! Radikal deswegen, weil es im Gegensatz zu Freundlichkeit steht und auf den ersten Blick nicht zu passen scheint und irgendwie gerade doch passt, denn: Es ist eine bewusste Entscheidung, freundlich zu sein! Meine Entscheidung. Unser aller Entscheidung.

Als ich damals nach dem Acht-Stunden-Tag ging, sagte ich mit einem Lächeln zu Herrn M.: »Ich habe heute viel Input weitergegeben und zugehört und konnte so auch für mich einiges mitnehmen. Ich reiche ihm die Hand, klopfe ihm seitlich auf die Schulter. »Danke für den schönen Tag hier bei Ihnen.« Und meinte es genauso, wie ich es sagte.

## **Was kostet uns schlechte Kommunikation?**

3,2 Sekunden können also den Unterschied machen. Aber was bedeutet das im großen Maßstab? Was auf der persönlichen Ebene wie eine Kleinigkeit wirkt, summiert sich in Organisationen schnell zu einem echten Problem. Studien zeigen deutlich, welche Kosten entstehen, wenn Kommunikation nicht klar, wertschätzend und wirksam ist. Rund 75 Prozent der Fachkräfte in Deutschland berichten, dass schlechte interne Kommunikation ihre Arbeit erschwert. Viele verlieren dadurch bis zu zwei Stunden pro Woche – das summiert sich auf fast zwölf Arbeitstage im Jahr (Grammarly 2024). Kein Wunder also, dass sechs von zehn Mitarbeitenden, die über einen Jobwechsel nachdenken, mangelhafte Kommunikation als Grund nennen (Dillmann 2024).

Auch für Unternehmen ist der Schaden immens: Große Konzerne verlieren im Schnitt über 60 Millionen US-Dollar pro Jahr durch Fehlkommunikation, selbst kleinere Firmen zahlen noch Hunderttausende. Diese Zahlen belegen eindrücklich:



**Schlechte Kommunikation ist weit mehr als ein Sozialthema – sie ist ein echter Kostenfaktor, der Produktivität, Umsätze und Mitarbeiterbindung gleichermaßen schwächt.**

Was bedeuten diese Erkenntnisse für uns und unsere zukünftige Führung? All die Statistiken und Beispiele werfen Fragen auf: Warum sind Männer so überrepräsentiert im Strafvollzug? Welche Verhaltensmuster führen zu diesem Missverhältnis? Wie könnte eine veränderte Kommunikationskultur dazu beitragen, diese und unternehmerische Kosten zu senken? Was haben diese Zahlen, Daten und Fakten mit der zukünftigen Führung zu tun?

Nicht wenige weibliche Mitarbeitende innerhalb von Frauennetzwerken, die ich begleitet oder aufgebaut habe, wünschten sich Strategien, wie sie mit cholerischen, überwiegend männlichen Mitarbeitenden umgehen können, oder benötigten Training und Handlungsstrategien für effektive Schlagfertigkeit, wenn der Vorgesetzte mal wieder lauter wird und Lautstärke sich vor Argument durchsetzen möchte.

## Dominanz, Lautstärke und typische Verhaltensmuster bei Männern in Führungsrollen

Montagmorgen, Abteilungsmeeting: Der Chef betritt den Raum, legt die Mappe auf den Tisch und beginnt mit lauter Stimme: »So, wir machen das jetzt so – Diskussion zwecklos.« Einige Mitarbeitende rollen mit den Augen, andere nicken zögerlich. Kurz darauf versucht eine Kollegin, einen anderen Vorschlag einzubringen: Sie argumentiert ruhig, aber bestimmt. Kaum ausgesprochen, wird sie unterbrochen – »Immer diese Detailfragen, wir brauchen Entscheidungen, keine Bedenkenträger!« Das Ergebnis: Der dominante Ton setzt sich durch, die Idee bleibt ungehört.

Solche Szenen sind in vielen Unternehmen keine Seltenheit. Und sie spiegeln wider, was auch die Forschung bestätigt. Meta-Analysen zeigen, dass Männer im Mittel häufiger durchsetzungsfähig, dominanter, aggressiver und wettbewerbsorientierter auftreten, während Frauen eher kommunikativ, kooperativ und fürsorglich führen (Wofford 2018). Moderne Führung erfordert jedoch zunehmend Beziehungsqualität, Diversität und Motivation – Bereiche, in denen Frauen oft besser bewertet werden.

Die sogenannte »Role Congruity Theory« (Karau 2002) beschreibt dabei dieses Dilemma: Verhält sich eine Frau durchsetzungstark, gilt sie schnell als »kalt« oder »unweiblich«, während dasselbe Verhalten bei Männern akzeptiert oder sogar positiv bewertet wird.

Hinzu kommt: Aggressives oder psychopathisches Verhalten bei männlichen Führungskräften wird teilweise belohnt – durch Anerkennung als »harte Entscheider« oder durch bessere Karrierechancen. Frauen, die sich ähnlich verhalten, stoßen hingegen auf Ablehnung, gelten als unangemessen oder »schwierig« und sehen sich mit Karrierehemmnissen konfrontiert.

Dieses Phänomen verdeutlicht die nach wie vor wirksamen Doppelstandards in der Arbeitswelt: Verhalten, das Männern als Kompetenz ausgelegt wird, gilt bei Frauen als Makel. Damit reproduziert sich nicht nur eine ungleiche Bewertung von Führungsqualitäten, sondern auch ein strukturelles Hindernis für Frauen auf dem Weg in die Führungsetagen. Wer laut ist, wird gehört – doch nicht jede:r darf laut sein.



**Während männliche Aufbrauserei oft toleriert wird, wird von Frauen erwartet, stets verträglich zu bleiben. Kulturelle Zuschreibungen und Rollenbilder bestimmen, welche Führungsstile akzeptiert werden – und welche nicht.**

### Warum Frauen kündigen

In einem Mentoringprogramm erzählte eine weibliche Führungskraft von ihrem ganz persönlichen Befreiungsschlag – ein Schritt, den viele andere Frauen in ähnlicher Form erlebt haben:

#### Praxisbeispiel: Die Last, die Frauen tragen

Eine Frau, die ich in meinem Mentoring begleite, schilderte mir: »Es war ein ganz normaler Dienstagmorgen. Ich saß am Schreibtisch, die E-Mails ploppten auf, mein Vorgesetzter rauschte ins Büro, ohne meinen Gruß zu erwideren. Eigentlich Alltag – und doch fühlte es sich immer schwerer an. Seit Monaten hatte ich mich im Kreis gedreht: Nächte voller Grübeleien, Selbstzweifel, dieses nagende Gefühl, nicht genug zu sein. Ich redete mir ein, dass ich dankbar sein müsste, diesen Job überhaupt zu haben. Gleichzeitig spürte ich, wie jede Woche ein Stück Energie mehr verschwand. Immer wieder stellte ich mir die Frage: ›Hältst du noch ein Jahr durch? Vielleicht wird es ja besser ...?‹ Doch die Wahrheit war: Es wurde nicht besser. Es wurde enger. Bis zu jenem Tag, als ich in der Besprechung saß, die Stimme zitterte und ich plötzlich hörte, wie ich die Worte sagte: ›Ich kündige.‹«

In diesem Moment fiel eine Last von mir, die ich viel zu lange getragen hatte. All die Ängste – Versagensangst, Angst vor Unsicherheit, Angst, nicht genug zu verdienen – waren plötzlich kleiner als die Erleichterung. Es war ein Befreiungsschlag. Und das, was danach kam, war so viel besser: neue Möglichkeiten, Anerkennung, ein Umfeld, in dem meine Stärken wirklich gesehen wurden. Heute weiß ich: Der größte Fehler war nicht die Kündigung, sondern das lange Hadern davor.«

Diese Erfahrung ist exemplarisch. Frauen kündigen nicht, weil es ihnen an Ambitionen fehlt, sondern weil Strukturen sie ausbremsen. Nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben veranlasst viele, ihren Job zu verlassen – vielmehr sind es oft eine toxische Arbeitskultur und mangelnde Inklusion. Laut »Nature« (Sidik 2023) fühlen sich Frauen deutlich häufiger als Männer von einer giftigen Arbeitsplatzkultur zum Ausstieg gedrängt. Besonders im akademischen Bereich spielt das Umfeld eine entscheidende Rolle. Auch die McKinsey-Studie »Women in the Workplace« (McKinsey 2022) bestätigt diesen Kurs: Frauen sind heute so gut ausgebildet wie nie zuvor, doch die gläserne Decke bleibt bestehen. Viele berichten von fehlenden Beförderungschancen, mangelnder Unterstützung durch Vorgesetzte und häufiger Respektlosigkeit oder Diskriminierung.

Ein zentrales Ergebnis: Immer mehr Frauen, auch in Führungspositionen, kündigen, wenn ihre Ambitionen im Unternehmen keine Entfaltung finden. Sie suchen stattdessen Arbeitgeber, die Diversität, Flexibilität und Entwicklungsmöglichkeiten ernst nehmen. Besonders kritisch ist die sogenannte »Broken Runge« – die erste Stufe der Karriereleiter. Hier werden Frauen noch immer deutlich seltener befördert als Männer, wodurch die Unterrepräsentation bis in die Top-Etagen fortgeschrieben wird.

Frauen gehen also nicht, weil sie nicht führen wollen – sie gehen, weil die Bedingungen nicht stimmen: von toxischer Kultur über fehlende Wertschätzung bis hin zu autoritären Vorgesetzten. Das Problem:



**Frauen kündigen nicht aus Mangel an Ehrgeiz, sondern weil Unternehmen Rahmen schaffen, in denen Ambitionen ausgebremst werden.**

### Bildung: Der stille Rückstand der Jungen

Ein tieferer Blick auf die Statistiken zeigt, dass die Schieflage nicht nur in Wirtschaft und Führung sichtbar wird, sondern schon viel früher beginnt: in der Schule. Während Mädchen heute häufiger das Abitur erreichen und ein Studium aufnehmen, bleiben Jungen in zentralen Kompetenzbereichen zurück – besonders beim Lesen und in der Sprachkompetenz. PISA-Studien (OECD 2023) belegen seit Jahren,

dass Jungen hier signifikant schlechter abschneiden. Auch die Schulabbruchquoten sind bei Jungen höher, und sie brechen häufiger ihre Ausbildung vorzeitig ab.

Dieses Bildungsdefizit hat direkte Folgen für den Arbeitsmarkt: schlechtere Abschlüsse bedeuten geringere Chancen auf qualifizierte Beschäftigung, niedrigere Einkommen und damit langfristig weniger Beitrag zum Steuer- und Sozialsystem. Kurz gesagt: Wir können es uns volkswirtschaftlich kaum leisten, wenn ein wachsender Teil der männlichen Jugend abgehängt wird.

Gleichzeitig zeigt sich hier eine kommunikative Dimension: Jungen wachsen oft mit Rollenbildern auf, die sie von sprachlicher Ausdrucksfähigkeit, Empathie und kooperativem Verhalten eher entfernen. Wer früh lernt, dass Härte und Lautstärke mehr zählen als Zuhören und Verständigung, trägt diese Muster später in Beruf, Partnerschaft und Führung hinein. Und das bedeutet:



**Investition in Bildung entscheidet über unsere ökonomischen Zukunftschancen – und verändert, wie wir miteinander umgehen.**

## **Balance der Kräfte**

»Zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was gehört wird, liegt der Raum, in dem Beziehung entsteht – oder zerbricht.« Wer das gesagt hat, ist unbekannt. Aber der Satz weist darauf hin, dass Kommunikation kein statisches Werkzeug ist – sie ist vielmehr lebendig, situativ und zutiefst menschlich. Sie bewegt sich zwischen verschiedenen Polen: zwischen Klarheit und Empathie, Struktur und Intuition, Aussage und Bedeutung. In der beruflichen Kommunikation wie auch im Privaten erkennen wir immer wieder:



**Es gibt nicht *die* eine Art zu kommunizieren.**

Wir alle tragen verschiedene kommunikative Qualitäten in uns – manche davon werden als »weiblich« gelesen, andere als »männlich«. Doch eigentlich geht es nicht um Geschlecht – es geht um Bewusstheit.

Die Zukunft der Kommunikation ist weiblich – aber nicht, weil die Zukunft den Frauen gehört, sondern weil sie sich öffnet für Eigenarten, die lange übersehen oder abgewertet wurden: Zuhören, Kooperationsfähigkeit, emotionale Intelligenz.

Kommunikation wird erst dann kraftvoll, wenn wir alle lernen, die Balance dieser Kräfte zu halten – unabhängig von Geschlecht, aber sensibel für Unterschiede. Entscheidend ist, dass die Kommunikation nicht von Rollenbildern bestimmt wird, sondern von Reflexion, situativer Intelligenz und innerer Haltung.



**Co-kreative Kommunikation entsteht, wenn wir die Stärken beider Welten anerkennen und situativ einsetzen.**

Damit stellt sich die Frage: Was passiert eigentlich im Alltag, wenn diese Balance fehlt?

### **Wenn Kommunikation kippt: Alltagssituationen, die mehr sagen als Worte**

Wer beruflich viel kommuniziert, weiß: Wissen schützt nicht vor Alltag. Theorie ersetzt keine gelebte Achtsamkeit.

Neulich habe ich mir zwei Sätze aus einem meiner Kommunikationsseminare notiert, die mich nachdenklich gemacht haben, weil Männer und Frauen vollkommen unterschiedlich darauf reagiert haben:

- Beispiel 1: »Das Auto hat schon wieder 120.000 Kilometer drauf.«
- Beispiel 2: »Die Fernbedienung funktioniert nicht.«

Klingt harmlos. Tatsächlich kennen viele solche Sätze – oft von Männern überhört, oft von Frauen aufgeladen. Was steckt dahinter?

- Zu Beispiel 1 – möglicherweise ist gemeint: »Warum fährst du so viel?« Oder: »Wir sollten rechtzeitig über ein neues Auto nachdenken, bevor es – wie beim letzten – kurz vor der 150.000er-Marke schlapp macht. Vielleicht könntest du öfter den Zug nehmen?«

- Zu Beispiel 2 (Fernbedienung): Statt neutral zu schweigen, wie wir es oft tun, wenn die Aussage nicht klar war, hätte man nachfragen können. »Willst du, dass ich sie mir ansehe?« Oder: »Ich schaue schnell nach, vielleicht sind's nur die Batterien.«

Kleine Momente – große Wirkung. Sie zeigen, wie oft wir aneinander vorbereiten. Und wie viel Nähe, Klarheit und Respekt möglich wären, wenn wir bereit wären, genauer hinzuhören.

Diese Situationen werfen eine zentrale Frage auf: Warum fällt es uns – besonders Frauen – so schwer, klar zu sein?

### **Warum Klarheit schwerfällt: Was Rollenbilder mit Sprache machen**

»Der Müll müsste mal wieder raus.« – »Wäre schön, wenn wir das Konzept bald fertig hätten.« Zwei Sätze, ein Problem: fehlende Klarheit. Wer ist zuständig? Bis wann? Mit welcher Dringlichkeit? Warum formulieren häufig Frauen uneindeutig?

Ein Grund liegt in unserer Sozialisierung: Viele Frauen wurden in Rollenbilder hineinerzogen, in denen Nettigkeit und Harmonie belohnt wurden. Direkt zu sagen, was man möchte, galt als dominant, unweiblich, ungemütlich. Also werden Bitten verpackt, Erwartungen verschleiert – in der Hoffnung, dass man sie »schon versteht«.

Doch Kommunikation, die auf Hoffnung basiert, führt selten ans Ziel. Vage Formulierungen wirken freundlich, lassen aber Verantwortung in der Schwebe. Die Angst dahinter ist universell: Wer klar sagt, was er will, riskiert ein Nein.

Doch diese scheinbare Sicherheit ist trügerisch – sie führt zu Missverständnissen, Frustration und Verzögerung.

Diese Verzögerung hat Folgen, die weit über private Kontexte hinausreichen.

### **Unklarheit ist keine Rücksicht – sie ist ein Risiko**

Unklare Kommunikation im beruflichen Alltag kostet nicht nur Nerven – sie kostet Geld. Viel Geld. Konkret: Missverständliche Anweisungen, ineffiziente Doppelarbeit, sinkende Motivation: Laut einer

Untersuchung entstehen Unternehmen dadurch weltweit Schäden von bis zu 37 Milliarden US-Dollar (Vision) jährlich.

Ein Blick in den Gallup »State of the Global Workplace Report 2024« (Gallup 2024) zeigt: Die Mitarbeitendenbindung ist auf einem Tiefpunkt. Produktivität und Innovationskraft brechen ein – ein globaler Verlust von 8,9 Billionen US-Dollar.

Die Wurzel dieser Schäden liegt oft bei Führungspersonen: Wenn Erwartungen nicht klar formuliert werden, entstehen Verwirrung, Frust und Abwendung.



**Führung ohne Klarheit wird teuer – immer.**

### Gedankenexperiment Männer-Moratorium

Ein Männer-Moratorium bedeutet nicht, Männer »abzuschalten«. Es ist ein Gedankenexperiment, das Raum für Fragen öffnet: Was würde geschehen, wenn männlich geprägte Strukturen – Dominanz, Konkurrenz, Lautstärke – für eine Zeit reduziert würden?

Zukunftsforcher wie Matthias Horx (2020) beschreiben den Wandel hin zu einer »Resonanzgesellschaft«, in der Kooperation, Empathie und dialogische Führung wichtiger werden als Kontrolle und Macht.

Ein solches Moratorium würde sichtbar machen:

- mehr kollektive Intelligenz
- mehr Innovationskraft
- eine Kommunikationskultur, die zuhört, statt niederzuschreien
- Führung, die menschlicher und nachhaltiger wird

Natürlich entstehen Fragen: Würde es langsamer werden? Vielleicht. Würde es langfristig stabiler werden? Sehr wahrscheinlich.

Doch all diese Überlegungen führen zurück zu einem einfachen Punkt:



**Veränderung beginnt nicht im System – sie beginnt in uns.**

## **Der Weg zur klaren Sprache: Mut ist der Anfang von Führung**

Klar zu kommunizieren, bedeutet nicht, hart zu sein. Es bedeutet, Verantwortung für die eigene Botschaft zu übernehmen. Es bedeutet auch, sich selbst und den anderen zuzutrauen, mit Klarheit umgehen zu können. Fragen wie diese helfen dabei:

- Habe ich gesagt, was ich wirklich meine?
- Habe ich formuliert, was ich brauche oder möchte?
- Oder hoffe ich, dass mein Gegenüber »es schon versteht, richtig interpretiert und mitdenkt«?



**Führung beginnt mit Sprache. Moderne (weibliche) Führung zeigt Mut zur Klarheit – empathisch, direkt, wirksam.**

### **■ DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK**

- Kraftvolle Kommunikation entsteht in der Balance: Klarheit und Empathie, Struktur und Zuhören, Zielorientierung und Beziehung.
- Die Balance zwischen »männlichen« und »weiblichen« Anteilen ist keine Schwäche – sie ist Führungsintelligenz.
- Co-kreative Kommunikation nutzt die Stärken beider Welten.
- Vielleicht ist die eigentliche Frage nicht, ob wir uns Männer leisten können – sondern ob wir es uns leisten können, Kommunikation so männlich zu lassen, wie sie ist.

## **Ein Ausblick auf »Die Zukunft der Kommunikation ist weiblich«**

Kommunikation entscheidet, ob wir uns verstehen oder aneinander vorbereiten. Sie bestimmt, ob Konflikte verhärten oder zu Lösungen führen, ob Verhandlungen scheitern oder neue Möglichkeiten eröffnen. In der Führung, im Beruf und in unseren Beziehungen zeigt sich Tag für Tag, dass nicht Worte allein, sondern unsere innere Haltung darüber entscheidet, wie wir einander wahrnehmen – und ob Vertrauen, Respekt und Zusammenarbeit wachsen können.

Genau hier setzt das Buch »*Die Zukunft der Kommunikation ist weiblich*« an, das ich gemeinsam mit der Psychologin Katharina Pommer geschrieben habe. Es beschreibt den Wandel, den unsere Gesellschaft, unsere Führungskultur und unser Miteinander dringend brauchen. »Weiblich« meint dabei kein Geschlecht, sondern Qualitäten, die unsere Zeit so notwendig fordert: Empathie statt Lautstärke, Zuhören statt Überfahren, Verbindung statt Hierarchie.

Das Buch verbindet fundiertes Wissen aus Psychologie, Kommunikations- und Führungsforschung mit praxisnahen Modellen und vielen Tools, die zeigen, wie wir Menschen besser verstehen, ihre Motive erkennen und wirkungsvoller führen können. Der Motivationskompass hilft dabei, die wahren Beweggründe eines Gegenübers zu erkennen. Die DAFF-Methode zeigt Wege, um mit Konflikten und emotionalen Triggern umzugehen und sie nachhaltig aufzulösen. Die Transaktionsanalyse macht die unterschiedlichen Kommunikationsebenen sichtbar und zeigt, warum Konflikte entstehen. Das DISC-Modell hilft, unterschiedliche Persönlichkeitstypen und Verhaltensweisen zu erkennen, um im Miteinander reibungsloser und respektvoller zu kommunizieren.

Zudem finden Lesende ein eigenes Kapitel zum Thema Körpersprache, in dem es um ihre Wirkung, ihren Einfluss auf Vertrauen und Führung und die Frage geht, inwiefern nonverbale Signale unsere Kommunikation oft stärker prägen als Worte. Wir erklären anhand

spezieller Verhaltensweisen und praxisnaher Beispiele, was im Tempo des Alltags häufig übersehen oder missverstanden wird. Besonders für Frauen ist dieses Thema von zentraler Bedeutung, da Körpersprache oft über ihre berufliche und soziale Wahrnehmung entscheidet. Das Kapitel zeigt, wie Frauen ihre Körpersprache gezielt einsetzen können, um souverän, authentisch und wirkungsvoll aufzutreten – ohne sich verstellen zu müssen. Es geht darum, die eigene Wirkung bewusst zu steuern, Haltung zu zeigen und sich Raum zu nehmen – mit Klarheit, Präsenz und innerer Stärke.

Ein weiteres wichtiges Kapitel beschäftigt sich mit Künstlicher Intelligenz und der spannenden Frage, was Maschinen von der weiblichen Kommunikationsweise lernen können – über Empathie, Beziehungsgestaltung und intuitive Dialogführung. Ergänzt wird das Buch durch Übungen und Reflexionsimpulse, die helfen, Kommunikation bewusst zu gestalten – klar, wertschätzend und wirkungsvoll.

»*Die Zukunft der Kommunikation ist weiblich*« feiert Frauen und ermutigt alle Menschen, empathischer zu kommunizieren – im Alltag, in Beziehungen und im Business. Es ist ein Mehrwert für alle, die verstehen möchten, wie Kommunikation heute gelingt: menschlich, klar und zukunftsfähig.

Ein Buch, das jede Frau und jede Führungskraft gelesen haben sollte – weil wir dadurch mehr Klarheit im Miteinander gewinnen und verstehen, wie sehr Kommunikation die Zukunft der Führung prägen wird. Denn eins ist gewiss: Während Maschinen zunehmend Aufgaben übernehmen, wird der menschliche Faktor – Empathie, Sprache und Beziehung – zu unserem wichtigsten Führungsinstrument.

Dieses Buch ist mehr als ein Titel – es ist ein Aufbruch, eine Einladung und ein Resonanzraum für das Miteinander von morgen. Wenn du bereit bist, diesen Weg mit Katharina und mir zu gehen, wirst du erleben, wie Haltung und Sprache dich und andere beflügeln – und wie du selbst zum Motor einer neuen Kommunikationskultur wirst.

In Vorfreude,  
*Balian Buschbaum*

# Literaturverzeichnis

- Destatis (2020): [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Verkehrsunfaelle/Publikationen/Downloads-Verkehrsunfaelle/unfaelle-frauen-maenner-5462407207004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Verkehrsunfaelle/Publikationen/Downloads-Verkehrsunfaelle/unfaelle-frauen-maenner-5462407207004.pdf?__blob=publicationFile)
- Destatis (2024): <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Justiz-Rechtpflege/Publikationen/Downloads-Strafverfolgung-Strafvollzug/statistischer-bericht-strafvollzug-2100410237005.html>
- EIGE (2016): [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/economic\\_benefits\\_of\\_gender\\_equality\\_in\\_the\\_european\\_union\\_overall\\_economic\\_impacts\\_of\\_gender\\_equality.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/economic_benefits_of_gender_equality_in_the_european_union_overall_economic_impacts_of_gender_equality.pdf) Und: <https://eige.europa.eu/newsroom/economic-benefits-gender-equality>
- Gallup (2024): <https://3sixtyinsights.com/gallups-state-of-the-global-workplace-why-employee-engagement-is-hrs-biggest-opportunity>.  
Und: <https://www.ahtd.org/files/state-of-the-global-workplace-2024-key-insights.pdf>
- Horx, M. (2020): Die Zukunft nach Corona: Wie eine Krise die Gesellschaft, unser Denken und unser Handeln verändert. Berlin: Econ Verlag
- Karau, E. (2002): Role congruity theory was coined. [https://en.wikipedia.org/wiki/Role\\_congruity\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Role_congruity_theory)
- McKinsey (2022): <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-breaking-up-to-break-through>
- Moshkivich, H. M.; Mechitov, A. (2021): [www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/350757110_NORDIC_MODEL_WHAT_MAKES_SCANDINAVIA_SO_SPECIAL). Journal of Academic of Business and Economics. [https://www.researchgate.net/publication/350757110\\_NORDIC\\_MODEL\\_WHAT\\_MAKES\\_SCANDINAVIA\\_SO\\_SPECIAL](https://www.researchgate.net/publication/350757110_NORDIC_MODEL_WHAT_MAKES_SCANDINAVIA_SO_SPECIAL)
- OECD (2023): Country Note Germany, Länderprofil Deutschland, S. 2. PISA 2022 Results, 2023. Und: [OECD.org](https://www.oecd.org/en/data/tools/oecd-better-life-index.html). <https://www.oecd.org/en/data/tools/oecd-better-life-index.html>
- Sidik, S. (2023): <https://www.nature.com/articles/d41586-023-03251-8>

University of Europe (2024): <https://www.ue-germany.com/news-centre/press/dax-40-only-just-under-a-quarter-of-the-executive-board-is-female>

Vision: <https://www.hrvisionevent.com/content-hub/the-signs-and-costs-of-poor-communication-in-the-workplace>

Wirtschaftsinstitut (2014): <https://www.wsi.de>. Und: [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-005987/p\\_wsi\\_report\\_19\\_2014.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-005987/p_wsi_report_19_2014.pdf)

Wofford, C. (2018): <https://ecornell-impact.cornell.edu/women-are-bossy-and-men-are-decisive>

## Über den Autor

**Balian Buschbaum** ist Gründer der Deutschen Akademie für Führungskräfte, SPIEGEL-Bestsellerautor und Experte für Female Leadership, Kommunikation und Körpersprache. Als ehemaliger Spitzensportler weiß er, wie entscheidend mentale Stärke, Präsenz und emotionale Intelligenz für nachhaltigen Erfolg sind. Heute begleitet er als Keynote Speaker und Business Coach Führungskräfte und Unternehmen dabei, Leadership-Modelle zu entwickeln, die auf Empathie, Dialog und Diversität beruhen.

Ein besonderer Fokus seiner Arbeit liegt auf der Förderung von Frauen:

Durch seine langjährige Expertise im Aufbau von Frauennetzwerken unterstützt er gezielt Frauen dabei, ihre Stärken sichtbar zu machen, klare Kommunikation einzusetzen und ihre Rolle in häufig männlich geprägten Strukturen selbstbewusst zu gestalten.

Er zeigt, wie bewusste und wertschätzende Kommunikation traditionelle Muster verändert, Chancengleichheit stärkt und Female Leadership zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor der Zukunft macht.

Kontakt: kontakt@balian-buschbaum.de



## Hinweis

Entdecke ergänzend zum Booklet unsere Zusatzmaterialien: spannende Videos zur Körpersprache, inspirierende Podcast-Folgen und hilfreiche Highlights auf

[www.balian-buschbaum.de](http://www.balian-buschbaum.de)

[www.deutsche-akademie-fuer-fuehrungskraefte.de](http://www.deutsche-akademie-fuer-fuehrungskraefte.de)

[www.mindshift-leadership.com](http://www.mindshift-leadership.com)

[www.social-leadership.com](http://www.social-leadership.com)

für noch mehr Impulse, die dich in deinem beruflichen und persönlichen Wachstum stärken.

# Wenn Worte nicht dominieren, sondern verbinden

- Das Buch inspiriert, motiviert und zeigt, dass Erfolg trotz schwieriger Startbedingungen erreichbar ist
- Konkrete Hilfestellungen und Übungen für alle, die selbst Hindernisse überwinden müssen, um ihre Träume zu verwirklichen



ca. 224 Seiten, Broschur

ISBN 978-3-96739-270-8



Auch als E-Book erhältlich