

Unverkäufliche Leseprobe

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.



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.

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

Weitere Informationen finden Sie auf www.fischerverlage.de

Peter Modler

Das Arroganz- Prinzip

**So haben Frauen mehr
Erfolg im Beruf**

FISCHER Taschenbuch



3., erweiterte Auflage: November 2020

Erschienen bei FISCHER Taschenbuch
Frankfurt am Main, November 2018

Für die deutschsprachige Ausgabe:
© 2018 S. Fischer Verlag GmbH,
Hedderichstr. 114, D-60596 Frankfurt am Main

Satz: Pinkuin Satz und Datentechnik, Berlin
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany
ISBN 978-3-596-70319-7

Inhalt

Vorwort zur erweiterten Taschenbuchausgabe	9
Kap. 1 Die Eroberung des Büros oder: Was ein Territorium für viele Männer bedeutet	21
Kap. 2 Die Überlegenheit ohne Worte oder: Warum Inhalte ganz unwichtig sein können	43
Kap. 3 Der Angriff aus heiterem Himmel oder: Wenn man gar nicht weiß, warum	69
Kap. 4 Die Worte der Macht oder: Wie Sprache zur Waffe wird	89
Kap. 5 Die tagtägliche Unfehlbarkeit oder: Warum es ohne Fremdsprachenkenntnisse nicht geht	105
Kap. 6 Die Zähne der Chefin oder: Wieso man Rangspielen besser nicht ausweicht	129

Kap. 7 Die Bühne der anderen Art oder: Rivalen, Schauspieler und Erpresser	151
Kap. 8 Der kindische Dienstwagen oder: Warum Machtymbole nicht zum Lachen sind	179
Kap. 9 Die Titel bei Hofe oder: Warum Frauen nicht aus der Rolle fallen sollten	201
Kap. 10 Die Demut und die Deals oder: Wie Leistung versteckt wird	215
Kap. 11 Die Freuden der Ersatzbank oder: Wozu Ballbesitz führt	235
Kap. 12 Das Homeoffice als Arena oder: Wieso die digitale Erlösung ausbleibt	255
Kap. 13 Die zehn Gebote der Arroganz oder: Wie man nicht nur Männern beruflichen Respekt beibringt	269
Literatur	279

Kapitel 1

Die Eroberung des Büros

oder: Was ein Territorium für
viele Männer bedeutet

Der akademische Schnösel

Frau Dr. Wisser war Dozentin an einer Universität, eine schlanke Frau um die dreißig mit Designerbrille und etwas höheren Schuhabsätzen als im Universitätsalltag üblich. Neben ihren Lehrverpflichtungen war sie auch für Herrn Merkow verantwortlich, einen Studenten aus dem unteren Semester, der als wissenschaftliche Hilfskraft (»Hiwi«) kleinere Büro- und Recherchearbeiten auszuführen hatte. Der Lehrstuhl genoss einen international guten Ruf; insofern herrschte auch ein gewisser Leistungsdruck am Institut. Dem wurde aber nicht jeder Mitarbeiter gerecht.

Vor allem nicht der Hiwi, der im Büro seiner Chefin Frau Dr. Wisser seinen Arbeitsplatz hatte. Er sah nämlich keinerlei Probleme darin, wenn er einen ganzen Tag im Büro unentschuldigt fehlte. Eine Woche später trottete er dann einfach ins Büro, als wäre gar nichts gewesen. Kein Wort der Entschuldigung, keinerlei Bewusstsein für die Mehrarbeit, die er durch sein Fehlen den anderen Kollegen am Lehrstuhl bereitet hatte. Frau Dr. Wisser ärgerte sich über seine Einstellung, fühlte sich aber ihrem Mitarbeiter gegenüber unsicher. Hatte sie überhaupt das Recht, Herrn Merkow zurechzuweisen? Ihr war bewusst, dass sie im Zweifelsfall die liegengebliebene Arbeit dann eben selbst erledigen musste – »Dann weiß ich auch, dass es richtig gemacht ist«. Aber gut fühlte sie sich dabei gar nicht. Die Chefin wollte sie jedoch auch nicht heraushängen lassen.

Herr Merkow war zehn Jahre jünger als Frau Dr. Wisser: ein hochgewachsener, lässiger Jeans- und Pulloverträger mit langen Haaren, die er mit einem Stirnband bändigte. Als der Sparringspartner in der Rolle von Herrn Merkow auftrat, verhielt er sich ganz genauso wie der echte Student im richtigen Leben: Ohne anzuklopfen riss er die Tür auf, murmelte einen unverständlichen Gruß im Vorbeigehen, warf seinen Rucksack auf einen Stuhl und fing an, auf seinem Schreibtisch liegengebliebene Unterlagen durchzublättern. Dabei vermied Merkow jeglichen Blickkontakt mit Frau Dr. Wisser und tat sehr beschäftigt.

Obwohl Wisser das Verhalten des Studenten als unhöflich und unterschwellig aggressiv empfand, sah sie gar keinen Anknüpfungspunkt für ein klärendes Gespräch. Sie versuchte es zwar ein paarmal, aber Merkow gab daraufhin immer nur kurze, einsilbige Antworten, mit denen er deutlich machte, dass eine Diskussion über diesen einen lächerlichen Abwesenheitstag unter seiner akademischen Würde war.

Typisch ist, dass in so einer Situation die horizontal kommunizierende Person, hier Frau Dr. Wisser, schnellstmöglich versucht, eine verbale Klärung herbeizuführen. Bevor es dazu jedoch kommen kann, hat der angesprochene Student bereits eine Menge an Botschaften ausgesendet. Diese hatte Frau Dr. Wisser aber gar nicht als Botschaften wahrgenommen, weil es keine *verbalen* Aussagen gewesen waren.

Während Frau Dr. Wisser höflich auf ihren kommuni-

kativen Einsatz gewartet hatte, war Herr Merkow mit etwas ganz anderem beschäftigt. Ihm ging es nämlich darum, sich in den wenigen Sekunden seines Auftritts des Büroraumes zu bemächtigen. Nachdem er das geschafft hatte, empfand Merkow die Situation im Grunde als entschieden – zu seinen Gunsten. Er ist damit leider kein origineller Einzelfall. Mein Eindruck aus vielen betrieblichen Situationen ist, dass Menschen, die sich vertikal verhalten, ein wesentlich ausgeprägteres Gefühl für ihr Territorium haben als viele – horizontal kommunizierende – Frauen. Aus welchem Grund auch immer: Diese Vertikalos – in der Mehrheit Männer – scheinen es, gerade im beruflichen Kontext, als deutlichen Machtzuwachs zu empfinden, wenn sie sich einen bestimmten Raum nehmen oder er ihnen überlassen wird.

So auch im Fallbeispiel: Merkow öffnete die Tür, ohne anzuklopfen: erster Schritt. Er betrat den Büroraum, ohne weiteren Blickkontakt aufzunehmen: zweiter Schritt. Er ging an seiner Vorgesetzten kommentarlos vorbei: dritter Schritt. Er okkupierte mit seinem Rucksack einen Stuhl: vierter Schritt. Er setzte sich an einen Schreibtisch und nahm die Tischfläche in Beschlag: fünfter Schritt. Damit war der Vorgang der territorialen Inbesitznahme abgeschlossen, der dem Hiwi ein starkes Gefühl von Sicherheit und Unangreifbarkeit verlieh. Es war ganz offensichtlich, dass ein argumentatives Gespräch, geschweige denn ein gedanklicher Austausch, an dieser Stelle nicht möglich war. Erst wenn die territoriale Frage vorab geklärt ist, wird eine verbale Kommunika-

tion überhaupt erst möglich und sinnvoll. Was konnte Frau Dr. Wisser also tun, um ihr Problem zu lösen?

Etwas mehr Arroganz einsetzen.

In mehreren Versuchen, den Verlauf der Situation zu verändern, ertappte sich Frau Dr. Wisser immer wieder dabei, viel zu früh ausschließlich verbal zu reagieren. Das ließ Merkow regelmäßig unbeeindruckt. Schließlich nahm sie aber beherzt die territoriale Herausforderung an, und das machte sie folgendermaßen: Auftritt Merkow. Die Tür ging auf. Der Hiwi war erst einen Meter im Büro, aber schon stoppte sie ihn mit einer abwehrenden Handbewegung, so dass er in deutlichem Abstand zu ihrem Schreibtisch entfernt stehen bleiben musste. Er war sichtlich irritiert. Frau Dr. Wisser schaute ihn nun erst einmal an und hielt den Blick auf ihn gerichtet. Dann stellte sie dem immer noch stehenden Merkow bewusst langsam ein paar knappe, direkte Fragen wie: »Wo waren Sie letzte Woche?«, »Warum haben Sie sich nicht bei mir gemeldet?«, »Warum sollen eigentlich immer die anderen Ihre Arbeit machen?« Und sie ertrug es auch, dass dazwischen immer wieder lange, unangenehme Pausen entstanden, wenn der Hiwi nicht wusste, was er tun sollte. Sie ließ es auch nicht zu, dass er sich auf seinen Schreibtisch zubewegte oder seinen Rucksack dort ablud. Schließlich beendete sie die Szene mit dem knappen Kommentar »Gut, dann geht der Tag jetzt weiter«, und wandte sich wieder ihrer eigenen Arbeit zu, ohne ihn weiter zu beachten. Der Hiwi ließ daraufhin die Schultern hängen und schien völlig erledigt zu sein.

Die Dozentin hingegen fühlte sich prächtig: So etwas hatte sie schon lange tun wollen. Die anderen Frauen im Raum, die diese Szene beobachtet hatten, waren jedoch skeptisch. *Das könnte man doch nicht machen!* So ein Verhalten erschien ihnen einfach zu unhöflich, viel zu hart. Ich befragte den Sparringspartner alias Merkow, wie es für ihn tatsächlich gewesen war. Und da rutschte ihm eine Formulierung heraus, die ganz großartig die unterschiedliche Wahrnehmungsweise der beiden Welten deutlich macht: »Das war ja nichts Persönliches.« Und warum war das nichts Persönliches für ihn, wenn die beteiligte Frau innerlich ganz aufgewühlt war? Weil es ja *nur* darum gegangen war, dass sie die Vorgesetzte sei, erklärte mir Merkow in aller Unschuld. Es war nichts Persönliches gewesen, weil er eigentlich gewusst hatte, dass diese Frau tatsächlich seine Chefin war. Sie hatte es ihm nur einmal zeigen müssen, und das konnte sie territorial am deutlichsten.

Territorial bewusstes Verhalten könnte vielen Frauen das berufliche Leben um einiges leichter machen. Aber was ist überhaupt ein »Territorium«?

Die Verteidigung des Reviers

Im Arbeitskontext ist die kleinste territoriale Einheit zunächst die eigene oder die fremde Schreibtischfläche. Wenn man allein in einem Büro sitzt, dann beginnt das

Territorium unmittelbar an der Eingangstür. Wenn man sich in einem Besprechungsraum aufhält, dann beginnt das Territorium auch bereits an der Türschwelle. Natürlich ist es hier aber von ausschlaggebender Bedeutung, was man innerhalb dieser vier Wände tut, wie zum Beispiel, wo man seine Unterlagen und Taschen deponiert oder auf welchen Platz man sich setzt. Ein geradezu exemplarisches Territorium, das von vielen Frauen und Männern unterschiedlich bewertet wird, ist der Firmenparkplatz. Meistens hat für weibliche Führungskräfte ein mit einem Namens- oder Kennzeichenschild markierter Parkplatz keine allzu große Bedeutung. Bei vielen männlichen Kollegen ist das völlig anders: Werden an diesem Ort territoriale Verletzungen vorgenommen, so sind diese in der Regel alles andere als zufällig.

Nie werde ich die Geschichte vergessen, die mir ein Kollege von einer seiner Klientinnen erzählte.

Ein großer mittelständischer Betrieb hatte für die Leitung der Marketingabteilung zum ersten Mal mit Frau Meier eine weibliche Führungskraft eingestellt. An ihrem ersten Arbeitstag fuhr die Managerin zu dem mit ihrem Kennzeichen markierten Parkplatz, nur um festzustellen, dass dort bereits ein anderer Wagen stand. Frau Meier war aber keine Anfängerin. Sie war mit den Hürden eines ersten Arbeitstags im neuen Betrieb vertraut, weshalb sie kein Zögern kannte: Sie ging zur Pforte und ließ einen Abschleppwagen bestellen.

Der Pförtner versuchte wortreich, Frau Meier davon abzubringen, aber sie bestand unbeirrt darauf. Obwohl

es ein bisschen dauerte, bis der Abschleppwagen kam, blieb sie die ganze Zeit an der Rezeption in aller Seelenruhe stehen, was den Pförtner noch mehr ins Schwitzen brachte. Als der Abschleppwagen dann tatsächlich den anderen Wagen am Haken hatte, stürzte ein Herr in weißem Hemd und Krawatte aus dem Gebäude. Er sei doch gleich wieder weg! Dafür könne man doch Verständnis haben, da müsse man doch aus einer Mücke keinen Elefanten machen und so weiter und so fort. Frau Meier blieb in ihrem Businesskostüm völlig unbeeindruckt und erklärte dem Herrn kühl, dass das alles nicht ihr Problem sei. Dass jeder lesen könne, dürfte in dieser Firma wohl vorausgesetzt werden. Die Kosten für den Abschleppwagen musste der Mann zahlen.

Manche Betriebe sind wie Dörfer. Auch hier hatte sich das Geschehen vor dem Haus rasend schnell herumgesprochen, sämtliche Fenster an der Vorderfront des Firmengebäudes waren geöffnet, und ein großer Teil der Belegschaft hatte alles mitbekommen. Von diesem Tag an hatte Frau Meier im Betrieb einen enormen Ruf. In dieser Firma musste sie den Männern nicht mehr lange beweisen, dass man sie ernst zu nehmen hatte.

Eine beeindruckende Szene; aber so dramatisch kann es tatsächlich in Firmen zugehen, wenn Frauen und Männer im Konflikt aufeinanderprallen. Meiner Erfahrung nach ist ein Verhalten wie das von Frau Meier jedoch eher eine Ausnahme. Es gehört schon einiges an Know-how und Persönlichkeit dazu, um so eine Auseinandersetzung auch dann durchzustehen, wenn sie vor derart

vielen Zuschauern stattfindet. Aber man muss ja nicht gleich auf so öffentlich inszenierte territoriale Strategien zurückgreifen. Im Alltag vieler berufstätiger Frauen genügen schon kleinere Zeichen, die aber große Wirkungen zeigen können. Wie im Falle von Frau Durwick.

Frau Durwick war eine Frau um die fünfzig, offenes freundliches Gesicht mit Lachfältchen, schulterlanges, hellblondes Haar, ungefähr 1,60 m groß. Sie war verheiratet mit einem Maurermeister. Wie so viele Handwerkergattinnen arbeitete sie selbst im Betrieb mit, in dem sie die Buchhaltung und das Personal verantwortete. Funktional hatte sie damit eine nicht unproblematische Zwitterstellung, denn nur weil ihr Mann der Chef der Firma war, war *sie* noch lange nicht automatisch die Chefin. Das gab ihr auch regelmäßig der Polier zu verstehen. In seiner unnachahmlichen Art veranstaltete er regelmäßig einen kleinen Auftritt bei ihr.

Frau Durwicks Büro war ein Durchgangsraum. Jedes Mal, wenn der Polier – ein breitbrüstiger Hüne von Maurer – von der Baustelle kam, riss er die erste Tür ihres Büros auf, um grußlos und im Vorbeigehen eine Rolle mit Bauplänen oder die Stundenabrechnungen ungefragt auf ihren Schreibtisch zu werfen. Dann ging er, ohne ein weiteres Wort zu sagen, durch die zweite Tür hinaus zu seinem eigenen Schreibtisch.

Völlig zu Recht empfand Frau Durwick dieses territoriale Verhalten des Poliers als herabwürdigend. Sie fühlte sich zu einem Möbel degradiert, es gab keinen Blick, kein Wort, nur einen Übergriff. Sie suchte nach einer Mög-

lichkeit der Verteidigung, aber sie kam auf keine. Dabei hätte sie zunächst nur eine einfache Regel einhalten müssen: Einem territorialen Angriff ist zunächst auch nur territorial zu begegnen. Nachdem Frau Durwick mehrfach daran gescheitert war, dem Polier von ihrem Schreibtisch aus gut zuzureden, begriff sie irgendwann, dass sie dem Mann, der immer wieder imperialistisch in *ihr* Revier eindrang, ebenfalls mit einer körperlichen Reaktion entgegenzutreten hatte.

Sobald sie also hörte, wie sich der Polier ihrer Tür näherte, erhob sie sich von ihrem Bürostuhl und ging ihm entgegen. Als er die Tür öffnete, hatte sie sich schon direkt vor ihm im Türrahmen aufgebaut. Der massive Polier trat bei ihrem Anblick unwillkürlich einen Schritt zurück. Frau Durwick stand aufrecht vor ihm und fragte nur knapp: »Ja? Was gibt's?« Der Polier fing sofort an zu stottern, dass er in sein Büro wolle. Sie gab den Platz noch nicht frei, sondern sagte ihm laut und vernehmlich: »Deine Pläne nimmst du aber mit. Ich hol mir dann bei dir, was ich brauche.«

Der Polier konnte daraufhin gar nicht schnell genug in sein Büro flüchten. Frau Durwick wunderte sich, dass es so einfach funktionierte. Sie hatte doch gar nichts erklärt!

Aber was sollte sie auch erklären? Es war ja nur um ein Revierverhalten gegangen, und nicht um eine Psychotherapie. Der befragte Sparringspartner erläuterte nach dem Rollenspiel, dass er vom Anblick Frau Durwicks im Türrahmen bis zum Verlassen ihres Büros permanent das Gefühl hatte, sich auf verbotenem Terrain zu befin-

den, und dass er heilfroh war, als er in seinem eigenen Raum ankam.

Der angemessene Umgang mit dem eigenen oder dem fremden Revier ist völlig unabhängig von der sozialen Schicht, der die handelnden Personen angehören. Auch die nach außen hin vertretene Selbstdarstellung eines Arbeitgebers oder die Bildung der Beteiligten spielen keine große Rolle. Es liegt für mich mittlerweile auf der Hand, dass horizontal Kommunizierende (mehrheitlich Frauen), wenn es um das berufliche Territorium geht, eher zu denen gehören, die vor allem am Ziel und am Ergebnis der professionellen Tätigkeit interessiert sind. Nur sollten sie trotzdem nicht die politische Bedeutung von Revierspielen unterschätzen, die vertikal Auftretende so gerne im Vorfeld veranstalten.

Es hat gar keinen Sinn, sich darüber zu beklagen. Gerade unser letztes Beispiel weist darauf hin, dass es in diesem Zusammenhang selten zuerst um einen Vorgang des Erklärens geht, sondern um so etwas wie ein *Prä-Erklären*. Damit eine solche Erklärung überhaupt eine Chance auf Gehör bekommt, muss etwas Grundlegenderes passiert sein, ein Austausch räumlicher Zeichen, der noch gar nichts mit rationaler Überlegung zu tun hat. Es ist natürlich nicht erst seit heute so; aber es ist doch erstaunlich, wie sich diese Verhaltensreflexe gehalten haben – trotz virtueller Medien, trotz dezentraler Arbeitsorganisation, trotz wechselnder Teams. Man sollte sich auch nicht dazu verführen lassen, territoriale Übergriffe nur deshalb zu vernachlässigen oder zu entschuldigen,

weil sie beiläufig, auffallend nebensächlich daherkommen. Vorsicht Maskerade! Kleine Firmen, Start-ups, die angeblich gar keine Hierarchie haben, bilden dabei keine Ausnahme.

Bettina arbeitete als Programmiererin bereits seit drei Jahren in einer Software-Firma. Eine offizielle Kleiderordnung gab es nicht, alle duzten sich, und der Umgangston war formlos und kollegial. Bettina trug einen schwarzen, enganliegenden Pullover mit Rollkragen und hatte eine praktische Kurzhaarfrisur. Ihr Kollege Mike war erst seit kurzem in der Firma: ein allseits beliebter Sonnyboy, immer locker drauf, T-Shirt, Leinenhose, Dreitagebart.

Bettina wunderte sich selbst, dass sie so zwiespältige Empfindungen hatte, wenn Mike jeden Tag kurz bei ihr im Büro hereinschaute. Er schenkte ihr immer ein freundliches Lächeln, wenn er ohne Grund in ihr Büro eintrat. Aber irgendetwas war ihr dabei unangenehm, ohne dass sie hätte sagen können, was es genau war. Meistens ließ sich Mike auf dem Stuhl vor ihrem Schreibtisch nieder und redete über dieses und jenes, charmanter Small Talk. Und immer hatte Mike etwas dabei, was er dann kurz auf ihrem Schreibtisch abstellte: mal eine Flasche, mal einen Stift, mal eine Unterlage. Warum fühlte Bettina sich in dieser Situation so unwohl, wenn Mike eigentlich ganz nett war?

Bettinas Unbehagen rührte mit ziemlicher Sicherheit daher, dass Mike bei jedem dieser scheinbar zugewandten Besuche einen kleinen territorialen Angriff startete,

indem er Gegenstände auf einer Fläche deponierte, die Bettinas Revier angehörte und nicht seinem. Vermutlich machte Mike das gar nicht bewusst; er führte vielmehr ein Ritual durch, das er sich antrainiert hatte, wahrscheinlich schon vor langer Zeit. Aber wie soll man so etwas ansprechen? Wie kann man darüber reden? Die Antwort lautet: Man muss gar nicht darüber *reden*. Viel wichtiger ist es, auf der Ebene zu reagieren, auf der man angegangen wird. Und diese war im Fall von Bettina und Mike ganz offensichtlich nicht diejenige, auf der wortreich der »offizielle« Small Talk gemacht wurde. Die Ebene, auf der Mike in Wahrheit agierte, war die der territorialen Symbole. Nur dort konnte auch eine wirksame Antwort erfolgen. Und Bettina fand sie auch. Am nächsten Morgen betrat Mike wieder ihren Raum, ließ sich nieder und begann seinen gewohnten Auftritt: lächeln, sprechen, Dinge platzieren. Bettina hörte Mike lächelnd zu, nahm aber gleichzeitig jeden der Gegenstände, die Mike auf ihrem Tisch ablegte, sofort in die Hand – mit fortwährend freundlicher Miene – und stellte ihn beiläufig auf den Boden oder legte ihn auf einem Stuhl ab. Am Klima des verbalen Gesprächs änderte sich scheinbar nichts, außer dass Mike es dieses Mal so eilig hatte, Bettinas Büro zu verlassen, dass er beim Rückzug sogar vergaß, seine Utensilien wieder mitzunehmen. Bettinas territoriale Botschaft war ganz genau verstanden worden.

Zwischen den Gesprächspartnern war die wahre Ebene der Auseinandersetzung kein einziges Mal thematisiert worden; allerdings hatte der männliche Kollege

währenddessen überdeutliche Zeichen gegeben. Es waren Machtsignale, die gerade im betrieblichen Kontext nicht ungestraft übersehen werden. Derjenige, der diese Zeichen oft genug aussendet, wird, wenn ihm niemand auf denselben Niveau entgegentritt, irgendwann seine Position durchgesetzt haben. Zum Glück hatte Bettina diese Zeichen ebenso deutlich zurückgesandt und nicht auf eine Gelegenheit gewartet, bei der man verbal etwas hätte klären können. Damit wäre sie unvermeidlich ins Hintertreffen geraten. Besonders eindrücklich war Bettinas Reaktion nicht zuletzt deswegen, weil sie im Gegensteuern unaufgeregt blieb und einen souveränen Eindruck machte. Das erreichte sie durch ein ganz einfaches Mittel: durch ihre unentwegt demonstrierte Freundlichkeit. Sie hatte Mike ja mittlerweile durchschaut und hätte sich zu Recht aufregen können. Souverän hätte das wohl kaum gewirkt. Aber dass sie Mikes territoriales Machtspiel *lächelnd* durchkreuzt hatte, ließ für Mike keinen Zweifel mehr daran, wer hier das Heft in der Hand hatte. Eine kleine Szene, wie sie zwischen Bettina und Mike stattgefunden hat, lässt sich in der nachträglichen Reflexion leicht durchschauen. Schritt für Schritt kann man nachvollziehen, was warum wie gewirkt hat. Ganz anders ist es, wenn sich eine Gruppe im Raum aufhält. Dann wird die Szenerie schnell unübersichtlich, weil so viele Dinge gleichzeitig ablaufen. Dennoch gehorcht das Geschehen auch im Rahmen einer Gruppe denselben Prinzipien. Möglicherweise erhöht sich der Druck, weil man immer Publikum hat, das die persönlichen Multi-tasking-Fähigkeiten stärker herausfordert. Das ändert

aber nichts an der Grundstruktur: Territorium bleibt Territorium, wie groß oder klein es auch sein mag. Das erfuhr auch Frau Breski.