

KANN MIR MAL JEMAND DAS WASSER REICHEN?

ÜBERHEBLICHES VERHALTEN NERVT IM BERUFSLEBEN.
MIT HUMOR UND WISSEN LÄSST SICH MEIST GUT KONTERN.
DOCH WAS ARROGANT RÜBERKOMMT, IST NICHT IMMER SO GEMEINT.

Von Ursula Kals

Auf der Münchener Baustelle ging es dem jungen Mann nicht schnell genug voran: Er glaubte, mit mehr Arbeitern würde es effizienter laufen. Das monierte er, mehrfach und dominant gegenüber der Bauunternehmerin: „Das kann doch wohl nicht so schwer sein, das muss doch irgendwie gehen!“ Was aber geht oder nicht, das bestimmt Laura Lammel, eine klare, verbindliche Bauingenieurin, die geschäftsführende Gesellschafterin des Bauunternehmens ist und dem forschenden Praktikanten klarmachte, wer das Sagen und den Überblick hat. Wissend, aber keineswegs verteidigend, erwiderte sie: „Der Arbeitsraum ist zu klein für weitere Arbeiter, wenn sich die Männer nicht auf den Füßen stehen sollen.“ Dem Mann fehlte es an praktischer Erfahrung, das überspielte er mit arroganten Floskeln. Lammel, die eine spezialisierte Stahlbetonbaufirma leitet, an der TU München studiert und ihre Diplomarbeit in Stanford geschrieben hat, ist klug genug, sich „nicht auf diese Ebene“ zu begeben. „Das ist wichtig, andernfalls entsteht ein Pingpong-Spiel“, sagt die 48-Jährige.



Dipl.-Ing. Laura Lammel

Den Umgang mit Überheblichkeit in der harten, männerdominierten Branche hat sie oft geübt. „Arroganz begegnet mir seit 30 Jahren jeden Tag.“ Sie war als junge Frau in Betonierstiefeln vor Ort, packt mit an und kennt sich aus. „Da macht mir keiner was vor, aber manche probieren es immer wieder“, sagt die Münchenerin. Sie versucht mit profundem Wissen zu kontern.

Meistens wirkt das; denn Expertise hilft im Kampf gegen arrogantes Verhalten. Im Berufsleben würdigen Menschen immer wieder andere herab, kanzeln sie ab und geben ihnen das Gefühl, minderwertig zu sein. Harald Ackerschott findet, dass dabei nicht jedes Mal klar sei: „Ist der andere arrogant, verhält er sich nur so, oder ist es nur eine Wahrnehmung des Gegenübers?“ Arroganz sei eine Zuschreibung, ein Verhalten, kein Gegenstand der Psychologie, kein Stichwort fürs Persönlichkeitslehrbuch, sondern „ein Wahrnehmungsphänomen, das zwischen Menschen stattfindet“, sagt der Bonner Psychologe. Er hat Freude an Sprache und erklärt: „Das Wort kommt von lateinisch ‚rogare‘, also ‚fragen‘ oder manchmal ‚bitten‘. Je nach Kontext ist es auch der Wortstamm von ‚regieren‘.“ A sei ein Präfix, eine Verneinung. Der Arrogante ist also der, der nicht fragt oder nicht als fragend, interessiert am Gegenüber wahrgenommen wird.

ARROGANZ MACHT UNGLÜCKLICH

Menschen bewerten grundsätzlich gerne, das sei nicht nur bei der Wisch-und-weg-Methode der Kennenlernplattform Tinder der Fall. Sie registrieren auch im beruflichen Kontext, ob jemand nur an seinen eigenen Anliegen interessiert ist, aber kein Interesse am anderen hat; ob jemand rein auf der Sachebene unterwegs ist, vielleicht klug, aber nicht nett ist. „Richtig unangenehm wird das beim Thema Sensitivität“, sagt Ackerschott. Es gebe Menschen, die nähmen alles sehr persönlich, machten Dinge um der anderen willen, auch, wenn sie selbst nicht davon überzeugt seien. Am anderen Ende der Skala sind die rein Sachinteressierten. Ihnen bereitet es keine schlaflosen Nächte, Ansagen wie diese zu machen: „Du bist mein Freund, aber ich stelle dich nicht ein. Ich traue dir das nicht zu.“ So jemand wird dann als nicht

nett, aber kompetent und bisweilen auch arrogant wahrgenommen, sagt Harald Ackerschott, der sich auf Eignungsdiagnostik spezialisiert hat und Personalauswahlverfahren vom Azubi bis zum Vorstand begleitet. „Wir wissen ja nie wirklich, was beim anderen ankommt. Wahr ist nicht, was A. sagt, sondern, was B. versteht. Deshalb heißt es Wahrnehmung, nicht Wahrgebung.“ Meldet sich jemand das ganze Jahr nicht und will dann plötzlich Informationen abgreifen, empfinden wir das als unverschämt, wissen aber zum Beispiel nicht, ob ihn seine Frau gerade verlassen hat.

Glücklich macht überhebliches Verhalten jedenfalls nicht. Das hat ein Team um den Psychologieprofessor Dustin Wood von der Wake Forest University in Winston-Salem herausgefunden. Andere positiv zu sehen hat einen guten Einfluss auf die eigene Persönlichkeit, Menschen, die andere weniger negativ beurteilen, seien emotional stabiler. Instabil bis launisch erscheint etwa der TV-Prototyp des Arroganzlings: Prof. Dr. Dr. Karl-Friedrich Boerne, Rechtsmediziner aus dem Münster-„Tatort“, der seine kleinwüchsige Kollegin Haller als „Alberich“ bezeichnet, nach dem Zwerg aus Wagners „Rheingold“, und den Kommissar Thiel als Proll demütigt. Der ewige Schlagabtausch zwischen Jan Josef Liefers, Christine Urspruch und Axel Prahl ist Kult, wohl auch, weil der Arrogante sich selbst als Trottel vorführt.

Bauingenieurin Laura Lammel sagt, dass sie sich im fortgeschrittenen Berufsleben sehr gut von arrogantem Auftreten distanzieren kann: „Arroganz sollte bei dem Menschen bleiben, der arrogant ist. Er oder sie hat ein Thema mit sich selbst. Deren Schuh werde ich nicht anziehen.“ Je älter und im besten Sinne abgeklärter sie werde, umso mehr könne sie sich aus solchen Situationen rausnehmen oder ihnen mit Humor begegnen. „Ich mache klare Struktur- und Zielvorgaben. Da bleibt kein Raum für Arroganz.“ Und zwar auf keiner Seite. Sie legt Wert darauf, anderen mit Respekt zu begegnen. „Ich rede mit Eisenflechtern wie Maurern, die bei Wind und Wetter arbeiten, und mit den Planern wie Auftraggebern. Bodenhaftung ist wichtig, sonst würden die Männer auf der Baustelle einen komplett an die Wand fahren.“ Diese Sicht sei nicht nur eine Frage der Erfahrung, sondern auch Typsache, ist die Obermeisterin der größten deutschen Bauinnung überzeugt. „Man kann arrogantes Verhalten einfach ignorieren.“ Klagt man im Kollegenkreis über arrogante Zeitgenossen, schimpfen die meisten solidarisch mit und haben einen Trost parat: Er oder sie meine das gar nicht so, daraus spreche Unsicherheit. So einfach ist die Sache aber nicht. „Dieser Beweggrund wird überschätzt“, sagt Harald Ackerschott.

Soziologen sprechen nicht von Arroganz, sondern von klassenspezifischem Habitus. Gemeint ist zum Beispiel die Kluft zwischen Arm und Reich. Viele Wohlhabende halten sich quasi von Geburt an für etwas Besseres und blenden aus, dass ihr Erbe nichts mit ihrer Leistung zu tun hat. Das kann zu Dünkel führen. „Waity Katie“, „Katie Middleclass“, so würdigte die steinreiche Adelsclique um den britischen Thronfolger William einst Kate Middleton herab. Williams Freundin habe nicht den richtigen Stallgeruch, war damals auch überall in der Boulevardpresse zu lesen. Die Ironie dabei: Die stets wie aus dem Ei gepellt wirkende Herzogin von Cambridge ist zur vielleicht perfektesten Re-

präsentantin der Monarchie geworden - eine Metamorphose, die guten Rohstoff fürs Thema Überassimilation birgt.

Mangelnde Zugehörigkeit zu höheren Gesellschaftsschichten verhindert gleichwohl auch heute noch häufig den Aufstieg in Vorstandsetagen. Kandidaten werden, die Episode macht hartnäckig die Runde, unter anderem getestet, indem jemand ihnen „versehentlich“ Kaffee über die Hose schüttet. Upperclass-Zöglinge reagieren darauf entspannt, kein Problem, im Schrank hängen genug teure Anzüge. Weniger Betuchte neigten eher dazu, die Contenance zu verlieren und auf Übernahme der Reinigungskosten zu drängen - sie verfügen nicht von klein auf über hochpreisige Kleidung. Harald Ackerschott ordnet ein: „95 Prozent in Vorständen kommen aus einer soziodemographischen Elite. Wer weiß, ob das Arroganz oder eher Exklusivität, Elitarismus ist, Ausschluss des Restes der Welt.“

DEM STREBERIMAGE ENTKOMMEN

Um den sozioökonomischen Status als Diskriminierungselement zu entkräften, hat er zwei Vorschläge für kluge Arbeiterkinder. Ein Weg führt übers Ausland. Wer als Deutscher etwa in den Vereinigten Staaten eine Firmenniederlassung leitet, dem wird zugestanden, keinen Stallgeruch zu haben, er ist eben ein „Square Headed German“. Wer weiß schon in Idaho, welches Sakko man in deutschen Führungsetagen trägt? Der Rückkehrer, nun international erfahren, gilt dann intern halt als „ein bisschen verbuscht“. Ein anderer Weg sei es, sich einen Mentor zu suchen, zu Netzwerken, besonders schwierige oder auch unbeliebte Spezialthemen oder Nischen zu besetzen, dort besser zu sein als andere und sein Wissen zu schützen. Wichtig sei, dabei selbst nicht arrogant aufzutreten, sagt der Psychologe.

Menschen, die sich materiell nie Sorgen machen mussten, nicht wirklich wissen, was Existenznöte sind, strahlen mehr Selbstbewusstsein aus. Lassen sie das extrem heraushängen, wirken sie auf andere arrogant. Das funktioniert aber auch umgekehrt: Wer in sich ruht, assoziiert bei anderen möglicherweise nicht so rasch Arroganz. Dann wundern sich Kollegen zuweilen: Woher bezieht der seine Sicherheit? Worin gründet die Überlegenheit, die sie zeigt? Ein Gefühl der Sicherheit wird ja keineswegs nur durch materielle Güter, sondern auch durch Begabung und Intelligenz vermittelt. Hochbegabte sind schneller im Kopf, haben schon die Lösung parat, wenn andere noch über Lösungswegen brüten. Ihre fixen Wortmeldungen werden ihnen dann als Arroganz ausgelegt. Das kann dann dazu führen, dass sich hochbegabte Kinder in der Schule bewusst nicht melden oder Fehler einbauen, um dem Streberimage zu entkommen und nicht auch noch in Erdkunde eine Eins einzufahren. Die wirklich großen Charismatiker wirken dagegen selten arrogant, solche Menschen sind aber rar.

Im Berufsleben tummeln sich hingegen auch Arroganz-Darsteller, die sich bewusst hochnäsiger verhalten, um ihre Ziele durchzusetzen. Harald Ackerschott beobachtet das: „Es gibt Menschen, die das als Erfolgstechnik nutzen, die selbst nicht die Schnellsten sind, sie gucken streng, stellen etwas Forderndes, Dünkelhaftes dar.“

Sie strahlen aus, dass Dinge ihnen zustehen, nach dem Motto: „Ich frage nicht, ich nehme es mir.“ Diese Mischung wirkt unangenehm. „Solche Menschen denken aber, diese Haltung würde sie stärker machen, damit würden sie Eindruck schinden, andere nicht so schnell in ihre Karten gucken lassen.“ Ackerschott erinnert an eine Phase, wo Politikern von Werbeagenturen geraten wurde, auf Wahlplakaten nicht zu lächeln. Der Familienvater hat zwei berufliche Profilbilder, ein Lächelfoto und ein strenges Porträt. „Meine Frau berät mich, wann ich welches einsetze“, sagt er halb ironisch. „Auch wenn immer alle sagen, Authentizität ist das Wichtigste, sind es oft Rollen, die wir einnehmen.“

Eine üble Spielart von Macht und Ego sind Menschen, die andere manipulieren. „Sie sind nur nett, wenn sie von anderen etwas wollen. Es gibt diese dunkle Seiten der Persönlichkeit, das reicht bis hin zu den Psychopathen in Nadelstreifen.“ Das sind dann Typen, die zur Putzfrau charmant sind, wenn sie ihnen beim privaten Umzug helfen soll. „Das hat aber mit Arroganz nichts zu tun, sondern mit Manipulation. Es gibt Leute, die sind super geschickt darin, andere auszunutzen, das kriegt man oft gar nicht mit“, sagt der Wirtschaftspsychologe.

BLOSS NICHT ARGUMENTIEREN

Und wie lässt sich arrogantes Verhalten kontern? Blickkontakt aufnehmen und signalisieren: Hallo, ich bin ein Mensch!, erklärt Harald Ackerschott: „Wenn jemand eine Grenze übertritt, reicht es, zu sagen: ‚Entschuldigen Sie mal, meinen Sie das wirklich so?‘ Bloß nicht anfangen, zu argumentieren, das nützt bei solchen Leuten nichts. Mir persönlich fallen die schlagfertigen Sachen immer erst zwei Tage später ein.“ Ingenieurin Laura Lammel geht grundsätzlich pragmatisch vor: „Ich entscheide, wann der Bauleiter eine Verhandlung für mich übernimmt. Manchmal ist die Kommunikation für Männer mit Männern einfacher. Wenn die sich damit leichter tun, kann ich mich zurücknehmen. Mein Ziel ist nicht, herauszufinden, wer der stärkere Hahn im Korb ist. Mir geht es um die Sache.“

So souverän wie Lammel agieren die Teilnehmerinnen nicht, die bei Peter Modler „Arroganztrainings“ belegen. Der Führungskräftecoach war der Erste, der Seminare für Frauen zu diesem Thema angeboten hat. „Mit Ignoranten sprechen“ heißt sein aktuelles Buch. Von umständlichem Argumentieren hält der Unternehmensberater aus der Nähe von Freiburg strategisch nichts. Aber von entschiedenen Antworten, begleitet von eindeutiger Körpersprache und davon, sich laut und langsam Respekt zu verschaffen.