

Bitte recht arrogant!

BZ-INTERVIEW mit dem Unternehmensberater Peter Modler, der Frauen beibringt, wie sie sich im Beruf durchsetzen können

Die meisten Frauen pfeifen auf die Machtspielchen der Männer. Das ist ein Fehler, sagt der Unternehmensberater Peter Modler und rät zu mehr Arroganz. Mit Leistung, Bescheidenheit und Sozialkompetenz allein schaffe es keine Frau an die Spitze. Petra Kistler fragte den Coach aus dem Dorf Amoltern am Kaiserstuhl nach Erfolgsrezepten für eine männerdominierte Berufswelt.

BZ: Herr Modler, Sie bieten ein Arroganztraining für Frauen an. Warum sollten Frauen hochnäsiger werden?

Modler: Ich empfehle Arroganz nicht als Lebenshaltung, sondern als Verhalten, das Frauen bei Bedarf aus der Werkzeugkiste rausholen und einsetzen sollen.

BZ: Dabei werden Frauen doch meist wegen ihrer Sozialkompetenz gelobt.

Modler: Viele Frauen glauben, sie könnten sich bei Mitarbeitern durchsetzen, wenn sie besonders freundlich sind und Argumente anführen. Doch Männer legen so etwas gern als Schwäche aus. Sie denken in Rangordnungen, testen ständig spielerisch die Hierarchien und Reviere aus. Wenn die Führungsrolle in Frage gestellt wird – und solche Angriffe finden meist nicht auf einer intellektuellen Ebene statt –, muss die Vorgesetzte erst einmal klar machen, wer die Nummer eins ist. Und zwar nicht mit Argumenten, sondern auf der selben Ebene: nonverbal, mit Gestik, Mimik, Haltung, räumlicher Distanz. Erst dann kann über Inhalte geredet werden. Man muss dieses Spiel nicht großartig finden, aber man muss wissen, nach welchen Regeln es funktioniert. Die erste Regel lautet: Nonverbale Kommunikation vor verbaler! Die zweite: Rangordnung vor Inhalten!

BZ: Ein Beispiel bitte.

Modler: Eine Klientin kam zu mir, weil sie von einem Telefongespräch mit einem Bürgermeister geschockt war. Die Frau war verantwortlich für mehrere Einrichtungen bei einem sozialen Träger; eine dieser Einrichtungen sollte geschlossen werden. Der Bürgermeister rief bei ihr an und brüllte 30 Minuten lang durchs Telefon: Das lasse er sich nicht gefallen, das gebe es bei ihm nicht, auf seiner Gemarke werde diese Einrichtung nicht geschlossen... Er schrie, tobte, brüllte. Die Frau versuchte immer wieder ein Argument unterzubringen, doch der Gesprächspartner brüllte weiter, kein einziges Argument drang zu ihm durch.



Peter Modler

BZ: Wie reagierten Sie darauf?

Modler: In einem Rollenspiel wurde diese Situation nachgestellt. Dazu bringe ich einen x-beliebigen männlichen Sparringspartner mit. Dabei ist es völlig egal, ob es sich um einen erfahrenen Geschäftsmann oder einen 16-jährigen Schüler handelt. Beide haben die Chefattitüde sofort drauf. An dem Sparringspartner testen wir mögliche Reaktionen und probieren, wie weit man die Arroganzschraube anziehen kann. Dabei unterbreche ich immer wieder und frage den Mann, wie er sich fühlt. Das soll den Frauen zeigen, wie weit sie gehen können. In dem Fall fiel auf, dass der Gesprächspartner die ganze Zeit nur Wichtig-Wichtig-Botschaften gab: Ich bin der Bürgermeister! Es geht um meine Gemeinde! Ich ha-



FOTOS: FOTOLIA/ELKE KERN

Nur nicht zu freundlich sein.

be das Sagen! Damit wurde klar, dass die Frau auch auf dieser Ebene agieren musste. Zweiter Durchgang, der Sparringspartner begann und fing gleich an zu brüllen. Die Frau unterbrach ihn, indem sie sagte: Ich bin die Geschäftsführerin! Er schrie weiter, aber sie wiederholte unbeirrt und langsam immer wieder: Ich bin die Geschäftsführerin! Pause. Ich bin die Geschäftsführerin! Pause. Ich bin die Geschäftsführerin. Irgendwann brach er plötzlich ab, Stille im Raum. Ich fragte den Mann, was jetzt los sei? Seine Antwort: „Ich höre der jetzt mal zu.“ – Und warum auf einmal? – „Ja, die ist doch die Geschäftsführerin!“ Gehör fand die Frau erst, als sie nicht sachlich sein wollte, sondern ihren Rang heraushängen ließ.

BZ: Können Frauen dieses von oben herab schlechter als Männer?

Modler: Grundsätzlich können dies Frauen genauso gut. Aber offensichtlich gibt es ein paar Mechanismen, die sie bremsen. Ich habe schon oft erlebt, dass ein Mann Schwachsinn erzählt oder stundenlang schwafelt. Die Frauen durchschauen das, sie sind aber viel zu höflich, um ihn zu unterbrechen. Für Männer gehört etwa eine Unterbrechung viel selbstverständlicher zum Spiel.

BZ: Darf eine Frau dabei mitspielen?

Modler: Das darf jeder. Wenn er oder sie das nicht macht, heißt das: Die spielt nicht mit, die zählt auch nicht. Männer fühlen sich dabei meist überhaupt nicht schlecht behandelt. Das Auftreten kommt nur Frauen rüde vor. Sie sind solche Rangeleien nicht gewohnt.

BZ: Und sie nehmen die Rangeleien persönlich?

Modler: Das ist der Punkt! Wenn ein Mann einen ganz normalen Arbeitstag hinter sich hat, dann hat er zwischen hundert und zweihundert kleine Rivalitätsspielchen hinter sich gebracht. Und die waren für ihn in der Regel eher sportlich, sogar angenehm. Treffen sich zum Beispiel zwei Marketingleute vor einer Sitzung auf dem Gang. „Du siehst ja immer noch so mies aus wie gestern.“ „Das ist immer nur so, wenn ich dich sehe.“ „Aner-

kennendes Grinsen, Schulterklopfen. Die Botschaft lautet: Aha, er ist noch auf dem gleichen Rang-Level wie ich, er hätte ja auch beleidigt sein können.“

BZ: Eine Frau würde solch ein Verhalten krumm nehmen.

Modler: Weil sie die Sprache dieser Männer nicht versteht. Frauen und Männer gehen in vielen betrieblichen Situationen ganz naiv davon aus, dass ihr Gegenüber zu ihrem eigenen Kommunikationssystem gehört. Das ist aber nicht so. Der Chef behandelt seine Mitarbeiterin als ob es der Mitarbeiter wäre und produziert damit oft zwangsläufig Missverständnisse. Ein Beispiel: Am Montag sagt der Chef seiner Mitarbeiterin: „Diese Sache haben Sie aber gründlich an die Wand gefahren. Ich möchte nicht, dass das noch einmal vorkommt.“ Die Mitarbeiterin schläft in dieser Nacht schlecht, am Dienstag beschäftigt sie der Rüffel immer noch, am Mittwochmittag nimmt sie all ihren Mut zusammen und geht zum Chef: „Was Sie am Montag gesagt haben, das ist mir sehr nachgegangen“, klagt sie, „ein ande-

rer Stil der Auseinandersetzung wäre mir lieber.“ Der Chef stutzt – er hat absolut keine Ahnung mehr, was am Montag eigentlich vorgefallen sein soll.

BZ: Sie geben in Ihren Seminaren Einblick in das männliche Kommunikationssystem. Warum verraten Sie die Tricks Ihrer Geschlechtsgenossen?

Modler: Weil wir in Deutschland ganz dringend das Wissen, die Begeisterung und die Fähigkeiten auch von Frauen an der Spitze brauchen. Unser Wirtschaftssystem hängt davon ab. Es gibt Untersuchungen, die belegen, dass gemischte Teams viel besser arbeiten als eingeschlechtliche Teams. Das ist auch meine Erfahrung. Wo dies nicht geschieht, liegt es meist daran, dass die unterschiedlichen Sprachen nicht respektiert und nicht verstanden werden. Zudem geht es mir um Chancengerechtigkeit. Ich habe im Lauf der Jahre viel zu viele Betriebe und Organisationen erleben müssen, in denen das berufliche Potenzial von Frauen weder wahrgenommen noch unterstützt wird – trotz wunderbarer, auf Hoch-

grad gedruckter Frauenförderpläne. Es gibt jede Menge gut ausgebildete, motivierte Frauen, doch sie haben sich antrainiert, ihr Licht unter den Scheffel zu stellen.

BZ: Woran liegt es?

Modler: Das fängt schon in der Kindheit an. Mädchen tauschen Geheimnisse aus, achten darauf, dass alle in der Gruppe gleichberechtigt sind. Ein Mädchen, das anderen Anweisungen gibt oder zu cheffig auftritt, wird eher ausgeschlossen. Keine will groß auffallen. Die amerikanische Soziolinguistin Deborah Tannen bezeichnet dieses Gesprächsverhalten als „horizontal“. Jungs klären erst einmal, wer welchen Rang in der Gruppe hat. Sie haben ein „vertikales“ Sprachverhalten.

BZ: Jungs wollen stets der Bestimmer sein?

Modler: Zumindest wollen sie wissen, wer der Bestimmer ist. Ich kenne eine ganze Menge Chefs, die Frauen fördern wollen. In aller Naivität halten sie aber Ausschau nach den Zeichen, die Männer aussenden. Wenn Frauen ein Projekt vorstellen, dann liefern sie in der Regel nicht nur dessen Stärken, sondern auch gleich noch die kritischen Schwachstellen – mit einem leichten Akzent auf den Letzteren. Eine Chefin durchschaut das Spiel mit der Demuts-Mimikry und lobt trotzdem. Ein männlicher Vorgesetzter ist damit oft völlig überfordert. Er geht davon aus, dass die, die gut sind, darüber auch sprechen. Wenn eine Frau aber selbst ständig Einschränkungen macht, so seine Schlussfolgerung, ist sie wahrscheinlich doch nicht so gut. Die sogenannte gläserne Decke, die die Karriere von Frauen behindert, besteht zum erheblichen Teil aus Sprachproblemen. Der böse Wille ist geringer als oft gedacht wird.

BZ: Wer als Frau an die Spitze will, muss das Kommunikationsverhalten von Männern übernehmen. Damit werden die Strukturen zementiert.

Modler: Sprachsysteme an sich sind nicht besser oder schlechter, sie sind nur anders. Das muss man begreifen. Wenn ich in einer Welt nach oben will, in der zurzeit noch die Männersprache den Ton angibt (was ich bedaure), kann ich mich noch so lange hinstellen und sagen: Die Frauensprache ist aber schöner. Ich werde dann keinen Erfolg haben. Es gibt allerdings Branchen, da ist die Lage bereits gekippt: Wenn ein Chef einer Pflegeeinrichtung sein Team so behandelt, als wären es männliche Techniker, muss er sich nicht wundern, wenn die Arbeitsmoral den Bach runtergeht und er rote Zahlen erwirtschaftet. Führungskräfte müssen heute zweisprachig sein.

BZ: Schafft es eine Frau nach oben, gilt sie schnell als Zicke.

Modler: Oder als Hexe. Oder als eine, die Haare auf den Zähnen hat. So eine Bezeichnung kann aber auch Respekt ausdrücken. Auch männlichen Führungskräften wird alles mögliche nachgesagt – und nicht alle kommen damit klar. Es stimmt schon: Wer eine leitende Rolle einnimmt, wird einsamer. Frauen, die in die Chefetagen wollen, müssen sich die berufliche Rolle wie ein Kostüm anziehen. Diese Rolle sollte man im Privatleben ablegen.

BZ: Wie lange muss eine Frau diese Spielchen mitmachen?

Modler: Bis sie eine unangefochtene Machttrolche hat. Wenn Sie politisch schwer genug sind, dürfen Sie alles. Aber das müssen Sie erst einmal werden.

BZ: Wie läuft es mit Cheffinnen?

Modler: Das ist nicht mein spezielles Thema. Aber soviel kann ich sagen: Da gibt es ganz eigene Abgründe.

Peter Modler, Jahrgang 1955, ist Unternehmensberater und Hochschuldozent. Sein Buch „Das Arroganz-Prinzip. So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf“ ist im Krüger-Verlag erschienen. www.drmodler.de

DIE SPIELREGELN

ARROGANZ, GANZ PRAKTISCH

Auftritt: Die meisten Frauen glauben, Kommunikation fängt an, wenn sie am Schreibtisch sitzen. Falsch, Kommunikation fängt an, wenn Sie einen Raum betreten. Deshalb: Raumbreitend eintreten, Platz nehmen, Territorium auf dem Tisch mit Unterlagen belegen.

Ruhe: Chefs rennen nicht. Wer die Macht hat, kann sich Zeit lassen. Sprechen Sie langsam, legen Sie Pausen ein. Je schneller Sie reden, desto weniger ernst werden Sie genommen. Sprechen Sie nicht zu leise. Trauen Sie sich, Schärfe in die Stimme zu legen, auch wenn es nicht schön klingt.

Kleidung: Verkleiden Sie sich nicht als Mann. Wer sich für das unauffälligste

Outfit entscheidet, geht leicht in der Masse unter. Wer an die Spitze will, sollte sich nicht verstecken.

Selbstdarstellung: Leistung setzt sich nicht allein durch. Wer sich kompetent für eine bestimmte Position fühlt, sollte sie auch einfordern. Nur keine Hemmungen bei der Eigenwerbung! Das ist nicht peinlich, denn nur wer sich laut und deutlich bemerkbar macht, wird auch gesehen.

Statussymbole: Mein Haus, mein Auto, mein Boot. Frauen finden den Streit um die Zahl der Fenster im Büro oder die Felgen des Dienstwagens oft lächerlich. Aber: Wer auf die Statussymbole verzichtet, die Kollegen haben, wird nicht ernst genommen. Wenn Ihnen etwas zusteht, fordern Sie es auch ein.