

Unverkäufliche Leseprobe des Krüger Verlages

Peter Modler
Das Arroganz-Prinzip



Preis €(D) 16,95 | €(A) 17,50 | SFR 25,90

ISBN: 978-3-8105-1294-9

Ratgeber, 240 Seiten, geb. mit SU

Krüger Verlag

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung von Text und Bildern, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

© S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2011

Inhalt

Vorwort	9
Kap. 1 Die Eroberung des Büros	
oder: Was ein Territorium für Männer bedeutet ...	17
Kap. 2 Die Überlegenheit ohne Worte	
oder: Warum Inhalte ganz unwichtig sein können .	39
Kap. 3 Der Angriff aus heiterem Himmel	
oder: Wenn man gar nicht weiß, warum	63
Kap. 4 Die Worte der Macht	
oder: Wie Sprache zur Waffe wird	79
Kap. 5 Die als Mann verkleidete Frau	
oder: Warum es ohne Fremdsprachenkenntnisse nicht geht	95
Kap. 6 Die Zähne der Chefin	
oder: Wieso man Rangspielen besser nicht ausweicht	117
Kap. 7 Die Bühne der anderen Art	
oder: Rivalen, Schauspieler und Erpresser	139

Kap. 8 Der kindische Dienstwagen oder: Warum Machtsymbole nicht zum Lachen sind	161
Kap. 9 Das Du der Frau Doktor oder: Warum Frauen nicht aus der Rolle fallen sollten	181
Kap. 10 Die Irrtümer und Sackgassen oder: Wie man sich dem M-Wort nähert	195
Kap. 11 Der Preis der Arroganz oder: Wie man in dünner Luft atmet	213
Kap. 12 Die zehn Gebote der Arroganz oder: Wie man Männern beruflichen Respekt beibringt	225
Anhang	235

Vorwort

Nachdem ich selbst viele Jahre diverse Firmen geleitet habe, arbeite ich seit 1998 als selbständiger Unternehmensberater. Aus persönlicher Erfahrung kenne ich die berufliche Wirklichkeit des Geschäftsführers, der ein Unternehmen im Auftrag anderer Eigentümer führt; des Auszubildenden, der möglichst schnell ein guter Handwerker werden will; des Firmeneigentümers, der sein Privatvermögen mit der Firma riskiert; des Akademikers, der mit der Promotion seine Fähigkeit zum wissenschaftlichen Arbeiten beweist; des Gesellen, der stolz auf sein Know-how ist, und des Firmensanierers, der unter Zeitdruck einen Betrieb zu retten versucht. Natürlich hatte ich es in all diesen Arbeitsfeldern gleichermaßen mit Männern wie mit Frauen zu tun. Das besondere Verhältnis zwischen den Geschlechtern im Arbeitsalltag tauchte aber als eigenes Themenfeld erst in den Jahren meiner Beraterischen Tätigkeit auf.

Im Rahmen eines Lehrauftrags an einer Universität fiel mir nach und nach bei meinen Studierenden auf, wie unterschiedlich sich Frauen und Männer in meinen Seminaren verhielten. Weil sich das eindrücklich oft wiederholte, machte ich diese Unterschiede im beruflichen Kontext schließlich selbst zum Thema und entwickelte nach und nach die sogenannten »Arroganz-

Trainings®«. Diese richteten sich ursprünglich nur an weibliche Firmenführungskräfte, die lernen wollten, wie sie besser mit männlichen Kollegen, Kunden oder Vorgesetzten umgehen. Die enorme Nachfrage nach diesen Veranstaltungen hat mich dann selbst überrascht. Mittlerweile weiß ich, dass die in den Trainings entwickelten Methoden sogar von Frauen eingesetzt werden, die in einem eher weiteren Sinne »führen«, also nicht in einem klassischen Firmenkontext tätig sind: Mütter mehrerer Kinder, Lehrerinnen im schulischen Umfeld, Ärztinnen im Klinikalltag, Professorinnen an der Uni, Redakteurinnen, Anwältinnen, Selbständige. Management-Anforderungen gibt es eben nicht nur in ausdrücklich so bezeichneten Chefpositionen.

Die Arroganz-Trainings® arbeiten an verschiedenen Aspekten der beruflichen Kommunikation mit Männern (siehe www.drmodler.de). Dazu gehören in erster Linie Körperbotschaften, Revierverhalten oder Sprache als Machtinstrument. Entscheidend beim Vorgehen in solch einem Training aber ist, dass die Teilnehmerinnen von ihrer jeweiligen konkreten Situation ausgehen, für die sie eine Lösung finden möchten. Und ich stelle ihnen im Seminar dafür einen Sparringspartner zur Verfügung, an dem sie mehrere Handlungsalternativen austesten können. Dieser Sparringspartner muss lediglich zwei Bedingungen erfüllen: Er muss ein Mann sein, und er muss sich artikulieren können.

Der Sparringspartner befindet sich zunächst nicht im Raum. Er wird erst hereingerufen, sobald ein konkretes berufliches Problem mit einem männlichen Geschäfts-

partner, Chef oder Mitarbeiter auftaucht. Dann hört er sich die Schilderung dieses Problems an, und bei dem anschließenden Durchspielen der Situation übernimmt er die Rolle des betreffenden Mannes. Die Frau, um deren Problem es sich dabei handelt, geht wieder zurück an ihren Platz und beobachtet den weiteren Verlauf der Handlung, während ihre Rolle durch eine andere Seminarteilnehmerin stellvertretend übernommen wird. Damit bekommt die vorgestellte Szene etwas Objektiveres und ist für die Betroffene deshalb besser nachvollziehbar. Während sich die Szene weiterentwickelt, wird immer wieder bei der Betroffenen nachgefragt, ob der aktuelle Ablauf noch realistisch ist. Tatsächlich ist er das fast immer. Es handelt sich bei diesem Vorgehen um eine Methode, die vom klassischen Psychodrama nach Jakob Moreno wie auch von der Organisationsaufstellung inspiriert ist.

Über Jahre hat sich dabei interessanterweise herausgestellt, dass Alter, Bildung oder berufliche Qualifikation des Sparringspartners völlig unerheblich für die Problemlösung sind. Es hat kaum eine Bedeutung, ob es sich dabei um einen siebzehnjährigen Schüler oder um einen fünfzigjährigen Prokuristen handelt. In bestimmten Situationen reagieren die Herren alle gleich. Offensichtlich gibt es Reaktionsmuster, auf die die meisten Männer intuitiv und ganz selbstverständlich zurückgreifen. Und das Erstaunliche und Lehrreiche für die Seminarteilnehmerinnen dabei ist die Erkenntnis, dass diese Reaktionsmuster ganz andere sind als die von Frauen.

Natürlich werden in so einem Seminar oft auch weiter zurückliegende Ereignisse bearbeitet und dabei die Kernfragen gestellt: Wieso hat das eigentlich nicht geklappt?

Warum ging das damals so furchtbar schief? Die gefundenen Lösungen für die beteiligten Frauen sind meistens immer noch so nützlich, dass sie die Lösungsstruktur nach ihrer Rückkehr in den beruflichen Alltag ohne weiteres umsetzen können. Erfreulich oft bekomme ich positive Rückmeldungen von Teilnehmerinnen, dass »der Knoten geplatzt« sei, und dass sich in der Praxis bewährt, was sie sich im Workshop angeeignet haben.

In diesem Buch fasse ich anhand zahlreicher Beispiele die wichtigsten Erkenntnisse zusammen, die ich in den zahlreichen Arroganz-Trainings® erlangt habe. Dabei will ich überhaupt nicht Arroganz als Lebenshaltung empfehlen. Vielmehr verstehe ich die im Buch dargestellten Anwendungsformen von Arroganz als Werkzeuge, die betroffene Frauen in ihrer alltäglichen »Tool-Box« dabei haben sollten, um sie bei Bedarf auch einsetzen zu können – bei Bedarf wohlgerne. Also bevorzugt an einem Arbeitsplatz, an dem das berufliche Klima wegen bestimmter Männer als belastend erlebt wird. Dann darf der Werkzeugkasten hervorgeholt werden und das passende Instrument zum Einsatz kommen.

Es geht mir bei diesem Ansatz um nichts anderes als um die gute, alte Chancengerechtigkeit, von deren menschlicher und wirtschaftlicher Notwendigkeit ich überzeugt bin. Wir sind da weniger weit, als man glauben möchte. Ich habe leider im Lauf der Jahre viel zu viele Betriebe und Organisationen erleben müssen, in denen das berufliche Potenzial von Frauen weder wahrgenommen noch unterstützt (trotz anders lautender Lippenbekanntnisse), manchmal sogar deutlich abgewertet wurde.

Ich muss gestehen, dass mich dieses Verhalten persönlich anwidert. Da kommen jede Menge gut ausgebildeter, motivierter Frauen in Firmen und Institutionen, werden oft von Anfang an schlechter bezahlt und gelangen auf lange Sicht auch nicht in die Verantwortungspositionen, zu denen sie eigentlich befähigt wären. Das ist nicht nur ungerecht. Ich verstehe auch einfach nicht, wie Männer solche Vorgänge billigend in Kauf nehmen können – nur weil es für Männer einfacher zu sein scheint, wenn man unter sich bleibt. Es mag tatsächlich simpler sein; aber es ist auch beschränkter. Wohlgermerkt: Mir liegt nichts daran, Männer in ideologisch verkürzter Weise generell abzuwerten, genauso wie ich Frauen nicht als vermeintlich bessere Wesen glorifizieren möchte. Aber als Mann und Unternehmer habe ich ein Interesse daran, mit starken Frauen zusammenzuarbeiten. Weil ich meinen Beitrag zur »Waffengleichheit« am Arbeitsplatz leisten will, darum schreibe ich dieses Buch.

Einschränkend möchte ich noch auf ein paar wichtige Aspekte hinweisen: In diesem Buch geht es nicht um Konfliktsituationen zwischen Frauen. Das sollte vielleicht auch besser eine weibliche Autorin schreiben. Ich rede hier ausschließlich von Frauen versus Männer.

Mein persönlicher Arbeitskontext ist der der westlichen Industriegesellschaften; ich habe keine eigenen Erfahrungen mit einer asiatischen oder afrikanischen Berufsumwelt (selbst wenn bisher hin und wieder Frauen aus diesen Kulturkreisen mit Begeisterung an meinen Seminaren teilnahmen).

Darüber hinaus können die vorgestellten Methoden

nicht bei traumatischen Erlebnissen sexueller Gewalt oder anderer krimineller Handlungen angewandt werden. In solchen Fällen müssen umgehend therapeutische und/oder strafrechtliche Schritte eingeleitet werden. Die Methoden der Arroganz-Trainings® nützen auch dann nicht viel, wenn die gesamte Organisation eines Unternehmens bereits grundlegend schief liegt. An solche strukturellen Fehler muss man anders herangehen.

Alle Methoden, die ich hier vorstelle, sind von mir über einen langen Zeitraum getestet und modifiziert worden. Ich kann aber nicht garantieren, dass sie in jedem Einzelfall angebracht sind und zwangsläufig zum gewünschten Erfolg führen.

Bei dem Buch handelt es sich um kein wissenschaftliches Werk, sondern um einen Erfahrungsbericht mit konkret anwendbaren Lösungsvorschlägen.

Ich bin weder Geschlechterforscher noch Psychologe, sondern beruflich als externer Berater im Interesse meiner Klientinnen an der pragmatischen Lösung einer entscheidenden Frage interessiert: Wie komme ich im beruflichen Konflikt konkret mit diesem Mann oder diesen Männern produktiv weiter? Da ich pragmatisch vorgehe, scheue ich mich auch nicht vor vereinfachenden Aussagen. Natürlich sind nicht *alle* Männer und *alle* Frauen gleich zu bewerten. Aber damit sich strukturell etwas erkennen und ändern lässt, sind solche Verallgemeinerungen vorläufig von großem Nutzen.

Im Übrigen sind sämtliche Eigennamen verändert worden und trotzdem vorhandene Ähnlichkeiten mit lebenden Personen völlig zufällig und in keiner Weise beabsichtigt.

Abschließend möchte ich ausdrücklich zwei Frauen danken, von denen ich methodisch viel gelernt habe, nämlich Dr. Noni E. Höfner in München vom Institut für Provokative Therapie und Eva Lüffe-Leonhardt in Hamburg für viele Anregungen aus dem Umfeld des Psychodramas. Und ich danke auch einigen Männern: dem alten Meister Keith Johnstone, der das Improvisationstheater erfunden hat, und meinen ehemaligen Kollegen aus der Welt der Zimmerleute. Und ansonsten danke ich all den Frauen, die mich in meinen Trainings mit ihrem großen Vertrauen geehrt haben.

Ihr
Peter Modler