

# Wer fragt, führt!

*Frauen sind in Führungspositionen auf dem Vormarsch.*

*Außer den allgemeinen Dress- und Verhaltenscodes sind in der Führungsetage vor allem eine optimistische Grundhaltung, Selbstsicherheit und Souveränität gefragt. Eigenschaften, die kommunikativ transportiert werden.*

*Wie Sie im Gespräch daher mit Fragen punkten und Probleme in Lösungen verwandeln können, zeigte die Münchner Hochschuldozentin und Rhetorik-Trainerin Dr. Cornelia Wolfgruber den Studentinnen der Hochschule Kempten in ihrem Workshop zum 2. Hochschulforum: Frauen & Führung.*



Daniela, die Personalerin, stellt die Gretchenfrage: "Wie sieht es denn bei Ihnen mit der Kinderplanung aus?" Lena ist empört: "Diese Frage ist aus

juristischen Gründen nicht erlaubt – ich darf Ihnen dazu keine Auskunft geben, möchte Ihnen aber trotzdem entgegenkommen ..." Die Personale-

rin gibt zu verstehen, dass auch ihr die juristischen Gründe bekannt sind, aber der emotionale Zug zwischen den beiden ist abgefahren. Das Gespräch plätschert noch eine Zeitlang dahin, bis es schließlich versandet. Die Chance ist vertan.

## Wenn ich aber wütend werde ...

Bei so einer Frage kochen meine Emotionen auch hoch, gibt eine andere Studentin zu bedenken, was muss ich mir denn alles gefallen lassen in einem Gespräch?

Die einfache Antwort: Im Prinzip gar nichts, aber wenn Sie sich Ihrer Wut überlassen, dann hat die andere Person das Gespräch geführt und Sie haben sich provozieren lassen!

Provokante Äußerungen von Männern zielen übrigens meistens darauf ab, Frauen Emotionen zu entlocken. Ein uraltes Mittel, um herauszufinden, wie Frauen gefühlsmäßig zu ihnen stehen. Direkt ins Wespennest zu stechen hat noch einen weiteren Vorteil: Sind die Frauen verunsichert, können sie leichter bestimmt werden – von den Männern. Emotionale Verwirrung hat sich noch nie positiv auf die rationale Kontrolle ausgewirkt: Selbstsi-

cherheit und Souveränität ade!

In ihrer Emotionalität reagieren Frauen dann eher als Betroffene, nämlich als diejenigen, die das Ganze erleiden; die Männer beobachten über den Rand der Expertenbrille und geben weiterhin Ratschläge zur Lösung.

## Agieren statt reagieren

Doch selbst wenn Frauen die ausgewiesenen Expertinnen sind, geraten sie durch ihre Formulierungen oftmals in die Bredouille: "Durch die Lieferverzögerungen unserer kanadischen Partner bekommen wir ungeheure Probleme im Absatzgebiet Ost."

Mit dieser Vorhersage bekommt man höchstens selbst Probleme – in der Führungsetage! Denn: Von Optimismus keine Spur und bei negativen Dingen schalten die Leute meist ab.

Die wichtigsten Stolpersteine haben wir bereits kennen gelernt – lernen wir nun, sie zu vermeiden. Halten Sie inne und formulieren Sie diesen Satz zur Frage um:

"Wer von Ihnen im Team hat denn bereits Lösungsvorschläge wegen der verspäteten Lieferung unserer kanadischen Partner?"

So machen Sie aus Problemen Lösungen, sind nicht Betroffene, sondern Expertin und strahlen Optimismus sowie Souveränität aus – Führungsvorhersage für Sie: Super!

## Klar in der Sache, aber charmant im Ton

Lena lächelt freundlich und formuliert ihre Antwort auf die juristisch bedenkliche Nachfrage der Personalerin neu: "Wenn ich jetzt Kinder wollte, warum sollte ich mich dann bei Ihnen bewerben? Im Übrigen bin ich ein fairer Mensch und würde Sie immer rechtzeitig über so einen Schritt unterrichten – meine Arbeit ist mir nämlich genauso wichtig wie Ihnen! Da hätte ich gleich mal eine Frage an Sie: Wie groß wird mein neuer Verantwortungsbereich denn ausfallen?"

Lena hat ihren Standpunkt klargestellt, das Blatt wendet sich. Kein Herumdicksen, kein Verschanzen hinter

juristischen Instanzen: Souverän übernimmt sie mit einer weiterführenden Frage die Gesprächsführung, weist auf ihre Eigenverantwortung in der Kinderfrage hin und lenkt so das Gespräch in eine für beide positive Bahn.

## Gehalt: So hoch wie möglich!

Nun ist es heraus – doch nach dieser kühnen Forderung fehlen Angelika beinahe selbst die Worte und die Personalerin bohrt freundlich, aber bestimmt nach dem Warum.

Bei Gehaltsfragen gilt es, den so genannten Verhandlungsspielraum herzustellen.

Wie geht das? Ganz einfach, wenn wir uns die Bedeutung des SAE oder Standard Average European, auf gut Deutsch: Standard-Durchschnitts-Europäisch, klarmachen.

Das SAE ist eine sehr räumliche Sprache: "Ich bin einen Schritt weiter gekommen", "Das ganze Konzept ist raumgreifend", "Sie ist ganz oben angekommen", Günter Wallraff "Ganz unten".

So stellen wir mittels Sprache auch symbolische Handlungsräume her: Wenn mir jemand "lang und breit" erklärt, warum mein Gehalt nicht so "hoch wie möglich" sein soll, dann gilt es hier, ebenso viel Raum herzustellen. Der Begriff "angemessene Antwort" signalisiert uns daher, wie umfangreich unsere Antwort werden soll: Nämlich genauso "lang und breit" zu erklären, warum ich dieses Gehalt will!

Wird das Gespräch "uferlos", d.h. zu lang, dann kann die Antwort auch nur in einem Satz bestehen: Je nachdem ob ich "eins draufsetzen" oder "eins drunter gehen" will.

## Stimme: So tief wie möglich?

Darf es eine Oktave tiefer sein? Ja, die tiefe Stimme - raumgreifend, sonor, souverän - zutiefst männlich halt! Managerinnen in den USA haben den Männern die tiefe Stimme "abgehört", so wie jüngst Topmanager Josef Ackermann den Frauen das Lächeln "abgeguckt" hat, als er sich in einer



Talkshow mit einem Dauerlächeln gar als "schwäbische Hausfrau" bezeichnete, um so seine Spar-Tugenden auf den Punkt zu bringen.

Mithilfe des Voice Coachs lassen sich amerikanische Topmanagerinnen ihre Stimme eine Oktave tiefer legen, um die Führungsmerkmale Sicherheit und Souveränität schlicht und einfach "durchklingen" zu lassen.

Stimmbogen runter, also tief, bedeutet Antwort, Stimmbogen rauf, also hoch, bedeutet Frage – und: Wer fragt, führt! So verwandeln Sie die Not in eine Tugend: Nutzen Sie die natürliche Höhe der weiblichen Stimmlage für Ihre zahlreichen gut formulierten Fragen! Im Gespräch richtig eingesetzt können Sie durch Ihre Fragen brillieren und Dinge herausfragen, die auch für Ihre Gesprächspartner noch unklar waren: "Welche Informationen kann ich Ihnen noch geben, damit Sie sich in Ihrer Entscheidung sicher sind?"

"Die Frage ist, was bleibt für mich dann überhaupt noch zu tun?" sagte die "faule Studentin" bereits am Anfang des Gesprächs zu ihrer Teampartnerin und überließ dieser damit gekonnt die ganze Arbeit ...

*Wenn Sie bei diesem Thema allerdings dranbleiben wollen, dann finden Sie weitere Informationen dazu im Internet auf der Webseite [www.wolfgruber.com](http://www.wolfgruber.com)*