Kommunikation auf Augenhöhe

In jedem Unternehmen gibt es Alpha-Typen. Sie sind selbstbewusst, charismatisch und dominant.

Die Kommunikationstrainerin Ingrid Kösten hilft Frauen, sich beruflich in der Männerwelt zu behaupten.

EVA WOLKERSTORFER

Das stärkste Tier einer Herde ist in der Verhaltensforschung das sogenannte Alphatier. Es ist normalerweise eines der kräftigsten, erfahrensten und aktivsten der Gruppe und leitet sie an. Auch in der Arbeitswelt gibt es diese Spezies: Vor allem Führungskräfte oder Manager werden häufig als Alpha-Typen bezeichnet. „Jedes Unternehmen braucht Menschen, die an der Spitze stehen, selbstbewusst sind und gerne Entscheidungen treffen", sagt die Kommunikationstrainerin Ingrid Kösten, „allerdings gibt es auch negative Typen, die autoritär, narzisstisch oder machthungrig agieren." Genau damit hätten vor allem Frauen in ihrem Arbeitsalltag oft Schwierigkeiten und ließen sich einschüchtern. Vor 25 Jahren gründete Ingrid Kösten das Unternehmen WomanSuccess. Es unterstützt Frauen, die sich in der männerdominierten Arbeitswelt besser behaupten wollen.

„Frauen haben einen anderen Kommunikationsstil als Männer", erklärt Kösten. Sie seien beziehungsorientierter als ihre Kollegen und meist darum bemüht, keine Konflikte aufkeimen zu lassen. „Alte Rollenbilder steuern dieses Verhalten", sagt Kösten, „sie sind tief in unseren Köpfen verankert." Deshalb neigten Frauen in der Berufswelt eher zu Bescheidenheit, anstatt ihre positiven Fähigkeiten hervorzuheben. Im Geschäftsleben oder bei Gehaltsverhandlungen sei dies jedoch nicht immer der richtige Weg. „Natürlich gibt es auch weibliche Alpha-Typen", sagt die Expertin. Allerdings handle es sich dabei eher um die Ausnahme, da Führungspositionen noch immer primär von Männern besetzt seien.

„Unternehmen brauchen eine qualitätsvolle Führung", sagt Ingrid Kösten. Dafür stehe vor allem der Teamgedanke im Vordergrund und nicht der Einzelne an der Spitze. Man sollte auf bestimmte Situationen eingehen können und sich dafür die verschiedenen Gesprächsstile antrainieren.

Die Kommunikationsexpertin Ingrid Kösten gibt Tipps für den Arbeitsalltag. BILD: SN/WOLKERSTORFER

Das bedeutet: Im Falle einer Konfliktlösung ist der beziehungsorientierte Gesprächsstil wirkungsvoller, bei Gehaltsverhandlungen der eher sachorientierte. „Männer können von Frauen und Frauen von Männern lernen", so Kösten. Das Wechseln zwischen den Gesprächsstilen bezeichnet die Expertin als „Code-Switching". Dieses übt sie mit ihren Klientinnen in verschiedenen Workshops oder Mentoring-Programmen. „Frauen können genauso sachlich, klar und bestimmend sein", sagt sie, „wenn sie es sich bewusst machen und die Codes der Alpha-Typen entschlüsseln."

Doch wie definieren sich diese Codes? „Sie drücken sich vor allem durch die Körpersprache aus", sagt die Expertin. Alpha-Typen versuchen, viel Platz einzunehmen und damit ihre Macht auszudrücken. Ein Chef, der sich zurücklehnt und seine Hände hinter dem Kopf verschränkt, ist kein seltenes Bild, mit dem Frauen im Berufsalltag konfrontiert sind und sich laut Kösten zu sehr beeindrucken lassen. Für den Gesamteindruck, den ein Mensch auf einen anderen macht, ist zu etwa 55 Prozent die Körpersprache verantwortlich. „Diese Codes müssen entzaubert werden", sagt sie. Aber wie? „Durch eine Kommunikation auf Augenhöhe." Dafür ist entscheidend, sich in bestimmten Situationen verbal und körperlich nicht zurückzuziehen. Die Stimme spielt dabei eine ebenso wichtige Rolle wie die Körpersprache. Wer mit einer kräftigen, klaren Stimme sein Anliegen ausdrückt, erreicht mehr als jemand, der leise, unsicher oder unklar spricht. Stimme und Tonlage machen 38 Prozent des Gesamteindrucks aus, sieben Prozent hingegen nur die gesprochenen Worte.

Doch wie reagieren die Alpha-Typen, wenn die eher zurückhaltende Kollegin plötzlich einen anderen Ton anschlägt? „Zuerst sind sie verunsichert und versuchen, die Frau in die Defensive zu drängen", erzählt Kösten. „Wichtig ist, dabei bestimmend, aber freundlich zu bleiben." Souveräne Chefs hingegen würden dieses Verhalten schätzen, da vor allem das Unternehmen davon profitiert. Denn nicht nur in der Kommunikation mit Vorgesetzten spielt das situative Kommunizieren eine entscheidende Rolle, sondern auch im Umgang mit Kunden oder Kollegen ist ein selbstsicheres und klares Auftreten von Nutzen.

Die Unterschiede im Verhalten der Geschlechter werden auch in Konkurrenzsituationen zwischen Arbeitskollegen deutlich. In diesem Fall können laut Kösten die Frauen etwas von ihren Kollegen lernen. „Männer gehen viel sportlicher und spielerischer mit Konkurrenz um als Frauen", sagt sie. Sie hätten dieses Verhalten aufgrund ihrer Sozialisationsgeschichte nämlich anders gelernt. „Männer können sich beinhart matchen, gehen aber danach trotzdem auf ein Bier", erklärt Kösten, „weil die Austragungsform zwar direkt, aber meist sachlich ist und die Beziehungsebene nicht angegriffen wird." Bei Frauen hingegen steht die Beziehungsebene in Konkurrenzsituationen im Vordergrund. Sie fühlen sich dadurch persönlich eher angegriffen und hätten in diesem Bereich noch Nachholbedarf. Umgekehrt sei es jedoch auch für Männer wichtig, beziehungsfördernde Maßnahmen in Unternehmen umzusetzen. Vor allem in bestimmten Berufsfeldern, wie im Bereich der Beratung oder der Therapie.

In den vergangenen 20 Jahren hat es laut Ingrid Kösten einen Trend zu immer mehr narzisstischen Handlungsweisen gegeben. Dies sei vor allem dem wirtschaftlichen Druck sowie dem Selbstdarstellungswahn in den sozialen Medien geschuldet. „Alpha-Typen sind jedoch in Führungspositionen kontraproduktiv", sagt sie. Dass Frauen Seite an Seite mit ihren Kollegen an einer Lösung arbeiteten, sei noch immer für viele ungewohnt. Deshalb sollten sowohl Männer als auch Frauen ihre Rollenkorsetts infrage stellen und an diesen arbeiten. „In der Zukunft wird es flachere hierarchische Strukturen geben, wo auch Teamwork die oberste Führung eines Unternehmens kennzeichnen wird", sagt die Expertin.

FÜHRUNGSPOSITIONEN VON MÄNNERN DOMINIERT

Laut dem „Frauen Management Report" der Arbeiterkammer Wien kommt jedes vierte der 200 größten Unternehmen Österreichs sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat gänzlich ohne Frauen aus. Momentan ist in lediglich 36 der größten 200 Unternehmen des Landes mindestens eine Position in der Geschäftsführung oder im Vorstand mit einer Frau besetzt. Insgesamt sind etwa 13 mal so viele Männer wie Frauen in der Geschäftsführung vertreten, der Aufsichtsrat wird zu 82,3 Prozent von Männern dominiert.

„Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen", so lautet der Titel einer Studie der Wirtschaftsuniversität Wien. Dabei wurden Absolventen über zehn Jahre in ihrer beruflichen Entwicklung beobachtet und zu „Paaren" zusammengespannt. In den ersten drei Jahren kletterten die Geschlechter gleichermaßen die Karriereleiter empor. Allerdings zogen dann die Männer davon: Am Ende der Studie hatten die Männer schließlich durchschnittlich 15,2 Angestellte unter sich, Frauen hingegen nur 3,7. Sie verdienten in dieser Zeit um 70.000 Euro weniger als ihre männlichen Kollegen, und das trotz gleicher Qualifikation. Österreichweit verdienen Frauen im Durchschnitt um 24 Prozent weniger als ihre männlichen Kollegen. Ein Drittel der Unterschiede ist laut der Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA-djp) bereits auf eine unterschiedliche Bezahlung beim Einstieg zurückzuführen. Und das bei gleichen Voraussetzungen.

Geht es um die Bildung, haben allerdings die Frauen die Nase vorn. Der Frauenanteil bei Studienabschlüssen beträgt in Österreich 56 Prozent, bei Pädagogischen Hochschulen sogar 79 Prozent. Nur bei Fachhochschulabschlüssen sind die Männer noch in der Überzahl – hier beträgt der Frauenanteil 48 Prozent. Weltweit sind heute insgesamt 51 Prozent der Frauen und 77 Prozent der Männer berufstätig.

Das nächste Seminar von WomanSuccess findet am 20. Mai zwischen 9 und 18 Uhr statt und fokussiert die Kommunikation in Meetings, Diskussionen und Sitzungen mit Vorgesetzten und Kollegen.

Nähere Informationen unter:
OFFICE@WOMANSUCCESS.AT