Horizontale vs. vertikale Kommunikation

Powerplay: Kommunikative Dynamiken am Arbeitsplatz

Frauenquoten sind hilfreich, Aufklärungen zu Gender-Bias wichtig und Diskussionen um Chancengleichheit sinnvoll. Doch all das nützt wenig, wenn ein Thema bei Unternehmen weitgehend unbeachtet bleibt: die unterschiedlichen Kommunikationsstile von Männern und Frauen. Diese sprachliche Diskrepanz führt oft zu Missverständnissen, Spannungen und Ineffizienz in der Zusammenarbeit. Es ist Zeit, diesem Problem die nötige Aufmerksamkeit zu schenken.

Von Salvatore Princi und Slavica Sovilj

Anna sitzt im wöchentlichen Teammeeting und präsentiert als Projektleiterin ihre Ideen für das neue Projekt. Sie fördert den offenen Austausch und ermutigt ihr Team, Meinungen einzubringen. Kaum beginnt die Diskussion, als ihr Chef, Herr Schmid, sie unterbricht: «Wir müssen uns hier auf die Fakten konzentrieren», sagt er bestimmt. Etwas irritiert versucht Anna, den offenen Austausch wieder aufzunehmen: «Das ist ein interessanter Punkt, Herr Schmid. Vielleicht könnten wir das mit den Ideen des Teams kombinieren?»

Doch Herr Schmid unterbricht sie erneut: «Wir haben keine Zeit für endlose Diskussionen. Wir müssen uns auf einen klaren Plan einigen.» Anna fühlt sich übergangen und kämpft mit Frustration. Sie versucht erneut, die Diskussion zu beleben: «Ich denke, wenn wir alle Perspektiven berücksichtigen, könnten wir eine umfassendere Lösung finden.» Doch Herr Schmid fällt ihr wieder ins Wort: «Keine-Zeit-dafür.» Die Atmosphäre im Raum ist angespannt und Anna sichtlich gelähmt.

Horizontale und vertikale Kommunikation

Was in diesem Beispiel stattfindet, hat weder etwas mit Frauenfeindlichkeit noch mit Gender-Bias zu tun. Es geht vielmehr um den Zusammenprall zweier Kommunikationsstile, die nicht unterschiedlicher sein könnten: horizontale und vertikale Kommunikation.

Das Verständnis dieser Unterschiede ist grundlegend, um die Dynamiken am Arbeitsplatz und besonders bei Konflikten effektiv zu managen. Horizontale Kommunikation ist geprägt durch Zugehörigkeit und Gleichheit, fördert einen offenen Austausch und gleichwertige Beiträge. In diesem System sind mehrheitlich Frauen zu finden, jedoch nicht ausschliesslich.

Vertikale Kommunikation hingegen ist durch Rangordnung und Revierverhalten gekennzeichnet, oft geprägt durch formellere Strukturen und Autoritätsdynamiken. Für vertikale Kommunikatoren sind Machtbotschaften ein wesentlicher Bestandteil ihres kommunikativen Rituals. Wer dieses Bedürfnis ignoriert, stösst auf Widerstand. In diesem vertikalen System sind vor allem Männer vertreten, doch auch hier gibt es Ausnahmen. Die Geschlechterzuordnungen sind nicht absolut, sondern zeigen lediglich Tendenzen in der Arbeitswelt.

Kommunikation als Reflex verstehen

Weibliche Führungskräfte, die häufig einen kooperativen und offenen Kommunikationsstil pflegen, werden oft durch dominantere und direktere Kommunikationsstile ihrer männlichen Kollegen ausgebremst. Das geschieht meist nicht aus Böswilligkeit oder Frauenfeindlichkeit, sondern aufgrund eines «Übersetzungsfehlers». Die beiden Kommunikationsstile – horizontal und vertikal – sind buchstäblich wie Fremdsprachen füreinander. Jeder spricht in der Weise, die ihm am selbstverständlichsten erscheint, und das geschieht meist reflexartig und nicht

Vertikale Kommunikation ist durch Rangordnung und Revierverhalten gekennzeichnet.

strategisch. Wir kommunizieren, wie wir sozialisiert wurden, was bedeutet, dass unsere Kommunikationsweise für die meisten von uns eher intuitiv als bewusst gewählt ist.

Mehr Handlungsoptionen zum Selbstschutz schaffen

Die Vielfalt verbaler Attacken, denen Frauen oft ausgesetzt sind, reicht von direkten persönlichen Angriffen, sexistischen Bemerkungen und Herabsetzungen bis hin zu subtileren Formen von Diskriminierung. In der Regel reagieren weibliche Fach- und Führungskräfte auf solche Angriffe mit typisch horizontalen Reflexen, was oft wirkungslos bleibt. Hier sind einige klassische Beispiele, die für Horizontale im vertikalen Konflikt herausfordernd sind:

Wenn argumentieren nichts bringt: *«Das wird nicht funktionieren.» «Sie haben keine Ahnung, wovon Sie reden.» «Das ist nicht zu Ende gedacht.»* Wer auf solche Killerphrasen mit Einfühlungsvermögen und Sachverständnis reagiert, hat nicht verstanden, was da gerade vor versammelter Mannschaft passiert. Solche Sprüche sind bei Vertikalen an der Tagesordnung – unspezifisch und unsachlich. Es handelt sich nicht um Argumente, sondern Behauptungen. Es macht keinen Sinn, mit Argumenten zu reagieren. Drehen Sie den Angriff einfach um: Sagt er, «Das funktioniert nicht», antworten Sie, «Das funktioniert». Behauptet er, «Das hatten wir schon», entgegnen Sie, «Das hatten wir noch nie». Seien Sie sich dafür nicht zu schade. Es geht lediglich darum, den Angriff zu neutralisieren. Danach kann man wieder sachlich diskutieren. Aber bitte, erst danach!

Zuerst die Politik, danach der sachliche Inhalt: Wenn ein Meeting offiziell beginnt, kommen Horizontale direkt zur Sache. Das ist angemessen, wenn nur horizontale Kommunikatoren anwesend sind. Doch wenn auch vertikale Vertreter teilnehmen, hat das Meeting schon vor dem offiziellen Beginn begonnen: Wie betreten die Leute den Raum? Wer setzt sich neben wen? Wer beansprucht den meisten Platz? Wer macht die lautesten Sprüche? Wer kommt wiederholt zu spät? Wer spielt mit Gegenständen herum? Diese Details mögen für viele Horizontale nebensächlich erscheinen, doch sie sind es nicht. Solche Elemente können bereits vorab entscheidende Machtbotschaften aussenden und den Verlauf des Meetings beeinflussen.

Tolerieren Sie keine Unterbrechungen: Für Vertikale ist klar: Wer sich unterbrechen lässt, hat kein politisches Gewicht. Wer kein politisches Gewicht hat, hat nichts zu sagen. Wer nichts zu sagen hat, ist nicht wichtig. Das mag für Horizontale keinen Sinn ergeben, für Vertikale jedoch schon. Wenn Sie unterbrochen werden, reagieren Sie ruhig und bestimmt. Adressieren Sie das Offensichtliche: «Sie unterbrechen mich schon zum dritten Mal» oder «Ich bin noch nicht fertig». Sagen Sie es langsam, klar und bestimmt. Falls nötig, wiederholen Sie es mehrmals. Damit gewinnen Sie die Kontrolle über das Gespräch zurück, ohne aggressiv zu wirken.

Bitte nicht lächeln: Es gibt nichts zu lachen, wenn Sie jemand beleidigt oder Ihnen das Wort abschneidet. Was logisch erscheint, ist für viele Horizontale nicht selbstverständlich. In der direkten Konfrontation mit Vertikalen verfallen viele Horizontale diesem Demutsreflex. Dieses unpassende Lächeln deuten Vertikale als Unsicherheit, Unterwürfigkeit oder als Mangel an Ernsthaftigkeit bezüglich des diskutierten Themas. Diesen Reflex zu unterdrücken, kann eine echte Herausforderung sein, lohnt sich aber in jedem Fall, um sich den nötigen Respekt zu verschaffen.

Horizontale und vertikale Kommunikation haben beide ihre Vorteile und Schattenseiten. Keine der beiden ist der anderen überlegen oder unterlegen. Es sind zwei Realitäten, mit denen man lernen muss umzugehen. Daher muss die moderne Führungskraft von heute zwingend «zweisprachig» sein – horizontal und vertikal. In der Praxis gelingt das jedoch nur den wenigsten. Ein Grund dafür ist, dass viele aus dem vertikalen System diese Konflikte nicht so ernst nehmen wie die Horizontalen. Der entscheidende Grund jedoch ist, dass es den Horizontalen oft sehr schwerfällt, in der Konfrontation mit Vertikalen den Hebel im entscheidenden Moment umzulegen. Doch die gute Nachricht ist: Dieser Switch lässt sich effektiv trainieren.

Unternehmen können viel gewinnen, wenn sie die Bedeutung dieser Kommunikationsstile erkennen und ihre Mitarbeitenden entsprechend schulen, um ihre Teams «zweisprachig» zu machen. Es ist höchste Zeit, dieser Herausforderung die nötige Aufmerksamkeit zu schenken und die Sprachbarrieren am Arbeitsplatz zu überwinden.

Weiterführende Informationen zum Thema sowie Seminarangebote: www.princi.ch/assertica

Wie horizontale Botschaften im beruflichen Kontext von Vertikalen interpretiert werden:

Kommunikatives Verhalten	Horizontale Absicht	Mögliche vertikale Interpretation
Häufiges Nicken und Nachfragen	Herstellen von Nähe, Höflichkeit und Wertschätzung	Unsicherheit, will gefallen, freiwillige Unterordnung
Sprechen im Konjunktiv	Konstruktiv sein, ohne sich in den Vordergrund zu stellen	Unentschlossenheit, mangelnde Verbindlichkeit
Zurückhaltendes Redeverhalten	Zuhören, respektvoll sein, anderen Raum geben	Passivität, Überforderung, Desinteresse
Lange E-Mail-Texte	Fachkompetenz, Vollständigkeit und Pflichtbewusstsein	Kommt nicht auf den Punkt, kein politisches Gewicht
Hohe Verbalitätsdichte	Tiefes Themenverständnis, Ausführlichkeit, Expertise zeigen	Unsicherheit, Angst, fehlende Priorität

Quellen

Benenson, Joyce F. (2014): Warriors and Worriers. The Survival of the Sexes. Oxford: Oxford University Press USA.

Modler, Peter (2020): Das Arroganz-Prinzip. So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf. 3., erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: FISCHER Taschenbuch (Fischer Taschenbuch, 70319).

Tannen, Deborah (1992): You just don't understand. Women and men in conversation. London: Virago Press.

Salvatore Princi ist Kommunikationstrainer mit über 10 Jahren Erfahrung als selbstständiger Berater in Auftrittskompetenz sowie Führungs- und Personalentwicklung, mit Schwerpunkt auf horizontalen und vertikalen Kommunikationsformen in Unternehmen. *Er ist zertifiziert in Profit by Difference. Coaching nach Dr. Modler®.*

Slavica Sovilj, lic. phil. I, MAS Coaching, IAP, ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Potenzial Plus GmbH. Sie hat 25 Jahre Beratungs-, Führungs- und Projektleitungserfahrung im internationalen Umfeld mit den Schwerpunkten Organisations- und Teamentwicklung, Coaching und Führungsentwicklung.