

# «Verlieren ist erlaubt, nicht kämpfen verboten»

**Mit aggressivem Verhalten kennt sich Jens Weidner aus. Seit 16 Jahren schult er Führungskräfte darin, Aggressionen gewinnbringend einzusetzen.**

**Jens Weidner, Sie haben mit Gang-Schlägern in New York und Managern in der Schweiz am Thema «Umgang mit Aggressionen» gearbeitet. Was war schwieriger?**

**Jens Weidner:** Angsteinflösender waren mit Sicherheit die Schläger an der US-Ostküste. Die formulieren sehr explizit, dass sie einen misshandeln, wenn sie nicht einverstanden sind mit dem, was man vorhat. Die Behandlung von Gewalttättern kann nur gelingen, wenn ein Veränderungswille erkennbar ist. Ist das der Fall, arbeiten wir auf zwei Ebenen: Punkt eins ist eine detaillierte Tatkonfrontation, Punkt zwei die Einmassierung des Leids des Opfers in die Seele des Täters. Entscheidend ist, ob jemand Mitgefühl entwickelt und sich in der Täterrolle wiedererkennt statt sich als Sieger-Typ zu sehen.

**Wie kamen Sie dazu, sich hauptsächlich mit Aggressionen zu befassen?**

**Weidner:** Ich studierte Erziehungswissenschaften und Kriminologie und wollte unbedingt

ein Semester in den USA absolvieren. Als mein Professor sagte, er habe da etwas für mich, dachte ich an ein spannendes Forschungsprojekt zu Behandlungsmöglichkeiten bei Kriminellen. Mir war nicht klar, dass ich bald eine Zelle in einem privaten Gefängnis für Schläger beziehen würde. Dort bekam ich zunächst einen Hautausschlag, dann die Chance, in diesem schwierigen Umfeld rasch sehr viel zu lernen. Mit 1,76 Metern Körpergröße war ich ein Zwerg unter Riesen, als deutscher Wissenschaftler ein zunächst nicht sehr beliebter Gast.

**Und dann setzten Sie Ihre Arbeit in Deutschland fort?**

**Weidner:** Ja, ich arbeitete neun Jahre in einem Jugendgefängnis mit Räufern und Mördern. Heute betreuen unsere Teams rund 3000 Schläger in der Schweiz, Deutschland und Österreich.

**Wie kam es dazu, dass Sie in der Schweiz Manager lehren, wie sie Aggressionen gezielt einsetzen können?**

**Weidner:** David Bosshart, der Direktor des Gottlieb Duttweiler Instituts, sagte zu mir: «Was Sie mit Gewalttätern machen, könnten wir auch für Manager nutzen.» Er erzählte von vielen hoch qualifizierten Führungskräften, die stagnierten, weil sie in Deckung gingen, sobald es Gegenwind gab. Bei dieser Kundschaft

*Dr. phil. Jens Weidner (54) ist Professor für Erziehungswissenschaften und Kriminologie in Hamburg. Zudem arbeitet er als Management-Trainer am Gottlieb-Duttweiler-Institut in Zürich.*

PD



ging es darum, ein gesundes Mass an Aggressionen aufzubauen.

**Wenn man in die Wirtschaftswelt schaut, gewinnt man nicht den Eindruck, es herrsche dort ein ungesund tiefes Aggressions-Level...**

**Weidner:** Aggressionen haben auch eine positive Seite. Viele Innovationen scheitern daran, dass niemand aggressiv genug ist, die Mauern der Gewohnheit zu durchbrechen. Talentierte Mitarbeiter tragen in

Meetings neue Projektideen vor und wundern sich, wenn diese mit dem Argument «So etwas haben wir aber noch nie gemacht» abgeschmettert werden.

**Diesen Leuten bringen Sie bei, wie sie aggressiver auf sich und ihre Ideen aufmerksam machen können?**

**Weidner:** Es geht darum, eigene Machtstrategien zu entwickeln. Dazu gehört, dass man das System versteht, dass man begreift, dass in Sitzungen nie wichtige Entscheide gefällt wer-

den. Meetings sind für die Galerie, die Entscheidungen fallen immer in Vorgesprächen. Wer etwas durchsetzen will, kommt nicht um eine mikrosoziologische Kleingruppenanalyse herum. Also um Fragen wie: Wer hat wie viel zu sagen im Unternehmen? Wen brauche ich als Verbündeten? Wer repräsentiert zwar, hat aber keine Macht? Wenn das Umfeld einem gut gesinnt ist, kann jeder ein Projekt durchbringen. Die spannende Frage ist: Wie gewinne ich Leute, die ich nie zu mir nach Hause einladen würde, als Verbündete? Da braucht man gut kanalisierte Aggression.

**Damit tun sich speziell Frauen schwer. Viele verzichten auf beruflichen Aufstieg, weil sie sich nicht durchboxen wollen in diesem Kampf um Macht.**

**Weidner:** Viele Frauen haben enorm hohe Qualitätsansprüche und wollen moralisch auf der guten Seite stehen. Diese Qualitäten kommen aber nur dann voll zum Tragen, wenn Frauen Positionen erreichen, aus denen heraus sie ein Unternehmen prägen können. Wenn Frauen sich bei ihrer Karriere primär am Leitsatz «Hauptsache korrekt und rücksichtsvoll» orientieren und darauf warten, dass die Qualität ihrer Arbeit irgendwann belohnt wird, bleiben in vielen Führungsgremien die Männer noch lange unter sich.

**Sie propagieren ein inkorrektes Verhalten, weil der Zweck die Mittel heiligt?**

**Weidner:** Der Mix macht es aus. In 90 Prozent aller Situationen kann und soll man fair und konsensorientiert handeln. Es gibt aber Konstellationen, die ein strategisch-mephistotelisches Agieren erfordern.

**Was bedeutet das auf Ihr Leben bezogen?**

**Weidner:** Ich musste in den 30 Berufsjahren vielleicht 15-mal wirklich aggressiv zu Werke gehen – immer dann, wenn es nicht realistisch war, eine Win-Win-Situation zu erreichen. Wenn jemand mir die Lizenzrechte für meinen Therapieansatz wegnehmen will, bringt es nichts, wenn ich ihn freundlich bitte, das doch zu unterlassen. Dann ziehe ich alle Register und decke diesen Konkurrenten mit allem ein, was weh tut. Das ist kanalisierte Aggression zur rechten Zeit, nicht zu verwechseln mit den Chefs, die aus Unsicherheit oder Ohnmacht ihre Untergebenen zusammenstachen. Wer aggressiv auftritt, wenn es hart auf hart geht, sollte sich überdies immer an den Grundsatz erinnern: «Verlieren ist erlaubt, aber nicht kämpfen ist verboten.»

INTERVIEW

MATHIAS MORGENTHALER