



Was haben kriminelle Straßen-Gangs mit seriösen Unternehmen zu tun? Gar nicht wenig, hat der Aggressionsforscher Jens Weidner herausgefunden. Fotos: Rene Matschkowiak, Getty Images

Herr Professor Weidner, Sie werben im Berufsalltag dafür, dass sich Menschen durchsetzen, aber ohne Ellenbogeneinsatz. Wie kann das funktionieren?

Mir geht es um das Durchsetzen von Ideen, von Projekten, um Gutes zu tun, und zwar auf drei Ebenen. Zum einen bringt das erfolgreiche Umsetzen von Vorhaben persönliche Vorteile wie Lob oder mehr Gehalt. Zum anderen hat das Unternehmen mehr Vorteile, es verdient mehr Geld, kann neue Leute einstellen und expandieren. Zum Dritten aber zahlt das Unternehmen, egal ob es in Dresden, Leipzig oder Hamburg sitzt, Steuern, und die fließen zu drei Viertel in den sozialen Haushalt. Kurz gesagt, brummt die Wirtschaft, weil sich Leute mit ihren klugen Ideen durchsetzen, hat das auch enorme positive Effekte für unser Sozialsystem. Wenn sie dieser Trias folgen, dann ist man eben kein tumber Ellenbogen-Karrierist.

Sie sind Erziehungswissenschaftler, Kriminologe und Viktimologe. Sie haben sich mit Tätern und Opfern gleichermaßen beschäftigt, sogar eigene Anti-Aggressions-Trainings entwickelt. Was sind die Parallelen zwischen den Jugendgangs und dem Büroalltag in Deutschland?

Also, erst mal, es gibt sie, die Parallelen. Ich habe während meiner Zeit in den USA in Philadelphia die Diamantenana-

lyse kennengelernt. Man kann damit sehr klar ausloten, wer der Anführer der Gruppe ist. Wer ist der Leutnant, der den Anführer unterstützt und ihm unangenehme Dinge abnimmt, und wer ist nur Mitläufer. Wenn man die Köpfe von den Jugendgangs schwächt, fällt die ganze Gruppe in sich zusammen. Ich habe dann für einige Jahre für den Daimler-Konzern Manager geschult und habe von meinen Erfahrungen mit den Jugendgangs berichtet. Aus dem Unternehmen kam die Reaktion: „Das ist ja eins zu eins wie bei uns“. So entstand die Idee, die Diamantenanalyse auf die Unternehmen anzuwenden. Auch wenn sich die Firmenchefs in aller Regel anders verhalten als schlagende Bosse von Gangs, so funktionieren die Hierarchien doch sehr ähnlich. Es

gibt sogar die gleichen Rollen zu verteilen, bis hin zu den Außenseitern, zu den Personen, die isoliert werden und zu den Sündenböcken. Das funktioniert in einem Unternehmen nicht anders als in einer Gang.

Das klingt, als wäre der Büroalltag ein einziger Kampf um das Überleben zwischen feindlichen Linien?

Natürlich gibt es Machtspiele. Doch wer diese durchschaut, läuft nicht Gefahr, aus zu viel gutem Glauben in die Opferrolle zu geraten. Es geht ja nicht um eine grundsätzlich feindselige Haltung, sondern um Methoden, andere Mitglieder des Teams richtig einzuordnen, und dabei hilft die Diamantenanalyse.

Wie funktioniert sie?

Das ist ein Tool, das ich den Zuhörern meiner Vorträge sehr gerne an die Hand gebe. Man kann damit ganz für sich selbst seine Kollegen analysieren. Da gibt es die positiven Diamanten. Das sind die Kollegen, die auch in Krisensituationen zu einem stehen. Die negativen Diamanten sind die, die Gesagtes grundsätzlich infrage stellen und ständig kritisieren. Die interessanteste Gruppe ist aber die der neutralen Kollegen. Sie gratulieren zum Geburtstag, sind höflich, aber sie kommen immer erst aus der Deckung, wenn alles im Sinne des Chefs entschieden ist. Man sollte in entscheidenden Situationen nicht auf ihre Unterstützung hoffen. Wir Menschen neigen dazu, Neutralität als positiv zu bewerten, aber das ist sie nicht.

Wie gehe ich mit den neutralen Mitgliedern in meinem Team um?
Man kann versuchen, sie für sich zu ge-

Hart, aber fair

Der Hamburger Professor Jens Weidner verrät im Interview, warum Dornröschen nicht darauf hoffen sollte, wachgeküsst zu werden. Und er beantwortet die Frage, was die Hierarchie in Unternehmen mit der von Straßengang gemeinsam hat.

den. Das klappt aber nur sehr selten, denn kein Chef hat wirklich Zeit, sich so intensiv mit den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu beschäftigen. Dass das Dornröschensyndrom vor allem bei Frauen auftritt, hat einen einfachen Grund. Frauen mögen keine fachlich begründete Angeberei. Das Problem ist allerdings, dass Innovationen immer mit alten Regeln brechen und das erfordert Überzeugungskraft und ein gehöriges Maß an Eigenmarketing.

Welchen Tipp geben Sie den vielen schlafenden Dornröschen im Schloss?

Wenn Sie sich selbst nicht gut vermarkten wollen oder können, suchen Sie sich einen positiven Diamanten aus Ihrem Netzwerk. Er wirbt für die Idee und Sie können sich derweil auf die Inhalte konzentrieren.

Unsere Arbeitswelt ist im Wandel. Wir arbeiten an verschiedenen Orten in wechselnden Teams, immer öfter projektbezogen. Es gibt den Fachkräftemangel und eine von vielen Studien belegte Arbeitsverdichtung. Wie wirkt sich das alles auf unser Miteinander aus?

Also zunächst ist der Fachkräftemangel aus Sicht der Mitarbeiter eher positiv zu sehen, weil man sich mehr um sie bemühen muss. Was die Arbeitszeiten und Organisation angeht, sind wir oft

winnen. Aber einfacher ist es, im Krisenfall nicht mit ihnen zu rechnen. Ich persönlich analysiere meine Kollegen im Institut oder auch Mitarbeiter an Projekten seit Jahren nach dem Modell. Es macht mein Leben nicht besser, aber transparenter. Denn ich weiß, was mich erwartet. Ich erlebe keine negativen Überraschungen mehr und das gibt am Ende auch ein positives Gefühl.

Wie hilft die Diamantenanalyse bei der Umsetzung persönlicher Projekte und Ziele?

Indem man sehr genau seine Chancen analysieren kann. Wissen Sie, wenn ich eine Idee habe und in meinem Team sind drei Leute für mich, sieben neutral und zwei gegen mich, dann lege ich die

»Auch wenn sich die Firmenchefs in aller Regel anders verhalten als schlagende Bosse von Gangs, so funktionieren die Hierarchien doch sehr ähnlich.«

Projekte wieder in die Schublade und warte ab. Da gibt es eine einfache Regel. Erst ab 51 Prozent Gewinnchance lohnt sich das Spiel. Manche Projekte muss man einfach ruhen lassen, bis sich die Mehrheitsverhältnisse geändert haben und die Zeit reif ist.

Apropos ruhen, was hat es mit dem Dornröschensyndrom auf sich?

Von dem Syndrom sind deutlich mehr Frauen als Männer betroffen. Und es sind oft sehr kluge Mitarbeiterinnen mit sehr vielen Ideen und kreativen Ansätzen. Sie gehen damit aber nicht in die Offensive, sondern sie hoffen darauf, in ihrer Klugheit und Genialität entdeckt, quasi wachgeküsst, zu wer-

Opfer unseres nicht optimalen Zeitmanagements. Wir werden lernen müssen, uns mehr zu disziplinieren. Nicht jede eingehende Mail muss gleich beantwortet werden. Das System wird immer schneller. Es wird uns keine Freiheiten geben. Wir müssen lernen, sie uns selbst zu nehmen. Wir müssen abschalten, und das auch im wörtlichen Sinne. Ganz klar, unser Arbeitsleben ändert sich. Aber das Diamantensystem bleibt. Alle Personen, mit denen wir regelmäßig zu tun haben, lassen sich einordnen. Das System orientiert sich übrigens immer an den Handlungen unserer Kollegen und Chefs, nicht an dem von ihnen Gesagten. Denn reden können wir doch alle gut, oder?

GESPRÄCH: INES MALEK-KLEIN

Vortragsreihe »Erfolgsmacher«

Durchsetzungsvermögen ist das Thema von Professor Dr. Jens Weidner, der mit seinem Vortrag am 19. September in der Gläsernen Manufaktur von VW die Veranstaltungsreihe „Erfolgsmacher“ eröffnet. Unter dem Motto „Wissen, was weiterbringt“ präsentiert „Wirtschaft in Sachsen“ bis zum Juni 2019 acht Experten aus verschiedenen Wissensgebieten. Beginn ist jeweils um 19 Uhr.

Prof. Dr. Jens Weidner lehrt Kriminologie und Sozialisationstheorie an der Fakultät für Wirtschaft und Soziale der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg. Er arbeitete mit Schlägerbanden in Philadelphia und be-

handelte zehn Jahre lang Kriminelle für die deutsche Justiz. Gleichzeitig untersucht er seit zwei Jahrzehnten Machtspiele im Business. Heute doziert er für das London Speaker Bureau und arbeitet als Management-Trainer am Schraner Negotiation Institute in Zürich. Sein Spezialgebiet: die Förderung der Durchsetzungsstärke und positiven Aggression bei Führungskräften.

Nächste Referenten: 25. Oktober 2018 Dr. Carl Naughton (Veränderungsfähigkeit), 15. November 2018 Dr. Volker Busch (Konzentration)

www.wirtschaft-in-sachsen.de