

PETER MODLER

**DAS**

**ARROGANZ**

**PRINZIP**

SO HABEN FRAUEN MEHR  
ERFOLG IM BERUF

Neu!  
Mit Zusatzkapitel  
»Home-  
Office«



**Dr. Peter Modler**

# **Das Arroganz-Prinzip**

So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf

⊠ | E-BOOKS

## Über dieses Buch

Die Arbeitswelt ist oft immer noch eine Männerwelt, wenn es um Machtfragen geht. Wer ihre Sprache nicht versteht, der ist ihren Machtspielen meist hilflos ausgeliefert. Beruflich ist es von extrem hoher Bedeutung, diese »Sprache« zu nutzen, um von männlichen Kollegen ernst genommen zu werden, mitreden und auf Augenhöhe mithalten zu können. Wie das geht, zeigt der Unternehmensberater Dr. Peter Modler anhand zahlreicher, anschaulicher Fallbeispiele. Ein wichtiges Buch, das Frauen bei Problemen mit männlichen Kollegen, Vorgesetzten und Geschäftspartnern konkret weiterhilft.

Weitere Informationen finden Sie auf [www.fischerverlage.de](http://www.fischerverlage.de)

## Biografie

*Dr. Peter Modler*, Jahrgang 1955, war viele Jahre Führungskraft und Unternehmer in der Medienbranche. Fünf Jahre war er Arbeitsrichter. Seine eigene Unternehmensberatung gründete er 1998 mit dem Arbeitsschwerpunkt Sanierungen, Begleitung von Führungskräften und Potenzialermittlungen.

Er hat Lehraufträge an der Universität Freiburg. Peter Modler ist Erfinder der »Arroganz-Trainings® für leitende Frauen« und bietet eine eigene Ausbildung an (»Profit by Difference. Coaching nach Dr. Modler®«).

Bisher erschienen bei den S. Fischer Verlagen ›Das Arroganz-Prinzip‹, ›Die Königsstrategie‹ und ›Die Manipulationsfalle‹.

[www.drmodler.de](http://www.drmodler.de)

# Impressum

Erschienen bei FISCHER E-Books

Für die deutschsprachige Ausgabe:

© 2018 S. Fischer Verlag GmbH, Hedderichstr. 114, 0596  
Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung und -abbildung: [www.buerosued.de](http://www.buerosued.de)

ISBN 978-3-10-490911-0

Dieses E-Book ist urheberrechtlich geschützt.

Die Nutzung dieses Werks für Text- und Data-Mining im Sinne  
des § 44b UrhG bleibt explizit vorbehalten.

## Hinweise des Verlags

Abhängig vom eingesetzten Lesegerät kann es zu unterschiedlichen Darstellungen des vom Verlag freigegebenen Textes kommen.

Im Text enthaltene externe Links begründen keine inhaltliche Verantwortung des Verlages, sondern sind allein von dem jeweiligen Dienstanbieter zu verantworten. Der Verlag hat die verlinkten externen Seiten zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung sorgfältig überprüft, mögliche Rechtsverstöße waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Auf spätere Veränderungen besteht keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Dieses E-Book enthält möglicherweise Abbildungen. Der Verlag kann die korrekte Darstellung auf den unterschiedlichen E-Book-Readern nicht gewährleisten.

Wir empfehlen Ihnen, bei Bedarf das Format Ihres E-Book-Readers von Hoch- auf Querformat zu ändern. So werden insbesondere Abbildungen im Querformat optimal dargestellt. Anleitungen finden sich i.d.R. auf den Hilfeseiten der Anbieter.

# Inhalt

## **Hinweis zu Tabellen**

## **[Widmung]**

## **Vorwort zur erweiterten Taschenbuchausgabe**

## **Kapitel 1 Die Eroberung des Büros**

Der akademische Schnösel

Die Verteidigung des Reviers

Aufsehen am Besprechungstisch

## **Kapitel 2 Die Überlegenheit ohne Worte**

Verbales Foulspiel

Der blinde Fleck der Intellektuellen

Showdown im Ministerium

Von Zwergen und Riesen

Arroganz und die liebe Familie

## **Kapitel 3 Der Angriff aus heiterem Himmel**

Die Heimtücke der freundlichen Miene

Zufällig vor die Flinte laufen

Wie man Männer in der Firma berühren kann

## **Kapitel 4 Die Worte der Macht**

Das gekürzte Honorar

Reden ist gut, Schweigen mörderisch

Auftritt und Abwehr der Machos

## **Kapitel 5 Die tagtägliche Unfehlbarkeit**

Interessenausgleich oder Statusbedürfnis

Die fremde Spezies

Das Eingeständnis von Fehlern

Horizontale Sprache – Vertikale Sprache

Horizontale Sprache im Berufs-Kontext

Vertikale Sprache im Berufs-Kontext

## **Kapitel 6 Die Zähne der Chefin**

Ärger in der Metzgerei

Duell mit dem Meister

Das Ritardando der Macht

Männer im Raum-Zeit-Kontinuum

## **Kapitel 7 Die Bühne der anderen Art**

Kleine Rempler erhalten die Freundschaft

Vertikal vor Publikum

Meetings ohne Leitung

Wenn das Spiel kippt

## **Kapitel 8 Der kindische Dienstwagen**

Das Outfit: primäre Machtsymbole

Kindische Dinge: sekundäre Machtsymbole

Einfordern von Status und Bremsverhalten

## **Kapitel 9 Die Titel bei Hofe**

Titel und Kärtchen

Das Skelett des Auftritts

Männer ohne vertikale Sprache

## **Kapitel 10 Die Demut und die Deals**

Gummitwist für die Chefinnen

Gute Leistung setzt sich durch

Zurück vom Atlantik

Nur Teamfähigkeit zählt

Die Deals in der Matrix

## **Kapitel 11 Die Freuden der Ersatzbank**

Das böse M-Wort

Aggression

Macht

Im Ballbesitz

Der Griff nach der Sauerstoffmaske

Dünne Luft und schlechter Ruf

## **Kapitel 12 Das Homeoffice als Arena**

Virtuelle Umzugsarbeiten

Großes Kino

Die Menge der Köpfe

Der virtuelle Türsteher

## **Kapitel 13 Die zehn Gebote der Arroganz**

Ein Spiel ist ein Spiel ist ein Spiel

Die zehn Gebote der Arroganz

Erstes Gebot Du sollst nicht alles tödlich ernst nehmen!

Zweites Gebot Du sollst nach der Macht greifen!

Drittes Gebot Du sollst auch einmal unhöflich sein!

Viertes Gebot Du sollst Deine Stimme bewusst einsetzen!

Fünftes Gebot Du sollst Deine berufliche Rolle ernst nehmen!

Sechstes Gebot Du sollst die Ebenen der Auseinandersetzung nicht durcheinanderbringen!

Siebttes Gebot Du sollst Dein Revier verteidigen!

Achtes Gebot Du sollst nicht glauben, dass Vertikale nur verkleidete Horizontale sind!

Neuntes Gebot Du sollst umschalten können!

Zehntes Gebot Du sollst Statussymbole für Dich verlangen!

## **Literatur**

# Hinweis zu Tabellen

Liebe Leser:innen,

Zur besseren Darstellung empfehlen wir, Tabellen in der Queransicht zu betrachten.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme und interessante Lektüre.

Ihre S. Fischer Verlage

*Meinen Töchtern*

## **Vorwort zur erweiterten Taschenbuchausgabe**

Die Kandidatin Frau Meier ist exzellent vorbereitet. Ausgestattet mit einem enormen Detailwissen weist sie ihrem Gegner immer wieder Widersprüche nach. Sie legt die Fehler in seiner dürftigen Argumentation offen, demonstriert große Erfahrung und Weitblick. Inhaltlich punktet sie laufend. Doch es nützt ihr nichts: Ihr Gegenspieler setzt sich trotzdem durch. Allerdings nicht mit Argumenten.

Es beginnt bereits bei der Begrüßung. Während die beiden aufeinander zugehen, streckt Herr Müller schon früh den Arm aus und hält ihr die Hand entgegen. Für die Zuschauer sieht es so aus, als hätte Müller an einer unsichtbaren Schnur gezogen, die Frau Meier nun zwangsläufig die Hand heben lässt – wie wenn sie von ihm dazu den Befehl bekommen hätte. Als es dann tatsächlich zum Handschlag kommt, tätschelt Müller gleichzeitig und für alle sichtbar mehrfach den Handrücken. Eine eindeutig herablassende Geste. Müller zeigt beiläufig, wie wenig ernst er Meier nimmt.

Frau Meier hat in den folgenden eineinhalb Stunden überhaupt kein Problem, auf jedes Thema sachlich einzugehen und qualifizierte Antworten zu geben. Sie weiß in vielem offensichtlich Bescheid. Herr Müller hingegen hat deutliche

Lücken. Jedes Mal aber, wenn ihm etwas unangenehm wird, fängt er an, von etwas Anderem zu reden. Meier hakt ein paarmal nach, lässt es jedoch irgendwann sein, weil es ihr zu blöd wird. Später stellt sich heraus, dass Müller auch Lügen erzählt hat.

Ein Mittel, das Müller laufend einsetzt, sind Wiederholungen. Während Meier sich um originelle Argumentation zu bemühen scheint, hält ihr Müller immer wieder simple Aussagen entgegen wie »stimmt nicht«. Das macht er so lange, bis Frau Meier aufgibt und auf etwas Anderes zu sprechen kommt. Besonders wirksam ist das, wenn Müllers Aussagen extrem kurz sind. Etwa wenn Frau Meier ihn an eine frühere Stellungnahme erinnert, die ihm mittlerweile peinlich ist, und er dann dreimal hintereinander einfach ins Mikrofon sagt: »falsch«. Nach dem dritten Mal wechselt Frau Meier genervt das Thema.

Sie weist das Publikum immer wieder ironisch auf Schwachstellen von Müllers Argumentation hin (»Wir wissen alle, dass Herr Müller in seiner eigenen Welt lebt«), während Müller Ironie höchst selten einsetzt. Stattdessen startet er wiederholt direkte Angriffe: »Das war allein Ihr Fehler« oder »Alle wissen, dass Sie daran schuld waren«.

Das Ganze endet bewegungstechnisch ähnlich wie am Anfang. Während sich beide die Hand geben, tätschelt Herr Müller demonstrativ gönnerhaft und grinsend zweimal den Rücken von Frau Meier, Motto: *Netter Versuch, Baby, aber du hast es eben nicht drauf.*

Solche Dinge passieren laufend auf diesem Planeten. Dieses Mal für Millionen Leute sichtbar, weil es vor laufenden Kameras geschah. Tatsächlich hießen die Protagonisten auch gar nicht Müller und Meier, sondern Trump und Clinton.

Frau Meier bzw. Clinton hat die US-Präsidentschaftswahl sicher nicht allein wegen dreier Fernsehduelle verloren. Aber in diesen drei Auftritten fand sie jedenfalls kein Mittel gegen einen Gegenspieler, der inhaltlich viel weniger kompetent war als sie, stattdessen aber mit handwerklich einfachsten Strategien ihre Argumentationsketten kappte. Ein geradezu tragischer Vorgang, der sich aber mit genau derselben Struktur in vielen Organisationen und Firmen täglich wiederholt. Und insofern sind Trump und Clinton auch völlig austauschbar. Sie sind gar kein Einzelfall, sondern sie stehen für etwas ganz Anderes: für die Konfrontation zweier Kommunikationswelten.

Die beiden Systeme, die da aufeinandertreffen, bezeichnen Fachleute als »vertikal« und »horizontal«. Damit ist etwas ganz Einfaches gemeint, was aber sehr weitreichende Folgen hat. Leuten, die »vertikal« kommunizieren, geht es in erster Linie um Rang und Territorium – und erst danach um Inhalte. Müller bzw. Trump gehört ganz eindeutig zu diesem Typ. Menschen aber, die »horizontal« kommunizieren, sind an Rang- und Revierfragen kaum interessiert, wohl aber an Zugehörigkeit und Inhalten. Entdeckt wurden diese Systeme von der amerikanischen Soziolinguistin Deborah Tannen. Im Verlauf dieses Buches werde ich detaillierter darauf eingehen. So viel will ich aber schon jetzt sagen: Es gibt eine Mehrheit von

Frauen, die sich »horizontal« verhält (wie auch eine Minderheit von Männern), während eine Mehrheit von Männern »vertikal« auftritt (eine Minderheit von Frauen aber auch).

Im beruflichen Alltag kann dieser einfache Sachverhalt zu dramatischen Folgen führen, bis hin zum völligen Karriereabbruch, zu traumatischen Erfahrungen und zu schwerem Unrecht.

Denn leider bedeutet die Existenz dieser beiden großen Systeme, dass etwa in überwiegend vertikal geprägten Branchen – also z.B. in Produktionsbetrieben – Leute, die horizontal kommunizieren, nur unter Schwierigkeiten Gehör finden, obwohl sie fachlich oft hervorragend sind. Sie verstehen oft nicht, dass dort eine andere Sprache benutzt wird, als sie es gewohnt sind, und dass sich etwa gute Leistung in einer vertikalen Umgebung überhaupt nicht von allein durchsetzt. In Konflikten haben Fachwissen und inhaltliche Logik nämlich dort merkwürdigerweise kaum Gewicht. Das kann für Betroffene sehr belastend werden. Wie sich mit solchen Situationen trotzdem sinnvoll umgehen lässt, vor allem, wenn man selbst aus einem Umfeld mit horizontalem System stammt, davon handelt dieses Buch.

Das Buch erschien zum ersten Mal 2009 und ist seither ein Bestseller geworden. Natürlich freut sich jeder Autor über so etwas. Aber in diesem speziellen Fall habe ich angesichts des Erfolgs durchaus ambivalente Gefühle. Denn offensichtlich besteht ja bei vielen Frauen ein enormer Bedarf an einem Buch, mit dem sie praktische Hinweise bekommen, wie sie sich

gegenüber Männern bzw. vertikal Kommunizierenden in organisationalen Konflikten behaupten können. Dass dieser Bedarf immer noch derartig hoch ist, kann ein bisschen depressiv machen. Aber es entspricht eben auch genau den Erfahrungen, die ich landauf, landab in meinen Seminaren mache. Und das steht leider im direkten Gegensatz zu den idyllischen Behauptungen, die viele Medien verbreiten: dass die Zukunft ohne Zweifel weiblich sei oder sich intelligente Frauen fast automatisch durchsetzen oder bald überall hierarchiefrei gearbeitet würde. Da wird in vielen Fällen einfach nur ein Mythos verbreitet, den man gerne als Realität annehmen möchte.

An diesem Sachverhalt ändert sich übrigens auch nichts Wesentliches, wenn immer mehr Menschen vor Bildschirmen kommunizieren und sich nur noch in Videokonferenzen austauschen (vgl. Kap. 12).

Tatsächlich gibt es immer noch sehr viele kompetente Frauen, deren Fähigkeiten in Firmen und Organisationen ungenutzt bleiben. Das kann schon sehr frustrieren. Nichts gegen eine Quotenregelung, aber wenn es um Durchsetzungsfähigkeit geht, ist sie nicht wirklich entscheidend. Es ist meiner Erfahrung nach ziemlich unwichtig, warum eine Frau die jeweils aktuelle Position erhielt. Den Ausschlag gibt, wie sie sich dort verhält. Kommt sie mit der vertikalen Kommunikation der Leute dort klar?

Nachdem ich selbst viele Jahre diverse Firmen geleitet habe, arbeite ich seit 1998 als selbständiger Unternehmensberater.

Aus persönlicher Erfahrung kenne ich sehr unterschiedliche berufliche Wirklichkeiten – vom Azubi bis zum geschäftsführenden Gesellschafter. Natürlich hatte ich es in all diesen Arbeitsfeldern gleichermaßen mit Männern und Frauen zu tun. Das besondere Verhältnis zwischen den Geschlechtern im Arbeitsalltag tauchte aber als eigenes Themenfeld erst in den Jahren meiner beratenden Tätigkeit auf.

Im Rahmen eines Lehrauftrags war mir bei den Studierenden aufgefallen, 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, besser mit vertikal auftretenden Kollegen, Kunden oder Vorgesetzten umzugehen. Die enorme Nachfrage nach diesen Veranstaltungen hat mich 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 in Kliniken, Professorinnen an der Uni, Redakteurinnen, Anwältinnen, Selbständige. Management-Anforderungen gibt es eben nicht nur in offiziellen Chefpositionen. Weil ich mit der Nachfrage nicht nachkam,

habe ich eine eigene Coaching-Ausbildung zu diesen Methoden entwickelt.

Die Arroganz-Trainings® arbeiten an verschiedenen Aspekten der beruflichen Kommunikation mit Männern bzw. Vertretern des vertikalen Systems (siehe [www.drmodler.de](http://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. 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 (bzw. vertikal kommunizieren), und er muss sich artikulieren können.

Der Sparringspartner befindet sich zunächst nicht im selben Raum. Er wird erst hereingerufen, sobald ein konkretes berufliches Problem mit einem vertikal auftretenden Geschäftspartner, 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 Gegenübers. 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 Objektivere 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, der Organisationsaufstellung und dem »Provokativen Stil« Noni Höfners inspiriert ist. Über Jahre hat sich dabei interessanterweise herausgestellt, dass Alter, Bildung oder berufliche Qualifikation des Sparringspartners völlig unerheblich für die Problemlösung sind. In bestimmten Situationen reagieren diese vertikal handelnden Leute 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 bzw. horizontal Kommunizierenden.

Natürlich werden in so einem Seminar oft auch weiter zurückliegende Ereignisse bearbeitet und danach gefragt, warum das damals eigentlich nicht geklappt hat. Warum ging das womöglich so furchtbar schief? Die gefundenen Lösungen sind für die betroffenen Frauen meistens 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 hatten.

In diesem Buch fasse ich anhand zahlreicher Beispiele die wichtigsten Erkenntnisse zusammen, die ich in vielen Arroganz-Trainings® erlangt habe. Dabei will ich aber nicht Arroganz als Lebenshaltung empfehlen. Vielmehr verstehe ich die im Buch dargestellten Anwendungsformen von Arroganz als Werkzeuge, die die Betroffenen 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 vertikaler Vertreter 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 Chancengleichheit, von deren menschlicher und wirtschaftlicher Notwendigkeit ich überzeugt bin. Wir sind darin weniger weit, als man glauben möchte. Ich habe leider im Lauf der Jahre immer noch viel zu viele Betriebe und Organisationen angetroffen, in denen das berufliche Potential von Frauen weder wahrgenommen noch unterstützt (trotz anderslautender Lippenbekenntnisse), manchmal sogar deutlich abgewertet wurde. Ich muss gestehen, dass mich dieses Verhalten persönlich anwidert. Da kommen jede Menge gut ausgebildete, motivierte Frauen in Firmen und Institutionen, die oft von Anfang an schlechter bezahlt werden und die auf lange Sicht auch nicht in die

Verantwortungspositionen gelangen, für die sie eigentlich befähigt wären. Das ist nicht nur ungerecht; ich verstehe auch einfach nicht, wie Männer solche Vorgänge billigend in Kauf nehmen können.

Fast zehn Jahre nach seinem ersten Erscheinen hatte ich dieses Buch komplett überarbeitet. Nun ergänze ich es um ein weiteres Kapitel, das sich mit den Auswirkungen durch die vermehrte Arbeit im Homeoffice bzw. in Video-Meetings beschäftigt. Neuere Forschungsergebnisse wurden ebenso berücksichtigt wie inzwischen neu formulierte Fragen. Manchen inzwischen verbreiteten Annahmen widerspreche ich, weil ich sie für falsch halte (z.B. dass Frauen bei ihrer Karriere dafür bestraft werden, wenn sie dasselbe verlangen wie Männer). Einige Themen tauchen ganz neu auf: der Umgang mit inkompetenten Vorgesetzten etwa; die Fehler, die viele Frauen machen, wenn sie aus der Elternzeit zurückkommen; die Bedeutung politischer Deals in vermeintlich hierarchielosen Organisationen; das unterschätzte Gewicht einer Sitzungsleitung. Die vertikalen Spiele am deutschen Bundesverfassungsgericht kommen ebenso vor wie die Relevanz von Gummitwist für das Leistungsverständnis vieler Frauen, die Lehren für weibliche Führungskräfte aus der Fußball-Bundesliga oder die tatsächlichen oder nur scheinbaren Veränderungen in Bürolandschaften ohne Einzelschreibtische. Neue aussagekräftige Graphiken wurden eingearbeitet. Darum ist das überarbeitete Buch umfangreicher als die Erstausgabe 2009.

Einschränkend möchte ich noch auf ein paar wichtige Aspekte hinweisen: In diesem Buch geht es nicht um Konflikte innerhalb des horizontalen Systems. Was etwa Frauen unter ihresgleichen am Arbeitsplatz tun, kommt in diesem Text kaum vor; wohl aber in einem anderen Buch von mir. [1] Auf den folgenden Seiten jedoch rede ich ausschließlich von horizontal Kommunizierenden bzw. Frauen versus vertikal Auftretende.

Mein persönlicher Arbeitskontext ist der der westlichen Industriegesellschaften; ich habe keine eigenen Erfahrungen mit einem asiatischen oder afrikanischen Berufsumfeld (selbst wenn hin und wieder Menschen aus diesen Kulturkreisen mit großer Begeisterung an meinen Seminaren teilnehmen).

Die vorgestellten Methoden können 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 diesem 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 vertikalen Verhalten produktiv weiter?

Da ich pragmatisch vorgehe, scheue ich mich auch nicht vor vereinfachten Aussagen. Natürlich sind nicht *alle* Männer und nicht *alle* Frauen gleich zu bewerten. Aber damit sich strukturell etwas erkennen und ändern lässt, sind manche Verallgemeinerungen vorläufig von gewissem Nutzen.

Mein Eindruck ist mittlerweile, dass gerade in den Organisationen und Betrieben die Not groß ist, die nach außen hin einen besonders hohen Anspruch vertreten: wissenschaftliche Kompetenz, politische Solidarität, journalistische Qualität, religiöse Überlieferung, Diversity-Ideale und so weiter. Je höher der offiziell kommunizierte Anspruch, umso tabuisierter scheint die Aufarbeitung der tatsächlich heftigen Auseinandersetzungen zwischen Männern und Frauen zu sein, sobald es um echte Machtfragen geht.

Leute, die horizontal kommunizieren, und das sind nun mal mehrheitlich Frauen, treffen in den Führungsspitzen der Unternehmen vielfach auf Vertreter eines vertikalen

Verhaltenskanons und erleiden immer wieder Schiffbruch – obwohl ihr eigenes Leistungsspektrum ausgezeichnet ist. Führungskräfte in Organisationen und Firmen sollten grundsätzlich »zweisprachig« aufgestellt sein und je nach Bedarf umschalten können.

Abschließend verweise ich darauf, dass sämtliche Eigennamen dieses Buches verändert wurden und trotzdem vorhandene Ähnlichkeiten mit lebenden Personen völlig zufällig und in keiner Weise beabsichtigt sind.

Peter Modler

Rosselet, Claude u.a., Management Constellations. Mit Systemaufstellungen Komplexität managen, Stuttgart 2007

Rubin, Harriet, Macchiavelli für Frauen. Strategie und Taktik im Kampf der Geschlechter, Frankfurt a.M. 1998, 4. Aufl.

Saehrendt, Christian, Gefühlige Zeiten. Die zwanghafte Sehnsucht nach dem Echten, Köln 2015

Schmidt, Eric/Rosenberg, Jonathan, How Google Works, London 2014

Schumer, Amy, »Uncensored – Inside Amy Schumer – Compliments«, <https://youtube.com/watch?v=hxlvDV3mpZw>

Schwartz-Ziv, Mariam, Does the Gender of Directors Matter?, Harvard University, Edmond J. Safra Working Papers Nr. 8, 2. Mai 2013

Sempé, Jean-Jacques/Gosciny, René, Histoires inédites du petit Nicolas, Paris 2004

Séville, Astrid, Der Sound der Macht. Eine Kritik der dissonanten Herrschaft, München 2018

Simon, Fritz B., Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege, 2. korrigierte u. erweiterte Aufl., Heidelberg 2004

Ders. (Hg.), Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, Heidelberg 2002

Sonnenmoser, Marion, Make-up macht Frauen selbstbewusst, psychologie heute, 9/2006, 17

Spitzer, Manfred, Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg–Berlin 2002

Sproat, Richard, Message 1: Contributions of Different Modalities to ›Content‹, [www.linguistlist.org/issues/12/12-1332.html#1](http://www.linguistlist.org/issues/12/12-1332.html#1)

Stadler, Silke, Open Space Büros. Eine Studie über die Machbarkeit und Umsetzung von offenen Bürostrukturen, Düsseldorf 2011

Stegemann, Bernd, Achtung, echte Menschen! Das Theater huldigt dem Authentischen, Süddeutsche Zeitung 3.1.2017, 9

Sun Tsu, Die Kunst des Krieges, hgg. und mit einem Vorwort von J. Clavell, Hamburg 2008

Suter, Martin, Huber spannt aus, Zürich 2005

Tannen, Deborah, The Power of Talk: Who Gets Heard and Why, Harvard Business Review Sept./Okt. 1995, 138–148

Tarantino, Quentin, Kill Bill (DVD Touchstone)

Täubner, Mischa, Paradies oder Hölle? Was ist dran am Mythos Start-up?, brand eins 8/2016, 46–52

Tracht, Charlotte, Mut zur Improvisation! Ungewöhnliche Tools für Beratung und Coaching, München 2006

Virilio, Paul, Ästhetik des Verschwindens, Berlin 1986

Von Euw, Stéphanie, Dans les entrailles du pouvoir. La face cachée des cabinets ministériels, Paris 2014

Wehling, Elisabeth, Politisches Framing, Köln 2016

Wenders, Wim, Aufzeichnungen zu Kleidern und Städten (DVD Ufa/Atlas)

Wichert, Silke, Wir müssen draußen bleiben, Süddeutsche Zeitung, Magazin 19.8.2016, 24–27

Zegers, Vera, Man(n) macht Sprechstunde. Eine Studie zum Gesprächsverhalten von Hochschullehrenden und Studierenden, Dissertation an der Ruhr-Universität Bochum 2004

# Fußnoten

[1] (»Die freundliche Feindin. Weibliche Machtstrategien im Beruf«)