



Führungsstärke heißt sich zu positionieren!

Ein Plädoyer für Zivilcourage und gegen Über-Angepasstheit von Professor Jens Weidner.

Die gute Nachricht: Top-Recruiter berichten positiv über Leistungsbereitschaft und Engagement der deutschen Hochschulabsolventen. Die schlechte Nachricht: die Top-Recruiter klagen darüber, wie sehr die Personality der Neu-Akademiker verschwommen und deren Charisma gesunken sind. Die Recruiter-Fragen „Wofür stehen Sie eigentlich und was sind die zentralen Eckpfeiler ihres beruflichen Handelns?“ lösen nur Irritation aus. Die Hochschulabsolventen würden sich nur sehr zögerlich positionieren, aus Angst anzuecken. Wie aber sollen diese vorsichtig tastenden Profillosen zukünftig mutige oder auch umstrittene Entscheidungen treffen? Die Bewerber haben zwar exzellente Noten und fachliche Kompetenzen, im Persönlichkeitsprofil seien jedoch Ecken und Kanten kaum noch wahrnehmbar. Entweder man habe es mit „verweichtlichten Ja-Sagern“ zu tun oder mit „stromlinienförmigen Bewerbern zu tun, die jeden Karriereratgeber inhalieren zu haben scheinen“ - so das kritische Urteil.

Diese Über-Angepaßtheit ist ein Irrweg, weil sie einher geht mit dem Verlust an selbstständigem und innovativen Denken. Für Deutschland ist das keine gute, weil nicht Zukunft weisende Perspektive. Gleichzeitig weckt das stromlinienförmige Verhalten von Hochschulabgängern die Befürchtung, dass man sich - auch wegen der schwierigeren Berufsperspektiven - bald mit einer großen Anzahl von Duckmäusern auseinandersetzen hat, die „nach oben buckeln und nach unten treten“. Diese Obrigkeitshörigkeit widerspricht dem kritischen Erbe der Aufklärung und mündet in Verhaltenskatastrophen, wie sie im Milgram-Experiment dokumentiert wurden: von wissenschaftlichen Autoritäten ermutigt waren Normalbürger bereit Dritte massiv zu quälen. Ihr schlechtes Gewissen ließen sie sich „im Namen der Wissenschaft“ ausreden. Ja-Sagen und Anpassung statt Zivilcourage und kritische Refle-

tion! Eine derartige Entwicklung wäre nicht nur gesellschaftlich, sondern auch unternehmerisch schlecht, denn solch ein Akademikertypus ist Gift für Teamwork, Motivation und die Bereitschaft gemeinsam unternehmenswichtige Ziele durchzusetzen. Entsprechend will dieser Beitrag zu mehr Kantigkeit, mehr Biss, mehr Mut und mehr Zivilcourage im Berufsleben ermutigen. Er ist ein Plädoyer für die Peperoni-Strategie: halten Sie Ihren Kopf ruhig aus dem Fenster und genießen Sie den Gegenwind!



Tatsache ist: Die Fähigkeit zur Zivilcourage schafft Selbstvertrauen. Man frisst eben nicht jede Ungerechtigkeit in sich hinein und lässt nicht jede dumme Entscheidung unkommentiert durchgehen, nur weil sie „von oben“ kommt. Zivilcourage bedeutet, sich bewusst und laut ins Leben anderer (im positiven Sinne) einzumischen. Es bedeutet, aktiv für gute (Projekt-)Ideen zu streiten. Zivilcourage beinhaltet auch immer den Aspekt von Uneigennützigkeit. Man hat vordergründig nicht sofort etwas von seinem couragierten Auftre-

ten - scheinbar ein Mangel in unserer Kosten-Nutzen-Gesellschaft. Zivilcourage verlangt vom Hochschulabsolventen die Überwindung des eigenen Fluchtinstinkts, der in Konfliktsituationen signalisiert: „Halt dich da raus. Wer weiß wie es ausgeht!“ Couragierte schwärmen dagegen von ihrer Gewissheit, für etwas Gutes gekämpft zu haben. Sie können stolz und mit breiter Brust in den Spiegel schauen. Und diese Ausstrahlung bildet die Grundlage für eine charismatische Persönlichkeit. Zivilcourage ist eine moralisch hoch einzustufende Handlungskompetenz mit einem großen Vorteil: Menschen mit Zivilcourage beschreiben sich als selbstbewusst und durchsetzungsstark. Sie sind mit höherer Wahrscheinlichkeit erfolgreich, denn sie beziehen Position - auch im Konfliktfall. Sie folgen einem Persönlichkeitsprofil, dass 80 Prozent Einfühlungsvermögen, Teamorientierung und Mitarbeitsbereitschaft um 20 Prozent positive Aggression, strategisches Gespür und Biss ergänzt. Diese 20 Prozent machen die Ecken und Kanten eines Menschen aus, der sich in Konfliktsituationen behaupten kann, um sich mit Power durchsetzen! Strategisch wird dies in der Peperoni-Strategie umgesetzt, die synonym zur positiven Aggression begriffen wird. Das Motto: seien Sie scharf, feurig und nur mit Vorsicht zu genießen!

Richtig dosiert verhilft die Peperoni-Strategie im Berufsalltag zu mehr Durchsetzungskraft und Würze. Positive Aggressionen wohlbedacht eingesetzt, wirken wie ein Feuerwerk: Sie geben Tatkraft, Courage und Rückgrat. Wer den Biss hat, Nein zu sagen und für seine Ziele einzustehen, der erlangt mehr Respekt und mehr Energie. Die Strategie ist scharf und gibt fein dosiert die richti-

ge Würze, die zwischen Mittelmaß und ambitioniertem Handeln entscheidet. Sie ist das Gewürz, das Ihren Mistreitern Feuer unterm Hintern macht: strategische Fingerfertigkeit, das seismografische Gespür für drohenden Ärger, engagierte Netzwerkpflege und eine solide Gegenspieler-Analyse zählen zum Grundrepertoire.



Der erfreuliche Nebeneffekt ist die sinkende Wahrscheinlichkeit, über den Tisch gezogen zu werden. Die Grundhaltung der Peperoni-Strategen ist lebensfroh, analytisch und folgt dem historischen Leitsatz: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Dieser eckige Typus hat Freude an kleinen Strategiespielen, mit denen er seine Umwelt verblüfft, damit sie ihn nicht unterschätzt. Das Gemeinwohl bleibt bei seinem Handeln bedeutend und die Verhältnismäßigkeit muss stimmen, womit sich der Peperoni-Strategie deutlich von Ellenbogen-Karrieristen abgrenzt, die ausschließlich egoistisch agieren. Gute Ziele - also Ziele, die im Sinne des Unternehmens und seiner Mitarbeiter sind - werden auch gegen den Widerstand Dritter durchgeboxt. Das ist wichtig,

denn zu viele spannende Ideen und Projekte bleiben heute in Deutschland auf der Strecke, weil sie von Blendern und Fortschrittsbremsern blockiert werden. Und deren Standardsprüche lauten: „Das geht hier nicht!“ „Das lief hier schon immer so!“ „Sie haben keinen Respekt vor den Traditionen unseres Hauses!“ „Sie sind noch zu neu hier. Machen Sie sich erst einmal mit den Gepflogenheiten bei uns vertraut!“ „Wenn Sie - wie ich - 15 Jahre hier tätig sind, werden Sie es genau so sehen.“

Akademiker mit Ecken und Kanten fallen darauf nicht herein. Entsprechend sind positiv Aggressive zufriedene Menschen, denn sie sind bereit, Träume und Ideen umzusetzen. Das gelingt nicht immer, aber der sporadische Misserfolg stört wenig, denn sie haben es immerhin versucht: „Scheitern ist erlaubt, Nicht-Versuchen ist verboten“ lautet der Leitsatz.

Hochschulabsolventen, die Ecken und Kanten pflegen und Charisma aufbauen wollen, sollten folgende Leitsätze beherzigen:

- Kämpfen Sie hart für ihre Interessen, aber streben Sie keine Vernichtung Dritter an.
- Demütigen Sie nicht unterlegene Gegner. Zollen Sie ihnen Respekt.
- Vergessen Sie nicht, wer ihnen in schweren Zeiten geholfen hat.
- Achten Sie Fairness, Mitgefühl, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Seriosität.
- Setzen Sie sich gegen Unverschämtheiten und Erniedrigungen zur Wehr.
- Und: legen Sie Zivilcourage an den Tag, wenn es dem Unternehmen und den Mitarbeitern dient!

■ **Prof. Dr. Jens Weidner (Jahrgang 1958) studierte Erziehungswissenschaften und Kriminologie.**

Er konzipierte ein vielbeachtetes Anti-Aggressivitäts-Training für gewalttätige Wiederholungstäter und leitete dieses sieben Jahre in der niedersächsischen Jugendanstalt Hameln. Seit 1993 bildet er Anti-Aggressivitäts- und Coolness-Trainer am Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS) in Frankfurt am Main aus. 1995 wurde er als Professor für Erziehungswis-

senschaften und Kriminologie an die Hochschule für Angewandte Wissenschaften - University of Applied Science, Hamburg berufen. Dort ist er Mitbegründer des Forschungsschwerpunktes „Aggressive Lebenswelten“ und des Studienschwerpunktes „Soziale Arbeit mit Tätern und Opfern“.

Literaturempfehlung: Jens Weidner - Die Peperoni-Strategie. So setzen Sie ihre natürliche Aggression konstruktiv ein. Campus Verlag 2005

