

# «Verlieren ist erlaubt, aber nicht kämpfen ist verboten»

Mit Aggressionen kennt sich Jens Weidner aus. Schon als junger Wissenschaftler therapierte er gewalttätige Häftlinge in New York, heute werden 3000 Schläger nach seiner Methode behandelt. Seit 16 Jahren schult Weidner auch Führungskräfte darin, Aggressionen gewinnbringend einzusetzen. Speziell Frauen, sagt Weidner, agierten oft zu rücksichtsvoll und korrekt.

Interview: Mathias Morgenthaler  
mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

**Herr Weidner, Sie haben mit Gangschlägern in New York und Managern in der Schweiz am Thema «Umgang mit Aggressionen» gearbeitet. Welches war die grössere Herausforderung?**

JENS WEIDNER: Angsteinflössender 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 Gewalttätern kann nur gelingen, wenn ein Veränderungswille erkennbar ist. Ist das der Fall, arbeiten wir auf zwei Ebenen: Punkt 1 ist eine detaillierte Tatkonfrontation, Punkt 2 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 hauptberuflich mit Aggressionen zu befassen?**

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 einmalige 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. Zum Glück blieb wenig Zeit zum Nachdenken. Ich tauchte sofort in die Therapiearbeit ein und merkte bald: Ich kann das.

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

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

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

Eines Tages rief mich David Bosshart an, der Direktor des Gottlieb Duttweiler Instituts. Er 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. Das führte dazu, dass gute Leute aus purer Harmonieduseligkeit lieber Kaffee kochten als für ihre Ideen zu kämpfen. Bei dieser Kundschaft ging



**Jens Weidner: «Manche kochen aus Harmonieduseligkeit lieber Kaffee.»**

es darum, ein gesundes Mass an Aggressionen aufzubauen. Seit 1994 führen wir den Kurs am GDI durch, seit 10 Jahren auch speziell für Frauen.

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

Ich hatte zunächst auch meine Zweifel, ob es ethisch vertretbar sei, dieses Seminar anzubieten. Aggressionen können destruktiv sein, im privaten und im beruflichen Kontext. Sie haben aber 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. Oder fähige Nachwuchsleute werden bei Beförderungen übergangen und entwickeln Aggressionen gegen das System und sich selber, weil an ihrer Stelle ein Drittklassiger aufsteigt.

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

Es geht darum, eigene Machtstrategien zu entwickeln. Dazu gehört, dass man das System versteht, dass man begreift, dass in Sitzungen nie wichtige Entscheide gefällt werden. 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.

**Man könnte auch sagen: Man muss hemmungslos lügen und heucheln können. Manche Psychologen be-**

**haupten, in grossen Firmen schaffen es nur Leute mit psychopathischen Persönlichkeitsmerkmalen ganz nach oben...**

Sie können das Lügen oder Heuchelei nennen, ich spreche lieber von einer Neuinterpretation der Wirklichkeit. Mit Psychopathologie hat das nichts zu tun. Überall in der Arbeitswelt wird um Projekte und Positionen gerungen. Das Ziel muss doch sein, mit kluger Taktik und gesunder Aggression dafür zu sorgen, dass man in diesem Ringen siegt, wenn es wichtig ist. Zu diesem Zweck muss man anders ans Werk gehen als im privaten Umfeld. Was im Beruf den Erfolg bringt, führt im Privatleben zur Katastrophe.

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

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 unkorrektes Verhalten, weil der Zweck die Mittel heiligt?**

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?**

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 zusammenstauchen. 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.»

**Kontakt und Information:**  
www.prof-jens-weidner.de