

Unverkäufliche Leseprobe aus:

Peter Modler

Die Manipulationsfalle

Selbstbewusst im Beruf mit dem Arroganz-Training
für Frauen

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

Inhalt

Vorwort	9
Kapitel 1 Die Sprache der zwei Welten oder: Warum Frauen und Männer Aliens sind	17
Kapitel 2 Die ausbeuterische Freundschaft oder: Wie man durch Nähe manipuliert wird	31
Kapitel 3 Das hormonelle Büro oder: Wie man sexuellen Übergriffen entgegnetritt	43
Kapitel 4 Die Rüstung für die Seele oder: Wie Frauen ihre berufliche Rolle nutzen können	71
Kapitel 5 Die Weiche ins Abseits oder: Wie die Chefin einem schnellen Ende entgeht	91
Kapitel 6 Der Star im Versteck oder: Wie sich Frauen vor falscher Demut schützen	115

Kapitel 7 Der Dienstleister am PC oder: Wie man sich mit E-Mails zur Hilfskraft macht	137
Kapitel 8 Die Organisation der Vampire oder: Wenn sich Strukturen gegen die Chefin wenden	153
Kapitel 9 Die Formeln der Freiheit oder: Wann Bildung zum Bumerang wird	167
Kapitel 10 Die Abgründe der Harmonie oder: Was Frauen anderen Frauen beruflich antun	183
Kapitel 11 Das Tor zu den Aliens oder: Wie man sich Zutritt zu Männergruppen verschafft	203
Kapitel 12 Die Einfalt der Geschlechter oder: Warum es ohne Mehrsprachigkeit nicht geht	217
Kapitel 13 Zehn Regeln gegen Manipulierbarkeit oder: Wie man nicht in die Falle gerät	235
Literaturverzeichnis	243

Vorwort

Ein Erfolg und neue Fragen

Meine Arbeit mit Männern und Frauen in Führungspositionen hielt ich selbst ursprünglich für gar nicht so originell. Auf die Idee, darüber ein Buch zu schreiben, war ein Verlag gekommen, ich nicht. Ich zweifelte daran, dass jemand in einem Buch lesen wollte, was ich in meinen Seminaren erlebte. Es war doch alles so selbstverständlich, so offensichtlich. Daraus etwas zu machen, was nach Belehrung aussehen könnte, erschien mir überzogen. Ich ließ mich aber überreden und schrieb 2009 über meine Erfahrungen »Das Arroganz-Prinzip«. Mit einer Fachdiskussion über das Buch unter Kollegen rechnete ich, auch mit der einen oder anderen Rezension, aber nicht damit, dass daraus ein Bestseller wurde.

Natürlich haben auch sehr viele Menschen ganz zu Recht das Buch nicht gelesen, weil sie es einfach nicht brauchen. Viele Frauen kommen in ihrer beruflichen Umgebung mit Männern durchaus klar, das sollte man nicht vergessen. In meine Seminare kommen in der Regel aber eher diejenigen, bei denen das anders ist. Es sind meist Frauen, die gut ausgebildet sind, mit vielen Kompetenzen, oft mit nachweislichen beruflichen Erfol-

gen – aber leider auch mit der Erfahrung tiefer Irritation bis hin zu fast traumatischen Erlebnissen durch Übergriffe männlicher Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeiter und Kunden. Ich will diese Erfahrungen nicht unangemessen verallgemeinern, so, als ob das gesamte Berufsleben im deutschen Sprachraum eine einzige War-Zone im Geschlechterkrieg wäre. So ist es sicher nicht. Aber ich führe nun meine »Arroganz-Trainings®« seit über zehn Jahren durch, und die Nachfrage nimmt weiterhin stetig zu. Ich höre von immer neuen Erfahrungen aus allen Branchen, bei denen Frauen trotz großer Fähigkeiten kleingemacht werden. Daraus schließe ich mittlerweile, dass der Anteil solcher Erlebnisse am »normalen« Berufsalltag viel höher ist, als es sich unser politisch korrekter Konsens eingesteht. Übrigens ist das gerade in den sich besonders intellektuell gebenden Milieus in keiner Weise anders. Ich sehe auch innerhalb der Generation jüngerer Führungskräfte kein grundlegend anderes Verhalten. Man hat seine Lektion gelernt und vermeidet etwa im betrieblichen Kontext offen sexistische Bemerkungen. Aber sobald es um echte Machtausinandersetzungen geht, um ein ganz konkretes Budget, eine reale Kostensenkung, eine tatsächliche Einflussposition, wird schnell deutlich, wie wenig mit allein sympathisch klingender Wortwahl eigentlich erreicht wird.

Der Umfang eines Buches ist begrenzt, und darum konnte schon im Vorgängerband »Das Arroganz-Prinzip« eine ganze Reihe von Themen nicht aufgenommen werden. Es war dort auch nur möglich, bestimmte

Fragen kurz zu streifen, obwohl sie eigentlich eine viel gründlichere Betrachtung verdient hätten.

Darum gehe ich im hier vorliegenden Buch in einem eigenen Kapitel auf die Manipulationsmöglichkeiten durch männliche Vorgesetzte ein. Diese Strategien zu durchschauen ist nicht so einfach wie bei einer offenen Aggression, weil sie absichtlich leise daherkommen. In der Wirkung können sie aber viel gnadenloser sein. (Siehe Kapitel 2)

Auch dem Thema sexueller Übergriffe am Arbeitsplatz gehe ich in diesem Buch ausdrücklich nach. Es betrifft alle Hierarchiestufen in Organisationen und Betrieben, die Sachbearbeiterin genauso wie die Chefin, und es ist branchenübergreifend. Man ist solchen Übergriffen durchaus nicht hilflos ausgeliefert; wie man sich im Einzelfall zur Wehr setzen kann, stelle ich ausführlich in Kapitel 3 vor.

Landauf, landab wird das Evangelium gepredigt, man müsse überall und jederzeit authentisch sein. Leider kann dieser Anspruch, wenn er fundamentalistisch wird, gerade Frauen in Betrieben den Kopf kosten. Wie Sie aus Ihrer beruflichen Rolle eine Rüstung für die Seele machen, steht in Kapitel 4.

Viel bedeutsamer als die Frage, ob jemand aus Quoten-Gründen auf die jeweilige Position kam oder nicht, ist die Frage, wie man sich in den ersten Monaten vor Ort verhält. Vor welchen Fehlern man sich in der Anfangsphase im neuen Job unbedingt hüten sollte, lesen Sie in Kapitel 5.

Wenn Sie sich auch darüber ärgern, dass man Ihre beruflichen Qualitäten nicht entsprechend wahrnimmt,

und, vor allem, Sie auch nicht das Gehalt bekommen, das Sie eigentlich verdienen – dann interessiert Sie vielleicht Kapitel 6.

Viele Frauen unterschätzen es komplett, welche Botschaften sie im E-Mail-Verkehr über den reinen Wortlaut hinaus aussenden. Mit dem falschen E-Mail-Verhalten kann man sich ziemlich schnell unwichtig machen. Darum geht es im Kapitel 7.

Es gibt Firmenkulturen, in denen Frau es von Anfang an extrem schwer hat, wenn sie eine Führungsposition einnimmt. Das kann an einer dort seit langem zementierten Manipulationsstruktur liegen. Wie man die Anzeichen dafür erkennt und dann Konsequenzen zieht, statt sich dort jahrelang sinnlos abzarbeiten, steht im Kapitel 8.

Gerade Frauen mit extrem guten Fähigkeiten im verbalen Ausdruck gehen oft in Konflikten mit machtbewussten Männern unter. Weil die verbale Kompetenz nämlich in Machtauseinandersetzungen gar nichts nützt. Aber was hilft stattdessen? Das verrät Kapitel 9.

Es ist ja durchaus nicht so, dass Konflikte am Arbeitsplatz nur zwischen Männern und Frauen entstehen. Auseinandersetzungen unter Frauen laufen aber in der Regel anders ab, wenngleich am Ende nicht weniger belastend. Was in diesem besonderen Kontext wie funktioniert, lesen Sie in Kapitel 10.

Immer wieder gibt es Situationen, in denen es eine einzelne Frau mit einer scheinbar geschlossenen Männergruppe zu tun hat. Wie findet man dort Zugang? Dafür gibt es ein paar Werkzeuge, und die werden in Kapitel 11 erklärt.

Jedes Geschlecht hält die eigenen Kommunikationsgewohnheiten für selbstverständlich. Das ist ein bisschen beschränkt. Was diese Art von Borniertheit für die Arbeit in Firmen und Organisationen bedeutet, steht in Kapitel 12. Dort finden Sie auch Hinweise zu einem speziellen Thema, nämlich wie Chefinnen mit Männern umgehen, die aus Macho-Kulturen kommen.

Ja, und wenn Sie sich dieses Buch zwar gekauft haben, aber einfach nicht zum Lesen kommen, dann empfehle ich wenigstens einen Blick in Kapitel 13. In den »Zehn Regeln gegen Manipulierbarkeit« steht das Wesentliche in kürzester Form. Zumindest das sollten Sie wissen.

Methode und Anliegen

Die Methode, mit der ich in meinen Seminaren arbeite, habe ich seit vielen Jahren nur geringfügig modifiziert: Ich engagiere zur Demonstration der Sprachsysteme einen Sparringspartner, der lediglich zwei Qualifikationen braucht: Zum einen muss er ein Mann sein und zum anderen deutsch können. Er wird nur in einem einzigen Seminar eingesetzt und danach nicht mehr; er darf kein professioneller Schauspieler sein und kein Therapeut. Dieser Sparringspartner wird nicht vorbereitet und bekommt keinerlei Regieanweisungen. Er betritt den Seminarraum nur, wenn wir dort zu dem konkreten Erlebnis einer Teilnehmerin kommen. Das inszenieren wir dann vor allen anderen Teilnehmerinnen. Die Betroffene selbst nimmt als Zuschauerin Platz,

nachdem sie sich aus dem Kreis der Anwesenden eine Stellvertreterin ausgesucht hat. Der Sparringspartner übernimmt die Rolle des seinerzeit am Konflikt beteiligten Mannes. Dann wird die Szene nachgespielt, bis sie »stimmt«. Anschließend wird der Sparringspartner aus dem Raum geschickt, und wir drinnen unterhalten uns über bessere Handlungsalternativen. In einer zweiten Runde wird dieselbe Szene noch einmal aufgeführt, die Teilnehmerin wird sich – weil wir das Verhalten des beteiligten Mannes inzwischen analysiert und Alternativen entwickelt haben – anders verhalten als vorher. Der Sparringspartner wird gerade wegen seiner Unvorbereitetheit realistisch darauf reagieren, und wir können auf diese Weise konkret testen, was bei ihm wie funktioniert. Diese Methode ist angeregt vom Psychodrama Jacob Morenos und vom Provokativen Stil Noni Höfners, ist aber in dieser Form mit den Jahren von mir selbst entwickelt worden. Dafür, dass die Werkzeuge, die die Teilnehmerinnen im Verlauf dieser Workshops kennenlernen, in ihrem Berufsalltag nachhaltige Effekte haben können, gibt es viele Bestätigungen. Meine Erfahrungen mit dieser Methode habe ich auch diesem Buch zugrundegelegt.

Voraussichtlich wird es mit diesem neuen Band wieder ein paar Missverständnisse geben. Aber Verrat an Männern sollte man mir bitte ebenso wenig unterstellen wie Dressurversuche an Frauen. Ich bin kein Psychologe, den Ehrgeiz habe ich nicht, und ein Genderforscher bin ich auch nicht. Ich habe zuallererst ein wirtschaftlich motiviertes Interesse als Unternehmensberater: Firmen und Organisationen arbeiten in gemischten Teams bes-

ser, gerade auch auf Führungsebene. Das bedeutet, dass weder rein männliche noch rein weibliche Teams so gut sind wie der Mix. Das ist eine inzwischen vielfach belegte Tatsache, die auch meiner persönlichen Erfahrung entspricht. Insofern ist die erhöhte Beteiligung von Frauen an Management-Verantwortung eine ebensolche Bedingung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg wie etwa eine gesicherte Energieversorgung oder eine Infrastruktur – etwas eigentlich Selbstverständliches, was sich nur noch durchsetzen muss.

Nur noch?

Leider sind die Hindernisse, die diesem eigentlich »Selbstverständlichen« entgegenstehen, enorm. Vernünftige Argumente allein nützen wenig. Kompetente Frauen und erst recht die in Führungspositionen müssen im Beruf nicht permanent das Schwert schwingen, aber sie sollten wissen, wo es bereitsteht, und – wenn es doch einmal nötig wird – dann auch professionell und ohne Zögern damit umgehen. Die Manipulationsfallen, die dabei eine Rolle spielen, bestehen aus Bauteilen, die beide Geschlechter liefern. Menschen aus einem vertikalen System manipulieren oft über direkten Druck, setzen ganz offen Erpressung ein und instrumentalisieren gezielt vorhandene berufliche Strukturen. Meistens haben diejenigen darunter zu leiden, die aus einem horizontalen System kommen.

Auch in diesem Buch gilt der Hinweis, dass alle verwendeten Eigennamen verändert wurden und vielleicht vorhandene Ähnlichkeiten mit lebenden Personen in keiner Weise beabsichtigt sind.

Für ihre unbestechliche, konstruktive Kritik danke

ich meinen Töchtern Magdalena und Teresa, meinem
Freund Ekkehard Pohlmann und meiner Mitarbeiterin
Anne Kotterer.

Und nun ans Werk. Viel Spaß beim Lesen.

Ihr Peter Modler