

## **Ethik-Höck vom 16. November 2016 mit Dr. Magdalena Hoffmann:**

### **Arroganz als Hindernis gelungener Arbeitsbeziehungen**

**Magdalena Hoffmann** ist seit August 2014 Studienleiterin der Weiterbildungsprogramme Philosophie + Management (CAS/DAS/MAS) sowie Philosophie + Medizin (CAS) an der Universität Luzern.

Sie studierte Politikwissenschaft, Öffentliches Recht, Neue Deutsche Literatur und Philosophie in Bonn und Warschau. 2007 promovierte sie in Philosophie an der Universität Bonn zur Nikomachischen Ethik des Aristoteles. 2007-2011 arbeitete sie an der Universität Zürich als wissenschaftliche Mitarbeiterin am philosophiehistorischen Editionsprojekt ‚Der neue Ueberweg‘. 2008-2014 war sie als Nebendozentin für den Weiterbildungsstudiengang ASAE tätig. 2011-2014 war sie Post-Doc im SNF-Projekt ‚Gründe der Parteilichkeit – Zur Ethik der Familienbeziehungen‘ an der Universität Bern, davon sechs Monate als Visiting Scholar an der New York University (NYU). Im Herbst 2015 schloss sie den CAS Hochschullehre der Universität Bern ab.



<https://www.unilu.ch/weiterbildung/ksf/dr-magdalena-hoffmann/#c34999>

**Zentrum Karl der Grosse, Zürich**  
**Mittwoch, 16. November 2016**  
**18.45 – 21.00 Uhr**

### **Arroganz als Hindernis gelungener Arbeitsbeziehungen**

Dysfunktionale Arbeitsbeziehungen gehören zu den grössten Stressoren in der Arbeitswelt. Insbesondere die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist oft belastet. Mitarbeitende vermissen z.B. Respekt und Anerkennung. Zu Respekt und Anerkennung ist in der Philosophie bereits sehr viel geschrieben worden, weshalb ich mich dem Thema gelungener bzw. misslungener Arbeitsbeziehungen auf einem anderen Weg nähern möchte und zwar über das Laster der Arroganz, das zu den Hauptübeln hierarchischer Arbeitsbeziehungen gehören dürfte. Was ist Arroganz und wie behindert sie gelungene Arbeitsbeziehungen? Und wie ist ihr beizukommen? Diese Fragen sollen im Mittelpunkt des Abends stehen.

### Rückblick

"Wer von oben herab schaut, ist nicht stolz, sondern arrogant." Dieses Zitat des deutschen Heilpraktikers und Schriftstellers Erhard Blanck ist zwar keine wissenschaftliche Definition von Arroganz, aber es trifft den Punkt genau. Arroganz widerspricht der relationalen Gleichheit!

**Dr. Magdalena Hoffmann**, unser Gast am Ethik-Höck charakterisiert Arroganz als Fehlschluss: "Aus einzelnen besonderen Eigenschaften, Talenten oder dem Status wird auf die Überlegenheit der eigenen Person gegenüber anderen Personen geschlossen." (Vgl. Attachment: Präsentation von Magdalena Hoffmann, p6). Es geht also nicht einfach um Eitelkeit, um Eingebildetheit, sondern um ein ganzes Spektrum von Verhaltensweisen, die letztlich ausdrücken, dass die Beziehungen nicht von relationaler Gleichheit geprägt sind.



Magdalena erwähnte in ihrer Einführung, dass sie einige Jahre Familienbeziehungen studiert habe. Da existiere auch einiges an Literatur. Der Bereich der Arbeitsbeziehungen sei jedoch philosophisch noch nicht so intensiv bearbeitet und wenn, dann meist unter den Themen Respekt und Anerkennung. Ihr Ziel sei es, das Thema "von hinten" anzupacken, d.h. über das grösste Übel, die Arroganz. Hintergrund dabei ist das gesellschaftliche Ideal relationaler Gleichheit unter den Bürgern (als Gegensatz zum distributiven Egalitarismus).

Strukturiert und übersichtlich sind die wichtigsten Aspekte des Themas in der **Präsentation von Magdalena Hoffmann** zusammengestellt (vgl. Attachment). In diesem Rückblick werden zusätzlich ein paar Punkte hervorgehoben, die sich aus der Diskussion ergaben bzw. zum Verständnis dienen sollen.

Und ja, wenn Du herausfinden möchtest, wo Du auf der Workplace Arrogance Scale (WARS) der Arbeit stehst bzw. wie Du Deine Produktivität steigern kannst, dann lohnt sich möglicherweise ein Blick auf die folgende Webseite <http://blog.yaware.com/the-workplace-arrogance-scale-wars-at-work/>.

Allgemein ist unbestritten, dass abgesehen von speziellen Situationen in kleinen Unternehmen Arbeitsbeziehungen nicht ganz ohne Hierarchien funktionieren und demzufolge relationale Gleichheit nicht im "einfachen Sinne" erfüllt ist. Relationale Gleichheit fordert nicht die Abschaffung von Hierarchien per se, sondern die Identifizierung und Abschaffung von hierarchischen Strukturen, die ablehnungsbedürftig und starr sind. Auch in Hierarchien kann man sich auf Augenhöhe begegnen. Es gibt jedoch zahlreiche Fragen, welche "im Geheimen" geklärt werden (müssen) und Entscheide, bei welchen auch Betroffene nicht konsultiert werden können, so dass zumindest in der direkten Beziehung "Gleichheit" nicht direkt erfüllt wird. Man denke nur an viele Fragen der personellen Führung oder z.B. an Firmenkäufe bzw. -Verkäufe. Damit ist nicht gesagt, dass nicht in vielen Fällen ein Mehr an Partizipation und relationaler Gleichheit möglich wäre, als man aktuell beobachten kann oder selbst erlebt.

2/5 File: 161116 Ethik-Höck, Magdalena Hoffmann, Arroganz als Hindernis gelungener Arbeitsbeziehungen



Wir konzentrierten uns in der Diskussion relationaler Gleichheit auf die Mikroebene, d.h. auf die konkreten Arbeitsbeziehungen und liessen die Makro-Ebene (Gesellschaft/Politik) und die Meso-Ebene (Unternehmen/Organisationen) weg. Magdalena betonte zudem, dass es nicht um eine arrogante Handlung bzw. um einzelne Fälle gehe, sondern um ein Laster im Sinne einer Disposition: Die arrogante Person zeigt regelmässig arrogantes Verhalten.

Eine Alumna erzählte, dass ihr heute als selbstständige Beraterin im Arbeitsalltag auf Augenhöhe begegnet werde. Das sei nicht zu vergleichen mit der Arroganz in ihren früheren Angestelltenverhältnissen. Sie beobachte, dass betriebsintern mit den Mitarbeitenden ganz anders umgegangen werde als mit ihr als externer Beraterin. Andere Alumni bestätigten, dass die Selbstständigkeit in vielen Fällen eine alternative Arbeitsform darstellt, welche potentielle Schwierigkeiten mit arroganten Personen eliminiert oder reduziert. (vgl. unten den Hinweis zur situationistischen Kritik des Charakters unten). Allerdings gab es auch den Einwand, dass für sogenannte Freelancer andere Herausforderungen zu meistern sind und insbesondere in Krisen zwar nicht unbedingt Arroganz, aber finanzieller oder zeitlicher Druck sowie keine Arbeit zu gegenwärtigen sind. Die Arroganz wird reduziert, aber die Schattenseiten können sogar noch grösser sein, z.B. wenn fast "tagelöhnerartig" gearbeitet werden muss.

Einige Alumni erwähnten Beispiele von Arroganz aus Arbeitsstrukturen im Bildungs- und Spitalbereich. Offensichtlich sind auch dort die Situationen nicht unbedingt "arroganzmindernd". Selbstverständlich muss eingeräumt werden, dass die Arbeitswelt sehr oft von grossem Druck auf Mitarbeitende und Vorgesetzte geprägt ist. Ebenso sind die finanziellen und zeitlichen Restriktionen und Vorgaben sowie die innerbetriebliche Konkurrenz häufig derart dominierend, dass der Spielraum für Zusammenarbeit in relationaler Gleichheit klein wird bzw. dass "normales" Verhalten unter den gegebenen Umständen schon arrogant wirken kann.

**Eines der besten Mittel gegen Arroganz ist die Seekrankheit. Ein Mensch, der über die Reling hängt, vergisst seine Allüren.** (Autor unbekannt)

Da nicht jeder arrogante Mensch am Arbeitsplatz eine Reling hat und seekrank wird, müssen andere Mittel gesucht werden...

Mögliche Antworten auf die Frage nach Massnahmen gegen Arroganz gab Magdalena in ihrer Präsentation (p12). Einig waren sich alle, dass ein direktes Ansprechen der arroganten Person fast immer mit Risiken für die eigene Situation verbunden ist. Die Konfrontation kann sinnvoll sein, wenn erwartet werden darf, dass die arrogante Person damit umgehen kann. Umgekehrt sollte

man als Vorgesetzte letztlich dankbar sein für ein entsprechendes Feedback, denn selbst erkennt man seine Arroganz ja fast nie. Es sind die anderen, die einen so erleben.

Magdalena schlug in ihrer Präsentation unter anderem vor, überflüssige Hierarchien zu reduzieren und funktionsabhängige Statusinsignien und Privilegien zu vermindern bzw. abzuschaffen, denn diese stützten und förderten arrogantes Verhalten. (Wer sich an unseren Ethik-Höck mit Prof. Halbig "Charakterlos? Zur situationistischen Kritik des Charakters" erinnert, sieht sich hier als Situationist bestätigt: Ich kann noch so sehr an meiner Tugend arbeiten, am meisten hilft es, die Situation bzw. die Bedingungen darum herum zu ändern. Wenn die Situation angepasst wird, reduziert sich das Laster zumindest teilweise. Vgl. <http://alumni-asae.ch/Der-Verein/Ethik-Hoeck-Unterlagen/>). Grundsätzlich ist aber unbestritten, dass all die zusätzlichen Privilegien in Abhängigkeit von der Leitungsstufe arrogantes Verhalten eher befördern als vermindern. Wenn diese dagegen nicht zur Schau gestellt bzw. weitgehend reduziert werden, so wirkt dies sicher in die richtige Richtung.

Eine weitere Möglichkeit der Reaktion auf ein arrogantes Verhalten ist zweifellos, sich professionell auf die Sachfragen zu konzentrieren und allfällige persönliche Angriffe zu ignorieren. Allerdings, theoretisch sagt sich vieles leicht, es dann durchzuführen, ist meist sehr anspruchsvoll.

### Die Philosophie lehrt handeln, nicht reden. (Seneca)

Der Ansatz, Arbeitsbeziehungen bzw. allgemein Fragen im Arbeitsbereich vermehrt von der philosophischen Seite anzugehen, wurde von den Alumni als spannend und interessant aufgenommen. Das Gebiet sei, wie Magdalena betonte, noch nicht umfassend bearbeitet und zudem müsse man nicht alles der Psychologie "überlassen". Eine Alumna hat im Nachgang zum Ethik-Höck auf den Aspekt hingewiesen, dass es in der Führung oft um normative Fragen gehe, welche die Psychologie nicht oder zumindest nicht in derselben Art und Konsequenz abdecke wie die Philosophie. Arroganz sei in dieser Hinsicht nicht ein unangenehmer Zug, den man mit richtiger Gesprächsführung, Verstärkung der Resilienz und anderen Strategien bewältigen könne. Das Verhalten sei normativ falsch. Die Arroganten müssten in die Pflicht genommen werden und ihr Verhalten ändern.



Ein Alumnus (der Schreiber) hob die Bedeutung der Philosophie von einer anderen Seite hervor. Wenn man bedenke, dass insbesondere Menschen im Management nicht unbedingt Coaching von Psychologen annehmen könnten bzw. wollten, da die Psychologie in der Managementwelt zu stark den Geruch von Hilfe, Krankheit, Schwäche etc. ausströme, ergebe sich eine Chance für die Philosophie. Diese würde dort vermutlich schneller und besser akzeptiert, da sie ein "höheres Niveau" repräsentiere. Als Manager würde es meinen Status (auch) gegen aussen erhöhen, wenn ich mich von einer Philosophin coachen lasse. Selbstverständlich wären in diesem Falle für die Philosophin etwas Erfahrung in Psychologie und vor allem in der Führung von Nutzen. Warum gibt es diese Konstellationen nicht zuhauf? Sind die Überlegungen falsch?

Da das Laster Arroganz offensichtlich nicht so leicht loszuwerden ist, kann man sich fragen, inwieweit es starke evolutionäre Wurzeln hat. Man denke nur an die mit arrogantern Verhalten verbundenen Gesten, die wir ja in gleicher Art auch bei unseren nächsten Verwandten im Tierreich beobachten. Möglicherweise hat der irische Schriftsteller Oscar Wilde recht, wenn er schreibt:

"Das einzige, was uns das ganze Leben hindurch aufrecht erhält, ist die Überzeugung von der Inferiorität der andern."

FF

Disclaimer: Die Notizen basieren auf dem gesprochenen Wort (teilweise auch Schweizer-Dialekt) und zwar so, wie ich die Aussagen verstanden und interpretiert habe. Korrektheit ist nicht garantiert, obwohl ich die beste Absicht hierfür habe. Vollständigkeit ist aus Platzgründen nicht möglich und Ausgewogenheit strebe ich zumindest teilweise an.

Zudem unterscheide ich nicht immer klar, was reine Information (der Dozierenden) war bzw. was sich aus der Diskussion ergab oder Interpretation ist. Schliesslich nehme ich mir die Freiheit heraus, zum (hoffentlich) besseren Verständnis bei einigen Punkten Ergänzungen anzubringen.

Im vorliegenden Fall sind natürlich auch all die Zitate und Aphorismen bekannter Persönlichkeiten sowie der Hinweis auf die evolutionären Wurzeln nachträglich "hineingerutscht".

Da der Schreiber und Photograph sich nicht selbst fotografiert und deshalb meist auf den Fotos nicht zu sehen ist, wird er diesmal eher überproportional dargestellt, nicht ganz im Sinne relationaler Gleichheit....

# Arroganz als Hindernis gelungener Arbeitsbeziehungen. Zur Realisierung relationaler Gleichheit in der Arbeitswelt.



ETHIK-HÖCK DES ASAE

ZÜRICH, 16. NOVEMBER 2016

DR. MAGDALENA HOFFMANN

- 1) Einführung: Das Ideal relationaler Gleichheit
- 2) Relationale (Un)Gleichheit in der Arbeitswelt
- 3) Arroganz als Laster, das relationaler Gleichheit widerspricht
- 4) Folgen der Arroganz für Unternehmen und Massnahmen dagegen

Vorhaben: Ausgehend vom Ideal relationaler Gleichheit soll ex negativo mittels einer Analyse und Kritik der Arroganz eine Annäherung an das Ideal skizziert werden.

These: Arroganz ist ein interpersonelles Laster, dessen toxische Wirkung in der Arbeitswelt unterschätzt wird. Eine Sensibilisierung dafür und Massnahmen gegen Arroganz würden uns dem Ideal relationaler Gleichheit näherbringen.

Bürger sollen sich *als Gleiche* begegnen (im Ggs. zum distributiven Egalitarismus)

Ziel: Schaffung einer Gesellschaft, in der die Bürger in Relationen der Gleichheit zueinander stehen (society of equals).

- Kritik an bzw. Forderung der Aufhebung von Hierarchien, die aufgrund sozialer Status-Unterschiede entstehen



*Prima facie* widersprechen insbesondere hierarchisch strukturierte Arbeitsbeziehungen (z.B. Vorgesetzte/r – Mitarbeiter/in) der relationalen Gleichheit

Herausforderung:

- 1) Kriterien zwischen ablehnungswürdigen und nicht ablehnungswürdigen Hierarchien bestimmen
- 2) Identifizierung von und Kritik an Lasten, die der relationalen Gleichheit widersprechen

- ❖ Makro-Ebene (Gesellschaft, Politik): Entstigmatisierung von Arbeitslosigkeit / weniger Hochachtung für Statusunterschiede / Beförderung einer ‚property-owning democracy‘ / Förderung sinnvoller Arbeit
- ❖ Meso-Ebene (Unternehmen, Organisationen): grössere Kollektivrechte und Vetomöglichkeiten seitens der Arbeitnehmenden / Mitspracherechte bei der Formulierung von Qualitätsansprüchen / Re-Balancierung des Verhältnisses von Arbeitgebern und Arbeitnehmern
- ❖ Mikro-Ebene (konkrete Arbeitsbeziehung): Stärkung von ‚Leadership‘ und sozialen Kompetenzen / Sanktionierung von respektlosem Verhalten / Abbau von Statusinsignien, die beziehungsunterminierende Laster befördern (> **Arroganz**)

≠ eine hohe Meinung von sich zu haben

≠ Eitelkeit

≠ Eingebildetheit

sondern: Ergebnis eines Fehlschlusses

- Aus einzelnen besonderen Eigenschaften, Talenten oder dem Status wird auf die Überlegenheit der eigenen Person ggü. anderen Personen geschlossen
- Interpersonelles Laster

## Arrogante Personen

- behandeln andere auf hierarchische, nicht-reziproke Art und Weise
- fühlen sich anderen gegenüber überlegen, reagieren mit Geringschätzung bis hin zur Verachtung auf diese
- sind unfähig zur Zusammenarbeit und Kooperation
- sind isoliert

> sind nicht in der Lage, Beziehungen im Sinne relationaler Gleichheit zu führen

Mit dem Gefühl der Überlegenheit gehen noch einher:

- Unfähigkeit, von anderen zu lernen oder sich von ihnen beraten zu lassen
- Unfähigkeit, Fehler zuzugeben
- Mangelnde Bereitschaft zur Prüfung der eigenen Meinung und ggf. auch zur Rechtfertigung dieser ggü. anderen
- Mangelnde Kommunikationsfähigkeiten
- Mangelnde Selbstreflexion und entsprechende Selbstkenntnis (Problem: der Arrogante nimmt sich nicht als arrogant wahr)

Arroganz ist in erster Linie ein Problem von Vorgesetzten, des Managements > nicht im Sinne der Kausalität, sondern der Korrelation

- Funktionale Überlegenheit als Vorgesetzte/r scheint den Arroganz-Fehlschluss zu begünstigen
- starre Hierarchien, Statussymbole und Privilegien befördern diesen Effekt noch (gilt insbesondere für Grossunternehmen und grosse Organisationen)

## Eine arrogante Person

- glaubt alles besser zu wissen
- trifft Entscheidungen, ohne die Betroffenen vorher zu konsultieren
- lässt andere Personen sich unwohl in ihrer Gegenwart fühlen
- macht Mitarbeiter/innen in der Öffentlichkeit klein
- tritt autoritär in Situationen auf, in denen es ihr an Infos mangelt
- schätzt die Ideen Anderer in Meetings gering
- kritisiert die Ideen Anderer in der Öffentlichkeit
- ist inkonsistent in ihrem Verhalten je nach Hierarchiestufe: nach oben kriecherisch, nach unten herablassend
- stellt unrealistische Zeitanforderungen an andere

Arroganz in Unternehmen/Organisationen (insb. im Management) wird verantwortlich gemacht für:

- Schlechtes Arbeitsklima, hohe Fluktuation
- Missverständnisse und Konflikte
- Schlechtere Performance
- Reputationsschaden (insb. bei Kunden)



# Massnahmen gegen die Arroganz

- Primärer Fokus auf Tätigkeiten, nur sekundär auf die Funktion
- Hierarchiestufen abbauen > Kenntnis der Tätigkeiten der Mitarbeiter/innen fördern
- Kultur der Exzellenz fördern statt eine Kultur des Status
- Funktionsabhängige Statusinsignien und Privilegien abschaffen bzw. vermindern
- Arroganz missbilligen, selbst wenn die entsprechenden Personen vorderhand erfolgreich sind
- Jungmanager/innen eine/n Mentor/in zur Seite stellen

- C. Fourie/F. Schuppert/I. Wallimann-Helmer (2015): Social Equality. On What It Means to Be Equals, Oxford.
- R. Johnson/S. Silverman/A. Shyamsunder et.al. (2010): Acting Superior But Actually Inferior? Correlates and Consequences of Workplace Arrogance, in: Human Performance 23, 403-427.
- J. Pfeffer (2016): Why the Assholes are Winning: Money Trumps All, in: Journal of Management Studies.
- G. Taylor (2006): Deadly Vices, Oxford.
- V. Tiberius/J.D. Walker 1998: Arrogance, in: American Philosophical Quarterly 35/4, 379-390.
- V. Tsouna (2007): The Ethics of Philodemus, Oxford.