

Manager Magazin KARRIERE

Der nützliche Idiot

Wer immer nur Ja und Amen sagt, kommt auf der Karriereleiter nicht voran. Gefragt ist dagegen eher Biss und Konfliktbereitschaft. Aggressionsexperten empfehlen die "Peperoni-Strategie".

München - Es gibt Menschen, die können einfach nicht Nein sagen. Und wenn ein Kollege sie bittet, kurz vor Feierabend noch 200 Kopien zu machen, nur damit er selbst früh nach Hause gehen kann, dann tun sie ihm den Gefallen.

Harmoniesucht nennen Experten wie Irene Becker dieses Phänomen und empfehlen etwas mehr Biss und Konfliktbereitschaft. Denn "Everybody's darling is everybody's depp" - wer sich überall beliebt machen will, gilt schnell als nützlicher Idiot. Und das kann auf Dauer nicht gut sein.

Andererseits sind "Alphatiere" mit permanent ausgefahrenen Ellenbogen ebenfalls nicht überall gern gesehen. Im Berufsalltag ist daher oft der Spagat zwischen Durchsetzungs- und Einfühlungsvermögen gefragt. Ob jemand eher gefährdet ist, zu ruppig zu reagieren oder zu soft rüber zu kommen, hängt vom Einzelfall ab. Irene Becker warnt jedenfalls, die Harmoniefalle zu unterschätzen: Wer Konflikte scheut, nur um niemanden zu verärgern, schade sich selbst, sagt die Managementtrainerin aus München.

"Das greift sehr um sich, dieses Duckmäusertum, auch weil der Druck in vielen Unternehmen zugenommen hat", erklärt Becker. "Dann heißt es: Bloß nicht auffallen, bloß nicht anecken. Aber auf Dauer ist das kontraproduktiv." Denn attraktive Stellen, erst recht in leitender Position, würden gerade nicht an Mitarbeiter vergeben, die sich vor allem durch Kuschen auszeichnen. Bei Beförderungen sei es außerdem oft so, dass nicht nur der direkte Vorgesetzte entscheidet, der möglicherweise gehorsame Duckmäuser durchaus zu schätzen weiß. "Auf der Ebene darüber kommt das aber nicht mehr positiv an", sagt die Coaching-Expertin und Buchautorin.

Jens Weidner, Aggressionsexperte aus Hamburg, schlägt in die gleiche Kerbe: Im Berufsleben sei Konkurrenz unvermeidlich, nicht nur zwischen Unternehmen. Wer nicht über den Tisch gezogen werden will, müsse sich gegen andere behaupten. Und wer seine Interessen dann nicht offensiv vertritt, habe das Nachsehen, argumentiert Weidner und plädiert dafür, ruhig "positive Aggressionen" einzusetzen. Die "Peperoni-Strategie" nennt das der Professor für Erziehungswissenschaften und Kriminologie in seinem neuesten Buch.



© GMS

Anderen sagen, wo es lang geht: Arbeitnehmer sollten sich weder von Kollegen noch vom Chef alles gefallen lassen. Wer nie Position bezieht, schadet sich nach Einschätzung von Experten langfristig selbst.

"20 Prozent Peperoni empfohlen"

Die Peperoni steht für Schärfe und Durchsetzungskraft - wie bei der scharfen Schote kommt es auf die richtige Dosierung an. Ausschließlich Paprika-Süße, also Teamgeist und Einfühlungsvermögen, sei verkehrt. "20 Prozent Peperoni" empfiehlt Weidner als optimalen Mix.

Denn es kann sogar in Stress ausarten, zu nachgiebig zu sein: "Wer immer Ja und Amen sagt, übernimmt sich irgendwann und kriegt das nicht mehr auf die Reihe", warnt Irene Becker. Konfliktbereitschaft sei deshalb wichtig. "Man muss lernen, konstruktiv zu streiten und ausprobieren, wie viel Widerstand man sich traut."

Wie immer bei solchen Ratschlägen ist allerdings Fingerspitzengefühl gefragt. Denn wer zu nassforsch auftritt, macht möglicherweise mehr kaputt als er erreicht. Aggressionen am Arbeitsplatz seien zwar völlig normal, sagt Karrierecoach Christine Öttl aus München. Und es sei auch falsch, sich dafür zu verurteilen. "Wenn es passiert, passiert es. Aber Aggressionen einfach rauszulassen, ist nur für den Moment gut", gibt Öttl zu bedenken. "Wer sich regelmäßig so verhält, dem gehen Kollegen bald einfach aus dem Weg."

Sich durchzusetzen, indem die Widerstände der anderen gebrochen werden, hält Öttl nur für eine mögliche und nicht immer die beste Alternative: "Zum einen muss man immer gucken, ob die Nein-Sager nicht eventuell Recht haben und darf den anderen nicht gleich als Blockierer abqualifizieren", sagt die Expertin für Mitarbeiterführung. "Und dann kann man eine Idee auch so durchsetzen, dass sie von allen mitgetragen wird."

Wichtig sei zwar, Klartext zu reden. "Aber man bekommt auch ohne Zwang vieles durch." Wer dagegen ständig auf Konfrontationskurs ist, riskiere auch viel, warnt Öttl: "Der Stresspegel ist dann enorm. Es gibt Leute, die halten das aus, aber nicht alle und nicht unbegrenzt lange."

Andreas Heimann, DPA



"Die Peperoni-Strategie": Jan Weidner, 197 Seiten, Campus Verlag, ISBN: 3593377888, 19,90 Euro