

Kommunikation im Job

Frauen reden anders – Männer auch

Typisch Mann und typisch Frau gibt es nicht. Unterschiedlich stark ausgeprägte feminine oder maskuline Verhaltenstendenzen aber sehr wohl – und die können im Job Probleme machen. Wenn männliche und weibliche Kommunikationstypen aufeinandertreffen, sind Missverständnisse programmiert.



Foto: knallgrün/photocase.de

Preview

- ▶ **Beziehungs- und Berichtssprecher:** Welche Zielsetzung maskuline und feminine Kommunikation hat
- ▶ **Sag mir deine Meinung – oder doch nicht?** Zu welchen Problemen unterschiedliche Kommunikationsziele führen können
- ▶ **Sprachkurs für feminine und maskuline Kommunikatoren:** Wie sich die nötige Wellenlänge zum anders gepolten Gegenüber herstellen lässt
- ▶ **Führungskommunikation:** Welche Rolle verschiedene maskuline und feminine Kommunikationsziele in der Mitarbeiterführung spielen

Im Arbeitsleben wird oft so getan, als gäbe es keine Verhaltensunterschiede zwischen Männern und Frauen. Doch aktuellen Forschungsergebnissen zufolge scheinen Männer und Frauen unterschiedliche Stärken und Präferenzen mitzubringen, die sich tatsächlich teils durch die Biologie erklären lassen. Belegt ist zum Beispiel, dass männliche und weibliche Hirne in jeweils anderen Bereichen stärker oder weniger stark vernetzt sind. Und auch, dass die graue Hirnmasse unterschiedlich verteilt ist. Forscher sehen hier mögliche Verbindungen zu eher männlichen oder eher weiblichen Denk- und Verhaltenspräferenzen beziehungsweise Stärken. Etwa dem besseren räumlichen Denken von Männern und einer höheren Empathiefähigkeit von Frauen. Oder der männlichen Neigung zu eher isoliertem Denken und der weiblichen zum Denken in größeren Zusammenhängen.

Aktuellen Untersuchungen zufolge haben nicht zuletzt hormonelle Einflüsse im Mutterleib Einfluss auf die Ausbildung der neuronalen Verschaltungen – und damit der späteren Verhaltenstendenzen. Um nur eine spannende Studie dazu zu nennen: Die Psychologin Catherine Leveroni von der Chicago Medical School hat zum Beispiel die Auswirkungen von Androgenen – dem Testosteron ähnlichen Hormonen – auf das Spielverhalten von Kindern untersucht. Androgene sorgen im Mutterleib dafür, dass sich die männlichen Geschlechtsteile ausbilden. Für ihre Studie analysierte Catherine Leveroni das Spielverhalten von Mädchen, die als Embryo einem erhöhten Androgenspiegel ausgesetzt waren. Und tatsächlich: Sie bildeten eher jungentypisches Spielverhalten aus, rauften mehr und interessierten sich weniger für Puppen als

Mädchen, die dem Hormon weniger stark ausgesetzt waren.

Sklaven der Biologie sind wir dennoch nicht. Im Gegenteil. Auch die gesellschaftliche Prägung wirkt stark. So verstehen Kinder bereits mit rund zweieinhalb Jahren, welchem Geschlecht sie angehören. Von da an beginnen sie, sich dementsprechend zu verhalten. Und – wichtiger noch: Es gibt kein „typisch Frau“ oder „typisch Mann“. Was es dagegen gibt, sind Verhaltenspräferenzen, die tendenziell häufiger bei Frauen oder Männern zu finden sind, aber auch beim anderen Geschlecht vorkommen – je nach Zusammenspiel und Stärke der biologischen und sozialen Einflussfaktoren beim einen



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast



Lesetipp

► Kishor Sridhar: Frauen reden, Männer machen? Wie wir aus der Klischeefalle ausbrechen und besser zusammenarbeiten.

Gabal, Offenbach 2017, 24,90 Euro.

Kishor Sridhar nimmt den Leser zunächst mit auf eine Reise in die Grundlagenforschung: Woher rühren eher weibliche und männliche Verhaltenspräferenzen? Im Folgenden beleuchtet er verschiedene Felder, in denen es im Joballtag zwischen maskulinen und femininen Verhaltenstypen knirscht – etwa Alltags- und Führungskommunikation, Umgang mit Entscheidungen und Problemen – und erklärt, was sich tun lässt, um einander mit größerem Verständnis zu begegnen.

mehr, beim anderen weniger. Es gibt also „feminine Männer“ und „maskuline Frauen“, wobei dies nichts mit dem Aussehen und der sexuellen Orientierung zu tun hat, es geht allein um verhaltenspsychologische Differenzen. Die aber lassen sich, eben weil sie tief in uns verankert sind, nicht einfach so vom Tisch wischen. Wer an einer guten Zusammenarbeit im Job interessiert ist, sollte sie vielmehr kennen und beachten. Sonst führen sie leicht zu Missverständnissen und Konflikten.

Unterschiedliche Kommunikationsziele

Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Verhaltenspräferenzen zeigen sich besonders deutlich in einem Feld: dem der Kommunikation. Eine der weitreichendsten Differenzen besteht hier darin, dass maskuline und feminine Kommunikation unterschiedliche Zielsetzungen hat. Der Soziolinguistin Deborah Tannen zufolge zielt feminine Kommunikation vor allem darauf ab, Beziehungen zu stärken und zu erweitern. Sie ist eine Beziehungssprache. Maskuline Kommunikation dagegen dient primär der Informationsvermittlung – und auch dem Rangabstecken. Tannen nennt das Berichtssprache.

Eine häufige Folge der unterschiedlichen Kommunikationsziele: Männer (oder Frauen mit stärker ausgeprägten männlichen Tendenzen) gehen eher mit dem Ziel in Diskussionen, ihre vorab von A bis Z durchdachte und durch Fakten bestens abgesicherte

Idee rüberzubringen – und notfalls gegen Gegenargumente durchzuboxen. Für Frauen (und Männer mit ausgeprägt femininen Verhaltenstendenzen) ist ihr Meinungsbildungsprozess während einer Diskussion dagegen noch lange nicht abgeschlossen. Das Weiterentwickeln, Abwägen und Durchdenken erfolgt im Gespräch mit anderen. Sie sind grundsätzlich offen für Neues. Typisch für feminine Kommunikation ist insofern nicht nur der Beziehungs-, sondern auch der Prozessfaktor.

Stellt ein Controller in einem Meeting auf eine längere Ausführung hin einem Kollegen beispielsweise die Frage „Wie kommen Sie darauf?“, dann hängt dessen Reaktion stark davon ab, ob er eher in der Beziehungs- oder der Berichtssprache zu Hause ist. In ersterem Fall wird er die Frage womöglich als Aufforderung begreifen, seine Gedanken und seinen noch nicht abgeschlossenen Meinungsbildungsprozess mit den anderen in der Gruppe zu teilen. In letzterem Fall dagegen fühlt er sich womöglich durch die Frage angegriffen, empfindet sie als Anzweifeln seiner Kompetenz – und kontert sofort mit Fakten.

Die unterschiedliche Zielsetzung der beiden Sprachmuster ist relativ leicht daran erkennbar, welche Wörter und Satzstrukturen jemand verwendet. Wer sich positionieren und seine Sicht der Dinge präsentieren will, greift automatisch zu Wörtern, Formulierungen und Satzstrukturen, die wenig Interpretationsspielraum lassen: „Wenn wir x voraussetzen, dann ist y der Fall.“ Punkt. Wer im Feld der Beziehungskommunikation unterwegs ist, bevorzugt dagegen Begriffe, die Eventualitäten betonen – etwa „unter Umständen“ oder „möglicherweise“. Da die Beziehungssprache undogmatischer ist, enthält sie viele vage Konjunktive: Sie *würde* es gut finden. Beziehungssprecher nutzen zudem mehr Wörter und Nebensätze. Das müssen sie schon deshalb, um all die Nuancen unterzubringen, die ihnen im Gegensatz zu Berichtssprechern wichtig sind. Ihre Art zu reden, ist eine Einladung an den anderen, am Gedankenbildungsprozess mitzuwirken.

Sag mir deine Meinung – oder lieber doch nicht?

Das Problem: Auf den Berichtssprecher wirkt das kompliziert, langwierig und wenig

klar. Er schaltet schnell ab, wodurch beim Gegenüber der Eindruck entsteht, es mit einem Ignoranten zu tun zu haben. Zudem missdeuten Berichtssprecher die Beziehungssprache als Signal von Schwäche. Sie fühlen sich dann bemüßigt, ihrem Gegenüber auf die Sprünge zu helfen, indem sie dessen Ausführungen unterbrechen und eigene Lösungswege vorschlagen – statt sich auf den gemeinsamen Prozess einzulassen.

Das kann so weit reichen, dass der selbst ernannte „Helfer“ die Ideen hinterher als seine eigenen ausgibt. Eine böse Absicht steckt häufig nicht dahinter. Denn aus Sicht des Berichtssprechers sind es tatsächlich seine eigenen Ideen. Schließlich hat er sie gerettet. Der andere ist allein ja offensichtlich nicht damit klargekommen. Warum hätte er sonst gefragt?

Die differierenden Kommunikationsziele und ihre Folgen treten besonders in einer Situation zutage: wenn einer den anderen um dessen Meinung bittet. „War doch richtig, dass ich dem Vorstand widersprochen habe?“, fragt der Kollege. Soll ein Berichtssprecher auf diese Frage antworten, kommt vermutlich ein knappes „Ja“. Resultat: Der Beziehungssprecher, der gefragt hat, ist enttäuscht. Offenbar will ihn der andere bloß abwimmeln. Antwortet dagegen ein Beziehungssprecher auf dieselbe Frage, gestellt von einem Berichtssprecher, kommt womöglich ein: „Ja, schon. Aber vielleicht hättest du das noch etwas anders anpacken sollen.“ Resultat hier: Der Frager ist genervt.

Zwei Gespräche, zweimal das gleiche Ergebnis: Beide sind frustriert, denn auch wenn sie dieselbe Frage gestellt haben,

standen unterschiedliche Ziele dahinter. Dem Beziehungssprecher ging es um ein Prozessziel, nämlich die gemeinsame Meinungsbildung. Der Berichtssprecher wollte nur seine Meinung bestätigt bekommen – eindeutig ein Identitätsziel. Dass der andere noch weitere Aspekte zur Sprache bringen wollte, erschien ihm wie ein Affront: Offenbar meinte sein Gegenüber, er habe die Sache vorher nicht gut durchdacht.

Tore öffnen: So lernen Berichtssprecher Beziehungssprache

Um derartiges Aneinandervorbeireden zu vermeiden, lohnt es sich, sich zumindest ein Stück weit auf die Gedanken- und Sprachwelt des Gegenübers einzulassen. Das bedeutet auch, je nach Situation, den eigenen Kommunikationsstil bis zu einem gewissen Grad anzupassen. Schauen wir uns zunächst an, was das für Berichtssprecher im Umgang mit Beziehungssprechern bedeutet. Wichtig für sie ist als Erstes, ihre Erwartungshaltung anzupassen. Wer glaubt, es geht darum, Standpunkte durchzuboxen, wird die Erfahrung machen, dass ein Beziehungskommunikator zwar vielleicht irgendwann zustimmt. Aber er wird die Idee nicht auf längere Sicht mittragen. Gewonnen ist also nichts. Umgekehrt kann die stärkere Einbindung des Beziehungssprechers dafür sorgen, dass neue Ideen ins Spiel kommen, die der am maskulinen Sprechverhalten Orientierte womöglich selbst nicht bedacht hat. Daher lohnt es sich, im Umgang mit Beziehungssprechern sprachliche Brücken zu schlagen. Das heißt

Feminine Kommunikation zielt darauf ab, Beziehungen zu stärken. Maskuline Kommunikation dagegen dient primär der Informationsvermittlung.

Bestseller zum besten Preis



Der Flipchart-Coach

7. Aufl. 2018, 160 Seiten, Preis: 29,90 EUR

Bestellung und mehr Infos:

www.managerSeminare.de/tb/tb-11160

Der Akquise-Coach

2017, 176 Seiten, Preis: 29,90 EUR

Bestellung und mehr Infos:

www.managerSeminare.de/tb/tb-11858

Die Fragen-Kollektion

3. Aufl. 2017, 208 Seiten, Preis: 29,90 EUR

Bestellung und mehr Infos:

www.managerSeminare.de/tb/tb-11705

Der Website-Coach

2016, 208 Seiten, Preis: 29,90 EUR

Bestellung und mehr Infos:

www.managerSeminare.de/tb/tb-11577



Wer als Berichtssprecher von einem Beziehungssprecher nach seiner Meinung gefragt wird, dem sollte klar sein: Er wird gefragt, weil sein Gesprächspartner ihn wertschätzt. Er muss mit seiner Antwort nicht zeigen, wie toll er ist.

zum Beispiel, weniger absolute Aussagen zu verwenden und stattdessen Formulierungen wie „Ich könnte mir vorstellen ...“. Das signalisiert, dass man nicht mit einer vorgefassten Meinung ins Gespräch geht, sondern offen ist für Anregungen.

Beziehungssprecher honorieren es auch, wenn man sie konkret um deren Meinung bittet: „Mir ist wichtig, deine ehrliche Meinung zu hören.“ Und während es Berichtssprecher normalerweise gewohnt sind, sich auf Verständnisfragen zu konzentrieren („Hat das jeder verstanden?“), sollten sie sich, um das Verhältnis zu den Beziehungssprechern zu verbessern, auch dazu überwinden, ab und zu Wohlfühlfragen zu stellen („Fühlt sich jeder wohl damit?“). Wichtig auch: Nicht jeden Einwand reflexartig mit einem Gegenargument kontern. Und wer als Berichtssprecher von einem Beziehungssprecher nach seiner Meinung gefragt wird, dem sollte klar sein: Er wird gefragt, weil sein Gesprächspartner ihn wertschätzt. Er muss mit seiner Antwort gar nicht mehr zeigen, wie toll er ist. Diese Haltung macht es leichter, zu akzeptieren, dass das Reden für den anderen Teil des Denkprozesses ist. In dem Wissen sollte man ihn ausreden lassen, statt ihn gleich mit Lösungsvorschlägen zu überhäufen. Der Berichtssprecher sollte auch versuchen, seine eigenen Überlegungen nicht wie eine göttliche Eingebung einzubringen, sondern zeigen, dass sie das Ergebnis eines Denkprozesses sind, der eine Entstehungsgeschichte hat. Denn wenn dieser Prozess ersichtlich ist, hat eine Meinung aus Sicht von Beziehungssprechern höhere Gültigkeit.

Maskuline Kommunikation: Hauptsache kurz und knapp

Auch Beziehungssprecher profitieren, wenn sie im Umgang mit Berichtssprechern nicht in ihrer eigenen Sprachwelt bleiben. Das gelingt zum Beispiel, indem bewusst kürzere, klarere Sätze verwendet werden, um das Gegenüber nicht ungeduldig zu machen. Ein guter Kniff dabei sind Formulierungen, die Kürze signalisieren: „Ich will mal ohne Umwege zur Sache kommen.“ Das lässt das Gesprächsende für maskuline Denker erfrischend nah erscheinen.

Wichtig ist zudem, eine klare Struktur ins Gespräch zu bringen. Dies lässt sich erreichen, indem auch kurzen Dialogen ein kleiner Fahrplan und konkrete Zeiten vorangestellt werden: „Ich will nur kurz die Hotelbuchung durchsprechen. Das dauert zehn Minuten.“ Und dann: „Ich habe drei Hotels ausgesucht. Die würde ich dir gern kurz zeigen.“ Eine Faustregel im Umgang mit Berichtssprechern besteht darin, in einem kurzen Gespräch grundsätzlich nie mehr als drei Themen anzusprechen. Und wenn Gespräche doch mal länger und komplexer sind, sorgen verbale Aufzählungszeichen für Struktur: „Punkt eins: Der Kunde will günstigere Preise. Punkt zwei: Der Kunde kennt den Wettbewerb. Punkt drei ...“ Gut ist auch, den Bedarf des Gegenübers an Fakten aufzugreifen – und klare Zusammenhänge herzustellen: „Wenn wir nicht alle einbinden, dann wird das Projekt nicht von allen getragen, und es wird uns auf die Füße fallen.“

Im Umgang mit Kritik ist Taktik gefragt

Besondere Vorsicht müssen Beziehungssprecher walten lassen, wenn es um kritische Anmerkungen geht, weil eher maskulin geprägte Kommunikatoren dies schnell als Angriff auf ihr Standing missverstehen. Ein Trick: Anregungen und Empfehlungen stoßen auf weniger Widerstand, wenn sie unpersönlicher formuliert werden. Statt „Du solltest den Kunden am Ende des Gesprächs immer fragen, was die nächsten Schritte sind“ „Wir sollten den Kunden am Ende des Gesprächs fragen“.

Bei Meinungsäußerungen kann auch eine Prise humorvoller Taktik Wunder wirken. Zum Beispiel, indem man den anderen, nachdem dieser einen um eine Meinungsäußerung gebeten hat, mit einem Augenzwinkern fragt: „Willst du eine Bestätigung deiner Ansicht, oder willst du andere Möglichkeiten hören?“ Gut möglich, dass der andere mit einer Prise humorvoller Selbstironie antwortet: „Okay, eigentlich will ich nur hören, dass meine Idee klasse ist!“ Damit ist die Sache erledigt, was beiden viel Zeit spart. Vielleicht will sich der Sprecher aber auch nicht nachsagen lassen, er würde eine offene Meinung nicht verkräften. Oder seine Neugierde erweckt. Die Chancen, dass



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS240AR05

Tutorial Einander verstehen lernen



In puncto Kommunikation gibt es Unterschiede zwischen den Menschen: Auf der einen Seite stehen die, die eher eine maskulin geprägte Berichtssprache bevorzugen, die auf Informationsübermittlung und Rangabstecken ausgerichtet ist. Auf der anderen Seite die, die einer eher femininen Beziehungssprache den Vorzug geben. Begegnen sich Sprecher, die in diesen verschiedenen Sprachwelten zu Hause sind, kann es schwierig werden. Ein Verständnisprogramm.

Tipps für Menschen mit maskulinen Kommunikationspräferenzen

► Erwartungshaltung anpassen.

Wenn Sie Ihre Standpunkte durchboxen, haben Sie vielleicht kurzfristig Erfolg. Langfristig werden Ihre Vorschläge aber nicht von allen mitgetragen. Sobald Sie Ihre Argumente dagegen offen zur Diskussion stellen, wirken Sie souverän. Das Einbinden von Beziehungssprechern führt dazu, dass diese Ihre Ideen eher unterstützen. Mehr noch: Die Änderungsvorschläge der Beziehungssprecher können sogar zu erheblichen Verbesserungen führen.

► Seltener absolute Aussagen nutzen.

Verwenden Sie lieber häufiger Formulierungen wie „Ich könnte mir vorstellen ...“ Dadurch signalisieren Sie, dass Sie nicht mit einer vorgefassten Meinung ins Gespräch gehen, sondern offen sind für Anregungen.

► Andere konkret um deren Meinung bitten.

Je gezielter Sie nachfragen, desto schneller bauen Sie eine Beziehungsebene auf: „Mir ist wichtig, deine ehrliche Meinung zu hören.“

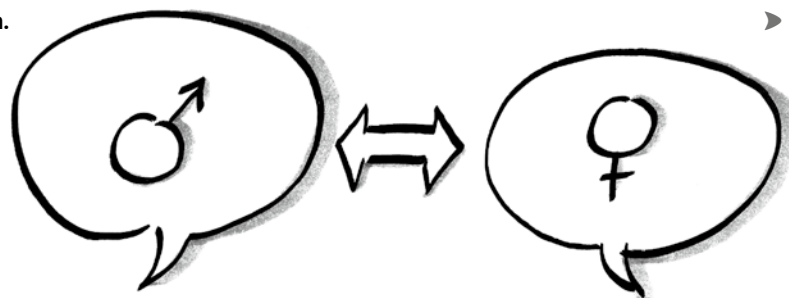
► Wohlfrülfagen stellen.

In der Berichtssprache werden fast nur Verständnisfragen gestellt. „Hat das jeder verstanden?“ In der Beziehungssprache ist es jedoch wichtig, mitgenommen und nicht überrannt zu werden. Stellen Sie daher auch Fragen wie: „Fühlt sich jeder wohl damit?“

► Sich bremsen.

Wenn Ihr Gesprächspartner nicht sofort eine konkrete Meinung hat, dann reden Sie nicht noch mehr. Entschleunigen Sie das Gespräch vielmehr. Haken Sie ruhig nach, bauen Sie Brücken: „Wenn du später noch eine Anmerkung dazu hast, dann sag sie mir. Es ist mir wichtig, alle Seiten zu hören.“ Kontern Sie auch nicht jede Anmerkung sofort mit einem Gegenargument. In der Beziehungssprache ist es wichtig, dass man über Einwände und Bedenken geredet und seine Gedanken geäußert hat. Die Argumente kann man dann gemeinsam beleuchten.

Tipps für Menschen mit femininen Kommunikationspräferenzen



► Kürzere, klarere Sätze verwenden.

Weil Berichtssprecher dazu neigen, schnell ungeduldig zu werden: Achten Sie darauf, dass Sie zügig auf den Punkt kommen. Und nutzen

Sie bewusst Formulierungen, die Kürze signalisieren: „Ich will mal ohne Umwege zur Sache kommen.“

► Argumente durch Fakten stützen.

Berichtssprecher springen sofort auf Fakten an, betonen Sie deshalb ruhig, dass Sie welche haben: „Lass uns mal die Fakten anschauen.“ Und stellen Sie klare Zusammenhänge dar: „Wenn wir nicht alle einbinden, dann wird das Projekt nicht von allen getragen, und es wird uns auf die Füße fallen.“

► Struktur ins Gespräch bringen.

Geben Sie auch bei kurzen Gesprächen einen Fahrplan an: „Ich will nur kurz die Präsentation mit dir durchsprechen. Das dauert zehn Minuten.“ Handeln Sie nie mehr als drei Themen in einem kurzen, informellen Gespräch ab, und nennen Sie diese drei Punkte gleich zu Beginn. Ist das Gespräch doch einmal komplexer, sorgen Sie auch hier für Struktur, etwa durch Aufzählungen: „Punkt 1, Punkt 2 ...“

► Kritik und Empfehlungen nicht konfrontativ geben.

Kritische Anmerkungen sollten gegenüber maskulin orientierten Sprechern nur mit Taktik geäußert werden, damit sich das Gegenüber nicht in seinem Standing bedroht fühlt. Es hilft beispielsweise, sie mit einem wohl dosierten Lob zu verbinden oder als sogenannte Janus-Fragen zu formulieren, die zum Nachdenken anregen, aber nicht verletzend wirken: „Das Outsourcen der Logistik ist genial. Du denkst echt an alles. Welchen Plan B hast du, wenn der Subunternehmer seine Versprechen doch nicht hält?“

Quelle: www.managerseminare.de; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Unterschiedliche Kommunikationsziele

Unterliegt die Kommunikation unterschiedlichen Zielen, macht dies Gespräche schwierig. Gerade maskulin oder feminin orientierte Kommunikationstypen reden oft aneinander vorbei, weil sie unterschwellig verschiedene Ziele verfolgen. Die Übersicht zeigt klassische Ziele maskuliner und femininer Kommunikation.

Quelle: Kishor Sridhar: „Frauen reden, Männer machen?“ Gabal, Offenbach 2017.

eher maskuline
Kommunikationsziele

eher feminine
Kommunikationsziele

| | |
|--|--|
| <p>Sachziel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Informationen vermitteln ▶ Informationen erhalten ▶ Entscheidungen fällen ▶ Andere überzeugen | <p>Prozessziel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Meinungsbildung ▶ Problemerkennung ▶ Lösungsfindung |
| <p>Identitätsziel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Position und Ansehen stärken ▶ Ängste beseitigen ▶ Eigene Meinung bestätigen lassen ▶ Sich absichern (etwa gegen Fehlentscheidungen) | <p>Beziehungsziel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Zusammenhalt des Teams stärken ▶ Andere einbeziehen und ihnen eine Stimme geben ▶ Sicherheit gewinnen ▶ Konsens herstellen |

„Wir müssen reden“ – der Satz aus dem Mund einer Führungskraft klingt in den Ohren vieler Mitarbeiter bedrohlich. Dabei will die Führungskraft womöglich tatsächlich nur reden.

er antwortet: „Ich möchte schon deine Meinung hören!“, stehen dann nicht schlecht. In dem Fall kann man loslegen. Wobei es sich meist lohnt, mit einer Anerkennung, einem Lob zu starten, um die Burgtore ein wenig zu öffnen – ohne dabei zu übertreiben und sich selbst kleinzumachen, versteht sich.

Zweifelnde Anmerkungen wie „Hast du das wirklich genau durchdacht?“ sollte man im Umgang mit Berichtssprechern lieber unterlassen. Besser sind Janus-Fragen, die das Gegenüber in einem guten Licht erscheinen lassen und gleichzeitig zum Reden bringen. Janus-Fragen haben ihren Namen vom römischen Gott Janus. Er hat zwei Gesichter, die für Anfang und Ende stehen, für Eingang und Ausgang. Solche Fragen bestehen folglich aus einer positiven Einleitung, die zu einer Frage überleitet, etwa so: „Du bist echt jemand, der an alles denkt. Der Knackpunkt liegt ja darin, im ersten Jahr 100.000 Neukunden zu gewinnen. Wie sehen denn da die ersten Schritte aus?“ Der Charme von Janus-Fragen: Sie kritisieren nicht, doch sie locken die andere Person aus der Reserve, regen sie zum Nachdenken an.

Differierende Kommunikationsziele erschweren die Führung

Es liegt auf der Hand, dass sich Unterschiede in den Kommunikationszielen auch auf

die Mitarbeiterführung auswirken. „Wir müssen mal miteinander reden“ – kaum ein Satz klingt in den Ohren maskulin gepolter, also eher der Berichtskommunikation zugehöriger Mitarbeiter bedrohlicher als dieser. Dabei will die Führungskraft womöglich gar keine Kritik äußern, sondern tatsächlich einfach nur reden. Um auf dem Laufenden zu sein, die Beziehung zu stärken, gemeinsam über ein Problem nachzudenken – an dem die Führungskraft die Schuld keinesfalls allein beim Mitarbeiter sieht, sondern auch bei sich selbst.

Die Reaktion des Mitarbeiters auf die Aufforderung zum Gespräch sieht allerdings so aus: Er geht im Kopf schon mal prophylaktisch eine Liste seiner Leistungen durch, die er präsentieren kann. Er bereitet sich innerlich auf Kritik vor. Er legt sich Gegenargumente zurecht. Und ist dann entweder genervt, wenn sich herausstellt, dass es um gar kein konkretes Problem geht. Oder, wenn es doch um ein konkretes Problem geht, ballert er seine Gegenargumente heraus oder schwingt sich zum Retter der Situation auf, indem er eine Lösungsidee nach der anderen abfeuert. Reaktion der einem feminineren Kommunikationsstil zugewandten Führungskraft: Sie ärgert sich darüber, dass ihre Gedankengänge ständig unterbrochen werden, dass der Mitarbeiter uneinsichtig ist und nicht gemeinsam an einer Lösung arbeiten will.

Chefs mit einem eher maskulin geprägten Kommunikationsstil führen Mitarbeitergespräche dagegen eher, wenn ein konkretes Problem vorliegt, das es zu klären gilt. Möglicherweise hat auch die Firmenleitung verfügt, dass alle drei Monate ein Mitarbeitergespräch geführt werden muss. Oder der Chef möchte einfach mal wieder klarstellen, wer das Sagen hat. Mein erster Chef, ein imposanter Mann Ende fünfzig, bat mich eines Tages in sein Büro zum Gespräch. Es war das kürzeste Mitarbeitergespräch, das ich je hatte: „Sie haben dem Projektteam andere Anweisungen gegeben als ich!“, legte er los. „Das konnten Sie nicht wissen. Jetzt wissen Sie es. Untergraben Sie nicht mehr meine Autorität.“ Ich entschuldigte mich und versprach ihm aufrichtig, künftig seinen Status zu achten. Damit gingen wir auseinander und verstanden uns fortan blendend. Maskuliner kann ein Mitarbeitergespräch nicht sein. Und so klingen die meisten Chefgespräche auch in den Ohren von Beziehungssprechern – ergebnisorientiert, emotionslos, kalt. So gehen täglich Mitarbeitergespräche den Bach runter. Dabei lässt sich auch in der Konstellation Führungskraft – Mitarbeiter die nötige Wellenlänge durch ein besseres Verständnis des jeweils anderen Kommunikationstyps herstellen.

Sprachkurs für feminin und maskulin kommunizierende Chefs

Eine Führungskraft, die eher in der Beziehungssprache zu Hause ist, es aber mit einem anders gepolten Mitarbeiter zu tun hat, sollte diesem Mitarbeiter, wenn sie ihn zum Gespräch bittet, vorher sagen, was sie von dem Gespräch erwartet. Gerade, wenn sie einfach nur reden will, sollte sie das möglichst früh klarmachen und dabei auch den Nutzen betonen: „Ich will nur mal so mit Ihnen darüber reden, wie es bei Ihnen läuft. Es ist nichts Bestimmtes.“ Das schwächt die gefühlte Bedrohungssituation zumindest ein wenig ab. Wenn es in dem Gespräch nur um einen Austausch geht, dann hilft es oft auch, eine Regel dafür zu entwickeln: „Ich möchte gerne, dass wir uns alle zwei Wochen austauschen. Würden Sie sich einen Vermerk dafür in Ihrem Kalender machen?“ Dadurch bekommt der informelle Austausch einen

Sinn – und wenn er nur darin besteht, die Regel einzuhalten.

Wichtig auch: Dem Mitarbeiter sollte nahegebracht werden, dass das Gespräch die Lösung ist: „Ich weiß, Sie sind lösungsorientiert. Ich erwarte aber keine vorgefertigten Lösungen von Ihnen. Ganz im Gegenteil! Wir sollten dieses Gespräch nutzen, um die Lösung gemeinsam zu erarbeiten.“ Es sollte deutlich werden, dass die Führungskraft den Mitarbeiter für seine gute Arbeit schätzt, zur Problemlösung aber immer zwei gehören – und er sich gerade dadurch auszeichnen kann, dass er sich aktiv – und selbstkritisch – einbringt. Und natürlich kann es auch im Führungskraft-Mitarbeiter-Gespräch nützlich sein, etwas mehr maskulinen Sprachstil einzusetzen: Wenn-dann-Aussagen, Stichpunkte, Aufzählungen, weniger Konjunktive.

Auch Chefs, die eigentlich in der Welt der Berichtskommunikation zu Hause sind, können die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern durch leichte Anpassungen verbessern. Das bedeutet vor allem: Fragen des Gesprächspartners nicht als lästig betrachten, sie sind meist ein Versuch, den anderen besser zu verstehen und an dessen Burg mitzubauen. Nicht dozieren, sondern aufmerksam zuhören. Der emotionalen Ebene Raum geben – und wenn der Mitarbeiter auf die Frage „Wie fühlen Sie sich damit?“ irritiert reagiert, weil er Derartiges nicht gewohnt ist, konkreter werden: „Ich meine das ernst. Wie fühlen Sie sich wirklich damit? Das würde mich interessieren.“ Und – für Berichtssprecher besonders gewöhnungsbedürftig, aber lohnend, um stabile Arbeitsbeziehungen zu schaffen: ruhig einfach mal nur so reden.

Kishor Sridhar

Der Autor: **Kishor Sridhar** ist Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Verhaltenspsychologie im Arbeitsalltag. Kontakt: www.sridhar.de



Foto: Kishor Sridhar

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen
Monat lang
managerSeminare
für nur 8 EUR



Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat



Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50%** beim Kauf von **Büchern** aus der „Leadership kompakt“-Reihe.



Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Handouts einsetzen.



Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen



www.managerseminare.de/testen