

Arroganz ist besser als ihr Ruf



... und hilft uns Frauen im Job

Lassen Sie sich nichts von ignoranten Kollegen gefallen, setzen Sie sich durch!
Unser Experte erklärt, wie's geht

Auf den Markt kam „Das Arroganz-Prinzip“ schon im Jahr 2009, doch das Interesse ist bis heute ungebrochen: Der Ratgeber, der Frauen mehr Erfolg im Beruf verspricht, wird immer wieder neu aufgelegt. „Als Autor freut man sich natürlich über so einen Erfolg“, sagt Dr. Peter Modler, der lange als Führungskraft tätig war und seit fast 25 Jahren Unternehmen berät. „Gleichzeitig ist es deprimierend, dass der Bedarf an Tipps, wie Frauen sich im Beruf gegenüber Männern behaupten können, immer noch so hoch ist.“ Nach wie vor haben weibliche Führungskräfte es in vielen Firmen schwer. Das bestätigt auch die Schilderungen seiner Seminarteilnehmerinnen, denn Modler bietet auch „Arroganz-Trainings für leitende Frauen“ an. Wie so ein Training abläuft und worauf es bei der Kommunikation im Job ankommt, erklärt er hier.

Herr Dr. Modler, ist Arroganz nicht eigentlich eine schreckliche Eigenschaft?

Auf jeden Fall. Ich empfehle sie auch nicht als Lebenshaltung, sondern als Strategie. Als ein Werkzeug, das man in seiner beruflichen Werkzeugkiste immer dabei haben sollte, damit man es bei Bedarf einsetzen kann. Bei Bedarf, wohlgemerkt! Also dann, wenn sich die Gegenseite einem gegenüber arrogant verhält.

Und das passiert vor allem Frauen?

Ja. Firmen schreiben sich zwar Gleichberechtigung auf die Fahnen, und es scheint, als würden sich kompetente Frauen heute automatisch auch durchsetzen – die Realität sieht aber anders aus. Ich habe unzählige Betriebe kennengelernt, in denen das Potenzial von Frauen weder wahrgenommen noch unterstützt, sondern stattdessen abgewertet wurde. Da kommen gut ausgebildete Frauen in die Firmen, aber sie

gelangen nicht in die Positionen, zu denen sie befähigt sind, und werden schlechter bezahlt. Viele Männer nehmen das billigend in Kauf, mich persönlich widert dieses Verhalten an. Ich bin aber weder Psychologe noch Gender-Beauftragter, ich komme aus der Wirtschaft. Für mich ist es in erster Linie eine Frage der Produktivität. **Wie wirkt sich diese Ungleichbehandlung denn auf die Produktivität aus?** Nach meiner Erfahrung gehen zuerst diejenigen Firmen zugrunde, die es nicht schaffen, Frauen angemessen zu fördern. Ihr Potenzial zu nutzen, ist einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens. So wie ein Mischwald widerstandsfähiger ist als ein reiner Fichtenwald, ist eine Firma erfolgreicher, in der männliche und weibliche Führungskräfte gleich stark agieren. Ist die Chefetage allerdings eine Monokultur, in der ausschließlich vertikal kommuniziert wird, schränkt das den Erfolg einer Firma deutlich ein.

„Vertikal kommunizieren“? Was ist das und warum ist es entscheidend?

Die Einteilung in das „vertikale“ und das „horizontale“ System geht auf die amerikanische Soziolinguistin Deborah Tannen zurück. Gemeint sind zwei Arten der Kommunikation, die im Berufsleben oft aufeinanderprallen. Menschen, die vertikal kommunizieren, geht es in erster Linie um Rang und Revier und erst danach um Inhalte. Menschen, die horizontal kommunizieren, sind hingegen an Rang- und Revierfragen kaum interessiert, sondern an Inhalten und Zugehörigkeit. Stellen Sie sich eine Video-Konferenz vor. Viele Teilnehmer melden sich mit ihrem Namen oder ihrem Vornamen an und geben damit eine Zugehörigkeitsbotschaft. Diejenigen, bei denen hingegen etwas wie „Müller, Geschäftsführer“ in der Kachel steht, sind wahrscheinlich Mitarbeiter, die vertikal kommunizieren. Sie wollen als erstes den Rang klären. Horizontal kommunizierende Menschen sind mehrheitlich Frauen. Vertikal kommunizierende Menschen sind mehrheitlich Männer. Es gibt aber auch Männer, die horizontal kommunizieren, und Frauen, die vertikal kommunizieren.

In jedem Fall herrscht in vielen Chefetagen das vertikale System vor, in dem Frauen es oft schwer haben. Um sich da durchzusetzen, müssen auch sie lernen, vertikal zu kommunizieren. Nur so kommen ihre Botschaften bei den Kollegen auch an. Das ist letztlich wie eine Fremdsprache. **... die man in Ihren „Arroganz-Trainings“ lernen kann. Wie sind Sie auf die Idee zu Ihren Seminaren gekommen?**

Ich hatte 2006 einen Lehrauftrag an einer Universität. Die Frauen, die damals an meiner Veranstaltung teilnahmen, waren

Das Potenzial von Frauen wird bis heute häufig abgewertet statt gefördert



lückenlos vorbereitet und unheimlich fleißig. Bei den Männern traf das nur auf ein Drittel zu, ein Drittel hat gerade mal Dienst nach Vorschrift gemacht, und das letzte Drittel hat es völlig an die Wand geliefen und Beiträge von unterirdischer Qualität abgeliefert. Ausgerechnet die



UNSER EXPERTE

Dr. Peter Modler ist Unternehmensberater und Autor von „Das Arroganz-Prinzip: So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf“ (Fischer, 13 Euro)

Studenten aus dem letzten Drittel hatten aber überhaupt kein Problem damit, sich grinsend vor die Gruppe zu stellen und Unsinn zu erzählen. Die Frauen haben das sofort durchschaut, sie waren aber zu höflich, um dem jeweiligen Schaumschläger reinzugrätschen und zu sagen: „Du stiehlst uns hier die Zeit.“ Das fand ich erstaunlich. Daraufhin kreierte ich eine Übung namens „Wie stoppe ich Vielschwätzer?“, woraus ich dann später mein „Arroganz-Training“ entwickelt habe.

Wie läuft so ein Training bei Ihnen ab?

Die Teilnehmerinnen erinnern sich an ein unangenehmes Erlebnis aus ihrem Berufsleben, bei dem sie von einem Kollegen abgewertet wurden. Diese Szene spielen wir dann mit einem männlichen Sparringspartner nach, der weder Schauspieler, noch Psychologe ist und auch

Ein Aspekt ist eine hohe Redegeschwindigkeit. Wenn man aufgeregt ist, spricht man ja oft schneller. Im vertikalen System stellt Tempo aber immer eine Herabsetzung des Rangs dar. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Wenn ein paar Manager zusammensitzen und eine Person in schnellen Schritten den Flur entlanglaufen hören, dann glauben sie automatisch: Das ist jemand Unwichtiges. Warum? Ganz einfach: Wer Macht hat, rennt nicht, sondern lässt andere rennen. Läuft also eine Person den Flur entlang, erfüllt sie vermutlich gerade einen Auftrag einer anderen Person. Genauso entspricht schnelles Reden einem Machtverlust. Sie müssen deshalb, wenn Sie mit einem Vertikalen sprechen, Pausen machen. Kurze Sätze und Schweigen sind dann effektiv. Mit vielen Worten erreichen Sie ihn hingegen nicht, dann schaut er nur irgendwann gelangweilt auf die Uhr.

Was sind die anderen Aspekte?

Frauen, die horizontal kommunizieren, entwickeln oft keinerlei Revier-Bewusstsein. Sie lassen zu, dass jeder zu ihnen reinlatschen kann, bis direkt vor ihren

Schreibtisch. Für Vertikale kommt aber auch das einem Machtgeben gleich. Deshalb ist es wichtig, klare Anweisungen zu geben. Sie können jemanden zum Beispiel aktiv hereinbitten und ihm sagen, wohin er sich setzen soll. Oder sie wehren ihn mit einer Handbewegung ab und sagen: „Jetzt nicht!“ Sie können auch aufstehen, ihm entgegengehen und wieder rausschicken. Das bringt uns zum nächsten Punkt: Viele der Frauen glauben, Kommunikation sei nur Sprechen. Tatsächlich aber ist „Move Talk“, also die nonverbale Kommunikation durch Mimik, Gestik und das Bewegen im Raum, die weitaus wirksamere Form. Was das Sprechen angeht, gilt: Verzichteten Sie darauf, alles mit Argumenten zu unterfüttern. Das ist gerade Akademikerinnen antrainiert worden, es bringt Ihnen in einer Auseinandersetzung mit einer vertikal kommunizierenden Person aber nichts. Besser ist „Basic Talk“, also kurze, einfache Sätze mit maximal zehn Wörtern.



Sie müssen nicht einmal originell sein und es geht auch nicht um Schlagfertigkeit.

Was mache ich, wenn mich jemand bei einem Vortrag provoziert, zum Beispiel, indem er auf seinem Handy herumwischt oder einen blöden Kommentar ablässt?

Statt Ihre Betroffenheit zu äußern, ist es eine viel bessere Strategie, einfach zu beschreiben, was Sie sehen: „Sie schauen auf Ihr Handy.“ Und dann sagen Sie dasselbe nochmal und nochmal, bis die Person damit aufhört. Angenommen, Sie halten einen Vortrag vorm Vorstand, und jemand stört Ihre Präsentation mit einer flapsigen Bemerkung etwa zu Ihrer Kleidung, dann bringt es Ihnen gar nichts zu sagen: „Ich verbitte mir solche Kommentare!“ Stattdessen empfehle ich Ihnen eine Kombination aus Rangklärung – die ist dem anderen schließlich wichtig –, „Basic Talk“ und „Move Talk“. Sie könnten also langsam auf ihn zugehen und sagen: „Sie sind hier der Vorstand. Ich halte hier einen Vortrag. Und jetzt mache ich weiter.“

Kommt es vor, dass es Teilnehmerinnen sehr schwerfällt, sich umzugewöhnen?

Ja, anfangs schon. Natürlich hält man seine eigene Sprache für toll und selbstverständlich und fühlt sich darin wohler. Sie bringen Ihnen aber nichts, wenn Sie sich in

einem anderen System bewegen. Sie fahren ja auch nicht nach Frankreich und erwarten, dass man Sie da überall auf Deutsch versteht. Am Ende geht es aber auch nicht darum, sich dem vertikalen System völlig anzupassen, sondern darum, seine Möglichkeiten zu erweitern und zwischen beiden Kommunikationsarten switchen zu können. Sie wollen die anderen ja erreichen.

Das hat doch sicher zur Folge, dass ich hin und wieder Kritik deutlicher und derber äußern muss, als mir lieb ist, oder?

Schon – und die erste Reaktion vieler Frauen im Seminar ist bei so etwas: „So kann ich doch nicht mit einem Menschen umgehen!“ Tatsächlich ist es einfach eine andere Sprache. Es trifft gar nicht zu, dass Sie den anderen damit verletzen. Ein Beispiel: In meinem „Arroganz-Training“ hatten wir einmal eine Szene, in der ein Azubi ganz großen Mist gebaut hatte. Die Chefin kritisierte ihn zunächst wortreich und voller Zuwendung. Sie legte ihm nahe, dass er selbst seinen Fehler einsehen müsse. Im Laufe der Szene ging der Blick des Azubis immer wieder zur Uhr. Ich fragte ihn, wie er die Situation finde. Er sagte: „Die kann weiterlabern, es juckt mich nicht.“ Die Teilnehmerinnen waren empört. Bei der nächsten Runde verhielt sich die Chefin ganz anders, sagte ihm in ein paar kurzen, nicht gerade freundlichen Sätzen die Meinung. Ich fragte den Azubi, wie es ihm jetzt gehe. Er antwortete: „Alles im grünen Bereich!“ Ich sagte: „Wirklich? Aber sie hat Sie doch gerade total zerlegt.“ Er sagte: „Aber es war ja nichts Persönliches. Und sie darf das. Sie ist schließlich die Chefin.“

INTERVIEW: SUSANNE HELMER

So behaupten Sie sich

Aus der Sicht von Menschen, die horizontal kommunizieren (mehrheitlich Frauen), gibt es im Konflikt mit Menschen, die vertikal kommunizieren (mehrheitlich Männer), nach Peter Modler drei Eskalationsstufen: **High Talk**, **Basic Talk** und **Move Talk**.

High Talk ist verbale und intellektuelle Kommunikation. Es werden zum Beispiel Argumente und Begründungen genannt, es wird an die Vernunft oder an gemeinsame Werte appelliert. Diese Kommunikation ist am wenigsten wirksam.

Basic Talk ist verbale, aber nicht-intellektuelle Kommunikation. Hier kommen persönliche, unsachliche Äußerungen, schlichte Formulierungen und Wiederholungen zum Tragen. Diese einfache Art zu sprechen ist wirksamer als High Talk.

Move Talk kommt ganz ohne Worte aus und ist dennoch am wirksamsten: Statt mit Sprache wird hier mit Mimik und Gestik, mit Veränderungen der Haltung oder der räumlichen Distanz kommuniziert.

Es gelten folgende Regeln:

- 1 Move Talk (nonverbal) schlägt Basic Talk und High Talk (also jede Verbalebene).
- 2 Basic Talk (verbal und nicht-intellektuell) ist stärker als High Talk (verbal und intellektuell).
- 3 Es hat keinen Sinn, von dem Niveau, auf dem Sie angegriffen werden, auf eine Ebene zu wechseln, die weniger wirksam ist, auch wenn sie Ihnen persönlich angenehmer oder moralisch einwandfreier erscheint. Angriffe können Sie in der Regel nur auf derselben oder einer wirksameren Ebene abwehren.

Sprechen Sie mit Pausen!
Ein hohes Redetempo
signalisiert Machtverlust



keinerlei Regieanweisungen bekommt. In 95 Prozent der Fälle verhält er sich genau so wie der Kollege damals. Hinterher unterhalten wir uns in der Gruppe darüber, wie es besser laufen könnte und wiederholen die Szene so lange, bis wir eine deutliche Veränderung feststellen.

Welche Fehler machen die Frauen denn, wenn sie auf „Vertikale“ treffen?