

# 1 Die Kultur, in der wir leben

»Wenn die Sonne der Kultur niedrig steht,  
werfen selbst Zwerge lange Schatten«  
*Karl Kraus*

Unser Zusammenleben gelingt nur dann, wenn wir in der Lage sind, Schwierigkeiten und Widerstände gemeinsam zu überwinden. Wenn wir Bedrohung und Not von außen erfahren, können wir zusammenhalten wie Pech und Schwefel, uns gegenseitig unterstützen, faire Lösungen finden und fürsorglich handeln. Wenn Sie das Glück hatten, dies real zu erleben – und nicht nur im Spielfilm –, empfinden Sie das wahrscheinlich als herzöffnende, seltene Sternstunde, die Sie nachhaltig verändern kann.

So sieht aber unser Alltag nicht aus. Da sind wir oft der Meinung, dass »die Anderen« das Problem sind. Wir empfinden sie als unzuverlässig, inkompetent, lieblos, rücksichtslos und dumm. Dann suchen wir nach Schuldigen und verlangen vom Gegenüber, dass er sich gefälligst ändern soll. In dieser Sackgasse angekommen, verlieren wir unsere Fähigkeit und den Willen zur Kooperation.

## Westliche Schuldkultur

Was hat unsere westliche Schuldkultur mit unseren Konflikten zu tun? Eine ganze Menge. Sie ist Motor unseres täglichen Konfliktverhaltens in unseren Unternehmen, Non-Profit Organisationen, in Politik und Verwaltung. Gesellschaften mit Schuldkultur stellen reflexhaft die Frage nach Schuld und Schuldigen. Besonders in Krisen, Katastrophen, nach Unfällen und Konflikten: Wer oder was ist schuld? Wer muss die Konsequenzen tragen? Wer muss den Sessel räumen? Welcher Kopf muss rollen? Wir haben uns so sehr an diese Fragen gewöhnt, dass sie uns selbstverständlich erscheinen. Wir denken in den Kategorien von schuldig und nicht-schuldig und verlieren dabei unsere Fähigkeit zuzuhören

und aufeinander einzugehen. Wir sind Weltmeister darin, Schuldige ausfindig zu machen. Und Staatsmeister darin, es dann dabei zu belassen.

So sei mir an dieser Stelle die Frage gestattet: Wer ist schuld, dass in der westlichen Kultur die Schuldfrage so dominant und offensichtlich unvermeidlich ist? Die Fragen nach Schuld und Sühne hängen wohl ursächlich mit unseren westlichen Religionen zusammen. Viele Menschen der westlichen Welt haben Schuld und Sühne bereits mit der religiösen Muttermilch aufgesogen – Erbsünde inklusive. Wen verwundert es also, dass unser Schuld-Denken zu einem selbstverständlichen Reflex in unserem Arbeits- und Privatleben geworden ist? Religionen haben heute nicht mehr den Stellenwert, den sie bis vor Kurzem auf unsere westliche Gesellschaft ausübten, und er nimmt weiter ab. Die neuen Generationen sind nicht mehr in dem Ausmaß geprägt von diesem religiösen Schuld-Denken, wie die Generationen davor. Dennoch spielt seit Jahrzehnten ein weiterer Faktor in unserer Kultur eine wesentliche Rolle: Die Verrechtlichung unserer Systeme. Kaum ein Berufsstand ist in unserem Wirtschafts- und Privatleben so dominant geworden wie die Juristerei – mit Ausnahme der Betriebswirtschaft. Bei aller Wertschätzung und Notwendigkeit zu diesen Berufsfeldern: Unser Schuld-Denken wird dadurch trotz allem – auf eine andere Weise – am Leben erhalten und genährt. Und die Kirche hat die Staffel hier ganz unfreiwillig weitergegeben.

Fakt ist, dass die zunehmende Verrechtlichung aller Systeme dazu geführt hat, dass die Schwelle, einen Rechtsbeistand einzuschalten, deutlich niedriger geworden ist. Im Beruf, wie im Privatleben: Viele Konflikte und Spannungen ließen sich noch von Angesicht zu Angesicht vernünftig regeln mit der Intention, gemeinsam eine tragfähige Lösung zu finden. Stattdessen wird die Police für die Rechtsschutzversicherung herausgekramt. Die Gerichte werden es dem anderen schon zeigen, wer im Recht ist. Und damit wird die Chance zur selbstbestimmten Lösungsfindung verschenkt.

Wir liefern uns aus, ohne uns der Konsequenzen bewusst zu sein. Die Frage nach dem Unterschied zwischen Recht und Gerechtigkeit wird einigen erst dann schmerzhaft bewusst, wenn das Gericht nicht in ihrem Sinne entscheidet.

## Asiatische Schamkultur

Ein kurzer Blick auf die asiatische Schamkultur vermag uns die Sichtweise auf unser Schulddenken zu schärfen. In vielen asiatischen Ländern gilt es als höchster Wert, das Gesicht zu wahren. Das Gesicht zu wahren, ist im Westen ebenfalls bedeutsam, hat jedoch nicht den Stellenwert, den es in asiatischen Ländern hat. Wann haben Sie jemals in westlichen Medien die Frage vernommen, ob der Gesichtsverlust für jemanden ein ernsthaftes Problem sein könnte? Westlich sozialisierte Menschen, die lange im asiatischen Raum gelebt haben, bestätigen mir, dass wir uns öfter für unser Verhalten rechtfertigen als Asiaten, auch wenn es die soziale Situation nicht erfordern würde. Wir brauchen uns nur selbst zu beobachten, ob und wann wir uns rechtfertigen bzw. wie sich unser Umfeld im täglichen Miteinander verhält. Die Franzosen bringen es schön auf den Punkt mit »Qui s`excuse, s`accuse«: »Wer sich rechtfertigt, klagt sich an.« Anderes Beispiel: Wenn man in asiatischen Ländern nach dem Weg fragt, wird man stets eine höfliche Antwort mit Wegbeschreibung bekommen. Und man darf durchaus damit rechnen, dass man in die verkehrte Richtung geschickt wird! In asiatischen Kulturen ist es bekanntlich ein Gesichtsverlust, unwissend zu sein. Asiaten weichen höflich aus und vermeiden den für sie bedeutsamen Gesichtsverlust, ohne dabei im Geringsten eine böse Absicht zu hegen. Ein Umstand, der für uns schwer nachvollziehbar ist. Jemanden mit einer falschen Wegbeschreibung in die Irre zu schicken, erscheint einem westlich Sozialisierten vollkommen unnötig. Wir würden wahrscheinlich ein sehr schlechtes Gewissen dabei bekommen – und uns schuldig fühlen! In unserer globalisierten Arbeitswelt hat die unterschiedliche Gewichtung

von Schuld und Scham schon für so manche Missverständnisse und Konflikte gesorgt.

## Dokumentationsflut und Regelungswut

Unser Wirtschaften ist heute angstgetrieben. Die Angst treibt uns vor sich her. Wir produzieren immer mehr Vorschriften und Regeln und das Vertrauen ineinander spielt eine immer geringere Rolle. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser – das gilt immer. Angst- und Schuldkultur beeinflussen unseren Unternehmens-Alltag maßgeblich. Deutlich sichtbar wird das durch eine (beängstigende!) Dokumentationsflut und in unserem Berichtswesen. Daraus entstehen teilweise aberwitzige Systeme, die sich mittlerweile verselbstständigt haben. Der Historiker Yuval Harari beginnt sein letztes Buch<sup>1</sup> mit dem wunderbaren Satz: *»In einer Welt, die überflutet wird mit bedeutungslosen Informationen, ist Klarheit Macht.«* Was um alles in der Welt treibt uns an, dass unsere Dokumentations- und Berichtssysteme derart umfangreich und teilweise sinnentleert geworden sind? Fragen Sie einen Arzt oder einen Pfleger in einem öffentlichen Krankenhaus, einen Produktionsleiter oder einen Flugzeug-Techniker. Selbstverständlich sind Maßnahmen zur Qualitätssicherung notwendig und sinnvoll. Aber Qualität beginnt beim Menschen, nicht bei den Dingen! Dass ein Tor ein Tor wird, hängt vom Spieler ab, nicht vom Ball!

Die Auswüchse, die diese Dokumentations-Systeme in den letzten Jahren erreicht haben, sind beängstigend, nicht wertschöpfend und zudem halten sie die Mitarbeiter von ihrer eigentlichen Arbeit ab. Wenn ein Arzt in einem Krankenhaus den Großteil (!) seiner Arbeitszeit mit Dokumentation verbringt, statt beim Patienten, dann stimmt etwas nicht. Das ist aber scheinbar zur Norm geworden. Zudem erzeugt es bei jedem Arbeitnehmer Frustration und Unzufriedenheit, wenn sich das Tätigkeitsprofil derart sinnentleert verlagert.

Sind diese überbordenden Dokumentationen nicht auch von der Intention geleitet, im Konfliktfall seine Unschuld beweisen zu können? Geht es hier vorrangig um die Sache selbst, also um die Qualitätssicherung? Geht es hier um eine Erhöhung unserer Sicherheit? Legal and Compliance füllen ganze Ordner in großen Organisationen. Wenn wir alles überwachen und bis ins Kleinste dokumentieren und vorgeben, dann brauchen wir uns nicht zu wundern, wenn Kompetenzen wie Lösungsorientierung, Kreativität und Innovation bei den Mitarbeitern nicht gefördert werden. Verstehen Sie mich bitte richtig: Diese Systeme sind sinnvoll, wenn sie mit Maß und Ziel eingesetzt werden. Bei den Mitarbeitern jedenfalls erzeugt dieser Umstand große Frustration. Gesetzgeber und Unternehmensleitungen sollten daher in regelmäßigen Abständen hinterfragen, evaluieren und ausmisten: Was machen wir nicht mehr, weil es uns nichts mehr bringt? Dient es der Wertschöpfung? Was tun wir nicht mehr, weil es den Menschen nicht guttut? Das sind nur einige sehr selten gestellte Fragen in unseren Organisationen.

## Fehlerkultur und angstfreie Räume

Wir sind so unglaublich stark geprägt von unserer Angst, nichts falsch zu machen, dass wir das Richtige vollkommen aus den Augen verlieren! Die Frage nach Schuld und Schuldigen produziert Angst, Abwehr, Vertuschung, Verteidigung oder schlimmstenfalls einen Gegen-Angriff. Es ist ein Unterschied, ob wir nach Schuldigen suchen – oder nach Ursachen. Basierend auf Zahlen – Daten – Fakten oder anderen Hinweisen. Diese notwendige Unterscheidung ist uns in der Hitze des Gefechtes oft nicht bewusst. Sich in kritischen Situationen daran zu erinnern, dass es nicht darum geht, jemanden an die Wand zu nageln, dass es nicht um Verurteilung geht, ist hilfreich beim Aufräumen des Schlamassels. Verurteilen dürfen die Gerichte jene, die fahrlässig handeln und mutwillig bewusst Schaden zufügen. Aber das ist in Alltagskonflikten vergleichsweise selten der Fall,

und wenn doch, dann ist der Konflikt bereits eskaliert. Wenn wir in unserer Arbeitswelt Schuldzuweisungen zukünftig weniger Raum geben und sie ersetzen durch die nicht personifizierte Frage nach der Ursache, wäre viel gewonnen. Die Fragen nach Ursachen führen bei den Beteiligten zu weniger Angst und Widerstand und damit zwangsläufig zu weniger Vertuschungsversuchen. Es führt ohne Umwege zu Lösungen: Lessons Learned! Was lernen wir daraus und wie können wir sicherstellen, dass wir es beim nächsten Mal besser machen? So einfach und konsequent könnte es ablaufen. Wenn wir es schaffen, angstfreie Räume zu erzeugen, die es den Betroffenen ermöglichen, sich auf eine sachgerechte Lösung und nicht auf die eigene Verteidigung zu konzentrieren, dann wäre dies ein großer Schritt für uns alle zur Entwicklung einer positiven Fehler- und Konflikt-Kultur.

Etliche Studien<sup>2</sup> geben zu denken: Demnach sprechen Mitarbeiter in großen Organisationen Missstände (egal welcher Art) nicht an, da sie Angst haben, dafür bestraft zu werden, oder andere Nachteile befürchten. Das bedeutet, es besteht in den Köpfen dieser Mitarbeiter nicht einmal die Erwartung, dass sich etwas verbessern könnte! Das erinnert an den Überbringer der schlechten Nachricht aus der griechischen Antike – er wird geköpft. Somit wird das Gefühl von Mitverantwortung und Teilhabe ausgerottet. Wo Konflikte und Missstände zum Tabu werden, wachsen Vermeidungsverhalten, Gleichgültigkeit und Resignation. In solchen Organisationen kumulieren unerledigte Themen und führen zu Situationen, in denen keiner mehr sagen kann, was die eigentliche Ursache des Problems war. Wenn wir verlernt haben, kritisch zu denken und unangenehme Dinge offen und angstfrei auszusprechen, dann verschenken wir jede Chance, Konflikten präventiv zu begegnen. Dann züchten wir Ja-Sager, die bei der ersten Gelegenheit das Unternehmen wieder verlassen, wenn es unangenehm wird. Mal ehrlich: Wie schätzen Sie das derzeitige Angstlevel in Ihrer Organisation ein? Wie weit würden Sie gehen, wenn Missstände und Probleme Ihnen das Leben schwer machen?

## Der digitale Notnagel

Die beiden Coronajahre haben uns eindrücklich vor Augen geführt, welchen Nutzen Videokonferenzen bieten und wo die Grenzen liegen. Selbst harte Verfechter des analogen Miteinanders haben ihren Widerstand gegen den digitalen Ersatz aufgegeben. Man musste sich einfach drauf einlassen. Sobald die größten technischen Hindernisse aus dem Weg geräumt waren, schätzte man die Vorteile. Unternehmen und Führungskräfte, die früher mit »Leistung braucht Anwesenheit und Kontrolle« argumentierten, erkannten, dass vieles besser funktionierte als erwartet. Jetzt sind »hybrides Arbeiten«, »hybride Meetings«, »remote work« und »remote Führen« zum Trend geworden und die Arbeitszufriedenheit hat sich dadurch bei vielen Mitarbeitern gesteigert. Zumindest bei jenen, die in einem intakten privaten Umfeld leben. Den ganzen Tag ausschließlich digital zu arbeiten war allerdings sehr viel anstrengender, als einen Tag in analoger Präsenz zu kommunizieren. Elektromagnetischer Smog ist auf Dauer ungesund und die dauernde Bildschirmarbeit hat die Sehfähigkeit aller Altersgruppen zudem enorm verschlechtert, Optiker und Augenärzte sind gefragter denn je.

Eine aktuelle amerikanische Studie<sup>3</sup> zeigt auf, wie es um unsere Kreativität bestellt ist, wenn wir versuchen, Probleme in Videokonferenzen lösen – und nicht analog. Und das sieht nicht gut aus. Obwohl uns digital die gleichen Informationen zur Verfügung stehen wie analog, engen uns die Bildschirme geistig ein – wir sind weniger kreativ.

Digital steht uns nur ein Bruchteil der analogen sinnlichen Erfahrungen zur Verfügung – unsere Sinne werden auf andere Weise beansprucht. Die Reduktion der sinnlichen Wahrnehmung und die Konzentration auf wenige Elemente erfordert eine grundsätzliche Umorientierung. Was wir sehen – sofern sich die Kamera nicht verabschiedet –, ist reduziert auf Mimik und ein wenig Gestik. Rhetorisch betrachtet überzeugen wir zu 80 Prozent auf

der emotionalen und körpersprachlichen Ebene – der Inhalt steht dabei nicht im Vordergrund! Das ist erstaunlich, aber wahr. Und nun fällt ein Großteil dieser analogen Informationen einfach weg. Das ist für visuell orientierte Menschen eine Herausforderung. Wir haben allerdings im Laufe der Evolution gelernt, unsere Mimik sehr differenziert wahrzunehmen und zu deuten. Hier sind wir reichlich ausgestattet. Es existieren für jede Gesichtspartie eigene Areale im Gehirn, die für die Wahrnehmung und Deutung der mimischen Signale zuständig sind: Augen und Lider, Augenwinkel, Augenbrauen und Mundwinkel. Die Dynamik aller Gesichtsmuskeln ist uns sehr vertraut. Wir spüren deutlich, wann ein Lachen echt ist oder nur sozial bedingt – wenn es aus Höflichkeit aufgesetzt wird. Echtes Lachen erzeugt Lach-Falten um unsere Augen – nicht nur das Lächeln des Mundes. Wenn Sie im Gespräch Sympathien gewinnen und die Beziehungsebene stärken wollen, zeigen Sie keinesfalls ein Pokerface! Das gilt analog, aber ganz besonders in der digitalen Kommunikation. Menschen mit lebhafter und aktiver Mimik werden stets als sympathischer und kooperativer von ihrem Umfeld eingeschätzt. Übrigens: Durch das Tragen des Mund-Nasen-Schutzes entwickelt sich nun offensichtlich eine differenzierte Wahrnehmung und Deutung der Augenpartie. Unser Gehirn passt sich wie immer an und versucht zu kompensieren, was uns nicht mehr zur Verfügung steht.

Menschen mit vorwiegend akustischer Orientierung haben Vorteile in der digitalen Kommunikation, sie können sich angeblich besser konzentrieren auf das Gesprochene. Was wir hören, der stimmliche Ausdruck, gehört zur nonverbalen Kommunikation. Die Stimme ist somit ein wesentlicher Teil unserer Körpersprache. Die Stimme liefert uns wertvolle Informationen über den Zustand und das Befinden unserer Gesprächspartner. Sie wirkt im Gespräch ständig auf uns ein. Man sagt auch: »Stimme macht Stimmung«. Digitale Stimmen klingen leider blechdosenartig. In Streitsituationen oder wenn Stress aufkommt,

klingen unsere Stimmen in der Regel höher im Ton. Hohe Stimmen erzeugen daher beim Zuhörer Stress und somit kein gutes Gesprächsklima. Für unsere Ohren hören sich tiefere Stimmen viel angenehmer an, das setzt uns in einen Zustand der Entspannung. Ein weiterer Faktor, der vielen nicht bewusst ist: Die Stimmbänder der Zuhörer synchronisieren sich mit denen des Sprechers – das passiert automatisch und unbewusst –, wir befinden uns dann »auf einer Wellenlänge«, ob wir das wollen oder nicht. Das ist so wie beim Gähnen, da kann man sich kaum entziehen. Noch ein wichtiger Tipp: Wenn jemand schnell spricht, dann sind wir eher geneigt, dem Sprecher fachliche Kompetenz zuzuschreiben. Wenn wir Vertrauen und Beziehung im Gespräch aufbauen wollen, dann empfiehlt es sich, langsamer zu sprechen.

Was uns digital besonders fehlt, ist die umfassende Wahrnehmung der ganzen Person, ihre Körperspannung und Körperhaltung. Sie geben uns bei analogen Begegnungen in einem Bruchteil der Sekunde Auskunft darüber, wie es jemandem geht – vor allem dann, wenn wir ihn gut kennen. Oder unser taktiler Sinn: die Berührung beim Händeschütteln, die uns eine Vielzahl an Informationen über die aktuelle Befindlichkeit des anderen ermöglicht. Was vermissen wir noch? Unseren Geruchssinn. Er ist eine der ältesten sinnlichen Erfahrungen unseres Stammhirns und gibt uns unendlich viele Informationen über andere Menschen. Angeblich wissen wir über unsere Nase sofort, ob sich potenzielle Geschlechtspartner im Raum befinden. Ob wir jemand buchstäblich riechen können – oder auch nicht –, das erfahren wir nur analog. Alles weg. Die ganze analoge Aura eines Menschen steht uns nicht mehr zur Verfügung.

Das Fazit aus zwei Jahren digitalem Arbeiten lautet: Wenn wir uns analog bereits gut kennen, dann ist digitales Arbeiten sehr gut möglich. Ein digitales Kennenlernen eines Unbekannten ist immer lückenhaft – da fehlt Wesentliches. Routinemäßige Besprechungen mit Menschen digital abzuhalten, in denen es auf der Beziehungsebene keine größeren Probleme gibt, ist perfekt.

Problemlösung auf der Sachebene digital durchzuführen ist ebenfalls gut möglich. Aber sobald Emotionen eine Rolle spielen – und das tun sie, sobald Probleme auf der Beziehungsebene vorhanden sind, spätestens dann kann man digitale Problemlösung oder Konfliktregelung vergessen, zumindest wenn es nachhaltig sein soll. Da fehlt etwas, das geht sich nicht aus. Da muss man sich zumindest auch einmal analog in die Augen gesehen haben, sonst wird es schwierig. Hier sind uns einfach Grenzen gesetzt. Digital kann man sehr viel oder zumindest das Notwendigste erledigen, aber es ist und bleibt – in menschlicher Hinsicht und im Konfliktfall – nur ein Notnagel.

## Reduktion analoger Kommunikation

Die Digitalisierung reduziert zwangsläufig unsere analoge Kommunikation. Das war schon vor Corona so. Sie droht zu verarmen. Die Beschäftigung mit den digitalen Wisch- und Weg-Geräten in unseren vier Wänden und im öffentlichen Raum ist zur Normalität geworden. Menschen sitzen analog in Restaurants und im Café an einem Tisch und hängen an ihrem Smartphone wie an einer Herz-Lungen-Maschine, ohne sich gegenseitig Beachtung zu schenken. Analoge Gespräche von Angesicht zu Angesicht sind keine Selbstverständlichkeit mehr. Jede noch so kurze Wartezeit – egal wo wir uns befinden – wird versüßt (?) durch einen Blick aufs Gerät. Zombies bewegen sich auf unseren Straßen – zu Fuß, im Auto und auf dem Rad, den Blick auf den Bildschirm gerichtet. Digitale Medien machen uns süchtig und sind mittlerweile für viele die größte Quelle unserer Glückshormone. Der veränderte Fokus unserer Wahrnehmung hat seinen Preis. Die Geister, die wir riefen, werden wir nicht mehr los – der Zauberlehrling lässt grüßen. So wie es aussieht, werden wir laut dem Generationenforscher Rüdiger Maas in unseren Arbeitswelten mit massiven Problemen konfrontiert, weil die neuen Generationen Z (geboren von 1995-2010) und vor allem Generation Alpha

(ab 2010 geboren) nicht mehr selbstverständlich in der Lage sind, einen normalen analogen Dialog zu beginnen und aufrechtzuerhalten. Eltern berichten, dass ihre Kinder im Konfliktfall nur mehr per Handy (sogar aus ihrem Zimmer!) mit ihnen kommunizieren wollen. Das wird spannend, wenn in den nächsten Jahren alle berufsfähigen Generationen in unseren Arbeitswelten zusammentreffen. Von den Babyboomern bis zur Generation Alpha sind es im Jahr 2030 damit fünf an der Zahl. Denn die Babyboomer werden voraussichtlich länger im Arbeitsprozess bleiben (müssen), als ursprünglich geplant.

Der Aspekt der kommunikativen analogen Reduktion schien zuerst für niemanden ein Problem zu sein. Im Gegenteil. Digitalisierung sollte unser Leben schließlich vereinfachen. Denn analoge Kommunikation schafft auch viele Missverständnisse und damit Konflikte. Computer streiten wenigstens nicht miteinander! Sie funktionieren – meistens. In unseren Arbeitswelten soll Digitalisierung in allen Bereichen vor allem eines: Kosten sparen. Mitarbeiter sind schließlich teuer und außerdem herrscht ein Mangel an gut ausgebildeten Kräften, der in Zukunft noch drastischer wird. Aber ganz ohne Menschen wird es so schnell nicht gehen. Oder doch? Was machen wir denn dann, wenn wir uns alle wegrationalisiert haben? Im Netz surfen?

Wenn wir Analoges blindwütig digitalisieren, dann zahlen wir einen hohen Preis – auch außerhalb unserer Arbeitswelten. IOT (Internet of Things) ist nett, aber es erschließt sich nicht immer die Sinnhaftigkeit aller digitalen Beglückungsmaßnahmen. Einen analogen Einkauf auf einem lebendigen Markt – wollen wir das dauerhaft an unseren Kühlschränke delegieren? Auch wenn er das kann, weil er mit dem Server des Supermarktes kommuniziert. Aber weiß mein Kühlschrank, worauf ich gerade Lust habe? Vielleicht weiß er bald, was mir guttut, weil er meine medizinischen Daten besser kennt als ich. Mit allen Sinnen wahrnehmen, genießen und analog (!) kommunizieren – das ist Lebensfreude pur. Das macht den Menschen zum Menschen.

Und wenn wir menschlich bleiben wollen, dann sollten wir hier eine Grenze ziehen.

## Reduktion analoger Kontakte

Die gute Nachricht ist, dass wir die Reduktion unserer analogen Kommunikation als digitale User selbst in der Hand haben. Wir können unseren Umgang mit den Geräten jederzeit ändern, wenn wir das möchten! Was wir weniger in der Hand haben, ist die Tatsache, dass unsere persönlichen Kontakte im Geschäftsleben vielerorts gänzlich unterbunden werden. Das zieht sich durch unseren Alltag. Ein Beispiel: Vor vielen Jahren wurde Bankkunden keine andere Wahl gelassen, als sich mit Online-Banking anzufreunden. Man feierte es als Fortschritt und Komforterhöhung für den Kunden, dass er nicht mehr persönlich in die Bank kommen musste, um seine Geschäfte abzuwickeln. Und wenig später erkannten die Banken die Kehrseite, denn der Online-Vertrieb neuer Produkte war nicht annähernd so erfolgreich. Da hatten die Berater ihre liebe Not, am Ball zu bleiben und ihre Zahlen zu erfüllen. Analog war es eindeutig einfacher, ein neues Produkt in den Markt zu bringen, war da allerorten zu hören. Die einzigen Bankmitarbeiter, mit denen ich in den letzten Jahren intensivsten (!) Telefon-Kontakt hatte, waren die Mitarbeiter der Störungshotline. Hier kann man Frustrationstoleranz fürs ganze Leben aufbauen! Von der versprochenen Vereinfachung und Erleichterung für die Kunden durch Digitalisierung war da wenig zu spüren. Wenn ich heute persönlich in meine Bank komme, dann freut sich mein Bankberater – und ich mich auch. Heute mache ich digital den Job, den er damals für mich erledigte – und ich zahle dafür sogar mehr. Seltsam.

Nicht nur die analoge Schnittstelle zum Kunden wurde reduziert oder gänzlich unterbunden, auch die analogen Kontakte zwischen den Mitarbeitern innerhalb unserer Unternehmen haben

drastisch abgenommen. Das betrifft alle Branchen querbeet. Da werden Programme bedient, E-Mails geschrieben, Videokonferenzen abgehalten. Heute sitzt man den Großteil seiner Zeit vor seinem PC. Das ist normal für uns. Macht aber wenig Spaß.

Hier noch ein Beispiel aus der Praxis: zwei erfolgreiche mittelständische, innovative Produktionsunternehmen mit hoher Fertigungstiefe, deren Entwicklung ich seit über 20 Jahren beobachten und begleiten darf. Beide haben sich zur gleichen Zeit entschlossen, die sehr umfangreiche und bekannte Software (die mit den drei Groß-Buchstaben) einzuführen. Beide beschrieben die jahrelange, nunmehr erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens als besonders herausfordernd und steinig. Beide sind auch davon überzeugt, durch diesen Schritt ihre Abläufe nun digital im Griff zu haben und Effizienzsteigerungen einzufahren. Allerdings traten in beiden Unternehmen ähnliche Effekte in der Mannschaft auf. Die Zusammenarbeit lief nicht mehr rund, es rumorte im Getriebe. Zuerst wurde dies mit der großen Anstrengung und der Doppelbelastung der meisten Mitarbeiter begründet, die durch die Einführung der Software entstand. Nach einiger Zeit wurde aber klar: Die Digitalisierung der Abläufe führte zu einer wesentlichen Reduktion der menschlichen Kontakte. Und dies wiederum hatte eine Verringerung der Arbeitszufriedenheit, schlechteres Betriebsklima und vermehrte Konflikte unter den Mitarbeitern zur Folge. Die Gräben zwischen den Mitarbeitern wurden tiefer. Da waren als Ursachen zu hören: »*Wir reden kaum mehr miteinander – wir haben keine Zeit mehr dazu. Wir wissen viel weniger über unsere Kollegen. Neue Kollegen kennen wir sowieso nicht mehr. Wir stehen und sitzen nur mehr vor unseren Bildschirmen. Früher war ein persönlicher Kontakt zu den Kollegen durch die Arbeitsabläufe vorgegeben. Jetzt ist das nicht mehr notwendig. Heute schicken wir uns die Daten und Informationen, da muss sich niemand mehr zum anderen hinbewegen.*« Das klingt nach mehr Effizienz in den Abläufen, aber weniger Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern. Und irgendwie verstehe ich

nicht wirklich, warum die Mitarbeiter heute mehr denn je – trotz allem – über Zeitmangel, Druck und Hetze klagen?! Hat uns die Digitalisierung nicht mehr Zeit versprochen? Eigentlich müssten wir die gewonnene Zeit für die Pflege unserer menschlichen Kontakte oder für andere analoge Freudenspender verwenden.

## Reduktion von Kooperation

Analoges Fazit: Wir reden weniger miteinander und haben weniger Kontakt zueinander. In vielen Bereichen unserer vielfältigen Arbeitswelten bedienen Mitarbeiter vorrangig nur mehr einen Teil eines umfangreichen Software-Programms. Dabei hatten wir den kleinteiligen Taylorismus<sup>4</sup> der Fließbandzeiten schon längst abgeschlossen! Hier feiert er seine Wiederauferstehung!

Die meisten IT-Programme, die ich im Rahmen meiner Beratungen kennenlernte, strotzen von Komplexität und sind unglaublich umfangreich. Eine Minderheit der Mitarbeiter hat sich enthusiastisch bis in die letzten Winkel mit der Software vertraut gemacht – sie sind die wenigen »Cracks«, die sich wirklich auskennen – und sie sind damit unentbehrlich geworden. Wehe, wenn so ein Mitarbeiter von Bord geht! Ein großer Teil der Belegschaft kann mehr schlecht als recht mit der komplexen Software umgehen und einige können es gar nicht und lavieren sich so durch: die »Nerds«. Das schafft neue Hierarchien oder zumindest zwei Klassen von Mitarbeitern – die, die es können, und die, die auf die anderen angewiesen sind und zudem viele Fehler machen, wenn man kein Auge draufhat. Erschwerend kommt noch hinzu, dass diese komplexen Programme nicht den Bedarf der jeweiligen Arbeitsbereiche abbilden und vollkommen am User und dem Ziel vorbei konzipiert wurden. Klingt unglaublich? Viele von Ihnen wissen, wovon ich spreche. Ein Software-Entwickler eines Kunden hat sich bei mir beschwert über die gestiegenen Ansprüche der Mitarbeiter zum

Thema Bedienbarkeit: »Unsere Mitarbeiter entwickeln sich zu digitalen Gourmets, keiner will sich mehr eingehend mit der Software beschäftigen!« Mit dieser Einstellung »zum Kunden« ist es kein Wunder, wenn Digitalisierung Probleme schafft und nicht Lösungen!

Mir fällt dabei stets der Ökonom Vilfredo Pareto mit seinem Prinzip ein: 80 Prozent der Ergebnisse werden mit 20 Prozent des Gesamt-Aufwandes erreicht. Welche IT-Features braucht es denn wirklich für die Bewältigung unserer Aufgaben? Die Journalistin und Bestsellerautorin Anitra Egger teilt die derzeitige digitale Gesellschaft ein in 25 Prozent »heavy user« (sehr medienkompetente Menschen), 25 Prozent »digitale Lemminge« (die, die nur den Likes hinterherlaufen) und 50 Prozent »digitale Analphabeten« (die haben nicht wirklich eine Ahnung). Auch wenn sich die Unternehmen noch so bemühen, alle Mitarbeiter umfangreich zu schulen, die Normalverteilung unserer menschlichen Potenziale gilt auch hier.

Digitalisierung mag Fehlerquellen reduzieren, die durch menschliche Schnittstellen entstehen. Dafür entstehen andere Fehler, die durch falsche Dateneingaben und fehlerhafte Bedienung verursacht werden. Eingabefehler fallen vorerst nicht auf, solange es kein augenscheinliches Problem gibt. Aber wenn, dann kostet uns digitale Fehlersuche und Fehlerbehebung enorm viel Zeit. Zeit, die wir uns anderswo mit der Digitalisierung eingespart haben. Immerhin. Weil jeder für sich vorrangig mit den digitalen Systemen beschäftigt ist, nimmt die Fähigkeit zur analogen Kooperation ab. Unsere Arbeitsabläufe werden ineffizienter und wir merken es nicht einmal.

Hier zur Verdeutlichung ein praktisches Beispiel aus dem technischen Bereich: Es geht um einen Betrieb, in dem hochkomplizierte und teure Maschinen unterschiedlicher Bauweise abhängig von ihrer Nutzungsdauer – liebevoll – instandgehalten werden. Vor zehn Jahren wurde die Anschaffung eines komplexen Planungs- und Logistikprogrammes entschieden. Seither hat sich die

Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen grundlegend geändert. Wo man früher analog das weitere Vorgehen mit den Experten gemeinsam besprach und effizient plante, tritt heute das komplexe Software-Programm in den Mittelpunkt des Geschehens. Es wurden eigene Experten rekrutiert, die das umfangreiche Software-Programm verstanden und bedienen konnten. Das führte zu einem Flaschenhals-Effekt. Nur mehr wenige Mitarbeiter innerhalb der Organisation verstanden die digitalen Abläufe und konnten das System entsprechend bedienen. Es entstanden zwei voneinander abgekoppelte Welten: die einen, die analog an den Maschinen arbeiteten, und die anderen, die sie digital verwalteten. Das Wissen aus beiden Welten fand so nicht mehr zusammen, weil jeder in seiner Welt versuchte, die entstandenen Probleme zu lösen – aber nicht gemeinsam. Zudem war es für jene Mitarbeiter, die mit dem digitalen System nicht so vertraut waren, schwer möglich, sich Informationen aus dem digitalen System zu beschaffen. Ursachen für Probleme zu finden und sie zu lösen, wurde immer schwieriger. Die Frustration unter den Mitarbeitern wuchs und das Betriebsklima litt stark darunter. Das gemeinsame Problemlösen, das Voneinander- und Miteinanderlernen und vor allem die Kooperation, gingen verloren. Kurzum: Es kam zu Ausfällen und gravierenden Problemen in der Nutzung der Maschinen.

## Unkulturen analoger Kommunikation

Konflikte entstehen nicht einfach aus dem Nichts. Sie haben eine Vorgeschichte und es gibt Ursachen. Die hier beschriebenen analogen Unkulturen sind Teil des Geistes, der in unseren Organisationen herrscht. Sie machen Konflikte wahrscheinlicher. Vielleicht erkennen Sie die ein oder andere Beschreibung als Teil Ihrer gelebten Kommunikations-Kultur. Wenn das der Fall sein sollte und Sie darunter leiden, hier die gute Nachricht: Es steht Ihnen frei, sich für eine andere Haltung und eine andere Art der Kommunikation zu entscheiden. Ab sofort.

## Fehlende Feedback-Kultur

Ein Umstand, der uns allen das Leben schwer macht, ist die Tatsache, dass in unseren Organisationen ein Mangel an Feedback-Kultur im Alltag herrscht. Aber warum ist das so? Personalverantwortliche haben schon vor Jahrzehnten erkannt, wie gewinnbringend es auf allen Ebenen für unsere Zusammenarbeit sein kann, Feedback-Instrumente in den Organisationen einzuführen. Und trotz all der institutionalisierten Bemühungen ist in unserem Alltag eine natürliche und unverkrampfte (!) Feedback-Kultur nicht wirklich entstanden. Vielleicht gerade deswegen, weil wir sie nicht von oben verordnen können? Weil in hierarchischen Kulturen zu wenig angstfreie Räume vorhanden sind? Gibt es diese angstfreien Räume in flacheren Strukturen? Wie sieht es damit aus in agilen und selbstorganisierten Teams? Eines vorweg: Auch sie benötigen dringend eine Feedback-Kultur, sonst funktioniert es nicht.

Liegt es nur an uns selbst, wenn wir uns vor angemessenem Feedback drücken? Etwa, weil wir Angst davor haben, der andere könnte es uns übelnehmen? Weil die Beziehung zum anderen dadurch Schaden nehmen könnte? Weil wir uns nicht zuständig fühlen, dem anderen die Augen zu öffnen, und ihm damit die Chance auf Entwicklung verwehren? Weil wir Angst haben, unserem Vorgesetzten ein Feedback zu geben, weil er Positionsmacht auf uns ausübt? Weil wir einfach keine Lust auf dieses Risiko haben? Weil wir nicht wissen, wie man kritisches Feedback angemessen gibt? Diese möglichen Ausreden und Bedenken sind sicher nicht vollständig.

Solche kollektiven Verhaltensweisen hemmen unsere Zusammenarbeit und helfen uns nicht weiter, wenn's mal schwierig wird. Es verkompliziert alles. Und es führt zum nächsten destruktiven Verhalten, nämlich:

## Übereinander reden, statt miteinander

Was ist Henne, was ist Ei? Reden wir übereinander, weil wir uns vor Feedback drücken, oder drücken wir uns vor Feedback, weil

wir uns so ausgiebig übereinander austauschen? Wie auch immer, eines ist fix: Als soziale Wesen brauchen wir den Austausch miteinander. Nein, es ist grundsätzlich nichts Verwerfliches daran, dass wir übereinander reden. Was ich an dieser Stelle meine, ist die Tatsache, dass wir uns für meinen Geschmack zu oft bei den einen über die anderen beschweren, statt es ihnen direkt selbst zu sagen. Respektvoll und klar. Es wäre so einfach, aber es wird einfach viel zu wenig gelebt.

Manchmal ist es gut für die Psychohygiene, sich über den Kollegen oder den Vorgesetzten mit anderen auszutauschen, nennen wir es beim Namen: Dampf ablassen! Beim Schimpfen werden nachgewiesenermaßen viele Endorphine ausgeschüttet. Dadurch verbessert sich unsere Stimmung. Allerdings ist das nur von kurzer Dauer. Wenn wir uns über jemanden ärgern oder uns beispielsweise unfair oder nicht respektvoll behandelt fühlen, dann sollten wir den Mut und die Konsequenz haben, es demjenigen auch ins Gesicht zu sagen. Wenn möglich, bevor wir uns mit anderen austauschen, wenn es schon sein muss. In Kapitel 3 unter »Feedback – Du bist es mir wert« finden Sie Modelle, die es uns ermöglichen, kritisches und konstruktives Feedback zu geben – ohne den anderen dabei zu verletzen.

## Reden vor Zuhören

So wie es derzeit aussieht, sind viele von uns überwiegend auf »Senden« geschaltet – und nicht auf »Empfang«. Reden vor Zuhören. Dabei ist aufrichtiges Zuhören – mit **Hirn**, **Hausverstand** und **Herz** – eines der größten Management-Geschenke, die wir uns als soziale Wesen machen können. Schon die Tatsache, dass viele dies als seltenen Seelenbalsam empfinden und nicht als Selbstverständlichkeit, lässt tief blicken. Ganz nebenbei sind wir bereit, Geld dafür zu bezahlen, wenn uns Menschen aufmerksam und empathisch zuhören. Neurologischen Studien<sup>5</sup> zufolge macht es uns zufrieden, wenn wir reden – besonders dann, wenn es sich um uns selbst und unsere Angelegenheiten handelt. Dann werden

im Gehirn jene Belohnungsareale aktiviert, die normalerweise beim Sex, beim Essen oder bei finanziellen Zugewinnen zum Zuge kommen. Zuhören hingegen empfinden wir als anstrengend. Es erfordert enorme Disziplin und die Bereitschaft, sich einzulassen.

Zuhören und zusammenfassen, was wir glauben, beim anderen verstanden zu haben, ist die Zauberformel aller erfolgreichen Verhandler und Konfliktlöser. Sie stammt von Wilhelm Ury, einem Harvard-Professor, und er ist immerhin einer der Väter eines der weltweit erfolgreichsten Verhandlungskonzepte. Respektvolles Zuhören ist auch ein Indikator dafür, wie sehr wir die Achtung vor dem Individuum verinnerlicht haben.

Wenn wir im Clinch miteinander liegen, dann geht das Vermögen, uns gegenseitig zuzuhören, verloren. Vor allem dann, wenn wir emotionalisiert sind – das ist nicht verwunderlich. Im Alltag sollte es uns allerdings zu denken geben, wenn wir uns in Gesprächen ständig ins Wort fallen, jeden Satz mit »Ja, aber ...« beginnen, und mehr damit beschäftigt sind, in Gedanken unsere Antworten zu formulieren, obwohl der andere nicht einmal fertig gesprochen hat. Pausen in der analogen Kommunikation sind eher selten zu beobachten. Manchen sind sie sogar unangenehm. Wir nutzen jedes Luftholen und Nachdenken des anderen, um unseren Fuß in die Türe zu bekommen und den eigenen Sprechfluss fortzusetzen. Eine der am häufigsten gestellten Fragen in meinen Trainings lautet: »*Wie kann man Vielredner stoppen?*« Die Antwort lautet auch hier: Gut zuhören und anschließend inhaltlich zusammenfassen, was Sie verstanden haben. Das würde jede noch so hitzige Diskussion rasch entspannen.

### **Let's agree to disagree**

Unser Gehirn manipuliert uns ohne Ende. Wir blenden in Konflikten und Streitgesprächen Informationen aus und hören nur das, was unsere bereits vorgefasste Meinung bestätigt. Damit verstärken wir unsere Überzeugungen ständig und sind für nichts mehr

zugänglich. Digitale Meinungsblasen auf Facebook, Twitter und Co. fördern diese einseitigen Verzerrungen und führen zu den allseits bekannten Shitstorms, auf die wir gerne verzichten würden.

Fakt ist, dass es mit unserer »Kultur der Debatte« nicht weit her ist. Ein Streitgespräch, in dem sachliche Argumente ausgetauscht werden, um den eigenen Meinungskorridor und den des anderen zu erweitern, das hat Seltenheitswert und wird nur mehr wett-kampfmäßig oder in hochwertigen Talkshows (viel zu selten) betrieben!

Dabei können wir unterschiedlicher Meinung sein und unterschiedliche Ideen, Werte und Ziele verfolgen. Und trotzdem muss daraus noch lange kein Streit entstehen! Die Art, wie wir mit Unterschieden umgehen, das macht es aus.

Während meiner Zeit in England habe ich in Organisationen erlebt, was es bedeuten kann, wenn man sachlich vollkommen unterschiedlicher Meinung ist und sich gleichzeitig auf der Beziehungsebene respektvoll begegnet. Wenn also die Beziehung keinen Schaden daran nimmt und aus einer anderen Meinung oder einem Sachkonflikt nicht zwangsläufig sofort ein Beziehungskonflikt werden muss. Manchmal hat man den Eindruck, dass selbst Menschen ohne konflikthafte Vorgeschichte den anderen sofort ins feindliche Lager stecken und bekämpfen, weil er nicht deren eigene und somit einzig richtige Meinung teilt. Hart, aber fair – das ist die Devise. Mit guten (!) Argumenten den anderen auf Augenhöhe überzeugen zu wollen. Und wenn das nicht funktioniert, es dann auch zu akzeptieren. Mark Twain meinte: »*Wir schätzen die Menschen, die frisch und offen ihre Meinung sagen – vorausgesetzt, sie meinen dasselbe wie wir!*«

## Unkulturen digitaler Kommunikation

Digitale Unkulturen stehen ihrem analogen Gegenpart um nichts nach. Auch hier braucht es dringend ein Umdenken und Regeln

für den Gebrauch digitaler Techniken. Wir haben das rechte Maß im Umgang mit den digitalen Medien noch nicht gefunden. Abgesehen davon, hat sich durch die Hintertüre ein kommunikativer Umgang eingeschlichen, der uns nicht guttut und unser Miteinander auf eine harte Probe stellt.

## Multitasking

Die Digitalisierung hat uns vermehrt die Sache mit dem Multitasking eingebrockt. Können wir zwei oder gar mehrere Bedeutungsstränge zur gleichen Zeit verfolgen? Digitales Multitasking zeigt uns hier sehr deutlich unsere Grenzen auf. Multitasking ist eine der Hauptursachen für unproduktives Arbeiten, Unfälle und Fehler<sup>6</sup>. Wir erlauben es, dass unsere menschlichen Arbeits-Speicher digital vollgestopft werden mit einer Flut unnützer Informationen.

Unzählige Untersuchungen zeigen immer wieder: Menschen sind nicht multitaskingfähig. So sehr wir alle der Irrmeinung unterliegen, es im Griff zu haben, wenn wir mehrere Dinge gleichzeitig abarbeiten und auf mehreren Kanälen zeitgleich online sind. Wir können nicht zwei Texte gleichzeitig sinnerfassend lesen oder zwei Telefonate gleichzeitig führen. Wir können (ja wohl!) bei automatisierten Handlungen – wie beim Gehen oder beim Autofahren – Musik hören oder telefonieren. Aber wenn es komplex wird, dann wird es eng.

Der Ökonom Dan Nixon von der Bank of England spricht von der »Krise der Aufmerksamkeit«<sup>7</sup>, die Folgen für unsere Volkswirtschaft sind fatal. Die permanenten Ablenkungen durch Smartphones, E-Mails und alle Arten von Social-Media-Diensten kosten uns unsere Konzentrations- und Leistungsfähigkeit und machen uns ineffizient und müde. Manche Unternehmen denken nun sogar daran, bewusst »Single-Tasking« einzuführen und ihre Mitarbeiter durch Aufmerksamkeitstrainings zu unterstützen.

Es entstanden sogar neue psychische Krankheitsbilder und Verhaltensweisen, die mit digitalem Multitasking einhergehen. Beispielsweise »time compression syndrom«: Wenn Menschen

versuchen, viel mehr in ihre tägliche Agenda hineinzupacken, als realistisch schaffbar ist – sie verzweifeln schier daran. Wir sprechen vom FOMO-Syndrom (fear of missing out), wenn wir Angst haben, etwas digital zu versäumen. Immerhin entstand nun durch Bewusstseinsbildung erfreulicherweise die Gegenbewegung JOMO, also joy of missing out.

Digitalisierung und Multitasking als Pärchen sind die Ursache für eine erschreckende Zunahme von Aufmerksamkeitsdefizit-Störungen vor allem der Generation Z, also junge Menschen geboren ab 1995. Untersuchungen zeigen, dass diese sogenannten Zler eine kürzere Aufmerksamkeitsspanne als ein Goldfisch besitzen: Die des Goldfisches beträgt neun Sekunden, bei Menschen der Generation Z nur acht<sup>8</sup>! Insgesamt nimmt bei unseren jüngeren Generationen nicht nur die Fähigkeit zur Konzentration ab, sondern auch die Merkfähigkeit! Eigentlich wurde dies bisher bei den älteren Generationen bemängelt. Die Jüngeren stehen in diesem Punkt den Älteren jetzt aber um nichts nach! Immerhin: Gemeinsamkeiten verbinden.

In jedem Fall beschert uns die digitale Welt handfeste analoge Krankheitsbilder und ungesunde Verhaltensweisen durch Überforderung. Und überforderte Menschen sind nur eingeschränkt konfliktfähig, wenn überhaupt. Eine aktuelle Studie der Universität Klagenfurt<sup>9</sup> belegt außerdem, dass unsere digitalisierten Arbeitsmethoden einen nachteiligen Effekt auf Burnout, Work-Life Balance und Arbeitszufriedenheit haben – und uns eher belasten als entlasten.

### **Tamagotchi Smartphone**

Beim Multitasking kommt noch ein weiterer Faktor hinzu, den wir alle geflissentlich ignorieren: die Verletzung der analogen Beziehungsebene durch die permanente Beschäftigung mit unserem Smartphone. Zumindest betrifft das die Generationen der Babyboomer und der frühen Generation X. Bei vielen ist das

Tamagotchi schon wieder in Vergessenheit geraten – es wurde in den 90ern des letzten Jahrtausends von einem japanischen Spielzeughersteller erfunden: ein virtuelles Küken, um das man sich kümmern musste, da es sonst nicht überlebensfähig war. Es erfordert permanente Fürsorge und Aufmerksamkeit ohne Unterlass. Auch heute gibt es noch Updates dieser geschäftstüchtigen Idee. Aber wozu ein Tamagotchi kaufen, wenn unser Smartphone schon lange denselben Zweck erfüllt?

In unseren Arbeitswelten kommt es immer noch vor, dass wir in persönlichen Gesprächen dem Smartphone den Vorzug geben. Weil wir unentbehrlich sind, weil es dringend und wichtig scheint. Digital immer erreichbar und analog nichts erreicht. Wir ignorieren unsere analogen Bedürfnisse, als Menschen wahrgenommen und respektiert zu werden in regelmäßigen Intervallen durch die Beschäftigung mit unseren digitalen Medien, und verletzen den Anstand, indem wir Pips- und Klingeltönen den Vorzug geben. Unsere Beziehungskonten gelangen nachhaltig ins Minus und bereiten somit den Nährboden für Spannungen und Konflikte. So hilfreich und wertvoll unsere digitalen Helfer sein können, eine neue User-Kultur wäre dringend angesagt. Schenken Sie sich und Ihrem beruflichen Umfeld analoge Gespräche ohne digitale Störungen. Sie zeigen damit Präsenz, Respekt und Wertschätzung.

### **E-Mails brechen analoge Regeln**

Totgesagte leben länger. Der E-Mail wurde das Ende schon mehrmals vorhergesagt. Davon ist rund 50 Jahre nach dem Versenden der ersten Mail nichts zu spüren. Heute werden täglich 320 Milliarden E-Mails versendet. Wir sitzen stunden- und tagelang in unseren Büros und kommunizieren per E-Mail. Wenn die Mail-Flut in vollem Gange ist, kann das ganz schön Kraft kosten. Absender fordern die Beantwortung ihrer Mails schon nach kurzer Zeit ein: *»Haben Sie meine Mail erhalten ...?«*. Die Antwort müsste lauten: *»Ja, vielen Dank. Ihre Mail und die 100 anderen.«*

Mails sind – trotz allem – eine wunderbar einfache und effiziente Art zu kommunizieren. Kostenlos, schnell, jederzeit verfügbar, nachverfolgbar und es befriedigt vor allem – richtig! – unseren Hang zur Dokumentation. Lieber eine Mail geschrieben als telefoniert, das kommt unserer absicherungsbedürftigen Kultur sehr entgegen.

Generell gilt für die meisten von uns: Wenn wir eine Mail schreiben und absenden, dann erfüllt uns das mit einem Gefühl der Befriedigung – weil wir etwas erledigt haben! Es ist ein gutes Gefühl! Wir aktivieren damit unser Belohnungszentrum und schütten schon wieder glücksstiftende Endorphine aus. Ergebnis- und leistungsorientierte Menschen profitieren davon ganz besonders. Beim Empfänger muss das Erhalten unserer Mails aber keineswegs positive Gefühle auslösen. Im Gegenteil: Einer Studie<sup>10</sup> zufolge erzeugt der Klingelton des Posteingangs bei den meisten keine positiven Gefühle. Wenn wir im Posteingang eine E-Mail registrieren und sie nicht umgehend lesen können oder wollen, dann erzeugt das in vielen Fällen Druck und Stress. Je länger wir die Mail ungelesen lassen, umso mehr Druck empfinden wir. Vor diesem Hintergrund erscheinen Regelungen von Organisationen höchst intelligent, wenn sie den Mitarbeitern während des Urlaubs den Zugriff auf die firmeninternen Mailkonten verwehren. Das macht aber nur Sinn, wenn alle Mails, die während des Urlaubs eingehen, sofort wieder gelöscht oder von Vertretern qualifiziert bearbeitet werden. Sonst verpufft der Erholungseffekt nach der Rückkehr aus dem Urlaub umgehend beim Öffnen des Mailaccounts. Die Botschaft an alle Absender lautet daher: *»Wenn der Inhalt Ihrer Mail wichtig ist, senden Sie sie bitte nach dem Urlaub nochmals.«* Die Verantwortung für digitale Kommunikation bleibt hier richtigerweise beim Absender! In der analogen Kommunikationslehre liegt die Verantwortung für das Gelingen der Kommunikation überwiegend beim Sender. In der digitalen Mail-Kommunikation gilt das plötzlich

nicht mehr. Da drehen wir den Spieß einfach um und spielen den Ball an den Empfänger weiter. Würden wir dieses Grundprinzip der analogen Kommunikation endlich vermehrt in die digitale Kommunikation übertragen, würden wir uns den Erwartungs-Druck und damit eine große Last von den Schultern nehmen.

Immer beliebter werden vor diesem Hintergrund in Dienstleistungsunternehmen »recharge breaks«. In diesen Betriebsurlaubswochen sind alle Mitarbeiter offline – Mails werden generell nicht versendet. Das können selbstverständlich nur Organisationen umsetzen, die den Betrieb nach innen und außen überwiegend digital abwickeln.

### **Cc oder Verantwortung lässt sich nicht teilen**

Ein weiteres Fehlverhalten im Umgang mit digitaler Kommunikation wird an einer organisationspsychologischen Grundregel sichtbar. Sie lautet: »Verantwortung ist nicht teilbar! Wenn sie doch geteilt wird, dann ist keiner verantwortlich!« Das kennt jeder: »*Ich dachte, du kümmerst dich darum ...?!*« Der inflationäre Einsatz von Cc/ zeigt das in beeindruckender Weise auf. Wenn nun Mails dazu benutzt werden, Informationen an viele Adressaten zu streuen, indem man Cc/ überproportional oft einsetzt, dann passiert genau dieser Effekt. Die Einbindung eines großen Adressaten-Kreises entbindet den Absender von seiner Verantwortung. Ganz nach dem Motto: »*Habe die Information an alle gesendet, jeder wusste Bescheid, jeder hätte sich einbringen und reagieren können.*« Cc/ erzeugt in aller Regel bei allen einkopierten Beteiligten das beruhigende Gefühl, der andere hat es gewusst – und wird es schon richten.

Diese selbst erschaffenen Unkulturen im Umgang mit Mails erzeugen uns Probleme, die sich mittlerweile still und heimlich etabliert haben. Die Mails an sich sind nicht das Problem, sondern – wie immer – unser Umgang damit!

Hier meine Empfehlungen für eine gedeihliche E-Mail-Kultur, die uns als Menschen guttun und unsere Produktivität steigern würde:

- Erlauben wir uns wieder einen sparsameren Einsatz unserer Mails. Wenn schon, dann mit kurzen, knackigen und klaren Formulierungen. Nehmen wir öfter den Hörer zur Hand oder suchen wir das persönliche Gespräch. Das verbindet und schafft positive Beziehungskonten.
- Hören wir bitte auf, uns unter Druck zu setzen durch überzogene Erwartungen an die schnelle Antwort.
- Bevorzugen Sie das persönliche Gespräch oder ein Telefonat bei der Klärung von Sachverhalten und bei Konflikten. Endloses E-Mail-Pingpong ist nicht effizient und zudem nervig!
- Wir sollten unsere Mails (und auch andere digitale Störquellen) nur zu bestimmten Zeiten abrufen und nicht ständig »online« sein – setzen Sie auch hier Prioritäten!
- Inflationären Missbrauch von Cc/abstellen.
- Den Mailaccount nicht vor dem Schlafengehen checken.
- Mails können im Ärger geschrieben, sollen dann aber niemals sofort abgeschickt werden! Bei emotionalen Mails immer erst darüber schlafen.
- Vertrauliche und heikle Inhalte haben in einer E-Mail nichts verloren. Denn nicht in jeder Organisation hält man es mit den Inhalten von Mails wie mit dem Briefgeheimnis. Vor vielen Jahren durfte ich Ricardo Semler in Boston kennenlernen. Er ist einer der erfolgreichsten Unternehmer in Brasilien und für seine revolutionären Management-Methoden bekannt. Sein Umgang mit Mails ist klar geregelt: Alle E-Mails seiner Mitarbeiter werden strikt privat behandelt. Sie sind für Dritte tabu. Ein Vertrauensvorschuss, der allen guttut.

Wir könnten uns damit ganz einfach eine Vielzahl an leeren Kilometern und Konflikten ersparen!

## Digitale Mauern zwischen den Generationen

Szene aus dem Film *Monsieur Pierre geht online* mit Pierre Richard. Der über 80-jährige Pierre versucht erstmals im Internet zu surfen (für ein Online-Dating). Man sieht ihn an seinem Computer sitzend und gleichzeitig mit dem IT-Experten telefonieren, der ihn anleitet.

IT-Experte: »... unten an der Leiste ist ein Symbol. Sieht aus wie ein Kompass. Und oben ein Zeichen, sieht aus wie Funkwellen ...«

Monsieur Pierre führt die Anweisung aus: »... es ändert sich nichts ...!«

IT-Experte: »... und haben Sie das Fenster geöffnet ...?« (er meint das Windows-Fenster). Monsieur Pierre steht auf, öffnet das Wohnzimmer-Fenster und setzt sich dann wieder an den Computer: »Funktioniert aber immer noch nicht ...!«

Als Kind meiner Generation empfinde ich es als Privileg, ohne digitale Medien aufgewachsen zu sein. Wir mussten unsere Konflikte von Angesicht zu Angesicht selbst regeln. Psychologen sprechen heute davon, dass Kinder nur auf diese Weise »selbst-wirksames Handeln« erlernen – und somit konfliktfähiger werden. Besonders die Generation Babyboomer (zwischen 1950–1965 Geborenen) durfte im Beruf eine Vielzahl analoger Trainings zu Kommunikation, Gesprächsführung, Körpersprache und Konfliktregelung absolvieren. Klar, dass hier zwischen Babyboomern und Generation Z (zwischen 1995 – 2010 Geborenen) ein kommunikativer Graben verläuft. Das ist sogar ein Graben mit Mauer. Das kann gar nicht anders sein. Generation Alpha – also alle, die ab 2010 geboren sind, machen den Graben noch tiefer und die Mauer noch höher. In jedem Fall ist die Generation Z heute in der Berufswelt angekommen. Mit all ihren wunderbar neuen Werten und diametral entgegengesetzten Bedürfnissen. Was ich hier

selbst beobachte und erlebe, deckt sich mit Untersuchungen<sup>11</sup>: Für Zler bedeutet analoge Kommunikation von Angesicht zu Angesicht in manchen Situationen vielfach nur Stress. Sie bedienen sich in erster Linie der digitalen Kommunikation, weil sie es erstens gewohnt sind und zweitens viel weniger Routine mit analogen Begegnungen besteht. Wenn Zler Probleme untereinander haben, dann versuchen sie meist, es auf digitalem Weg zu lösen: sie texten. Sie vermeiden persönliche Gespräche, weil diese für sie viel weniger kontrollierbar sind. Sie können sich für Text-Antworten viel mehr Zeit lassen und minimieren dadurch das Risiko, etwas Falsches zu sagen oder zu tun.

Für viele Babyboomer bedeutet es hingegen Stress, wenn sie sich als Analphabeten in der digitalen Kommunikation fühlen, vor allem dann, wenn diese nicht funktioniert. Babyboomer kennen die analogen Signale wie ihre Westentasche. Wenn diese in der digitalen Kommunikation fehlen oder auf ein Minimum reduziert werden, dann erzeugt es Stress.

Es existiert eine erschreckende Studie<sup>12</sup> zur Empathie-Fähigkeit von amerikanischen Jugendlichen, die besagt, dass zwischen 1980 und 2010 die Fähigkeit, Empathie für sein Umfeld zu empfinden, um 40 Prozent gesunken ist.

Es ist wenig verwunderlich, wenn zwischen den Generationen auch im Arbeitsleben ein Konfliktpotenzial vorhanden ist, das es zu beachten gilt. So durfte ich unlängst in einer Besprechung die im wahrsten Sinn des Wortes spannende Interaktion zwischen einem Babyboomer und einem Zler beobachten. Der Babyboomer empfand die ständige Beschäftigung seines jungen Gegenübers mit seinem Smartphone als Geringschätzung seiner Person und als Provokation. Und der Zler hat dies nicht einmal mitbekommen – zumindest so lange, bis dem Babyboomer der Kragen geplatzt ist.

Ist das Betriebsklima in einer Organisation durch Konflikte und Spannungen dauerhaft vergiftet, dann sind Zler die ersten, die

das Schiff verlassen und kündigen. Das wird durch den demografischen Knick natürlich begünstigt. Gut ausgebildete Zler werden am Arbeitsmarkt ohne Unterlass umworben. Tendenz steigend. Mitarbeiter der Generation Z besitzen insgesamt eine schwächere emotionale Bindung zu ihrer Organisation. Ihren Führungskräften gegenüber verhalten sie sich viel distanzierter. Das ist keine Frage von mangelnder Loyalität, sondern vielmehr eine Frage nach der Bedeutung, den ein Arbeitgeber für einen Zler innehat. So verwundert es keinesfalls, dass sie insgesamt viel rascher und emotionsloser den Job wechseln, wenn ihre Bedürfnisse nach Harmonie und ausgeglichener Work-Life-Balance dauerhaft nicht befriedigt werden.

Die Generation Z wuchs in aller Regel sehr behütet auf – Stichwort Helikopter-, Rasenmäher- oder Curling-Eltern (die ebenen ihren Sprösslingen mit allen zur Verfügung stehenden Methoden den Weg). Die neuen Generationen sind es gewohnt, viel Fürsorge, aber auch klare Ansagen zu bekommen. Wenn das fehlt, sind sie verunsichert und irritiert. Wenn also Führungskräfte nicht adäquat und generationsgerecht führen, dann ist das ebenso ein Grund für einen schnellen Wechsel in eine andere Organisation.

Fazit: Konflikte führen bei der neuen Generation Z (1995–2010) zu erhöhter Fluktuation! Babyboomer (1950–1965) tendieren dazu, Konflikte eher auszusitzen. Generation X (1965–1980) erlebe ich in der Regel als sehr konfliktfähig. Sie sind sehr gut ausgebildet, auch in sozialen Themen. Bei Generation Y (1980–1995), »den Sinnsuchern« nimmt die Vermeidung von Konflikten wieder zu, wenngleich es auch hier sehr hoffnungsvolle Verhaltensweisen in Konfliktsituationen zu beobachten gibt. Diese Generation ist sehr gut ausgebildet – auch im Bereich des psychologischen Hintergrundwissens. Trotz allem ist das Bedürfnis nach Harmonie bei Generation Y ebenfalls sehr ausgeprägt (wie bei Generation Z).

## Typisch männlich? Typisch weiblich?

In meinen Vorträgen erlebe ich regelmäßig, wie kontrovers und emotional das Thema Geschlechterstereotype diskutiert wird. Manchmal versichern mir Vertreter beider Seiten scherzhaft, dass sie sich in Kenntnis der hier beschriebenen Unterschiede einige sinnlose Diskussionen und Konflikte mit ihren Partnern und Kollegen vermutlich erspart hätten. Denken und Fühlen zwischen Frauen und Männern unterscheiden sich. Mit diesem Kapitel will ich – jenseits von richtig oder falsch – zur Sensibilisierung und Erweiterung der Wahrnehmung auf beiden Seiten beitragen. Es soll unterstützen, das Verhalten von Männern und Frauen im Alltag und vor allem im Konfliktfall besser zu verstehen.

### Unterschiede in den Gehirnen

Die Gehirne von Frauen und Männern unterscheiden sich in ihrer Anatomie. Das wirkt sich auf die Verarbeitung von Emotionen und Gefühlen, Sprache, Information und auf die Problemlösung aus<sup>13</sup>. Auch die Verarbeitung von Stress unterscheidet sich gravierend zwischen den Geschlechtern. Und Konflikte erzeugen meistens Stress.

Es ist ausreichend untersucht, dass Männer im Vorteil sind, wenn es um mathematische Fähigkeiten, räumliches Vorstellungsvermögen und Orientierung geht. Frauen verfügen über ausgeprägte sprachliche Fähigkeiten, sind sozialer veranlagt, mitfühlender, haben ein höheres Sicherheitsbedürfnis und sind daher weniger risikofreudig.

Bei Frauen ist die Gehirnregion, die für die Entstehung von Emotionen zuständig ist (das limbische System), stärker durchblutet als bei Männern. Deshalb erleben Frauen Konflikte intensiver und das erzeugt mehr Stress. Zum Abbau von Stress benötigen wir den Botenstoff Serotonin. Wenn der Serotonin-Vorrat einer

Frau niedrig ist (und das kommt gar nicht so selten vor), erzeugt ein Konflikt noch mehr Stress. Das ist ein Teufelskreis, der schwer zu durchbrechen ist. Stressgeplagten Menschen sei generell eines ans Herz gelegt: Versorgen Sie Ihren Körper regelmäßig mit entsprechender Nahrung oder Nahrungsergänzung. Am einfachsten ist es, wenn Sie Cashewnüsse und Bananen zu sich nehmen. Die eignen sich hervorragend als mobile Snacks in der Arbeit. Klingt Banane? Hilft aber – nachhaltiger als Schokolade.

Eher unbekannt ist auch die Tatsache, dass Frauen über mehr weiße Hirnsubstanz verfügen als Männer (bis zu zehnmal). Männer hingegen haben mehr graue Hirnsubstanz als Frauen (bis zu siebenmal). Die graue Hirnsubstanz dient unseren Gehirnen als Server, sie sind also unsere Informationsverarbeitungscentren. Die weiße Hirnsubstanz hingegen stellt die Verbindung zwischen diesen Servern dar, sie fungieren als Leitungen. In weiblichen Gehirnen gibt es also kleinere Server, aber dafür sind sie sehr intensiv miteinander verknüpft und sie funken auch permanent miteinander. In männlichen Gehirnen sind die Server größer und es wird daher mehr Information an einer Stelle verarbeitet. Dafür sind die Verknüpfungen zwischen diesen Servern nicht so stark ausgeprägt wie bei Frauen. Kurzum: Frauen denken und handeln daher eher parallel, Männer eher seriell. Frauen können ganz viele Dinge im Kopf haben, Männer sind meist fokussierter. Unter anderem auch wegen dieser Tatsache: Frauen verfügen über eine dickere Verbindung zwischen ihren beiden Gehirnhälften. Das sogenannte »Corpus Callosum« ist sogar um bis zu 25 Prozent dicker als bei Männern. Diese »Datenautobahn« befeuert die weiblichen Gehirne noch intensiver. Das hat Auswirkungen auf ihr tägliches Handeln. Zum Beispiel auf den sogenannten »mental load«. Darunter versteht man den Umstand, dass Frauen Dinge ständig im Hinterkopf behalten und für ihr Umfeld »permanent mitdenken«. Das kann sehr unterstützend sein in der Organisation des Familienlebens und in der beruflichen Zusammenarbeit. Das ständige »Denken

an und über etwas« belastet sie allerdings selbst mehr, als ihnen lieb ist, und in manchen Situationen kann dieses Mitdenken als unerwünschte Einmischung empfunden werden. Das ist eine der vielen Ursachen für Konflikte in Partnerschaften.

Hier noch ein weiterer Unterschied zwischen den Geschlechtern: Bei Frauen befinden sich die beiden Sprachzentren in beiden Gehirnhälften. Bei Männern sind diese überwiegend in der linken Gehirnhälfte angesiedelt (hier spielt sich die Logik ab). Das Zentrum für die Verarbeitung von Emotionen liegt also bei Frauen in jedem Fall näher bei einem der beiden Sprachzentren als bei Männern. Das ist vermutlich mit ein Grund, warum Frauen ihre Emotionen leichter sprachlich zum Ausdruck bringen können als Männer. Männer bevorzugen in Situationen mit hohem emotionalem Beziehungs-Stress, überwiegend zu schweigen, wobei Frauen es bevorzugen, über die Probleme auf der Beziehungsebene zu sprechen. Ist es denn verwunderlich, dass die Kommunikation zwischen den Geschlechtern – mit und ohne Konflikte – nicht immer rundläuft?

Im Konfliktfall gelingt es Männern besser, abzuschalten. Weil es ihnen leichter fällt, sich auf nur eine Sache zu konzentrieren und dann sehr fokussiert zu agieren. Das hilft ihnen, sich mit etwas anderem abzulenken, wenn sie Konflikte haben, mit denen sie sich nicht beschäftigen wollen. Die Kehrseite dieser Fokussierung besteht allerdings darin, dass sie sich zu sehr auf ein Ziel konzentrieren und dann unter Umständen zu tunnelblickartig agieren. Es kann dann passieren, dass sie das große Ganze außer Acht lassen. Das wiederum kreiden Frauen ihren Männern im Konfliktfall an.

### Physiologie ist nicht alles

*»Alle Dinge haben im Rücken das Weibliche und vor sich das Männliche. Wenn Männliches und Weibliches sich verbinden, erlangen alle Dinge Einklang.« (Laotse, 600 v. Chr.)*

Wir sind mehr als unser Körper. Wir sind auch Geist und Seele. Wir sind energetische Wesen. Im Taoismus spricht man von zwei entgegengesetzten Kräften, die miteinander im Einklang stehen: Yin, das weibliche Prinzip, und Yang, das männliche Prinzip. Es ist nicht so, dass Frauen nur Yin-Energie in sich tragen und Männer nur Yang-Energie. Das wäre jeweils zu viel des Guten. Beide Geschlechter tragen jeweils beide Anteile in sich. Je nachdem, welcher Anteil in uns stärker zum Tragen kommt, also welchem Anteil wir mehr Ausdruck verleihen, verhalten wir uns eher männlich oder eher weiblich – auch im Sinne unserer kulturellen Klischees. Welchen der beiden Anteile wir in uns mehr leben, hängt von unseren Genen, unserer Erziehung, unseren Erfahrungen und nicht zuletzt unserem aktuellen Hormonstatus ab. Eine Gynäkologin hat in einer Lehrveranstaltung sehr eindrucksvoll davon berichtet, welche Erfahrungen sie bei Geschlechtsumwandlungen (in beide Richtungen) mit ihren Patienten gesammelt hat. Eines ist mir ganz besonders in Erinnerung geblieben: Wenn sich Patienten auf dem Weg der hormonellen Umwandlung von einem Frauenkörper in einen Männerkörper befanden, dann haben sie stets berichtet, dass sich ihr Denken vereinfacht hat und sie sich viel selbstsicherer fühlten.

Wenn wir vom männlichen, aktivierenden Prinzip in uns sprechen, meinen wir beispielsweise: stark sein, tun, handeln, umsetzen, durchsetzen, geben, arbeiten, denken, analysieren, kämpfen, zerstören, erschaffen, entscheiden, kontrollieren, strukturieren, fokussieren, konkurrieren, eindringen, zeugen, anspannen, verurteilen, angreifen, festhalten, trennen, erobern, Verstand, Vernunft, Tat, Kraft, Macht, Ungeduld etc.

Wenn wir vom weiblichen, zulassenden Prinzip in uns sprechen, meinen wir beispielsweise: schwach sein, sein, empfangen, fühlen, loslassen, aufnehmen, verbinden, lieben, träumen, spielen, betrachten, beschützen, bewahren, heilen, pflegen, geschehen lassen, genießen, entspannen, vergeben, integrieren, gebären,

zusammenarbeiten, Herz, Intuition, Kreativität, Inspiration, Hingabe, Gemeinschaft, Urvertrauen, Geduld etc.

Wir tragen als Frauen und Männer jeweils Anteile beider Prinzipien in uns. Und das ist gut so. Unser heutiges Verständnis von erfolgreichem Wirtschaften, Karriere, Management und Mitarbeiterführung erfordert allerdings überwiegend unsere männlichen Anteile. Wenn Frauen in unserer Arbeitswelt in Management und Führungspositionen aufsteigen wollen, müssen sie dann überwiegend ihre männlichen Anteile aktivieren? Offensichtlich nicht. Untersuchungen<sup>14</sup> haben gezeigt, dass Frauen bessere Chancen auf Führungspositionen haben, wenn sie typisch maskuline und feminine Eigenschaften ausgewogen in sich vereinen. Das ist ein Spagat zwischen »sich in der Rolle als Führungskraft zu präsentieren« und »einfach Frau zu sein«. Aber das ist wohl nicht immer einfach, wie wir noch sehen werden.

Wir brauchen insgesamt einen Ausgleich und ein verstärktes Einbringen der weiblichen Anteile in unsere Wirtschafts- und Arbeitswelten. Wir sind längst in eine Schiefelage geraten, weil wir nur einen Teil des großen Ganzen nutzen. Mit wenigen Ausnahmen sind die weiblichen Anteile mehrheitlich aus unserer Arbeitswelt verbannt oder sie finden nur reduziert Eingang in unser Geschäftsleben. Weibliche Anteile wie »Kreativität« und »Gemeinschaft« sind die allseits akzeptierten Ausnahmen. Dabei würde es unseren Organisationen nutzen und den Menschen sowieso. Vor allem dann, wenn wir als Mensch unser Gleichgewicht im Arbeitsleben behalten und dauerhaft gute Leistungen erbringen wollen, dann müssen wir auch Phasen der Entspannung und des Loslassens pflegen. Sonst droht Erschöpfung und Burnout. Es sind die weiblichen Anteile in uns, die viele in unserer Leistungsgesellschaft wieder mühsam erlernen und integrieren dürfen. Auch höre ich immer wieder von Kunden: *»Hätte ich damals meiner Intuition vertraut ...«* oder *»Bei dieser Entscheidung hatte ich von Anfang an kein gutes Gefühl ...!«* oder *»Heute würde ich auch auf meinen Bauch hören ...!«* Wenn Sie heute im Arbeitsleben

zugeben, dass Sie Ihrer Intuition folgen (auch gegen Ihren Verstand), dann brauchen Sie Mut oder Sie müssen es bereits nach ganz oben geschafft haben. Für uns Individuen und für unsere Gesellschaft wäre es dringend notwendig, beide Anteile in uns ausgewogen zu leben. Denn wir leben in einer dualen Welt und diese Dualität in uns ist eine in Vergessenheit geratene Ressource.

### Unterschiede in der Kommunikation

Die Wissenschaft belegt unsere Geschlechter-Unterschiede auch im kommunikativen Verhalten. Trotz allem kann ich verstehen, wenn sich nicht alle Menschen darin wiederfinden. Nochmals: Im Idealfall haben wir beide Anteile in uns integriert. Dann gelingen unsere Partnerschaften besser und wir wachsen miteinander. Der Unterschied im kommunikativen Verhalten lässt sich vereinfacht so auf den Punkt bringen: Männer tauschen überwiegend Informationen aus. Die Sache steht im Vordergrund. Wenn Frauen kommunizieren, ist es ihnen besonders wichtig, die Beziehungsebene zu stärken und Einverständnis zu sichern. Das hat weitreichende Konsequenzen – vor allem zwischen den Geschlechtern.

Meistens kommt es an dieser Stelle zu Protesten meiner Zuhörer. Männer erklären mir, dass sie sich sehr wohl empathisch zeigen können, und Frauen sagen, dass sie im Job sehr wohl ausgesprochen sachlich agieren! Hier werden Äpfel mit Birnen vermischt. Es gilt zu unterscheiden zwischen Kommunikation und Handlung. Wenn Männer männlich ticken, dann ist ihre Kommunikation sachlich geprägt. Das heißt aber noch lange nicht, dass sie in der Zusammenarbeit auch immer sachlich agieren! Wenn sie sich beispielsweise in Macht- oder Positionskämpfe verstricken, dann ist das alles andere als sachlich und meist sehr emotional. Ihre Handlungen sehen dann entsprechend wenig sachlich fundiert aus. Wenn Frauen weiblich ticken, kommunizieren sie auf der

Beziehungsebene. Emotion und Empathie haben einen hohen Stellenwert. Trotzdem legen Frauen ihre Arbeitsweise inhaltlich sachlich an. Sonst wären sie schlechte Führungskräfte. Frauen wollen in der Sache auch etwas weiterbringen und sie bevorzugen in der Regel keine offenen, emotionalen Machtspiele und Rängeleien. Aber dazu später mehr.

Da unser berufliches Umfeld uns bekanntlich sehr prägt: Welches kommunikative Verhalten erfordert Ihr derzeitiges berufliches Umfeld? Klare, sachliche Ansagen? Lösungen erzeugen? Oder eher empathisches Verständnis und Beziehungsorientierung? Oder sind es beide Pole?

Wenn sich Frauen in männlich dominierten Berufsfeldern etabliert haben – und sich dort wohlfühlen –, läuft die Kommunikation mit ihren männlichen Kollegen reibungsloser, wenn sie gelernt haben, ihre männlichen Anteile in der Kommunikation zu aktivieren. Das heißt nicht, dass sie das in ihrem privaten Umfeld ebenso leben müssen. Ebenso gibt es Männer, die sich in weiblich dominierten Berufsfeldern sehr wohlfühlen. Ihnen beiden ist gemeinsam, dass sie die jeweiligen weiblichen oder männlichen Konterparts bewusst oder unbewusst berücksichtigen und somit entsprechend kommunizieren.

Die Betrachtung dieser unterschiedlichen Kommunikationsweisen erfolgt hier vollkommen wertfrei. Es geht darum, dass wir verstehen, wo die Gräben verlaufen und wie Missverständnisse und Konflikte entstehen können. Eines ist fix: Wenn Sie als Führungskraft dauerhaft erfolgreich sein wollen, dann werden Sie beide kommunikativen Anteile gleichermaßen benötigen: Sache und Beziehung.

### **Sachliche Konflikte ohne Beziehungskonflikt?**

Ja, es gibt sie, die Konflikte auf rein sachlicher Ebene, die wir durch vernünftige Gespräche lösen können. Aber das ist mittlerweile selten. Auch bei Männern. Nachdem Sache und Beziehung

bei uns Menschen eng und untrennbar miteinander verknüpft sind, ist es bekanntlich schwer, einen sachlichen Konflikt nicht auch persönlich zu nehmen. Das funktioniert nur, wenn wir eine vertrauensvolle Beziehung zum anderen aufgebaut haben und der Konflikt zeitnah gelöst wird. Dann stehen die Chancen dafür sehr gut. Aber nur dann.

Oft höre ich in emotionalen Diskussionen in moderierten Männerrunden den Ausruf: »Lassen Sie uns das doch bitte ganz sachlich besprechen ...!« Das funktioniert leider nicht, wenn wir nicht auch unsere Emotionen ernst nehmen und schauen, was auf der Beziehungsebene zwischen uns abläuft. Dann gilt es, einen gefühlten Umweg zu machen und die Beziehungsebenen zu stabilisieren, bevor wir uns einer sachlichen Lösung zuwenden. So mühsam es manchmal ist, es führt kein Weg daran vorbei. Denn die Beziehungsebene lenkt die Sachebene. Sie ist der Boss! Ungelöste akute oder chronische Konflikte sind deshalb immer auch Beziehungskonflikte.

### **Ein Beispiel aus dem Beziehungsalltag**

Am deutlichsten lässt sich der Unterschied im Kommunikationsverhalten mit einem klassischen Beispiel aus dem Beziehungsalltag beschreiben. Ein Paar trifft sich am Abend zu Hause. Wir gehen davon aus, dass er vermehrt seine männlichen Anteile lebt und sie ihre weiblichen. Beide sind müde und erschöpft vom Berufsalltag. Sie erzählt ihm zum wiederholten Mal von ihrem Konflikt mit ihrem Vorgesetzten, der schon länger andauert und der sie sehr belastet. Sie macht sich Luft und lässt ihrem Frust und ihrer Verzweiflung freien Lauf. Er hat ebenfalls einen konfliktreichen und schwierigen Tag hinter sich und hat wenig Ressourcen und Lust, sich diesem altbekannten Thema jetzt ausgiebig zu widmen. Er möchte lieber Sport machen und seine Ruhe haben, und kürzt die Konversation ab, indem er ihr eine Lösung für ihr Problem anbietet, die er ihr schon mehrmals unterbreitet hat: *»Mach doch einfach, was ich dir ohnehin schon immer gesagt habe*

... *Mach doch dies und tu doch das...!*« Die sportliche Einheit des Mannes und die kommunikative Pause entspannt die Situation. Trotzdem verläuft der Rest des Abends eher schweigend und sie zieht sich zurück. Er versteht das nicht und nimmt es achselzuckend zur Kenntnis. Analyse: Er hat ihr aus seiner Sicht eine sachliche Lösung für das Problem angeboten und für ihn ist das Thema damit positiv und konstruktiv erledigt. Somit ist für ihn alles okay. Well done. Sie hingegen wollte »nur« über das Problem reden und auf der Beziehungsebene verstanden und bestätigt werden. Sie wünschte sich empathisches Verhalten und mehr Zeit zum Austausch mit ihm. Sie fühlt sich abgefertigt durch seinen Lösungsvorschlag. Was sie tun müsste, um das Problem zu lösen, das weiß sie mittlerweile selbst, sie tut es aber nicht, aus welchen Gründen auch immer. Hier verläuft ein Graben, den beide nur dann überwinden können, wenn beiden bewusst ist, wo die eigentlichen kommunikativen Bedürfnisse des jeweils anderen liegen.

Wenn wir also unsere Anteile in der Kommunikation ausgeglichen leben – so wie Ying und Yang –, ist das von Vorteil. Das bedeutet hier für dieses Beispiel, dass der gut gemeinte Ratschlag des Mannes inhaltlich richtig und wahr sein kann, aber er kommt zur Unzeit. Wenn »Mann« erkennt, dass es »Frau« vor allem darum geht, dass er ihr zuhört und er ihr (ja, nochmals) signalisiert, dass er sie versteht, dann wären ihre kommunikativen Bedürfnisse so weit abgedeckt, dass es zu keiner weiteren Spannung zwischen den beiden kommen muss. Wichtig ist natürlich, dass auch er seine Bedürfnisse (nach Ruhe, Gesprächspausen, Sport etc.) ausleben kann. Wenn er ihr auf der Beziehungsebene signalisiert: *»Ich verstehe dich und deinen Ärger. Lass uns bitte nachher drüber reden, ich gehe vorher noch eine Runde laufen, es war auch für mich ein schwieriger Tag ...«*, dann kann er wahrscheinlich bei einem anschließenden entspannten Gespräch (bei einem Glas Wein) sogar seinen sachlichen Lösungsvorschlag anbringen, wenn er sie vorher fragt: *»Magst du nochmals hören, wie ich mich an deiner Stelle hier verhalten würde?«*

## Macht in Paar-Beziehungen

Einer Studie der Ohio State University zufolge schätzen Frauen in ihrer Partnerschaft Themen und Situationen als »konfliktbehaftet« ein, während ihre Männer (zum gleichen Thema) den Eindruck hatten, einen tragfähigen Kompromiss ausgehandelt zu haben – und damit zufrieden waren. Offensichtlich unterscheiden sich die Einschätzungen zwischen den Geschlechtern. Das könnte daran liegen, dass Frauen seltener in der Lage waren, ihre Bedürfnisse umzusetzen und sich daher unterlegen fühlten. Der Paartherapeut Wolfgang Krüger bringt die Machtverhältnisse auf den Punkt. Generell haben Männer zu Beginn der Beziehung mehr Macht, weil Frauen ein großes Bedürfnis nach Beziehung und Nähe haben – »sie« stellt sich ganz auf »seine« Bedürfnisse ein. Nach ein bis zwei Jahren wendet sich das Blatt – Frauen trennen sich dann leichter. Wenn es Spannungen und Konflikte in der Beziehung gibt, kämpfen Frauen auf der subtilen emotionalen Ebene und Männer kämpfen durch Verweigerung und Flucht. Auch in Paarbeziehungen ist es bedeutsam, zwischen Machtspielen und echten Konflikten zu unterscheiden!

Eine weitere Studie<sup>15</sup> untermauert unterschiedliche Machtverhältnisse in Partnerschaften. Männer bestätigen, nach wie vor mehr positionelle Macht in der Partnerschaft zu besitzen. Am glücklichsten in ihrer Beziehung waren jene, bei denen beide Partner über ein hohes Maß an Machtgefühl berichteten und ihre Konflikte auf Augenhöhe austragen konnten. Wenn wir eventuell vorhandene Machtspiele in Partnerschaften nicht erkennen und konstruktiv bewältigen, ist jede Beziehung letztlich dem Untergang geweiht. Die Auflösung dieser Machtprozesse geschieht meistens nicht durchs Reden (!), sondern durch Taten! Man sollte eigene innere Klarheit erlangen und sich entsprechend verhalten. Das bedeutet, sich klar zu werden, wofür man nicht mehr zur Verfügung steht und welche (sinnlosen) Spiele man nicht mehr mitspielen will (siehe auch Kapitel 3).

### Die erste Frau bei der deutschen Bundeswehr

Es existiert eine Geschichte, die schon viele Jahrzehnte zurückliegt, die einen weiteren Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Anteilen (in uns) sehr plakativ aufzeigt. Es geht um einen Konflikt, der sich angeblich zwischen »der ersten Frau« bei der deutschen Bundeswehr und einem diensthabenden Offizier abgespielt haben soll. Da diese geschlechtergerechte Maßnahme damals von vielen sehr kritisch betrachtet wurde, hat das Bekanntwerden dieses Vorfalls für Spott und Häme gesorgt. Es hat sich angeblich so ereignet: Bei einem winterlichen, nächtlichen Marsch mit schwerem Sturmgepäck verließen die »erste Frau in der Kompanie« die körperlichen Kräfte und sie wollte und konnte offenbar nicht mehr weiter. Der Kommandant der Truppe gab ihr unmissverständlich zu verstehen, dass sie sich nicht so anstellen soll und dass sie den Marsch mit ihrem Gepäck umgehend weiterführen muss! Ihr Widerstand wuchs daraufhin und sie verlangte vom Kommandanten, dass ihr Gepäck doch bitte in ein Begleitfahrzeug geschafft werden sollte und eventuell würde sie doch bitte selbst auch gerne mitfahren. Der Kommandant hat daraufhin die Fassung verloren und sie angeschrien: *»Ja, wo kommen wir denn hin, wenn das jeder macht? Was wäre, wenn wir im Krieg wären!?!«* Die Frau hat ihm daraufhin geantwortet: *»Ja, aber das hier ist kein Krieg. Das ist nur eine Übung. Kann ich jetzt bitte endlich in den Wagen?«*

### Weibliche Anteile in uns fragen vermehrt nach dem Sinn

Diese Frau hat hier eindeutig die herrschenden – männlichen – Regeln gebrochen. Sie hat mit dem Kommandanten diskutiert (!) in einer Situation und unter Rahmenbedingungen, wie es die männlichen Anteile in uns niemals erlauben würden. Sie hat die Sinnfrage gestellt. Die Frage nach dem Sinn wird aber nicht in allen Lebenssituationen begrüßt. Schon gar nicht in stark hierarchischen und heute – nach wie vor – eher männlich dominierten Unternehmen. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Männer benötigen auch Sinn. Wenn ich Männern in Organisationen die

Frage stelle, warum sie so manch »sinnlose Aktion von oben« über sich ergehen lassen, erklären mir die meisten, sie wollen ihre Energie nicht mit Widerstand und mit sinnlosen Diskussionen vergeuden. Und: »Ober« sticht sowieso immer »Unter«. Frauen gehen oftmals in den (Dauer-)Widerstand und ernten damit eine Menge Ärger, manchmal ohne etwas damit zu erreichen. So hat jeder seinen eigenen Zugang zum Thema Sinn und Sinnlosigkeit von Entscheidungen.

Weibliche Anteile in uns brauchen also *Beziehung und Sinn*. Männliche Anteile in uns brauchen *Sache und Lösung*. Wohl dem, der beide Anteile in sich vereint! Diese Unterschiede haben großen Einfluss auf das Führungsverhalten zwischen den Geschlechtern.

## Unterschiede in der Führung

Was bedeuten all diese beschriebenen Unterschiede für unser Verhalten in Führungssituationen? Die folgenden Beschreibungen sind die Erkenntnisse aus meinen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Führungskräften und Teams aus den letzten 20 Jahren. Führungskräfte lernen in ihren Weiterbildungen die richtige Mitarbeiterführung – eine sachliche geschlechtsspezifische Betrachtung –, ohne sich dabei gegenseitig abzuwerten, vermisste ich bislang.

### Wenn Männer Frauen führen

Dann sollten sie sich erstens mehr Zeit für die persönliche Kommunikation nehmen und somit in den Aufbau der Beziehungsebene investieren. Das ist für viele Männer ungewohnt. Zweitens sollten Männer darauf achten, den Sinn und die Hintergründe von Entscheidungen stets transparent zu machen und *vorab* zu kommunizieren. In jedem Fall sollten sie ihre Entscheidungen immer auch nachvollziehbar machen. Befehle und Ansagen – ohne dabei eine Begründung zu liefern – können von Frauen rasch als autoritär empfunden werden und zu offenem oder auch

verdecktem Widerstand führen. Frauen lehnen sich schnell gegen etwas auf und kämpfen gegen etwas. Sie gehen schneller in den Widerstand. Ein Geheimtipp: Wenn Sie es schaffen, Frauen hier abzuholen und zu schauen, wofür es sich für sie lohnt, sich einzusetzen, haben Sie treue Gefährtinnen für die Sache gewonnen. Respektvoller Umgang auf Augenhöhe und regelmäßige Feedback-Schleifen »Wie geht es Ihnen mit ...?« oder »Was halten Sie von ...?« werden von Frauen besonders geschätzt. Stellen Sie Fragen und hören Sie zu. Das bildet Vertrauen und stärkt die Beziehung. Halten Sie sich mit langen Statements zurück. Geben Sie – wenn möglich – keine Ratschläge, wenn diese nicht gefragt sind. Frauen gehen anders mit Erfolg und Misserfolg um. Wenn sie Erfolg haben, dann schreiben sie dies eher dem Zufall oder glücklichen Umständen zu. Bei Misserfolgen im Job gehen sie oft mit sich selbst sehr hart ins Gericht. Die Achillesferse von vielen Frauen ist begründet durch ihr mangelndes Zutrauen in ihre eigenen Fähigkeiten! Wenn Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiterinnen ehrlich und positiv stärken, Zutrauen vermitteln und Chancen schaffen, dann stärken Sie Ihr Team und gewinnen besonders loyale Mitarbeiterinnen! Frauen vergessen Ihnen das nicht. Wenn es mal emotional wird, agieren Sie »Non-Direktiv« (siehe Kapitel 2 »Nondirektiv – der Türöffner«). Das heißt, stellen Sie Fragen, hören Sie zu und lassen Sie Ihrem Gegenüber 80 Prozent Gesprächsanteil. Fassen Sie zusammen, was Ihr Gegenüber Ihnen auf allen Ebenen sagt. Der Rest regelt sich von selbst.

Männer schätzen Konflikte anders ein als Frauen. Und sie konzentrieren sich bei der Lösung von Konflikten auf die sachlichen Aspekte. Das ist gut so, aber in diesem Fall leider nicht genug. Konflikte unter Frauen sollten nicht nur auf der sachlichen Ebene gelöst werden, sondern auch auf der Beziehungsebene zwischen den Konfliktparteien. Sonst ist der Konflikt unter Umständen sachlich sehr gut gelöst, aber auf der Beziehungsebene schwelt ein kalter Konflikt, der in absehbarer Zeit nicht mehr in den Griff zu bekommen ist.

### Wenn Männer Männer führen

Dann gestaltet sich das Ganze – zumindest in kommunikativer Hinsicht – einfacher für alle Beteiligten. Wenn Männer untereinander kommunizieren, wird selten über das eigene Befinden kommuniziert. Und wenn, dann eher sparsam. Unter Männern höre ich effiziente Dialoge wie diese: »Ist alles okay?« – »Ja, passt!« Beneidenswert einfach.

Beziehungsebene zwischen Männern entsteht überwiegend durch sachliche Kommunikation »über etwas«. Zum Beispiel eine gemeinsame Aufgabe, ein gemeinsames Problem im Projekt, ein gemeinsames Hobby. Gemeinsames Erleben wie ein gemeinsames Bier oder gemeinsamer Sport haben großen Stellenwert – hier wird Vertrauen aufgebaut und die Beziehungsebene gestärkt. Es geht nichts über langjährige Weggefährten, mit und ohne Seil. Hier spielt das Vertrauen eine große Rolle. Männliche Führungskräfte wählen sich ihre Mitarbeiter vor allem dahingehend aus, wem sie vertrauen können. Oft habe ich erlebt, dass sich männliche Führungskräfte weniger qualifizierte Mitarbeiter an ihre Seite holten, denen sie aber zu 100 Prozent ihr Vertrauen schenkten.

Klare Ansagen machen, Entscheidungen treffen, auch ohne Hintergründe zu erläutern, ist unter Männern auch nicht optimal, aber praktikabel. Autoritäre Führung ist (natürlich abhängig vom Qualifikations- und Reifegrad der Mitarbeiter) grundsätzlich kein großes Problem. Dem Betriebsklima wird eher eine untergeordnete Bedeutung zugeschrieben. Machtspiele werden akzeptiert, aufmerksam beobachtet und letztendlich ertragen als »part of the game«.

### Wenn Frauen Männer führen

Die meisten Frauen wollen im Job kooperieren und etwas weiterbringen. Wenn sie in einem toxischen Umfeld arbeiten, dann scheitern sie aber an ihren Idealen und ziehen sich frustriert zurück.

Wenn Frauen in männlichen Umfeldern arbeiten, sind sie meistens gut vertraut mit männlicher Kommunikation und fühlen sich hier wohl. Sie empfinden den kommunikativen Umgang mit ihren männlichen Kollegen als unkompliziert und sie schätzen dies sehr. Oft höre ich von diesen Frauen, dass sie nie wieder in weiblich dominierten Arbeitswelten arbeiten würden, weil ihnen diese selbst viel zu kompliziert und unberechenbar erscheinen.

Männer kommunizieren in Abwesenheit von Frauen viel direkter. In Anwesenheit von nur einer Frau ändert sich das kommunikative Verhalten von Männern erstaunlicherweise umgehend in Richtung Beziehungsorientierung. Frauen können homogene Männerteams gut führen, wenn sie fachlich bestens qualifiziert sind. Das sind sie häufig, sonst wären sie nicht dort. Bei Übernahme eines Männerteams müssen Sie die ersten 100 Tage – wenn möglich – fehlerfrei überleben. Das gilt vor allem in der Mitarbeiter-Führung! Klare Ansagen und »Tun vor Reden« ist besser als umgekehrt. Wenn Männer emotional werden, ist es von Vorteil, deren bevorzugten Rückzug vorerst zu akzeptieren, wenn dieser gewünscht ist. Dann aber proaktiv zur Aussprache einladen! Übrigens: Die meisten Männer lieben Projekte und Spezialaufgaben – zumindest zuhause.

Frauen in Führungspositionen berichten mir immer noch, von ihren männlichen Kollegen aus deren Netzwerken und gemeinsamen Aktivitäten ausgeschlossen zu werden. Daran hat sich bis heute wenig geändert. Das wird sich vermutlich mit den neuen Generationen von selbst lösen. Die neuen Rollenbilder kommen hier zum Tragen.

### **Wenn Frauen Frauen führen**

Dann wissen sie jedenfalls, dass es gut ist, wenn sie in die Beziehungsebene investieren. Sie nehmen sich allerdings nur dann Zeit dafür, wenn sie ihre ellenlangen To-do-Listen einigermaßen im Griff haben (Sie erinnern sich an »mental load«?). Akzeptanz bekommen sie von ihren weiblichen Kolleginnen vor allem dann,

wenn sie qualifiziert sind und gelernt haben, ihr Netzwerkverhalten dem ihrer männlichen Kollegen anzugleichen. Netzwerken liegt vielen Frauen offenbar nicht besonders. Ein Umstand, der zunächst verwundert, da Frauen doch mehr Wert auf die Beziehungsebene legen und deshalb in der Lage wären, auch beruflich gute Netzwerke zu bilden! Wenn sie sich die Zeit dafür nehmen würden, wäre das ein großer Gewinn für sie. Das tun die meisten Frauen aber nicht. Aus vielerlei Gründen. Und weil sie familienbedingt weniger Zeit haben als ihre männlichen Kollegen. Grundsätzlich gilt, dass Frauen beim Recruiting überwiegend auf die Qualifikation ihrer Mitarbeiter schauen und weniger auf den Vertrauensaspekt. Wenn ich hier eine Anregung geben darf: Auch Frauen sollten das Thema Vertrauen in Weggefährten und Loyalität stärker in ihren Fokus rücken.

### **Unterschiede im Konkurrenzverhalten**

Konkurrenz und Wettbewerb sind Ursache und auch Folge von Konflikten. Schon wieder ein Henne-Ei-Thema.

Es gibt unterschiedliche Arten von Konkurrenz und Wettbewerb im Job. Jene Situationen, in denen wir als Mann oder Frau um einen Geschlechtspartner werben. Im Job ist das sehr häufig, weil die höchsten Chancen, einen Partner zu finden, angeblich im Job bestehen. Das ist auch kein Wunder, da verbringen viele von uns die meiste Zeit. Es gibt ein Konkurrenzverhalten, das sich beschränkt auf Äußerlichkeiten und Eitelkeiten. Frauen wissen, wovon ich spreche. Und Frauen leiden oft sehr darunter. Evolutionsbiologen sagen uns, dass wir alle stetig umeinander werben. Egal in welcher Situation und in welcher Konstellation. Weil wir geliebt werden wollen und akzeptiert – und zugehörig zu einer Gruppe. Denn der Ausstoß aus einer Gruppe bedeutete in der Steinzeit den sicheren Tod. Männer haben im Hinblick auf Konkurrenz- und Wettbewerbsverhalten in zweierlei Hinsicht Vorteile: Erstens, das Getue um ihr Äußeres ist im Vergleich nichtig – mit wenigen Ausnahmen. Nur die Körpergröße spielt bei

Männern eine beachtliche Rolle (stimmt es wirklich, dass Männer über 185 cm seltener von ihren Frauen verlassen werden?). Zweitens schätzen Männer ihre eigenen Fähigkeiten generell viel positiver ein und sie verfügen über ein erhöhtes Risikoverhalten. Das gibt Rückenwind in Wettbewerbssituationen. Außerdem sind Männer seit Kindertagen gewohnt, an sportlichen Wettkämpfen und Teamereignissen teilzunehmen. Es wird gespielt und ganz nebenbei gelernt, mit Niederlagen umzugehen. Hier wird Frustrationstoleranz und Kampfgeist entwickelt – das sind wichtige Kriterien, um in der Hierarchie nach oben zu gelangen.

Frauen hingegen leiden meist unter ihrer eigenen kritischen Selbsteinschätzung ihrer äußeren und inneren Fähigkeiten und Qualitäten. Das Zitat<sup>16</sup>: »Das größte Problem der Frauen ist ihr Mangel an Größenwahn«, trifft es. Ausnahmen bestätigen die Regel. Auch wenn Frauen gewohnt sind, gleichgeschlechtliche Konkurrenzsituationen bezüglich ihres Äußeren zu erleben, so ist ihre generelle Wettbewerbsorientierung im Job gering ausgeprägt. Entweder trauen sie sich einfach viel weniger zu oder sie haben einfach keine Lust auf diese Art der wettbewerbsorientierten Zusammenarbeit. Das ist gelinde gesagt nicht besonders förderlich für ihr berufliches Fortkommen in Männerwelten – und es ist vor allem selbst verursacht. Grundsätzlich verkaufen Frauen sich selbst betreffend schlechter und sie vermeiden es zu verhandeln, wenn es um sie selbst geht. Männer fordern höhere Gehälter und verhandeln mitunter hart darum. Frauen tun das viel seltener. Und wenn sie es tun, dann werden sie barsch zurückgewiesen. Schade. Sie haben trotz allem einen eigenen Anteil an der Misere und das ist mit ein Grund, dass sich die Gehaltsschere zwischen den Geschlechtern so langsam schließt!

In meinen Beratungen erlebe ich immer wieder, wie kompetente Frauen erfolglos versuchen, mit ihrer besonders kooperativen Haltung und ihrem Hang zur Harmonie eine neue Kultur der Zusammenarbeit in ihren Organisationen zu schaffen. In wettbewerbsorientierten und verspielten Männerdomänen stoßen sie

(leider immer noch) an ihre Grenzen und geben dann irgendwann frustriert auf.

## Unterschiede im Konfliktverhalten

Der Eindruck trügt nicht: Die Geschlechter verhalten sich im Konfliktfall nicht gänzlich, aber tendenziell unterschiedlich. Empirische Studien<sup>17</sup> belegen, dass es bei Jungen und Mädchen bereits Unterschiede gibt, wie sie mit Konflikten umgehen. Stellen Sie sich zwei Sandkisten vor, in der einen Kiste sitzen nur Jungen, in der anderen nur Mädchen. In beiden Gruppen treten Konflikte auf. Die Jungen streiten heftig und werfen sich das Spielzeug an den Kopf, aber sie spielen weiter. Die Mädchen streiten auch heftig, brechen ihr Spiel dann aber ab und verlassen verärgert die Sandkiste. Und sie wollen in der Folge – in dieser Konstellation – zukünftig nicht mehr miteinander spielen. Sie beenden also nicht nur ihr Spiel, sie brechen auch die Beziehung ab.

Für Frauen ist die Beziehungsebene von eminenter Bedeutung. Das Bedürfnis nach emotionaler und körperlicher Distanz oder gar ein Beziehungs-Abbruch mit dem Konfliktgegner ist die logische Konsequenz. Dem anderen kann man im Job oftmals nicht so einfach aus dem Weg gehen. Was geht, ist, kommunikative Situationen zu vermeiden und den Austausch von Information auf ein Minimum zu reduzieren. Zudem erleben Frauen mehr Stress im Konflikt. Sie erinnern sich an den erhöhten Verbrauch an Serotonin? Durch das Vermeiden von persönlichen Begegnungen handeln Frauen einfach energiesparend.

In meinen Mediationen erlebe ich ein unterschiedliches Verhalten zwischen den Geschlechtern. Wenn ich Mediationen zwischen zwei Männern bzw. Team-Mediationen mit homogenen Männergruppen durchführe, dann schlagen die Männer nach der Mediation meistens vor, noch gemeinsam ein Bier zu trinken. Auch dann, wenn in der Mediation ganz heftig emotional gestritten wurde. Das kommt bei Mediationen mit Frauen nicht vor. Frauen suchen nach

emotionalen Konflikten und Aussprachen eher Abstand voneinander und berichten dann nach Wochen im Evaluationsgespräch, dass sie sich im Berufsalltag an manchen Tagen noch aus dem Weg gegangen sind. Frauen brauchen Abstand und Zeit, damit Gras über die Sache wächst. Man sagt, Frauen seien nachtragend. Da steckt ein Körnchen Wahrheit drin. Denken Sie daran, wenn Sie sich schmollend in die Ecke verziehen. Dabei wäre es gerade dann wichtig, den Kontakt im Job nach einer Aussprache zu normalisieren. Abgesehen davon, dass Frauen leider weniger oft mit Kollegen auf ein Bier gehen (können, wegen familiärer Verpflichtungen), so ist der Abbruch der Beziehungen im Konfliktfall bei Menschen, die überwiegend ihre weiblichen Anteile leben, ein wesentlicher Faktor, ob ein Konflikt nachhaltig und dauerhaft einer Lösung zugeführt werden kann. Wenn wir uns entziehen, berauben wir uns der Chance, Weiterentwicklung zu ermöglichen. Besser wird es dadurch keinesfalls. Übrigens: In einem Fall sind auch Männer sehr nachtragend. Wenn man ihnen einen öffentlichen Gesichtsverlust zugefügt hat. Dies vergessen die meisten nie, aber sie lassen es sich nicht anmerken und dann sinnen sie auf Rache.

Wenn Frauen und Männer sich einer Beziehung »entziehen«, so tun sie das meistens aus unterschiedlichen Gründen: Frauen sind verletzt und lecken ihre Wunden. Männer ziehen sich zurück, wenn sie Konflikte auf der Beziehungsebene haben – und im Beziehungs-Stress kommunizieren sie bekanntlich nicht gerne. Danach kann es sein, dass sie sich wieder der Situation stellen. Die Wahrscheinlichkeit ist aber viel größer, dass sie in Kontakt zum Konfliktgegner bleiben.

### **Männliche Konflikte sind heiß, weibliche kalt**

Heiße Konflikte werden offen ausgetragen, kalte Konflikte laufen im Verborgenen hinter den Kulissen ab. Die meisten Frauen haben Hemmungen, Konflikte im Job offen auszutragen. Das hat unterschiedliche Ursachen. Zum einen mussten Frauen – evolutionär bedingt – andere Wege finden, um für ihre Bedürfnisse einzutreten und ihre Interessen zu verteidigen. Ein offener Kampf

war fehl am Platz. Zum anderen ist da die vermehrte Beziehungsorientierung, der Wunsch nach Kooperation und das Bedürfnis geliebt zu werden. Das führt zwangsläufig zu einem Vermeidungsverhalten. Ein offener verbaler Schlagabtausch ist möglich, er wird in den Arbeitswelten aber nicht bevorzugt und wird daher eher selten stattfinden. Frauen richten ihre Aggressionen eher nach innen als nach außen. In kritischen Situationen sind die meisten Frauen wenig »raumgreifend«, das entspricht ihrer Sozialisation, weil sie sich dann durch Rückzug schützen. Ein weiterer Grund ist, dass man das Verhalten von Frauen unterschiedlich bewertet. Wenn Frauen beispielsweise in einem Konflikt Durchsetzungsvermögen zeigen, kreidet man ihnen an, dass sie Haare auf den Zähnen haben. Bei Männern wird Durchsetzungsvermögen in den meisten Fällen positiv bewertet. Wenn Frauen (vor allem in Führungspositionen) in Konflikten zu kooperativ agieren, bekommen sie zu hören, nicht das notwendige Standing für den Job mitzubringen. Offensichtlich gibt es hier immer ausreichend Gründe für abwertende Kritik. Wie heißt es so schön: *»Wenn du dich unglücklich machen willst, versuche es allen recht zu machen!«*

Frauen wirft man vor, dass sie im Job alles viel zu persönlich nehmen. Ihre Gefühle sind immer mit im Spiel. Es kommt vor, dass eine Frau sich in einer emotionalen Streitsituation mit Tränen in den Augen der Situation entzieht. Dann heißt es, sie sei der Situation nicht gewachsen oder sie will mit der Nummer »Tränendrüse und Mitleid« andere manipulieren. In jedem Fall steht die Opferrolle keinem der beiden Geschlechter gut zu Gesicht. Für Frauen und Männer gilt im Job: die eigenen Emotionen im Griff haben. Denn *»Wen die Götter vernichten wollen, den machen sie zornig!«*. Wenn Männer im Streit wütend den Raum verlassen und die Türe zuknallen, haben sie ihre Emotionen nicht im Griff. Türen zuknallen, das wird unter Männern allerdings nicht nur negativ bewertet. *»Bumm! Das hat gesessen! Jetzt hat er es euch aber gezeigt!«* Das waren die Kommentare, die ich in einer Sitzung von verblüfften Kollegen gehört habe, als einer aus ihren Reihen den Raum lautstark verlassen hat. Der Türknaller

hat bei den meisten männlichen Kollegen Anerkennung erfahren. Die Kopfschüttler waren in der Minderheit.

Wenn sich Frauen in kalten Konflikten nicht aus dem Weg gehen können – aus welchen Gründen auch immer –, beobachtet man häufig eine oberflächliche »Bussi-Bussi-Mentalität« (bei Begrüßung und Verabschiedung), die von beiden Geschlechtern im Grunde mit »Falschheit« abgelehnt wird. Mit Recht. Damit schaden sich Frauen, da sie ihre nicht vorhandene Integrität öffentlich zur Schau stellen. Ein respektvoller Umgang ohne falsche Zuneigungsbekundungen würde die Achtung vor dem Individuum und die Akzeptanz der gegenwärtigen (Konflikt-)Situation bekunden. Klarheit und Respekt tut allen gut, wenn sich Konfliktpartner im öffentlichen Raum begegnen.

Konflikte unter Frauen werden aus oben genannten Gründen bevorzugt kalt ausgetragen. Da der persönliche Kontakt in Konfliktsituationen – wenn möglich – reduziert oder gar gänzlich vermieden wird, kommt es zu einer Verlagerung des Schauplatzes. Frauen fühlen sich bedroht, wenn es durch Gerüchte und Intrigen zu Rufschädigung kommt. Man wirft ihnen vor, dass sie sich selbst bevorzugt dieser Taktik bedienen, um einer offenen Auseinandersetzung aus dem Weg zu gehen. Frauen haben sehr feine Antennen. Sie nehmen Stimmungen und Befinden ihrer Mitmenschen sensibel wahr. Sie spüren und wissen daher auch, wo sich die Achillesferse beim anderen befindet. Für Männer hat das Thema Rufschädigung eine andere Bedeutung. Sie scheinen hier nicht verwundbar zu sein. Es kommt wohl darauf an, was »Mann« als Rufschädigung empfindet. Seitensprünge gehören jedenfalls nicht dazu. Es ist ein Unterschied, ob einem Mann oder einer Frau ein Verhältnis nachgesagt wird, um den Ruf der Person zu schädigen: Sie wird zur Schlampe, er nicht. Männliche Schlampen gibt es nämlich nicht. Männer trifft man da eher in ihrer Ehre, wenn es um fehlende Kompetenzzuschreibungen oder fehlendes Durchsetzungsvermögen geht.

Konflikte unter Männern laufen anders ab. In jedem Fall werden sie öfter heiß ausgetragen. Das heißt nicht, dass sie nicht in der Lage wären, einen Konflikt kalt auszutragen. Mitnichten. Nur sieht das anders aus. So staune ich manchmal über die gänzlich unterschiedlichen Interpretationen und Bewertungen der Geschlechter zu ein und derselben Situation. Männer bewerten Angriffe und emotionale Ausbrüche anders. Es ist anzunehmen, dass dies damit zu tun hat, dass die sprachlichen Untertöne weniger wahr- oder zumindest weniger ernst genommen werden, da Männer sich ja bekanntlich lieber auf den sachlichen Inhalt einer Botschaft konzentrieren. In der Zusammenarbeit mit Männern in oberen Hierarchiestufen erlebe ich oftmals bei Konflikten eine Art Spieltrieb mit Wettbewerbscharakter. Dann höre ich von Männern: Jetzt steht es 1:0! Oder jetzt hat er auf 1:1 ausgeglichen! *Das* hörte ich niemals von Frauen! Was für manche Männer im Job ein Spiel ist, ist für Frauen bitterer Ernst? Ist das so? In jedem Fall ist der Spieltrieb bei Frauen nicht besonders ausgeprägt.

Wenn Männer einen intensiven Konflikt mit jemandem erleben und auf der Beziehungsebene verletzt oder verärgert sind, dann erinnert das an ein offenes Katz-und-Maus-Spiel. Sie finden es amüsant – solange sie Oberwasser haben. Und wenn man es nicht wüsste, dass zwischen beiden ein Konflikt herrscht, dann erkennen es augenscheinlich nur die Eingeweihten. Männer bleiben im Konfliktfall immerhin in Kontakt miteinander und kommunizieren an der Bar. Ein beleidigter Rückzug eines Mannes würde sein Ansehen schwächen! So reparieren sie zumindest die Beziehungsebene oberflächlich und idealerweise stabilisieren sie diese dann nachhaltig. Denn das Spiel geht ja weiter – wie im Sandkastenexperiment anschaulich gezeigt wurde. Männer unterscheiden im Konflikt besser zwischen ihrer Rolle und ihrer Person. Sie schaffen es, Konflikte besser zu verarbeiten und nüchtern an den Rand ihres Erlebens zu stellen (und wie wir wissen, auch wegen ihrer Gehirne). Insgesamt gehen Männer anders mit Kränkungen um als Frauen. Die Macht der (männlichen) Kränkung ist Ursache

von gewaltsamen Schreckensszenarien. Frauen sprechen mit Vertrauenspersonen über ihre Verletzlichkeit, Männer würden sich keinen Trost bei anderen holen, wenn sie seelische Wunden davontragen.

In hierarchisch organisierten großen Unternehmen aller Branchen wird auf der Klaviatur von Macht und Ohnmacht virtuos gespielt. Offen und verdeckt, heiß und kalt. Häufig ohne Rücksicht auf Verluste. Am Ende bleiben verbrannte Erde und ein bitterer Nachgeschmack. Der Preis, den alle dafür zahlen, wird dabei nicht in Betracht gezogen. Sich im richtigen Moment die Frage zu stellen: »Worum geht es hier eigentlich?« und »Will ich diesen Preis wirklich zahlen?« oder »Wer zahlt hier außer mir noch mit?« Das täte beiden Geschlechtern gut.

### Unterschiede in homogenen Teams

Homogene Teams bestehen zu 100 Prozent aus Frauen oder zu 100 Prozent aus Männern. Eines gleich vorweg: Am leistungsfähigsten – im Sinne des erreichten Ergebnisses – sind nicht homogene, sondern heterogene Teams. Die ideale Zusammensetzung im Team lautet wissenschaftlich erwiesen<sup>18</sup>: 40 Prozent Frauen und 60 Prozent Männer. Hier vereinen sich die sach- und lösungsorientierten Stärken der Männer und die kommunikativen, sozialen Stärken der Frauen zu einem Optimum. Reine Männer- oder Frauentteams sind in unseren Organisationen häufig anzutreffen. Die meisten technischen Bereiche, Produktion, Handel, Gesundheitswesen und andere sogenannte körpernahe Dienstleistungen sind besonders davon betroffen. Homogene Teams zeigen besondere Stärken, aber auch Schwachstellen. Klarerweise potenzieren sich die jeweiligen Eigenheiten der Geschlechter da wie dort. Wenn homogene Teams funktionieren, kann sich das für Teammitglieder und Führungskräfte sensationell anfühlen! Wenn nicht, dann ist die Erfahrung, Teil eines solchen Teams zu sein, unter Umständen traumatisch. Der Vergleich drängt sich auf: Die Bewirtschaftung unserer Wälder mit Fichten-Monokulturen und auch jede andere landwirtschaftliche

Monokultur schafft überwiegend Probleme, die wir nicht hätten, wenn wir die Populationen gesund durchmischen würden.

Wenn man reine Männer- und Frauentteams von außen beobachtet, fällt eines besonders auf: Männer verschmelzen als einzelne Individuen in einer homogenen Gruppe zu einem Ganzen! Sie sind deswegen auch leichter zu führen. Frauen erhalten sich in homogenen Gruppen ihren Status als einzelnes Individuum. Eine reine Frauengruppe verschmilzt nicht! Das kann Führungskräfte sehr fordern, wenn sie die Branche wechseln und mit andersgeschlechtlichen Teams zu arbeiten beginnen.

Eine erfolgreiche, lebenserfahrene Managerin hat ihre Erfahrungen mit homogenen Männer- und Frauentteams auf den Punkt gebracht. Als Mitglied bei den härtesten maritimen Wettkampf-Segelwettbewerben in Schottland hat sie Folgendes beobachtet: *»Männer packen sofort an und tun etwas, ohne vorab groß zu diskutieren. Sie stimmen sich vorher nicht zwingend miteinander ab. Frauen diskutieren vorab – manchmal sehr ausgiebig –, wie sie vorgehen wollen. Erst dann wird gehandelt.«* Diese Beobachtung kann ich nur bestätigen. Und es untermauert einmal mehr, warum eine Mischung aus beiden Geschlechtern in einem Team nur von Vorteil sein kann. Wenn es die Rahmenbedingungen auch entsprechend hergeben würden!

### **Homogene Frauentteams**

Lassen Sie mich bitte die Sache mit den homogenen Teams nochmals klischeehaft darstellen. Es kann sein, dass Sie es in Ihrer Realität anders erleben. Aber dann werden die Unterschiede nicht deutlich genug.

Wenn homogene Frauentteams funktionieren, dann wird menschliche Fürsorge, Zuhören und Empathie gelebt. So ergeben sich immer wieder Situationen, in denen der Zusammenhalt des Teams sehr hoch ist. Man kann sich ehrlich aufeinander verlassen. Loyalität und Integrität werden nicht nur gelebt, weil man

sich beruflich nützlich ist, sondern weil man sich als Mensch schätzt! In homogenen Frauenteamen wird oft nach dem Sinn und dem großen Ganzen gefragt. Festgefahrene Strukturen und Prozesse werden hinterfragt (und zu oft kritisiert), ein pragmatischer und hausverstandsorientierter Zugang zur Umsetzung von Lösungen ist Trumpf! Verknüpfungen und die Dinge zu Ende denken sind an der Tagesordnung.

Um den hohen Ansprüchen auf der Beziehungsebene gerecht zu werden und diese aufrechtzuerhalten, braucht es viel Zeit und Energie für den persönlichen Austausch. Wenn es einmal zu einem Vertrauensverlust kommt, dann können Frauen emotional sehr verletzt und daher auch sehr nachtragend sein, weil die emotionale Ebene, die Beziehungsebene eine so große Rolle spielt. Es kommt dann zum Bruch, der lange oder gar nicht mehr zu kitten ist. Führungskräfte sind hier aufgerufen, Konflikte ernst zu nehmen und für rasche und nachhaltige Lösungen zu sorgen!

### **Homogene Männerteams**

Wenn homogene Männerteams funktionieren, läuft alles im Umgang miteinander ein wenig lockerer und unkomplizierter. Denn diese Teams können auch dann gut funktionieren, wenn die Beziehungsebene nicht gefestigt wurde, denn die sachliche Zusammenarbeit und der Spaß stehen im Vordergrund. Die spielerische Komponente des Miteinanders wird besonders gepflegt, wenn keine ernsthaften Konflikte vorhanden sind. Männer können lösungsorientiert zusammenarbeiten und Leistungen erbringen, auch wenn man sich nicht mag. Wenn Spannungen und Konflikte gelöst werden, ist »Mann« weniger nachtragend, da die Beziehungsebene nicht im Vordergrund steht. Der Hang zum Wettbewerb – gepaart mit dem Spieltrieb im Mann – kann innerhalb eines Teams und zwischen Teams zu kreativen Hochleistungen führen!

Männer öffnen sich persönlich eher schwer und geben weniger von sich preis, wenn es nicht sein muss. Sie übersehen dabei

leicht ihre eigenen emotionalen Bedürfnisse und die der anderen. Ein schlechtes Betriebsklima wird über lange Zeit hingenommen, so kann ein hohes Aggressionspotenzial und viel Destruktivität im Konfliktfall entstehen. Machtkämpfe auf Gedeih und Verderb sind dann unausweichlich. Akute und chronische Konflikte brauchen mit hoher Wahrscheinlichkeit externe mediative Unterstützung, da der Zugang zur Beziehungsebene schwer von selbst wiederhergestellt werden kann.

## Sache und Beziehung in der D-A-CH-Region

Eines vorweg, in diesem Abschnitt geht es *nur um die kommunikativen Aspekte im Berufsleben* dreier benachbarter Länder: Deutschland – Österreich – Schweiz. Und ich darf hier nochmals Klischees bedienen, um die Unterschiede hervorzuheben. Als Österreicherin (dort geboren und sozialisiert) kenne ich die hellen und dunklen Seiten meines Landes besonders gut und darf die kommunikativen Gepflogenheiten meiner Heimat besonders kritisch hinterfragen. Folgender Umstand scheint auf den ersten Blick wenig bedeutend zu sein: die Sach- und Beziehungsebenen in der Kommunikation werden in den D-A-CH-Ländern sehr unterschiedlich gelebt. Wenn ich hier die Schweiz nenne, dann meine ich die deutschsprachigen Gebiete der Schweiz. Bayern ist ein Sonderfall. Die Bayern haben mehr mit den Österreichern gemeinsam als mit den Deutschen. Aber bitte werfen Sie nie die Bayern und die Österreicher in einen Topf. Dann sind beide Seiten beleidigt. Und die österreichischen Vorarlberger haben mit den Schweizern mehr gemein als mit den Wienern.

Der gemeinsame Gebrauch der deutschen Sprache lässt die sprachlichen Barrieren und kommunikativen Hindernisse auf den ersten Blick nichtig erscheinen – abgesehen von den verschiedenen Dialekten. Was am meisten auffällt, ist, dass die Beziehungsebene in diesen drei Ländern sehr unterschiedlich

bedient wird. Die Österreicher legen in der Kommunikation sehr viel Wert auf die Beziehungsebene, die Deutschen weitaus weniger und die Schweizer – wie könnte es auch anders sein – liegen in der ausgeglichenen Mitte. Im Geschäftsleben zeigen sich Deutsche oftmals irritiert oder auch erfreut über den ausführlichen Small Talk und das kommunikative Vorgeplänkel der Österreicher, bevor man sich den inhaltlichen Themen widmet. Da erkundigt man sich nach dem persönlichen Befinden und nach der Anreise, es wird für das leibliche Wohl gesorgt oder nach dem Erfolg des Geschäftspartners in anderen Ländern gefragt. Ein Deutscher hat sich unlängst bei mir beklagt, dass er in seinem neuen österreichischen Arbeitsumfeld ständig nach seinem Befinden gefragt wird. Das findet er wohl nett, aber im Geschäftsleben sei das übertrieben. Im Gegenzug finde ich es als Österreicherin irritierend, wenn in Deutschland beim Kunden nach kurzer korrekter und freundlicher Begrüßung und minimalem (!) Small Talk sofort in medias res gegangen wird. Deutsche praktizieren kommunikatives Warming up im Arbeitsleben sehr zurückhaltend, bis gar nicht. Der Beziehungsebene wird hier weitaus weniger Bedeutung und Zeit eingeräumt – Job ist Job. Hauptsache, man begegnet sich professionell und korrekt. Das kann sich für einen Österreicher wie eine kalte Dusche anfühlen. Natürlich erlebe ich das nicht immer bei deutschen Kunden. Aber wenn, dann ist es in Deutschland der Fall. Deutsche kommen einfach schnell auf den Punkt, sie sind beneidenswert eloquent, wenn wir Österreicher noch drum herumreden. Ich darf das sagen als Österreicherin. So verwundert es auch wenig, dass besonders wir Österreicher beim Nein-Sagen so unsere Schwierigkeiten haben (Deutsche und Schweizer sagen mir, dass sie das auch kennen, aber was soll's, ich glaube, der Unterschied liegt in der Ausprägung). Ein »Nein« klar und deutlich auszusprechen, liegt uns Österreichern so gar nicht im Blut (aber wenn es sein muss, dann geht es natürlich schon!). Der diplomatische Wohlfühl-Aspekt steht für uns im Vordergrund,

wir wollen die Beziehung zum anderen nicht mit einem Nein belasten. Dieser Umstand ist leider auch die Quelle für viele Missverständnisse und Konflikte zwischen Deutschen und Österreichern. Ein Deutscher kann mit seinem klaren Nein für einen Österreicher sehr schroff daherkommen. Aber das ist nicht das eigentliche Problem. Die österreichische Art, Nein zu sagen, hat viele Facetten. Wir weichen aus und kommunizieren unklar – das versteht natürlich dann keiner, der das nicht weiß. Ein konkretes Beispiel aus meiner Praxis: Eine deutsche Führungskraft eines österreichischen Unternehmens fragt den österreichischen Kollegen zwischen Tür und Angel um sein Einverständnis bezüglich einer Projektplan-Änderung. Der Österreicher antwortet mit: *»Passt schon, lass uns morgen nochmals darüber reden.«* Für den Deutschen war das eine Zustimmung. Als der Kollege die Planänderung nicht entsprechend umsetzte, war die deutsche Führungskraft sehr erbost und hat das klar zum Ausdruck gebracht. Jeder Österreicher weiß, dass ein *»Passt schon«* noch lange nicht als Zustimmung gedeutet werden kann und ein *»Lass uns morgen darüber reden«* sogar ein vorläufiges Nein bedeutet! Auch häufige Verzögerungen durch wiederholte Ausreden können in Österreich ein Hinweis auf eine verdeckte Ablehnung sein. Irgendwann kapiert man dann, dass der andere nicht will.

Kurzer Zwischenstand: Deutsche bevorzugen also eher den sachlichen Aspekt in der Kommunikation, die Österreicher eher den Beziehungsaspekt. Am ausgeglichensten erlebe ich die kommunikative Umsetzung beider Aspekte in der deutschsprachigen Schweiz. Die Uhren ticken da eindeutig anders. Sache und Beziehung kommen da sehr ausgewogen daher. Es ist eine Mischung aus Höflichkeit und sachlicher Geradlinigkeit. Die deutschsprachigen Schweizer beginnen ein Meeting ebenfalls oft, ohne vorher einen Small Talk zu führen, sie springen sofort in den inhaltlichen Aspekt (in der französischen und italienischen Schweiz ist das nicht so). Aber das irritiert viel weniger, da

Diskussionen und Gespräche insgesamt anders geführt werden. Die Diskussionskultur ist demokratischer und geprägt von flacheren Hierarchien. Entscheidungen stehen naturgemäß auf einer breiteren Basis. Das dauert seine Zeit, aber die nimmt man sich eben. Das sieht man auch daran, dass es in Diskussionen Pausen zwischen den Gesprächsbeiträgen Einzelner gibt. Das ist eine seltene Wohltat. Es trägt nicht nur zur Entschleunigung bei, sondern stärkt auch ganz wesentlich die Beziehungsebene. Und es trägt dazu bei, Missverständnisse zu verringern. Wenn ein Schweizer Nein sagt, dann sagt er auch Nein, aber er begründet es dann auch so, dass es für den anderen nachvollziehbar und menschlich annehmbar wird. Sache und Beziehung wird gleichwertig behandelt. Auch in der Schweiz ist nicht alles nur Milch und Honig, ich weiß, aber in kommunikativer Hinsicht spiegeln sie für mich eine Ausgeglichenheit wider, die uns Österreichern und auch den Deutschen guttun würde.

So unterschiedlich das Nein-Sagen in den drei Ländern gehandhabt wird, so unterschiedlich wird mit Kritik umgegangen. Stereotyp würde ich natürlich sagen: Der typische Österreicher ist zu weich und nimmt eine sachliche Kritik schnell persönlich. Der typische Deutsche ist zu hart und verlässt sich offensichtlich darauf, dass sein Umfeld damit schon allein klarkommt. Die Schweiz hat auch hier die größeren Chancen, Sache und Beziehung adäquat zu bedienen.

Was in allen drei Kulturen gut ankommt, ist die Formel »Klar in der Sache und weich zur Person«, das stammt aus dem Harvard Verhandlungs- und Konfliktlösungskonzept, das ich sehr zu schätzen gelernt habe. Hier wird aufgezeigt, wie man seine Interessen und Bedürfnisse inhaltlich nachhaltig so vertritt, ohne die Beziehungsebenen zu belasten (und natürlich gleichzeitig die Interessen und Bedürfnisse der anderen auch berücksichtigt). Mit »Klar in der Sache« meint man ehrlich, direkt und auch kritisch zu sich und anderen zu sein. Man will seine eigenen Interessen und die Interessen des anderen klar auf den Tisch bekommen und so zu einer tragfähigen Lösung gelangen. Mit

»Weich zur Person« meint man respektvoll, verständnisvoll, taktvoll und höflich – auch wenn es emotional wird!

Hart und weich gleichzeitig zu sein, das fühlt sich aber ambivalent für uns an. Das muss kein Widerspruch sein, aber wir bekommen das schwer unter einen Hut. Denn wenn wir auf der inhaltlichen Ebene unsere Interessen und Bedürfnisse – entgegen der anderen Meinung – klar vertreten, dann kann sich das für den anderen wie ein Angriff anfühlen. Wenn wir gleichzeitig respektvoll mit dem anderen umgehen und somit weich auf der Beziehungsebene sind, dann ist dies kritischer Klartext und Wertschätzung in einem: Angriffs auf der Sachebene und Kooperation auf der Beziehungsebene. Das geht für die meisten nicht zusammen. Das haben wir nicht gelernt. Es geht aber beides! Vor allem im professionellen Kontext (und nicht nur dort) werden Sie Anerkennung dafür ernten!

