

„Arroganz ist ein Karrieretool“

INTERVIEW ÜBER FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN



Fotos: Elke Kern

Die Geschäftswelt ist eine Männerwelt – geprägt von Machtspielen, Rangordnungsrangeleien, Revierverhalten. Wer sich als Frau in dieser Umgebung Gehör verschaffen will, muss die Sprache der Männer verstehen und ihr etwas entgegensetzen: Arroganz. Das sagt zumindest Peter Modler in seinem Buch „Das Arroganz-Prinzip“. Im Gespräch mit managerSeminare erläutert er seine These.

Preview: ▶ Trickreiches Tool: Warum Arroganz der Schraubenschlüssel erfolgreicher Frauen ist ▶ Irrtümer in der Kommunikation: Weshalb Männer und Frauen aneinander vorbeireden ▶ Status versus Beziehung: Wohin die unterschiedliche Ausrichtung von Frauen und Männern im Berufsleben führt ▶ Vom Demutsreflex bis zum Höflichkeitskonjunktiv: Wie Frauen beruflich gegen die Wand laufen ▶ Machtspiele: Warum es nichts bringt, sich herauszuhalten ▶ Arroganz trainieren: Wie geht das? ▶ Gemeinsamkeiten der Geschlechter: Wann jeder Mann das Gleiche denkt ▶ Lektion für die Zukunft: Jeder muss die Sprache des anderen lernen wie Arabisch

Herr Modler, was lieben Sie an arroganten Frauen?

Dr. Peter Modler: Arrogante Frauen liebe ich überhaupt nicht. Als Lebenshaltung ist Arroganz fürchterlich. Wohl aber liebe ich Frauen, die gezielt arrogant aufzutreten verstehen. Arroganz ist für mich ein Instrument, das Frauen in ihrer Werkzeutasche dabei haben sollen, um es bei Bedarf einzusetzen – wenn es am Arbeitsplatz im Umgang mit Männern knirscht.

Sie wollen Frauen also ermuntern, den männlichen Kollegen endlich mal saftig eins vor den Bug zu geben?

Modler: Nein, darum geht es nicht. Ich will Männer nicht abwerten und halte es genau

so für Unsinn, Frauen als vermeintlich bessere Wesen zu glorifizieren. Mir geht es um nichts anderes als die gute alte Chancengerechtigkeit. Trotz aller egalitären Lippenbekenntnisse sind wir da viel weniger weit, als wir glauben. Ich habe viele Organisationen erlebt, in denen das berufliche Potenzial von Frauen weder wahrgenommen noch unterstützt wurde. Gerade als Mann widert mich das persönlich an. Dabei geschieht diese Nicht-Wahrnehmung noch nicht einmal bewusst. Die Signale der Frauen werden einfach nicht erkannt und verstanden. Darum hilft es, wenn Frauen anders auftreten – derart, dass sie sich mehr Achtung und Respekt verschaffen. Und die besten Mittel dazu sehen nun einmal arrogant aus.

Ratgeber für Frauen in der Berufswelt boomt. Durch die Bank sind sie bis dato von Frauen geschrieben. Erfrischend, dass mit Ihnen jetzt ein männlicher Autor das Feld betritt. Was qualifiziert Sie als Mann für das Thema?

Modler: Gerade der männliche Blick auf das weibliche Verhalten ist doch das, was in einer männerdominierten Berufswelt weiterbringt. Ich habe viele Jahre Firmen im Medienbereich geleitet, kenne den Alltag in technischen Branchen und den an Universitäten, bin bis heute Unternehmensberater.

Service

Literaturtipps

▶ **Peter Modler: Das Arroganzprinzip. So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf.** Krüger, Frankfurt/M. 2009, 16,95 Euro.

Mit zahlreichen Beispielen aus der Berufspraxis veranschaulicht Modler, dass zwischen dem Kommunikationsstil von Männern und Frauen mitunter Welten liegen. Der Autor illustriert vor allem, auf welche Weise Männer verbale und nonverbale Sprache einsetzen, um ihre Macht zu demonstrieren. Gleichzeitig gibt er konkrete Tipps, wie Frauen reagieren können, um sich Respekt zu verschaffen. Das Buch ist kurzweilig zu lesen. Es ist plakativ und beschäftigt sich mit Klischees – rutscht aber durch die vielen Erläuterungen nicht in einfache Schubladisierungen ab.

▶ **Anja Dilk, Heike Littger: Frauenratgeber – Zierfische machen keine Karriere.** managerSeminare Heft 137, August 2009, S. 46-50. www.managerSeminare.de/MS137AR02

Ein Artikel über Frauen im Beruf und über die Frage: Brauchen Frauen wirklich andere Karrieretipps als Männer? Mit ausführlichen Rezensionen von vier Büchern zum Thema. Alle besprochenen Karriereratgeber sind im Jahr 2009 erschienen und werden analysiert nach Zielgruppe, Nutzwert und Unterhaltungswert.

Im Laufe der Zeit ist mir aufgefallen, dass Frauen in allen Arbeitsfeldern an immer denselben Punkten auflaufen, dass sich Frauen und Männer eindrücklich oft völlig unterschiedlich verhalten.

Wo und wie kommt es denn zum Auflaufen? Wo sind Männer und Frauen so unterschiedlich?

Modler: Wie gravierend die Unterschiede zum Beispiel in der Kommunikation sind, hat die nordamerikanische Soziolinguistin Deborah Tannen herausgearbeitet. Ihren Untersuchungen zufolge sind Männer und Frauen verschiedene Spezies, die von Kindesbeinen an ganz unterschiedliche Arten der Kommunikation lernen – ohne sich dessen bewusst zu sein.

Inwiefern?

Modler: Während Mädchen etwa von Beginn an ein horizontales Sprachverständnis trainieren, in einer Gesprächsrunde Informationen und Ansichten möglichst breit verteilen und alle einbeziehen wollen, lernen kleine Jungen, dass es in einem Gespräch erstmal um die vertikale Kommunikation geht: Wer hat welchen Rang im Gespräch? Welchen Status? Mädchen- und Jungengruppen entwickeln völlig unterschiedliche sprachliche Rituale, weil die

Gruppen einfach anders ticken. Weil es in Mädchengruppen verpönt ist, sich besonders hervorzuheben, weil sich Mädchen bei Gleichaltrigen unbeliebt machen, wenn sie zu selbstsicher erscheinen, konzentrieren sich Mädchen von Beginn an auf eine Art zu sprechen, die ihre eigenen Bedürfnisse mit denen von anderen ausbalanciert. Die Beziehungsebene ist das wichtigste, Gleichheit das oberste Gebot.

Jungengruppen dagegen kreisen um die Statusfrage?

Modler: Genau. Jungen lernen, Sprache einzusetzen, um ihren Gruppenstatus zu verhandeln, indem sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse darstellen, andere herausfordern und Herausforderungen anderer bestehen. Sie wachsen damit auf, dass nicht alle in einer Gruppe gleich behandelt werden, und werfen sich kaum gegenseitig vor, zu chefig zu sein. Im Gegenteil, es wird erwartet, dass die Leithammel den Jungen mit niedrigerem Status sagen, was zu tun ist.

Und dieses unterschiedliche Sprachverhalten besteht nach Ihrer Beobachtung im Berufsleben fort?

Modler: Ja, nur dass Erwachsene das nicht wahrhaben wollen. Schließlich leben wir doch in einer aufgeklärten, gleichberechtigten Gesellschaft ... Ein

„Sich nicht an Machtspielen zu beteiligen, bedeutet nicht, dass ihr Ausgang für den Unbeteiligten keine Konsequenzen hat.“

fataler Irrtum, wie ich selbst viel zu oft in Gruppen beobachten konnte. Ich nenne nur ein Beispiel, wie Männer und Frauen im Job aneinander vorbeireden: Männer unterhalten sich zu Beginn einer Teambesprechung über Fußball, die Frauen wollen gleich zur Sache kommen, das Thema besprechen, das Problem lösen. Die Männer aber reden weiter über Fußball. Die Frauen sind genervt, ärgern sich, fühlen sich übergangen. Sie merken nicht, dass es gar nicht um Fußball geht, sondern um Rollenzuteilungen. Die Männer müssen erstmal das Ranking innerhalb ihrer Gruppe klarkriegen: Wer ist die Nummer eins? Dann kann es inhaltlich losgehen. Männern machen solche Spiele nichts aus, Frauen aber können überhaupt nichts mit ihnen anfangen, empfinden sie meist als doof, albern, unnötig. Sie wenden sich mit Schaudern ab – und landen, verwundert, im Off.

Der erste Schritt zum Ausstieg aus dem Aufstieg ...

Modler: Genau. Und das ist nicht nur für die Frauen bedauerlich, die sich damit selbst Knüppel zwischen die Beine werfen, sondern auch für die Unternehmen, die von Frauen im Geschäftsleben profitieren können: Denn Frauen sind schneller rational als Männer, hinterfragen oft kritisch, bringen neue Perspektiven ein.

„Viele männliche Chefs verkennen, dass es zum weiblichen Sozialverhalten gehört, entdeckt werden zu wollen.“

Landeck Consult

Dipl.-Kaufmann Dirk Landeck, Wirtschaftsmediator (IHK)



Wirtschaftsmediation



HR Change Management



Karriereberatung

www.landeckconsult.de

40764 Langenfeld, Tel.: 02173 - 106 97 69



TRAININGSINSTITUT

GUT THANSEN

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

Als Lizenzpartner des Gut Thansen zum Erfolg!

Trainer als Neueinsteiger bzw. Existenzgründer
Trainer mit höheren Zielen * Trainer mit Outdoorerfahrung

www.gut-thansen.de

Ihre Ansprechpartner:

Herr Bernd Stolte u. Frau Ulla Renfer-Vonnemann

Wo laufen Frauen mit ihren Ritualen, ihrer Kommunikation denn noch gegen die Wand?

Modler: Oft beschrieben, doch immer noch zu wenig verstanden, ist beispielweise ein Verhalten, das Tannen als „rituellen Demutsreflex“ bezeichnet: Frauen machen sich absichtlich klein – und schon gerät die Kommunikation mit dem Vorgesetzten in Schiefelage. Der Chef sagt: „Sie haben einen tollen Report geschrieben.“ Sie: „Ja, aber viele haben mir dabei geholfen.“ Der Chef: „Aber Sie waren sogar schneller fertig als gedacht.“ Sie: „Ja, aber ich hatte auch tolle technische Hilfsmittel.“ Die Krux dabei ist gar nicht das Klein-Machen an sich. Sondern das Missverständnis darin. Die Frau nämlich denkt, der Chef durchschaut natürlich, dass sie sich nur *rituell* klein macht und dass sie durchaus weiß, dass sie eine tolle Arbeit abgeliefert hat. Durch ihr Demutsritual will die Frau ihre tolle Arbeit nur noch einmal vom Chef bestätigt bekommen. Es ist eine Art Aufforderung: Na los, korrigier mich.

... also fishing for compliments.

Modler: So könnte man es nennen. Aber der männliche Chef durchschaut das überhaupt nicht, weil er das Ritual nie gelernt hat. Er kommt nicht mal auf die Idee, dass es nur ein Ritual sein könnte. Stattdessen bleibt bei ihm der Eindruck zurück: Na, wenn sie selbst so hartnäckig an sich zweifelt, ist sie vielleicht doch nicht so gut, wie ich gedacht habe. Er erkennt völlig, dass es zum weiblichen Sozialverhalten gehört, entdeckt werden zu wollen.

Was sind weitere typische Beispiele, wie Männer und Frauen aneinander vorbeireden, aneinander vorbeizugehen?

Modler: Frauen geraten in die Missverständnis-Falle, wenn sie etwa auf nonverbale Attacken intellektuell und nur verbal reagieren. Wenn sie die Teamleistung betonen, statt die eigene Leistung herauszustellen. Wenn sie aus Höflichkeit im Konjunktiv sprechen, aber dadurch als unentschieden und ratlos wahrgenommen werden. Wenn sie bei Angriffen aus heiterem Himmel in die Verstehensfalle tappen und darüber eine entschiedene, schnörkellose Parade verschlafen. Und vor allem: Wenn sie die Wirkung der beruflichen Machtsymbole wie Dienstwagen oder Bürogröße unterschätzen.

Dasselbe gilt für das Verkennen von Handlungen, mit denen Machtzeichen gesetzt werden: Ein Kollege, der in der Teambespre-

chung immer auf die Uhr schaut, wenn die Kollegin redet, ein anderer, der stets zu spät kommt, wenn sie die Leitung hat – das sind keine Zufälle, aber auch keine besonders üblen Attacken, sondern normale Machtzeichenhandlungen, mit denen Männer gerne austesten, wo sie in der Rangordnung stehen. Der Punkt ist: Machtspiele finden in Firmen statt, egal was man von ihnen hält. Sich nicht an ihnen zu beteiligen, bedeutet leider nicht, dass der Ausgang von Machtspielen für den Unbeteiligten keine Konsequenzen hat. Da bleibt nur mitmischen, wenn man nicht untergehen will. Und zwar mit einer gehörigen Portion handwerklicher Arroganz. Einer ganz pragmatischen Situations- und Rollenarroganz, die jeder gezielt einsetzen kann.

In Ihren Arroganz-Trainings bringen Sie Frauen bei, wie das geht – mit der Hilfe von Männern, die Ihnen assistieren. Ein ungewöhnlicher Ansatz.

Modler: Aber unerlässlich, denn ohne einen männlichen Counterpart geht es nicht. Entscheidend im Arroganztraining ist es, dass die Teilnehmerinnen von ihrer jeweiligen konkreten Situation ausgehen, für die sie eine Lösung finden möchten. Wie macht eine Teilnehmerin ihre Machtposition gegenüber einem bestimmten Mitarbeiter klar, der den dicken Macker raushängen lässt? Wie reagiert sie auf die spitze Kritik des Kollegen, der sie so gerne „Honey“ nennt? Im Rollenspiel können die Frauen verschiedene Handlungsalternativen austesten. Und hierfür engagiere ich Männer als Sparringspartner der Teilnehmerinnen. Es ist ganz egal, welchen Beruf oder welche Qualifikationen diese Herren haben, sie müssen nur zweierlei vorweisen: Mann sein und eine rudimentäre Beherrschung der deutschen Sprache.

Sie wollen doch nicht sagen, dass es völlig beliebig ist, wem eine Frau gegenüber sitzt, Hauptsache männlich? Jeder Einzelne wird doch anders reagieren.

„Manche strukturellen
Gemeinsamkeiten der
Geschlechter wiegen
mehr als die individuellen
Unterschiede der
Persönlichkeiten.“

7 Silke
Sieben
SEMICON

Kooperationsnetzwerk
7Semicon

Training – Beratung –
Coaching

18 Kooperationspartner:

Viele Kompetenzen,
alles aus einer Hand

www.7semicon.de

www.seminarmarkt.de

Modler: Eben nicht. Aber die Frauen im Seminar denken genauso. Weil sie sich nicht klarmachen, dass es strukturelle Gemeinsamkeiten der Geschlechter gibt, die viel mehr wiegen als die individuellen Unterschiede der Persönlichkeiten. Deshalb ist jeder Mensch der Spezies Mann bestens geeignet, den Frauen einen Spiegel vorzuhalten – aus männlicher Sicht.

Das müssen Sie mit einem Beispiel illustrieren.

Modler: Ich sitze mit den Frauen im Stuhlkreis, sie sollen erzählen, was sie in ihrer Firma nervt. Oft kommt ein Klassiker zur Sprache: die Schwierigkeit, Mitarbeitern klar die Meinung zu sagen. Eine Teilnehmerin etwa erzählte, ihr Azubi habe kürzlich mit Dachlatten das Auto eines Stammkunden beschädigt. Natürlich zitierte sie ihn zu sich ins Büro. Der Azubi wusste, dass er einen Rüffel bekommen sollte, aber schlappte ohne anzuklopfen ins Chefzimmer, fläzte sich auf den Sitz der Chefin gegenüber, und fragte „Wasn Chefin?“. Eine unglaubliche Frechheit – mit der die Chefin jedoch nicht umzugehen wusste. Im Rollenspiel wird diese Szene nachgespielt. Der männliche Sparringspartner spielt den Lehrling. Und die Chefin? Reagiert verbal. Typisch Frau. Peinlich berührt geht sie über das unverschämte Auftreten hinweg, nennt ihre inhaltliche Kritik ... – und die lässt der Sparringspartner gelangweilt abprallen.

Und so würde in einer derartigen Situation jeder männliche Sparringspartner reagieren? Jeder würde die Kritik abprallen lassen?

Modler: Ja, denn entscheidend ist: Der Azubi hat durch den Auftritt ein Territorium für sich markiert und fühlt sich daher unangreifbar. Wenn die Sparringspartner das schildern, trauen die Frauen meist ihren Ohren nicht. Also spielen wir die Situation erneut durch. Im Beispielfall: Die Chefin probiert immer neue Verhaltensweisen, um den Azubi in den Griff zu bekommen. Bis



Dr. Peter Modler machte eine Lehre als Zimmermann, promovierte in Theologie, war Referent in der Erwachsenenbildung, arbeitete als Geschäftsführer und Unternehmer in der Medienbranche sowie als ehrenamtlicher Arbeitsrichter. Heute lehrt er an Universitäten. Seit 1998 ist Modler Berater mit Schwerpunkten u.a. in der Sanierung mittelständischer Betriebe und im Führungskräfte-Coaching. Unter der Bezeichnung „Arroganz-Trainings®“ entwickelte er Kommunikationstrainings für Frauen: Die Seminare vermitteln Werkzeuge, mittels derer Frauen in männlich geprägten Geschäftswelten bestehen und die Sprache der Männer entschlüsseln können. Sein Know-how hierzu hat Modler jetzt in einem Buch zusammengefasst, Titel: *Das Arroganzprinzip* (vgl. Literaturtipp, S. 33). Kontakt: www.drmodler.de

ihr klar wird: Auf der argumentativen Ebene hat sie verloren, wenn sie nicht vorab die Territorialfrage klärt: Das ist mein Raum. Ich bin Chefin. Sobald die Teilnehmerin mit ihrem Sparringspartner auf dieser Ebene kommuniziert, kommt die Botschaft an. Im Beispielfall stoppte die Chefin den Sparringspartner nach einem Meter im Raum mit einer abwehrenden Handbewegung, so dass er in deutlichem Abstand zum Schreibtisch stehen bleiben musste. Sie schaute ihm lange in die Augen, hielt die Pause aus, stellte knappe Fragen, wies ihn ebenso knapp zurecht, schickte ihn zur Arbeit zurück und beachtete ihn nicht mehr.

Und wie kommt ein solches Verhalten an?

Modler: Wenn jemand so etwas im Rollenspiel tut, reagieren alle Seminarteilnehmerinnen gleich: Wie furchtbar, so kann man doch mit anderen nicht umgehen, schon gar nicht mit einem jungen Mann. Das Spannende: Der Sparringspartner versteht das gar nicht. Auf meine Frage, wie sich der den Azubi spielende Mann gefühlt habe, antwortete dieser achselzuckend: „Das war doch nichts Persönliches.“ So läuft das in allen Trainings: Was bei den Frauen Empörung und Unwohlsein hervorruft, weil sie sich selbst schlecht behandelt fühlen würden, wenn jemand so mit ihnen umginge, empfinden die männlichen Sparringspartner als absolut angemessen.

Wenn Männer und Frauen dieselben Situationen so unterschiedlich empfinden und interpretieren und ganz andere Absichten im Kopf haben, als das Gegenüber vermutet, ist das letztlich fatal für beide Seiten?

Modler: Absolut. Männer und Frauen sind wie Hund und Katze. Es gibt zwei verschiedene Sprachen, und jede Seite muss die Sprache der anderen lernen wie Arabisch.

Wer als Abteilungsleiter davon ausgeht, dass er alle Mitarbeiter mit der gleichen Art zu kommunizieren erreichen kann, dem fliegt der Laden schnell um die Ohren. Wenn der Chef in einem Altenheim seine weibliche Crew militärisch führt, wird er dauerhaft kaum erfolgreich sein. Wenn die Chefin eines Hochbaubetriebes so redet, als ob lauter Bauarbeiterinnen über die Gerüste klettern, wird sie über kurz oder lang scheitern. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass es unterschiedliche Sprachsysteme gibt, ohne moralische Wertung. Entscheidend ist: Männer und Frauen müssen zweisprachig werden. Gerade, wenn es Führungskräfte sind.

In einer männerdominierten Arbeitswelt ist das Thema allerdings für Frauen relevanter. Männer haben kaum den Druck, die weibliche Kommunikation zu lernen.

Modler: Sobald man ihnen klarmacht, dass es einen Zusammenhang zwischen einer erfolgreichen Geschlechterkommunikation und betrieblicher Produktivität gibt, haben sie aber durchaus ein offenes Ohr. Wir müssen nur verständlich machen, dass die Genderlektion wichtiger ist als Business-English. Und wir brauchen Übersetzer, die beide Sprachsysteme beherrschen. Doch davon gibt es viel zu wenige. Das liegt auch daran, dass die – meist weiblichen – Personalabteilungen davon ausgehen, Kommunikation sei geschlechtsunabhängig oder ihr eigener weiblicher Kommunikationsstil sei der einzige. Es gibt überhaupt keine Angebote zum Thema, weder für Frauen noch für Männer. Wichtig ist, dass wir uns klarmachen: Es gibt nicht den einen Weg, die eine Sprache, die besser oder schlechter ist. Beide Seiten profitieren davon, über ihren Tellerrand zu schauen. Ich hoffe sehr, dass wir in absehbarer Zeit eine gemischte Sprache haben.

Das Interview führte Anja Dilk ■

„Männer und Frauen sprechen zwei verschiedene Sprachen, und jede Seite muss die Sprache der anderen lernen wie Arabisch.“