

„Zeitlupentempo kann sehr mächtig sein“

Von Ursula Kals; aktualisiert am 24.04.2021-15:06



Peter Modler ist 65 Jahre alt und hat seit 1998 eine eigene Unternehmensberatung. Bild: Sebastian Magnani / 13 Photo

Herr Modler, Sie sind Unternehmensberater und durch Ihr „Arroganztraining für Frauen“ bekannt geworden. Seriös zu argumentieren ist keine gute Strategie, sagen Sie. Warum nicht?

Schauen Sie sich Trump an. Hilary Clinton hat sich akribisch auf das Thema Einkommensteuer vorbereitet und bringt Argumente. Trump lässt sie ins Leere laufen und sagt lediglich „Wrong“, das wiederholt er mehrfach. Oder ein Techniker hält einen detailreichen Vortrag, und der Vorstand sagt nur: „Damit holen Sie mich nicht ab.“ Das ist ein Trick. Mit einer Formel macht er den anderen platt.

Aber plumpes Niedermachen kann nicht ernsthaft eine Alternative zu einer inhaltlichen Auseinandersetzung sein?

Kommt drauf an. Mein aktuelles Buch „Mit Ignoranten sprechen“ trägt den Untertitel, „Wer nur argumentiert, verliert“. Da treffen zwei Sprachsysteme aufeinander, das horizontale, dessen Währung Sympathie ist, das setzt auf High Talk, auf den Austausch von Argumenten. Und das vertikale System, wo es erstmal um Respekt und Rang geht und Basic Talk. Beide haben ihre Vorteile und Nachteile. Wenn sie nicht naiv oder fundamentalistisch auftreten, sind die ein Dreamteam. Sobald sich eins blind schaltet, ist es eine Geschichte der verpassten Chancen.

Worauf basiert diese Theorie?

Das geht zurück auf die Soziolinguistin Deborah Tannen, die sich angeschaut hat, wie Kinder kommunizieren und zwei Sprachsysteme ausgemacht hat: eine Gruppe, die egalitär funktioniert und eine, die die Rangordnung ausmacht. Beide Gruppen funktionieren in sich harmonisch.

Haben Sie noch ein Beispiel, wie diese Systeme aufeinanderprallen?

Nehmen Sie eine Konferenz von Wissenschaftlern. Der Professor ist verhindert, seine Assistentin vertritt ihn. Sie stellt sich in der Runde als Tanja vor, mit nur dem Vornamen als Zeichen von Zugehörigkeit, und bittet um eine Vorstellungsrunde. Manche kramen schon jetzt ihren Laptop raus, andere sprechen über die Bundesliga.

Was hätte die Frau anders machen sollen?

Sie hätte sagen können „Ich bin die Moderatorin dieses Meetings“. Damit ist ihre Rolle hinreichend geklärt. Horizontale Leute sind innerhalb kürzester Zeit im Inhaltsmodus und in der Regel gut vorbereitet. Bei vertikalen Leuten geht es zuerst um orientierende Rangklärung. Es motiviert sie zu wissen, wer ist Chef, wer ist der Stellvertreter vom Stellvertreter. Dann erst kommen die Inhalte. Das finden horizontale Leute manchmal überflüssig und dummlich.

So eine Einsortierung hört sich tatsächlich verkrampt an.

Sprachsysteme haben so etwas wie eine inhärente Unschuld, die denken sich nichts Böses dabei, jede Seite ist naiv. Aber die Horizontalen können leichter über ihr System nachdenken.

In welchen Branchen wird denn wie aufgetreten? Als gelernter Zimmermann, promovierter Theologe, Arbeitsrichter und langjähriger Unternehmensberater kennen Sie verschiedene Milieus.

Je näher Sie zum Maschinenbau kommen, um so vertikaler wird es. Ein Konzern wie VW ist fast so etwas wie eine vertikale Monokultur, während es in den Therapie- oder Sozial-Branchen überwiegend horizontal zugeht. Wenn man von einem System in das andere kommt, gibt es ein Fremdsprachenproblem.

Wie sieht das bei Juristen aus?

Das kommt darauf an. In der juristischen Ausbildung wird eine hohe Argumentationsdichte und das Ideal der Schlagfertigkeit gefördert. Aber als Verbandsjuristin im produzierenden Gewerbe werden sie mit einer hohen Sprechgeschwindigkeit kaum einen Fuß auf den Boden bekommen.

Was wird die erste Hürde sein?

Bleiben wir beim Maschinenbaukonzern, wenn jemand neu in die Gruppe tritt, wird das gewohnte Ranggefüge fraglich. Die vertikalen Vertreter veranstalten dann ihre Tests, ob jemand die Führungsrolle wirklich will oder nur die Inhalte. Sie verhalten sich, als ob jemand mit einem Scheck vor ihnen wedelt und sie rauskriegen müssen, ob der gedeckt ist.

Wie läuft so ein Test ab?

Eine der beliebtesten Tests ist der Unterbrechungstest. Leitet die neue Chefin ihr erstes Meeting, dann fällt man ihr ins Wort. Sie ist höflich, lässt den anderen ausreden. Dann will sie was sagen, woraufhin ihr der Nächste ins Wort fällt. Wenn sie sich das gefallen lässt, ist ihre Autorität im Eimer. Sie muss das abstellen. Aber nicht mit dem Kommentar „Das ärgert mich jetzt“ oder „Das verletzt mich“ – bei vertikalen Leuten schadet ihr das.

Wie soll sie sich zur Wehr setzen?

Sie könnte ganz neutral, ganz unpersönlich feststellen, dass Sie die Chefin ist und nicht unterbrochen wird. Sie sollte laut und langsam sprechen. Silberrücken geben das Tempo vor, auch weibliche. Zeitlupen-Tempo kann sehr mächtig sein. Eine Hilfskraft bewegt sich schnell, eine Chefin, ein Chef nicht.

Wozu dient das?

So kommen Sie aus der Lähmung raus, da geraten die meisten nämlich bei unsachlichen Angriffen rein. Pause machen und den anderen mit einem Pokerface angucken. Sich langsam bewegen, halb wegdrehen, den Stuhl nach hinten schieben, einen Arm auf den Tisch legen. Kleine körperliche Reaktionen helfen Ihnen aus der Lähmung heraus. Keine Angst, dass da Schweigen entsteht, das können Sie bewusst herbeiführen.

Und die Antwort soll knapp ausfallen?

Ja, ich sage etwas ganz Einfaches, nehme Argumente aus dem Wortmaterial des anderen. Zum Beispiel, wenn einer behauptet, in der Vorlage stehe nichts drin, sage ich simpel: „Da steht eine Menge drin“ oder „Ich erkläre es nochmal“. Da zählt Subjekt, Prädikat, Objekt, nur Hauptsätze, keine Relativsätze. Alles unter zehn Wörtern ist toll, sieben sind noch besser. Manche Intellektuelle empfinden das fast als Kränkung, aber das müssen sie sich schon zumuten.

Hilft es, eine Gegenfrage zu stellen?

Davon rate ich ab. Vertikale Leute empfinden das im Konflikt oft als freiwillige Rang-Herunterstufung.

Und wenn ich freche Angriffe ignoriere?

Das wirkt hilflos und rächt sich. Es vermittelt den anderen die Botschaft: „Mit dem oder der kann man das machen“.

Was halten Sie von Schlagfertigkeitstraining?

Es funktioniert oft nur horizontal. Vertikale wollen nicht auch noch geistreich sein, sondern sich einfach durchsetzen und das Budget haben. Solche Leute hole ich mit einer verbalen Schlagfertigkeit nicht ab. Wovon ich auch abraten würde: sich wortreich zu verteidigen oder gar zu rechtfertigen.

Wie geht denn selbstbewusstes Agieren in Videokonferenzen?

Zehn Leute in Briefmarkengröße auf dem Bildschirm, das bedeutet für vertikale Leute zunächst Publikum. Sie sind von Anfang an im Politikmodus, nicht im Inhaltsmodus und überlegen, welche Zeichen sie in diesem Film geben, sind Hauptdarsteller, Regisseur und Produzent in einem. Sie überlegen sich ein Bühnenbild, welche Kleidung sie tragen, eine die die Rolle stärkt und nicht schwächt. Sie wählen die Kameraeinstellung in Großaufnahme und eine gute Beleuchtung.

Also klassische Kinofragen, die sich die anderen nicht stellen?

Genau. Wenn bei der Controllerin, vor der alle Muffensausen haben, im Hintergrund krakelige Kinderzeichnungen hängen, sinkt ihr Ruf als große Analytikerin automatisch. Vertikale wählen etwas Neutrales, ein Firmenlogo oder Siegerpokale vom Marathonlaufen. Der Akademiker mit Rangbedürfnis hat eine Bücherwand mit griechischen Originaltexten.

Haben Sie einen Tipp für eine zierliche Frau mit hoher Stimme?

Lerne Improvisationstheater und gehe in eine dieser Gruppen. Dieses Training ist unbezahlbar für Führungskräfte. Man lernt, sich auf der Bühne zu bewegen, sich auf Peinlichkeiten und unvorhersehbare Situationen einzulassen. Nicht die Stimme ist entscheidend, sondern das eigene Rollenbewusstsein. Bin ich Brigitte und entschuldige mich, das ich da bin oder bin ich Spezialistin für gut recherchierte Wissenschaftspublizistik und sage euch, was hier Sache ist?

Mangelnde Körpergröße lässt sich also kompensieren?

Ganz sicher, zum Beispiel durch Lautstärke und Abstand. Mit eineinhalb Meter Distanz ändert sich das Auftreten.

Noch härter statt kurzer Ansagen ist nach Ihren Worten die non-verbale Reaktion.

Der „Move-Talk“ ist die Goldmedaille für die vertikalen Leute, da findet verbal nichts mehr statt. Zu sehen im Townhallmeeting von Hillary Clinton und Trump: Während Hillary Clinton nah, fast intim zu Fragestellern tritt und Antworten gibt, bespielt Trump gleichzeitig hinter ihrem Rücken den gesamten Raum mit Gesten, Mimik und seinem Move. Das hat choreographische Wucht.

Wie geht so ein Move-Talk bei Videokonferenzen?

Menschen gehen etwa aus dem Bildschirmbereich während des Gesprächs, oder ich sehe nur noch ihre halbe Schulter. Auf die Frage, „Sind Sie noch da?“ antworten Sie „Ja, ja!“ aus dem Off. Oder auch sehr wirksam: Ich schiebe mein Gesicht ganz nah an die Kamera, so dass meine Gesichtsfläche den Bildschirm ausfüllt und mache eine leichte Kopfschüttelbewegung. Das ist vernichtend.

Sich so aufzumandeln, hört sich unsympathisch an.

Das klingt mir zu moralisch. Wir reden ja nur von Bedürfnissen der unterschiedlichen Systeme. Ich entgegne mit einfachen Botschaften nur, damit ich zurückkommen kann auf den High-Talk. Ich will flexibel reagieren und das lässt sich lernen. Die Fähigkeit, zwischen den Systemen zu wechseln, halte ich für unverzichtbar.

Weil sonst die Gefahr groß ist, Angriffe unterhalb der Gürtellinie zu erleben?

Trump war als junger Immobilienmakler bei dem Talkshowstar Larry King eingeladen. Zu Beginn rückt Trump seinen Stuhl weg und sagt seinem Gastgeber lachend, King habe enormen Mundgeruch. King gefriert alles im Gesicht, er ist völlig gelähmt. Das hätte Hillary Clinton vorab wissen müssen.