

Das NASE-HOCH-Prinzip

TEXT SARAH STRICKER



DIE MEISTEN FRAUEN PFEIFEN AUF DIE MACHTSPIELCHEN DER MÄNNER. EIN FEHLER, SAGT JOBEXPERTE DR. PETER MODLER (FOTO) UND RÄT UNS DRINGEND ZU MEHR ARROGANZ. KLINGT VIELLEICHT UNSYMPATHISCH, IST ABER SCHLAU



Dr. Modler, Sie bieten ein „Arroganztraining“ für weibliche Führungskräfte an. Warum sollten Frauen hochnäsiger werden? Ich empfehle

Arroganz nicht als Lebenshaltung, sondern als Werkzeug, das Frauen bei Bedarf einsetzen können. Wenn Sie mit Ihrer Karriere völlig zufrieden sind, brauchen Sie das natürlich nicht. Aber ich habe es viel zu oft erlebt, dass Frauen ausgebootet werden, einfach weil sie die Spielregeln der Männerwelt nicht kennen. Sie verdienen weniger, schaffen es so gut wie nie in die Führungsriege, rackern sich ab – und das Rennen machen doch die Herren. Die Geschichten, die die Frauen in meine Trainings mitbringen, sind unglaublich.

Zum Beispiel? Im letzten Seminar hatte ich eine Schulleiterin, die erzählte, wie sie – als einzige Frau im Raum – eine Konferenz leitete. Und da entblödete sich doch ein Kollege nicht, sie zu unterbrechen und – scheinbar scherzhaft – zu fragen: „Willst du uns nicht mal allen einen Kaffee machen?“ Sie konnte es gar nicht fassen, auf einer derart dämlichen Ebene angegangen zu werden. Also tat sie, was die meisten Frauen tun würden: Sie ignorierte die Aussage und machte weiter im Text.

Das ist falsch? Und ob! Dieser Mann hat ihre Führungsrolle infrage gestellt, und was typisch ist: Der Angriff fand nicht auf einer intellektuellen Ebene statt. Damit könnten die meisten Frauen ja wunderbar umgehen. Aber er war völlig unsachlich. Und so muss sie auch reagieren.

Wie könnte das aussehen? In den Seminaren läuft es so, dass ich einen Mann als Sparring-Partner dabei habe und wir die Situation mit ihm nachspielen. Im ersten Durchgang ignorierte die Schulleiterin wie gehabt die Bemerkung und machte einfach weiter – was bei dem Sparring-Partner gar nichts auslöste. Im zweiten

Durchgang ließ sie eine lange, unangenehme Pause entstehen. Das ist bereits etwas, was viele Frauen selbst nicht ertragen.

Schweigen? Nein, eine lastende Pause. Das ist etwas ganz anderes, als einfach nichts zu sagen. Kein Argument äußern, nicht nett sein, sondern jemanden fest anschauen, vielleicht sogar verächtlich, das muss man aushalten. Und darf natürlich nicht anfangen, zwischendrin doch noch zu lächeln, sonst ist der Effekt im Eimer. Nach einiger Zeit peinlicher Stille fing der Sparring-Partner an, auf dem Stuhl herumzurutschen. Also habe ich die Situation unterbrochen und gefragt, wie es ihm gehe. Er sagte: „Die hat mich auf dem Kieker.“ Dritter Durchlauf: Sie schaute ihn an und ging dann mit langsamen Schritten um den gesamten Tisch herum, bis sie vor ihm stand und sagte: „Hast du ein Problem?“ Sie wartete nicht auf eine Antwort, sondern ging langsam zu ihrem Platz zurück und machte weiter. Das saß.

Also soll sie sich auf sein Niveau herunterbegeben? Nicht runter, sondern hoch – zumindest in der Wahrnehmung der Männer.

Es geht nicht darum, die Kommunikation moralisch abzuwerten, sondern herauszufinden, was zum Ziel führt. Bei einer Frau wäre es vielleicht sinnvoll, Argumente vorzubringen, aber die Wahrheit ist, dass die intellektuelle, verbale Ebene bei Männern meistens nicht so wirksam ist wie die nonverbale.

Das klingt bei Ihnen, als wären Männer ein bisschen zurückgeblieben? Überhaupt nicht. Männer und Frauen sprechen einfach verschiedene Sprachen. 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 chefig auftritt, wird ausgeschlossen. Die Soziolinguistik bezeichnet dieses Gesprächsverhalten als horizontal. Jungs hingegen geht es immer darum: Wer ist der Bestimmer? Sie kommunizieren vertikal. Männer tragen bis zu 200 Rivalitätsspiele am Tag aus.

Ist das nicht unheimlich anstrengend? Das glauben Sie nur, weil Sie sich vorstellen, Sie würden das mit Frauen tun. Dann wäre es tatsächlich eine bittere, verletzende Angelegenheit, aber für Männer ist das ein Sport. Das muss man zunächst ohne Wertung als unterschiedliche Fremdsprachen-Systeme verstehen. Wenn ich in einer Welt nach oben will, in der – zurzeit noch! – die Männersprache dominiert, kann ich mich noch so lange hinstellen und sagen: Die Frauensprache ist aber schöner. Ich werde dann keinen Stich machen.

Sie sagen „noch“. Aber unterstütze ich diesen Zustand nicht, wenn ich mich den Männern anpasse? Am Ende bin ich an der Spitze, aber genauso arrogant. Als Führungskraft muss man grundsätzlich zweisprachig sein. Nur weil Sie die Männersprache beherrschen, verlieren Sie nicht Ihre soziale Kompetenz. Sie müssen eben nach Bedarf wechseln. Das Problem ist, dass viele Frauen im Beruf eigentlich die sachlicheren sind. Wenn Sie eine Frau bitten, Ihnen ihr Projekt vorzustellen, dann wird sie einen Report liefern, der ganz nüchtern alle Stärken und Schwächen aufzeigt, vielleicht sogar die Schwächen betont. Wenn Sie



Keine Angst. Nur weil man die Sprache der Männer beherrscht, verliert man nicht gleich die soziale Kompetenz.

die gleiche Aufgabenstellung einem Mann geben, wird er Ihnen erst mal zeigen, was das für ein geiles Projekt ist. Schwachstellen wird er kaum erwähnen.

Das heißt, ich sollte als Frau mehr angeben?

Merken Sie, wie moralisch Sie fragen? Die meisten Frauen denken, Macht oder Selbstdarstellung seien etwas Unerlaubtes. Sie glauben, gute Arbeit reicht – und wundern sich dann, dass ihre Leistung ignoriert wird.

Viele haben lange trainiert, sich immer besser auszudrücken, immer intelligentere Argumentationsketten zu basteln. In den Seminaren merken sie dann, dass sie es sich zu schwer machen. Im entscheidenden Moment ist es oft sinnvoller, nicht mit Gegenargumenten, sondern nicht sachorientiert zu antworten. Langsamer zu sprechen. Oder sein Territorium klar abzustecken.

Wie funktioniert das? Das kann bedeuten, dass Sie niemanden ins Büro lassen, ohne dass er angeklopft hat. Ich weiß von einer Managerin, die den Wagen ihres Kollegen ohne Vorwarnung abschleppen ließ, weil er sich auf den mit ihrem Namensschild gekennzeichneten Parkplatz gestellt hat.

Muss man eine Zicke sein, um im Berufsleben zu bestehen?

Wenn Männer einer Frau so ein Etikett geben, hat das oft auch mit Respekt zu tun. Das Problem bei den Frauen ist, dass sie solche Bezeichnungen persönlich nehmen.

Aber wer will mit so jemandem arbeiten? Wie kommen Sie darauf, im Beruf immer sympathisch wirken zu müssen? Als Führungskraft können Sie sich von der Illusion verabschieden, dass alle Sie immer mögen. Dafür gibt es Freunde und Familie. Wenn Sie als Teamspielerin glücklich sind, nur zu. Aber wenn Sie das Potenzial zur Führungskraft haben und auch eine werden wollen, müssen Sie die Spielregeln der Männer für sich nutzen können. ■

Dr. Peter Modler ist Unternehmensberater (www.drmodler.de) und Hochschul-Dozent. Gerade ist sein Buch „Das Arroganz-Prinzip. So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf“ (Krüger, 16,95 Euro) erschienen.

DIE SPIELREGELN

- ▶ **Sprechen Vor allem langsam! Je schneller Sie reden, desto weniger werden Sie von Kollegen ernst genommen. Wer die Macht hat, kann sich Zeit lassen. Sprechen Sie nicht zu leise, und trauen Sie sich, Schärfe in die Stimme zu legen, auch wenn es nicht schön klingt.**
- ▶ **Schweigen Ein unter Frauen weitverbreiteter Irrglaube ist, dass man dafür zuständig sei, das Gespräch am Laufen zu halten. Aber ein aggressives Schweigen im richtigen Moment kann sogar ein Machtmittel sein, das Sie keinesfalls unterschätzen sollten. Generell gilt: Die nonverbale Ebene ist fast immer wirksamer als die verbale.**
- ▶ **Kleidung Trauen Sie sich, aufzufallen. Zwar haben ein supertiefes Dekolleté oder ein Minirock nichts in der Firma zu suchen. Das heißt aber noch lange nicht, dass Sie als Frau nur im gedeckten Hosenzug unterwegs sein dürfen. Wer die Macht nicht allen anderen überlassen will, sollte sich nicht verstecken. Ihre Kleidung muss sagen: Schaut mich an!**
- ▶ **Körpersprache Spielen Sie nicht mit den Haaren, knicken Sie beim Stehen nicht die Hüfte ein und vor allem: weniger lächeln. Im Job ist es nicht notwendig, jeden Satz mit einer freundlichen Geste zu beenden.**
- ▶ **Selbstdarstellung Nein, Leistung allein setzt sich nicht durch. Die meisten männlichen Vorgesetzten gehen davon aus, dass die, die etwas leisten, auch darüber sprechen – wer das nicht tut, hat offenbar auch nichts geschafft. Haben Sie also keine Angst, mit Ihren Erfolgen anzugeben.**
- ▶ **Statussymbole Mein Haus, mein Auto, mein Boot... Frauen finden es oft lächerlich, darüber zu streiten, ob ihr Büro ein oder zwei Fenster hat. Wer aber auf Statussymbole verzichtet, die die Kollegen haben, weil es „Wichtigeres gibt“, wird nicht ernst genommen. Wenn Ihnen etwas zusteht, fordern Sie es ein.**

FOTOS: GETTYIMAGES (2), ELKE KERN