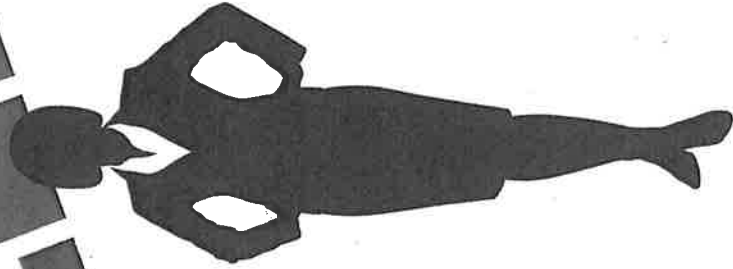


PETER MODLER

DIE MANIPULATIONS FÄLLEN



Selbstbewusst
im Beruf mit dem
Arroganz-Training®
für Frauen

✦ | KRÜGER

Kapitel 1

Die Sprache der zwei Welten oder: Warum Frauen und Männer Aliens sind

Sich einen Namen machen

Was ist das für eine Spezies, die möglichst an Orten mit hoher Passantendichte, in Bahnunterführungen, an Hauswänden, auf Fahrzeugen mit erheblichem technischen Aufwand Botschaften verbreitet, bei denen das Wichtigste der eigene Name ist? Welche biologische Art ist das, die sich wegen des Bedürfnisses, sich öffentlich bemerkbar zu machen, auf Verfolgungsjagden einlässt, Nachtlichtgeräte einsetzt und Strafanzeigen riskiert? Nur damit sich in einem bestimmten geographischen Raum das eigene Zeichen verbreitet? – Es scheint sich um *Homo sapiens* zu handeln, weil dieses Wesen ein technisches Know-how einsetzt, das Tiere völlig überfordern würde. Und, noch genauer, es handelt sich wohl überwiegend um den männlichen Teil dieser Spezies. Kaum einem weiblichen Exemplar ist das Ziel – *mein* Tag, *mein* Zeichen in allen Straßen – diesen Aufwand wert. Die Graffiti-Szene in den Großstädten des Planeten Erde hat sich inzwischen gesplittet in eine große Masse von Anwendern, die sich weiterhin nächstens Katz- und Maus-Spiele mit der Polizei leisten, und eine kleine Strömung mit explizit künstlerischem Anspruch. Ursprünglich ausgegangen war die Bewegung von jungen Männern aus den Ghettos, die sich in ihrem Revier »eigenen Namen machen« wollten. Bereits ein kurzer Blick auf diese Szene charakterisiert sie als zugehörig zu einer typischen Form von Kommunikation, die die amerikanische Soziolinguistin Deborah Tannen als »vertikal« bezeichnet. In dieser Sprachwelt will man schnellstmöglich den eigenen Rang innerhalb der Gruppe und

das eigene Revier in Abgrenzung zu anderen Territorien klären. Verbale Differenzierungen bekommen erst viel später Bedeutung.

Ein grundlegend ähnliches Interesse wie bei den Graffiti-Leuten beobachte ich immer wieder auch in vielfältig wechselnden beruflichen Settings in Firmen und Organisationen. Es gibt Ausnahmen, das schon, aber in der Regel ist, laut Tannen, vertikale Kommunikation überwiegend bei Männern anzutreffen. Die Deutsche Bahn hat diese Form der Kommunikation in Form vertikaler Zeichnungsbedürfnisse allein im Jahr 2011 über vierzehntausendmal erlebt. Ungleich häufiger aber, wenngleich nicht so plakativ-graphisch, tritt diese »Sprayer«-Mentalität in männlich dominierten Arbeitswelten auf, vom Kleinbetrieb bis zum Dax-Konzern. Die Tatsache, dass zur Graffiti-Szene kaum Frauen gehören (nach Einschätzung der ZEIT sind 94 Prozent aller »Writer« männlich), weist weit hinaus über diese eingegrenzte Szene. Denn die meisten Frauen bewegen sich in einer ganz anderen Kommunikationsstruktur. Dafür hat Tannen den Begriff »horizontale Kommunikation« geprägt. Das horizontale System setzt auf gleichwertigen Informationsaustausch und auf gegenseitige Gesichtswahrung. Es wird dort nicht gern gesehen, wenn jemand sich selbst herausstellt. Harmonische Gruppengefühle sind besonders wichtig. Es ist ein System, das sich sehr schnell sach- und inhaltsorientiert verhalten kann.

Demgegenüber beobachtet Tannen bei der Mehrzahl von Männern ein ganz anderes Kommunikationsverhalten. In ihrem vertikalen System ist zuerst zu klären, welchen Rang jede Person in einer Gruppe hat. Wenn

diese Rangordnung geregelt ist, entspannt sich das System und ist arbeitsfähig. Wenn sie aber nicht geregelt ist, gerät es unter Stress und tut alles, um die Rangordnung zu klären, oft in Form von Rivalitätsspielen und Revierverhalten. Dieses System ist rasch machtorientiert und oft erst im zweiten Schritt an Sachfragen interessiert.

In manchen Firmenkulturen werden Tannens Erkenntnisse entkräftet zurückgewiesen, weil sie nicht zum offiziellen Anspruch der prinzipiellen Gleichberechtigung zu passen scheinen, den man sich auf die Fahnen geschrieben hat. Natürlich weiß Tannen genau wie ich, dass es auch Ausnahmen im von ihr beobachteten Verhalten gibt und eine Schwarzweißdarstellung nur vorläufig weiterhilft. In Wirklichkeit sind mehr Differenzierungen vonnöten als die, die ein Denken in Systemen wiedergeben kann. Es kann aber trotzdem sehr produktiv sein, mit solchen Hypothesen zu arbeiten. Durch eine sinnvolle Vereinfachung können nämlich charakteristische Grundzüge schneller erkennbar werden.

Was ich von vielen Frauen aus ihrem beruflichen Umfeld höre – unter dem Siegel der Verschwiegenheit –, bestätigt inzwischen für mich Tannens Ansatz voll und ganz.

Menschen aus einem vertikalen Kommunikationssystem tauschen sich zunächst auf den beiden Achsen von Rangordnung und Revierbotschaften aus, die in einem horizontalen System keine große Bedeutung haben. Es ist völlig sinnlos, diese beiden Achsen nur deswegen zu diskreditieren, weil sie im eigenen System eine so geringe

Kommunikationsachsen im vertikalen Sprachsystem

RANG

Inhalte?
Sachfragen?
erst später ...

REVIER

Rangklärung:

- Wer ist meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter? (und übt diese Person ihre Rolle auch tatsächlich aus?)
- Wessen Vorgesetzte/Vorgesetzter bin ich?
- Stimmt die Hierarchie von letzter Woche noch?

Reviere:

- Die Fläche des Büros (beginnend an der Türschwelle)
- Die Schreibtischfläche
- Die Sitzordnung in der Besprechung
- Der Platz auf dem Besprechungstisch, den ich mit meinen Unterlagen belege

Rolle spielen. Leider tauchen Inhalte und Sachfragen in diesen Koordinaten jedoch noch gar nicht auf! Das deutet natürlich nicht, dass diese Themen grundsätzlich nie Bedeutung bekommen. Sie bekommen sie durchaus; aber oft erst dann, wenn Rang- und Revierfragen geklärt wurden. Dieser Zusammenhang wird im vorliegenden Buch an vielen Beispielen deutlich werden.

Im Interesse dieser beiden Achsen werden natürlich auch Manipulationsversuche unternommen. Verhängnisvoll für Menschen aus einem horizontalen System kann dabei sein, dass ihre Instrumentalisierung durch die andere Seite auch oft noch unterstützt wird von einem hohen Maß an Selbstmanipulation. Das liegt an dem Konformitätsdruck im horizontalen System. Dort lebt man nämlich oft nach dem Motto: *Du sollst zu uns gehören (dann unterstützen wir dich auch), aber auffallen sollst du nicht und uns überragen erst recht nicht!* In der Konfrontation mit vertikalen Leuten lässt sich ein horizontales System deshalb leicht manipulieren. Dass am Ende – und schon gar nicht unter dem Blickwinkel des beruflichen Potentials – keine der beiden Seiten etwas davon hat, steht auf einem anderen Blatt.

Vertreterinnen des horizontalen Sprechens kommt ein Koordinatensystem aus Rang und Revier sehr wahrscheinlich extrem fremd vor. Oft wird es auch reflexartig moralisch abgewertet (*Das ist doch reine Steinzeit*). – Abwarten. Lesen Sie erst weiter, bilden Sie sich dann ein Urteil. Es ist jedenfalls die frühzeitige Klärung von Revier- und Rangverhältnissen, die in einem mehrheitlich vertikalen System dortigen Stress herabsetzt und Sicherheit verbreitet, während ungeklärte Rangfragen

und übersehene Reivierstörungen Druck erzeugen und Stress steigern.

»High Talk« down

Auf dieser Basis und vor dem Hintergrund meiner eigenen Erfahrungen mit Firmen und Organisationen habe ich im »Arroganz-Prinzip« eine Übersicht zu den Ebenen der Kommunikation entwickelt, die im Konfliktfall mit Anwendern des vertikalen Stils – das heißt vielen Männern – besonders relevant sind. In diesem Strukturschema werden (noch) keine moralischen Kriterien berücksichtigt, sondern allein die von Wirksamkeit. Ich versuche damit, eine Antwort auf ein einfaches, aber grundlegendes Problem zu geben: Was funktioniert eigentlich im Konflikt mit Leuten aus einem vertikalen System? Oder, um es ein bisschen platter zu sagen: *Wie bekomme ich diesen Typen dazu, dass er mir endlich zuhört und ernst nimmt, was ich zu sagen habe?* – Wenn Sie diese Übersicht schon kennen, können Sie gern sofort bei Kapitel 2 weiterlesen.

Der Graphik entsprechend ist gegenüber Vertretern eines vertikalen Kommunikationsstils die unwirksamste Ebene im Konflikt leider die der verbalen und intellektuellen Kommunikation: »High Talk«. Das lässt sich an vielen Beispielen zeigen, die ich in den folgenden Kapiteln vorstelle. – Noch mehr Details können Sie in meinem Buch »Das Arroganz-Prinzip« nachlesen. –

Eskalationsstufen im vertikalen Konflikt

nach Wirksamkeit gegenüber Vertretern eines vertikalen Sprachsystems (mehrheitlich Männer) NICHT gegenüber Menschen aus dem horizontalen System (mehrheitlich Frauen) ...

MOVE TALK

1

non-verbal

Einsatz des eigenen Körpers im Raum: Veränderung der Haltung, des Blicks, einfache Gesten, Schweigen, Mimik, Veränderung der räumlichen Distanz – aber nicht Fliehen!

BASIC TALK

2

verbal, aber nicht-intellektuell

persönliche, unsachliche Äußerungen, Wiederholungen, Konversation, Auswalzen von Nebensächlichkeiten trotz offensichtlich wichtigerer Sachthemen

HIGH TALK

3

verbal und intellektuell

Argumente, Begründungen, Allgemeinbildung, sachliches Nachfragen und Diskussion, akademisches oder fachliches Niveau, Appelle an die Vernunft oder an gemeinsame Werte

Basis-Regel

Angriffe können i. d. R. nur sinnvoll abgewehrt werden, wenn man auf derselben Ebene bleibt, auf der der Angriff erfolgt, oder auf die nächsthöhere wechselt; nicht umgekehrt! Auch wenn mir die tiefere Ebene noch so vertraut ist ...

Die zweitwirksamste Ebene habe ich mit dem Level einer zwar verbalen, aber überhaupt nicht intellektuellen Kommunikation als »Basic Talk« bezeichnet. Diese Ebene kann verbal scheinbar sehr persönlich sein; früher unsachlich und womöglich sehr persönlich sein; früher habe ich dieses Level »Small Talk« genannt, das war aber zu missverständlich. »Basic Talk« trifft es besser, weil es hier um eingeschränkte Verbalität geht. Die wirksamste Ebene ist jedoch »Move Talk«, auf der verbale Äußerungen gar keine Rolle spielen, sondern allein mit Raum und Körper agiert wird.

Dieses »Siegertreppchen« hat so gut wie *keine Bedeutung* gegenüber Vertreterinnen eines horizontalen Kommunikationsstils, also gegenüber den meisten Frauen (es gibt auch eine Minderheit von Männern, die so kommuniziert). Es wäre in den meisten Fällen dort nicht nur sinnlos, sondern sogar ausgesprochen kontraproduktiv. Wenn sich also manche Leserinnen darüber echauffieren, weil sie so nicht angesprochen werden möchten, haben sie diese Einschränkung vergessen: Als Verhaltensmöglichkeit gegenüber vielen Frauen ist das auch überhaupt nicht gedacht. Wohl allerdings gegenüber vertikal kommunizierenden.

Meine Erfahrung bei der Begleitung von weiblichen Führungskräften ist seit langem, dass kaum eine Chefin, Partnerin, Unternehmerin ein Problem damit hat, Angriffe auf einer verbalen und intellektuellen Ebene (High Talk) zurückzuweisen. Die meisten sind so gut ausgebildet und wissen in ihrem Fachgebiet derart Bescheid, dass sie auf diesem Level souverän und wirksam reagieren können. Deshalb führen Offensiven vertikaler

Gegner auf dieser Ebene auch seltener zu harten Auseinandersetzungen. Das ist auf Level zwei und eins völlig anders – denn dort wird es persönlich, unsachlich, übergriffig, ja sogar körperlich. Und wenn es auf diesen Niveaus zu Attacken kommt, geraten viele an sich kompetente Frauen oft in Zustände des Schocks, der Scham und der Lähmung. Leider mit dem Effekt, dass sich in der Zwischenzeit die andere Seite durchsetzt.

Nur am Rande eine kurze Bemerkung zum Thema »Frauenquote«. Ich bin mir mittlerweile ziemlich sicher, dass sich allein an ihr wenig entscheidet, sondern daran, wie eine weibliche Führungskraft – egal, wie sie in diese Position kam –, in den ersten Monaten damit umgeht, wenn sie auf den Ebenen Basic Talk und Move Talk angegangen wird. Darauf sind viele Frauen aber alles andere als vorbereitet.

Der Voodoo des Fortschritts

Dass das viele so unvorbereitet trifft, liegt nicht zuletzt an den leidenschaftlichen Wünschen, die publizistisch allerorten als bereits verwirklichte Realität ausgegeben werden. Durchaus exemplarisch stand etwa in der renommierten Wochenzeitung »Die Zeit« Ende 2012 eine ganze Seite unter dem Titel »Wie weiblich wird's noch«, Untertitel: »Lange waren Frauen eine Mehrheit, die wie eine Minderheit behandelt wurde. Die Zeiten sind vorbei – sie geben nun den Ton an.« Was dann im Artikel

folgte, war wieder die Inszenierung einer politisch-korrekten Wunschwelt als reale Beschreibung, wie man sie in den letzten Jahren immer wieder lesen konnte. Dass es gerade in dieser Zeitung stand, ist dabei völlig unerheblich, weil diese Art von intellektuellem Voodoo überall verbreitet wird. Angeblich befinden wir uns mitten in einer »Feminisierung der Republik«. Eine Reihe von Frauen in Führungspositionen wird aufgezählt, Frauen-Netzwerke gelobt, ein »Hegemoniegewinn« festgestellt. Der Beitrag schließt mit den Worten: »Ein letztes Beispiel für die geniale Verbindung von moralischer Minderheitenmacht und weiblicher Mehrheitskraft ist das fast völlige Fehlen von Kritik an Frauen als Frauen. Es ist absolut gängig, die Defizite von Männern in Führungspositionen zu benennen, jeder kann das runterbeten (dominant, eitel, testosterongesteuert, unsensibel, brutal, laut, sexistisch und so weiter). Aber was sind denn die zehn größten Schwächen von Frauen in Führungs-jobs? Wer es weiß und sich traut, soll sich melden.«

Die unabsichtliche Pointe steckt genau im letzten Satz: »Wer sich traut, soll sich melden.« Denn gemeint ist natürlich auch: *Wer sich nicht traut, soll die Klappe halten*; nämlich wegen des entsprechenden moralischen Drucks. Genau das machen inzwischen zwar auch viele männliche Führungskräfte – die unkorrekte Klappe halten, weil sie wissen, dass man vieles nicht mehr sagen darf. Leider ändert allein dieser Verzicht auf eine bestimmte Sorte Verbalität nicht so viel an den realen Machtverhältnissen, wie man sich wünschen mag. Dieses verbalitätszentrierte Missverständnis entspricht vielmehr genau der horizontalen Kommunikation, von der

Deborah Tannen spricht. Nur nützt das im tatsächlichen ernsthaften Konflikt mit einem Menschen, der vertikal auftritt und das für völlig selbstverständlich hält, herzlich wenig. Das ist bezeichnenderweise intern auch in vielen Redaktionen so, die ansonsten diesen Voodoo nach außen bereitwillig publizieren.

Das verbreitete lyrische Schönschreiben eines Umbruchs, in dem wir uns tatsächlich befinden, macht den Ort unklar, wo wir bei dieser gesellschaftlichen Reise stehen: Wir sind nämlich erst am Anfang des Gebirges, der Pass liegt noch lange nicht hinter uns. Wer an diesem Ort sein gutgläubiges Mantra wiederholt, als hätten wir die Klippen und Gletscher bereits passiert, verbreitet Illusionen, die niemandem nützen. Mit den Sturzbächen und den Lawinen sollte man bei vollem Bewusstsein rechnen, damit man nicht katastrophal überrascht wird.

Gestehen wir es uns ein: Wenn wir von Männern und Frauen reden, reden wir über Aliens, die einander fremd sind. Viele behaupten, mit ein bisschen gutem Willen sei ein Verständnis ohne weiteres zu erreichen. Das ist im betrieblichen Konfliktfall oft nur eine freundliche Augenwischerei. Tatsächlich ist der Grad an wechselseitiger Fremdheit hoch. Fremdes Denken, fremde Reflexe, fremde Ziele, fremdes Verhalten. Diese Aliens können sehr gut miteinander leben, und erst recht miteinander arbeiten. Aber oft erst dann, wenn sie sich wechselseitig als Aliens akzeptiert und in Rechnung gestellt haben, dass es einen Übersetzungsbedarf gibt. Sie könnten ein Dream-Team sein! Aber jede Seite braucht ihr eigenes Recht. Und dieses Recht gibt es nicht umsonst.