

campus

JENS WEIDNER



DER BESTSELLER-
JETZT IN ÜBERARBEITETER
NEUAUSGABE!

DIE PEPERONI STRATEGIE

So nutzen Sie Ihr Aggressionspotenzial konstruktiv

Die Peperoni-Strategie

Prof. Dr. phil. Jens Weidner, Professor für Erziehungswissenschaften und Kriminologie an der Fakultät Wirtschaft und Soziales der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg, entwickelte ein Anti-Aggressivitäts-Training (AAT®), mit dem in über 100 Projekten mehr als 2 000 aggressive Menschen pro Jahr in Deutschland und in der Schweiz behandelt werden. Seit 1994 bietet er dieses Training auch in umgekehrter Sichtweise an: für Führungskräfte, die ihre Durchsetzungsfähigkeit und ihren Biss verstärken wollen.

Jens Weidner ist Mitgesellschafter des Deutschen Instituts für Konfrontative Pädagogik (IKD) und Eigentümer der Firma »Aggressions-Seminar-Service & Management-Training (ASS)«.

Jens Weidner

Die Peperoni-Strategie

**So nutzen Sie Ihr Aggressionspotenzial
konstruktiv**

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-39338-4

2., komplett überarbeitete und aktualisierte Auflage

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2005/2011 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: R.M.E, Roland Eschlbeck und Rosemarie Kreuzer
Umschlagmotiv: © mauritius-images
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Druck und Bindung: Beltz Druckpartner, Hemsbach
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Vorwort zur überarbeiteten Auflage	9
Vorwort	11
Die Peperoni-Strategie: 80 Prozent Paprika-Süße reicht!	15
Durchsetzungsstärke ja, Ellenbogenkarriere nein!	23
Der schmale Grat zwischen Selbstaufgabe und Egozentrik	25
Aggressionen – überlebenswichtig oder Teufelszeug?	31
Vom Guten des »Bösen« – der Sinn der Aggression	32
Aggressionen sind beeinflussbar!	34
Die Grundformen der Aggression	38
Formen der Aggression im Berufsalltag	43
Positive Aggression – Ihr konstruktives Potenzial	56
Das Persönlichkeitsprofil der konstruktiv Aggressiven	58
Spice up your life – die acht Grundregeln der Peperoni-Strategie	61
Man muss seine Gegner kennen – Erfolgsmenschen auf der Spur	69
Das Profil erfolgreicher Männer	74
Das Profil erfolgreicher Frauen	80

Peperoni oder Paprika: Wo stehen Sie?	91
Der Peperoni-Test: Wie scharf sind Sie wirklich?	92
Die erste Analyse: Ihre Stärken	100
Die zweite Analyse: Ihr bissiges Potenzial	109
Die dritte Analyse: Ihre Schwächen	113
Die vierte Analyse: Ihre Biss-Bremsen	120
 Unterstützer oder Angreifer: Ihr berufliches Umfeld	126
Der Diamant – hochkarätig und lupenrein	127
So nutzen Sie den Diamanten	139
 Mehr Biss: Strategien für Ihre Durchsetzungsstärke	150
Abwehrrhetorik – Ihr Schlagfertigkeitstraining	150
Wenn Blicke töten könnten – nonverbale Abwehrstrategien	158
Strategien, die Ihre Gegenspieler ins Schwitzen bringen	162
Kleine Chilischoten am Rande	182
Achtung Falle – wovon Sie unbedingt die Finger lassen sollten	183
Machen Sie sich nicht angreifbar	185
Man trifft sich immer zweimal im Leben	187
 Neutralisierungstechniken: Gut zu wissen – aber bitte nicht anwenden!	191
Die Leugnung der Verantwortung	194
Die Leugnung des Unrechts beziehungsweise des unfairen Handelns	196
Die Berufung auf höhere Instanzen	198
Die Abwertung des Opfers	203
 Für einen gewürzten Berufsalltag	206

Anhang

Rezepte für mehr Feuer	210
Literatur.	214
Register	216
Seminare für mehr Biss	223

Vorwort zur überarbeiteten Auflage

Pünktlich zu meinem Geburtstag erschien im August 2005 die erste Auflage der *Peperoni-Strategie*. Das war ein sehr schöner Auftakt für das, was danach geschah. Denn mit der Resonanz, die das Buch erfahren hat, hatte ich nie gerechnet: 33 Wochen auf Platz 1 der Wirtschaftsbuch-Bestenliste der *Financial Times Deutschland*, sehr schöne Verkaufszahlen und viele, viele Vortragsreisen durch Deutschland, Österreich und die Schweiz.

Das war sehr erfreulich und auch überraschend – aber im Grunde nicht wirklich erstaunlich: Denn das Thema der positiven Aggression, die Frage, wie man sich beruflich durchsetzt und gegen Angriffe wehrt, das bewegt viele Menschen. Im ICE von Frankfurt nach Hamburg, im Flugzeug von Berlin nach Zürich werden wir oft Ohrenzeugen von Gesprächen, die Kollegen und Netzwerkpartner miteinander führen – sei es per Handy oder direkt von Angesicht zu Angesicht. Oft reden sich die Gesprächspartner so in Rage, dass sie kaum bemerken, in welcher Lautstärke sie pikante Details, Firmeninterna und sogar Namen hinausposaunen – so vertieft sind sie in die Analyse von Machtstrukturen, so eifrig darauf bedacht, Klatsch und Tratsch auszutauschen, um dies an anderer Stelle strategisch einzusetzen.

Die Peperoni-Strategie hilft Ihnen, diese Dinge etwas diskreter zu handhaben. Sie will – das möchte ich an dieser Stelle

noch einmal ausdrücklich betonen – keinen Machiavellismus, kein Machtstreben um jeden Preis propagieren. Im Gegenteil: Sie möchte diese Mechanismen durchschaubar machen. Es geht um die interaktionistischen Geheimnisse, um das, was zwischen Menschen passiert, die miteinander (und gegeneinander) arbeiten. Dabei entzaubert die Peperoni-Strategie im positiven Sinne das naive Denken vieler Berufstätiger, die noch immer davon überzeugt sind, dass ausschließlich Fleiß und Teamgeist zum Erfolg führen. In einer besseren Welt wäre das so. Wir haben aber nur diese eine, machen wir also das Beste daraus.

Ohne unnötige Blauäugigkeit haben Sie größere Karriere-chancen, können klarer Grenzen setzen und werden nicht das Opfer der Intrigen anderer.

»Wenn ich dieses Buch vorher gelesen hätte, wäre ich gar nicht erst darauf hereingefallen«, lautete der oft geäußerte Kommentar von Lesern und Gesprächspartnern zur ersten Auflage. Damit Sie das von vornherein vermeiden können, hilft Ihnen dieses Buch auch in seiner überarbeiteten Version dabei, Ihrem Berufsleben mehr »Biss« zu verleihen.

Ihr

Jens Weidner

Vorwort

Die Peperoni-Strategie ist wie eine frische Habañero-Schote, eine der schärfsten Chili-Sorten der Welt: Sie ist feurig. Sie ist sinnlich-gefährlich. Darum kommt es auf die Dosierung an. Eine zu hohe Dosis entwickelt höllische Schärfe, und man verbrennt sich fürchterlich den Mund. Peperonis sind rot. Sie signalisieren Aggressivität. Ihr Schärfewirkstoff Capsaicin ist – wissenschaftlich erwiesen – gut für das Herz, fördert die Durchblutung und reduziert sogar das Risiko gefährlicher Blutgerinnsel. Capsaicin schützt gleichzeitig den Magen, denn es macht ihn robuster, so der Hamburger Gourmet-Experte Martin Lagoda. Aber die Peperoni-Wirkstoffe attackieren unseren Körper auch und verlangen, dass wir behutsam und klug mit ihnen umgehen. Wird die Peperoni mit bloßen Händen aufgeschnitten, kontaminiert sie die Hände des »Angreifers« bis zu zwei Tage: Kommen die Finger mit Schleimhäuten in Berührung, brennt es höllisch, und die Peperoni errötet vor Freude. Kein Wunder also, dass die Peperoni, gemessen in Scoville-Einheiten, dem internationalen Maß für Schärfe, auf der Werteskala ein Top-Score erreicht. Die Produkte der Schärfe-grade neun bis zehn müssen sogar mit Warnhinweisen auf den Etiketten versehen und von Kindern unbedingt fern gehalten werden.

Genauso verhält es sich mit der Peperoni-Strategie für mehr

Durchsetzungsvermögen! Richtig dosiert verhilft sie Ihnen im Berufsalltag zu mehr Durchsetzungskraft und Würze. Positive Aggressionen, wohlbedacht eingesetzt, wirken wie ein Feuerwerk in uns: Sie geben uns Tatkraft, Courage und Rückgrat. Wer den Biss hat, Nein zu sagen und für seine Ziele einzustehen, der erlangt mehr Respekt und mehr Energie.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie Ihre natürlichen Aggressionen konstruktiv einsetzen. Sie lernen

- wie Sie verhindern, über den Tisch gezogen zu werden,
- wie Sie der potenziellen Opferrolle entgehen,
- wie Sie Ihre guten Ideen und Projekte erfolgreich durchsetzen.

Dieses Buch verschafft Ihnen außerdem Freude an kleinen Strategiespielen, mit denen Sie Ihre Umwelt verblüffen können, damit sie Sie nicht unterschätzt. Es bringt damit eine gewisse Würze und, wenn nötig, auch Schärfe in Ihr Berufsleben.

Sollte Ihr Partner, Ihre Partnerin nach der Lektüre dieses Buches zu Ihnen sagen: »Du wirkst viel selbstsicherer«, dann bewegen Sie sich in die richtige Richtung. Ich möchte Sie allerdings eindringlich davor warnen, das, was Sie im Folgenden lesen, auf Ihr Privatleben anzuwenden. Sie würden einen fatalen Fehler begehen: Alle Strategien, die im beruflichen Bereich erfolgversprechend sind, entpuppen sich im Privaten als Katastrophe. Bitte bedenken Sie: Im Privaten sind nicht strategisches Geschick und Cleverness gefragt, sondern Miteinander und Einfühlungsvermögen. Ihre privaten Bindungen sollten immer von Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen geprägt sein, nicht von strategischem Taktieren oder Heimlichkeiten! Die in diesem Buch beschriebenen Job-Strategien können zu echten Scheidungsgaranten werden. Es geht hier ausschließlich darum, wie Sie sich im Geschäftsleben besser durchsetzen.

Die Machtspiele des beruflichen Alltags werden Sie nach der Lektüre dieses Buches schneller durchschauen. Ob Sie dann zum Gegenschlag ausholen oder sich gelassen zurücklehnen, um Ihren Gegenspieler ins Leere laufen zu lassen, das bleibt Ihnen überlassen. Spaß kann beides machen!

Aber beginnen wir von vorne. Wie kam es eigentlich zur Peperoni-Strategie? Mitte der achtziger Jahre hatte ich im Rahmen meines Studiums die Möglichkeit, neue und höchst erfolgreiche US-amerikanische Methoden im Umgang mit jugendlichen Straftätern, sogenannten Gangschlägern, vor Ort kennen zu lernen. Ich war von diesem Konzept des gezielten Aggressionsabbaus so überzeugt, dass ich es auf deutsche Verhältnisse zuschnitt und es im Auftrag der niedersächsischen Justiz im Jugendstrafvollzug mit Gewalttätern, also Hooligans, Skin-Heads und Totschlägern, umsetzte. Das beeindruckende Ergebnis: Gewalttäter können erfolgreich behandelt, aggressives Verhalten kann entschärft werden. Zwei Drittel der Behandelten wurden gewaltfrei; Fachzeitschriften, Presse und Fernsehen berichteten sehr positiv über die Methode. Was will man mehr?

Dann passierte Irritierendes: 1993 meldete sich der Leiter eines Schweizer Wirtschaftsinstituts bei mir und fragte, ob es nicht auch möglich sei, Aggression gezielt auf- statt abzubauen. Ich verstand die Frage zunächst nicht und hielt den Anrufer für unseriös, womöglich gar für den Anhänger einer obskuren Sekte. Aber Dr. David Bosshart, Direktor des renommierten Gottlieb Duttweiler Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft in Zürich (GDI), meinte es ernst. Er setzte – nomen est omen – nach: Er kenne eine Menge Führungskräfte, die hoch qualifiziert seien, Spitzenleute, aber zu gut für diese Welt und nicht in der Lage, ein Team mit nur zehn Leuten zu führen. Sie bräuchten Biss und Power, vor allem mehr Durchsetzungsstärke und

den moralischen Segen, dass man sich durchsetzen *darf* – vor allem für ein gutes Ziel!

Damit war die Idee für einen neuen Typus von Managementseminaren geboren. Seitdem setzen Führungskräfte aus dem Mittelstand und aus den großen deutschen, österreichischen und Schweizer Unternehmen auf dieses potenzialfördernde Trainingsprogramm.

Im Laufe der letzten Jahre traten immer wieder Seminarteilnehmer an mich heran mit der Frage, ob ich ihnen nicht etwas »mitgeben« könne, eine Art Erinnerung: »Für meine regelmäßige Dosis Biss zwischendurch und als Vorbeugung, falls ich wieder zu blauäugig werde«, so der Wunsch des Eigentümers einer deutschen Lebensmittelkette (deren Gemüseabteilungen übrigens ein breites Sortiment an Peperoni führen!). Aus diesen Anregungen entstand die Idee zu diesem Buch. Ich hoffe, Sie können es für sich nutzen – für die kleine Schärfe zwischendurch und als Kochbuch für den gewürzten Berufsalltag mit Biss.

Ihr

Jens Weidner

Die Peperoni-Strategie: 80 Prozent Paprika-Süße reicht!

Wäre es nicht schön, wenn unser Leben nur aus Harmonie und Miteinander bestünde? Wenn sich alle Menschen edel und gut verhielten? Schön wäre das sicherlich – aber mal ehrlich: Würde Ihnen nicht etwas fehlen? Ein klein bisschen Biss, ein wenig Würze? Ein Schuss Feuer, der das Leben nicht zum Einheitsbrei, sondern zum gaumenkitzelnden Chili con Carne veredelt?

Unser Alltag belehrt uns täglich eines anderen: Kleine Kämpfe lassen sich nicht umgehen. Und gerade unser Berufsleben ist gespickt mit Wettbewerb und Konkurrenz. Wie oft hatten Sie schon eine gute Idee, die im Meeting wortgewandt auseinander genommen wurde? Wie oft sind Sie schon aus einem Gespräch herausgegangen und haben gespürt, dass Sie letztlich über den Tisch gezogen wurden?

Unsere Geschäftspartner, unsere Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte – sie sind leider nicht alle Gutmenschen, mild und süß wie rote Paprika. Darum ist es auch nicht sinnvoll, dass wir ihnen so begegnen: voller Vertrauen und Naivität.

Zehn Jahre Arbeit mit Gewalttätern, mit Hooligans, Skin-Heads und Totschlägern (als Kriminologe und Erziehungswissenschaftler in Deutschland ebenso wie den USA) und zehn Jahre Arbeit mit Führungskräften (als Managementtrainer in Deutschland und der Schweiz) haben mir tiefe und manch-

mal auch recht amüsante Einblicke in die Schattenseiten der menschlichen Seele ermöglicht – und vor allem eines gezeigt: Allein mit Gutherzigkeit kommen wir im Leben nicht zurecht.

Vermutlich, verehrte Leserinnen und Leser, sind Sie fabelhafte Menschen, die teamorientiert und einfühlsam ihren Alltag meistern. Um diese edle Seite Ihrer Persönlichkeit geht es in diesem Buch nicht. Hier dreht sich alles ausschließlich um die Stärkung Ihrer bissigen Persönlichkeitszüge, die es Ihnen erlauben, sich auch in harten Wettbewerbssituationen erfolgreich und punktgenau durchzusetzen.

Nur Verständnis, Einfühlsamkeit und Teamgeist, also 100 Prozent Gutmenschentum beziehungsweise – um in unserem Gemüsebild zu bleiben – milde Paprika-Süße, bringen Sie in Gefahr, ausgebeutet und übervorteilt zu werden. Sanfte Zeitgenossen sind in hohem Maße Burn-out-gefährdet und quälen sich im schlimmsten Fall mit psychosomatischen Erkrankungen herum, weil sie ihren Ärger und ihre Frustrationen in sich hineinfressen oder das Leben nur noch mit einer allabendlichen Cognac-Therapie ertragen. Wenn es mir mit diesem Buch gelänge, Ihre 20 Prozent Biss und Durchsetzungsstärke zu fördern, dann könnten diese 20 Prozent als ein echter Beitrag zur Förderung Ihrer Gesundheit verstanden werden: Sie fräßen weniger Ärger in sich hinein, und Ihre Gegenspieler müssten erkennen, dass Sie für die Opferrolle nicht die geeignete Besetzung sind. Wäre das nicht wunderbar?

Sich durchsetzen, um Gutes zu tun, das bringt unsere Gesellschaft voran – und genau dazu will dieses Buch Sie ermutigen!

Die Zeiten komplexer Persönlichkeitsveränderungen in Berufsleben und Management sind vorbei. Heute zählen Nuancierungen: Man will im Prinzip so bleiben, wie man ist, nur besser. Warum auch nicht? So schlecht kann die eigene *personality* ja nicht sein, immerhin haben Sie es ja in eine gute

berufliche Position geschafft! Nun könnte es gern weitergehen. Die Grundvoraussetzungen bringen Sie mit: erstklassiges Fachwissen, gezieltes Networking, professionelles Know-how. Was noch hinzutreten sollte, ist der souveräne Auftritt. Das beinhaltet: Durchsetzungsstärke, Courage und Energie – auch und gerade bei starkem Gegenwind ... Mit den Worten David Boss-harts: »Management heißt: Härte, Mut, Augenmaß. Es braucht zunächst und am wichtigsten als Voraussetzung den Biss, etwas zu wollen. Dann braucht es den Mut, ambitiös zu sein. Und nicht zuletzt braucht es die Kunst, das Augenmaß zu halten.«

Biss, Mut und Augenmaß – das können Sie erwerben. Sie müssen dazu nur Ihre positive Aggression aktivieren. Hierbei möchte Sie dieses Buch unterstützen.

Wenn Sie Ihr Persönlichkeitsprofil um Durchsetzungsstärke erweitern wollen, brauchen Sie die Bereitschaft, konfrontativ zu handeln, um Menschen, die es nicht gut mit Ihnen meinen, zur Rede zu stellen. Das fällt den meisten Menschen eher schwer. Übrigens auch mir (der sehr ordentlich-bürgerlich erzogen wurde), bis ich in den USA eine konfrontative Erfahrung wider Willen machen durfte, die mich prägte und veränderte:

Wie im Vorwort schon geschildert, ging ich als Nachwuchsforscher für ein halbes Jahr in die USA, um in einem privaten Jugendgefängnis bei Philadelphia Untersuchungen über jugendliche Gewalttäter durchzuführen. Mein Hinweis an den Abteilungsleiter (Spitzname »Ironhead«), meine Tätigkeit würde lediglich eine teilnehmende Beobachtung umfassen, quittierte dieser mit den Worten: »Fucking German, pack your suitcase!« (Sinngemäß: »Ich bin mit Ihrem Forschungsansatz nicht ganz einverstanden ...«) Er ergänzte dies – ganz Coach – mit der Analyse, ich hätte ein »Nice-Guy-Problem«, was weniger als ästhetisches Kompliment, sondern mehr so zu verstehen war, dass er mich für ausgeprägt konfliktscheu hielt.

Dieses Persönlichkeitsdefizit wollte er mir nun durch Konfrontationsübungen abtrainieren – und er leistete ganze Arbeit: Ich bekam zehn Tage Zeit, um 150 Konfrontationen an den inhaftierten Gangschlägern durchzuführen, die meine Konfrontationen – strafverschärfend – auch noch gegenzeichnen mussten. Zum Beispiel gab es aus gutem Grund ein Verbot für das Tragen von Ohrringen im Gefängnis. Meine erste Aufgabe war, einen Gangschläger, der sich nicht an diese Norm hielt, vom Gegenteil zu überzeugen. Dabei musste ich die »levels of confrontation«, ein Konfrontationsritual, einhalten: Zunächst ging ich zu dem Jungen hin und zeigte ihm non-verbal, dass er den Ohrring herausnehmen möge. Er tat es nicht. Ich bat ihn höflich, den Ohrring zu entfernen. Er tat es nicht. Ich sagte unhöflich: »Nimm den raus!« Er tat es nicht. Ich machte den »touch for attention«, legte also die Hand auf seine Schulter und bat eindringlich, Nase an Nase, der Ohrring-Norm Folge zu leisten. Er tat es noch immer nicht. Ich rief »Support!« (»Unterstützt mich!«), und alle Mitarbeiter und Jugendlichen waren zur sofortigen Unterstützung verpflichtet. Alle standen nun um den Ohrringträger herum, redeten auf ihn ein, laut, leise, liebevoll, aggressiv, ein 10-minütiges Konfrontationsgewitter – und endlich nahm er den Ohrring heraus. Die Konfrontation war beendet – und ich bekam meine Unterschrift (»Mr. Weidner confronted me at 9.14 a.m.«)!

Ich war von dem Erlebnis total gestresst – und von dem Gedanken, dass nun »nur« noch 149 Konfrontationen vor mir lagen. Nach zehn Tagen hatte ich nicht nur – vor Anstrengung – Hautausschlag im Hals- und Brustbereich, sondern war um zahllose Erfahrungen reicher, wurde von »Ironhead« in höchsten Tönen vor dem gesamten Team gelobt (»Jungs, der Deutsche hat doch Potenzial!«) und hatte die Gewissheit, dass ich mich durchsetzen kann – wenn es gefordert ist.

Eine solche Gewissheit strahlt man aus. Wenn man Ihnen abnimmt, dass Sie in einer Konfrontation bestehen können (wenn

Sie es wollen), wird man Ihre Freundlichkeit nicht mit Schwäche verwechseln.

Neben dem Vertrauen in die eigene Durchsetzungsstärke ist aber auch Augenmaß wichtig – nicht immer ist eine Konfrontation der richtige Weg, zumal die Reizschwelle bei jedem Menschen unterschiedlich ist. Auch hierfür ein etwas schmerzhaftes Beispiel aus meinem Berufsalltag mit Gewalttätern: Mit harten Konfrontationstherapien, bei denen der Gewalttäter auf dem sogenannten »heißen Stuhl« sitzt, soll das brutale Denken von Schlägern verändert werden. Sie sollen Mitleid mit ihren Opfern fühlen. Amerikanische Therapeuten sprechen vom »Hot Seat«, weil die Schläger, von ehemals gewalttätigen Insassen und Therapeuten eingekreist und unter Gruppendruck, im Kreuzfeuer der Kritik schnell ins Schwitzen kommen.

In meiner Anfangszeit in der deutschen Justiz, das war 1987, wurde mir ein gewalttätiger (und erfreulicherweise inhaftierter) Mann zur Behandlung zugewiesen. Er – 22 Jahre alt – war leicht reizbar und litt unter seiner Halbglatze. Wenn man ihn darauf ansprach, lief er nicht nur tiefrot an, sondern wurde richtig wütend. Er galt als unkontrolliert, zumal ihn eine ähnliche Nichtigkeit in einem Lokal hatte gewalttätig ausrasten lassen. Das war der Grund für seine Inhaftierung. Unser Job war es, durch gezielte Provokationen seine Reizschwelle so zu erhöhen, dass er zukünftig nicht mehr die Beherrschung verlieren würde. Auch aus reinem Selbstschutz baten wir ihn, Bescheid zu sagen, falls er es nicht mehr aushielte und kurz vorm Explodieren stünde.

Bereits nach 3 Minuten rief der Mann: »Schluss!« Ich war verärgert, hatte doch die Vorbereitung auf diese schwierige Sitzung über eine Stunde gedauert – und nun nach kürzester Zeit ein »Time out«! Ich nahm das Signal daher vor lauter Ärger nicht ernst. Mein Gefühl sagte: »Der blufft nur, um sich vor der Behandlung zu drücken.«

Deshalb ging ich auf ihn zu, streichelte ihm über seine mittlerweile leicht verschwitzte Halbglatze und sagte: »Junge, du hast doch wohl noch mehr zu bieten!« – »Ja!«, sagte er, stand auf und schlug mir kräftig mit der flachen Hand ins Gesicht. Die Schwellung hielt drei Tage, obwohl er zur Entschuldigung sagte, er habe nur dosiert zugehakt: »Herr Weidner, das war doch Akademiker-verträglich.« Das muss zweifelsfrei gestimmt haben, der Mann war immerhin wegen versuchten Totschlags verurteilt.

Man sollte also nicht falsch platzierte Konfrontation und toughes Auftreten mit positiver Aggression verwechseln, die stets aufbauend und konstruktiv sein soll. Sonst muss man mit dem schmerzhaften Echo leben lernen – wie im obigen Fall.

In diesem Buch geht es natürlich nicht um körperliche Übergriffe, sondern um Machtspiele. Vornehmlich dreht es sich um die Frage, mit welchen Wettbewerbssituationen Sie im Beruf rechnen müssen und wie Sie sich gegen unfaire Angriffe wehren können. Ich möchte Ihnen Strategien dafür aufzeigen und Ihnen Mut machen, gemeinen Attacken mit Biss entgegenzutreten. All das dient nur einem Ziel: Sie punktgenau durchsetzungsstärker zu machen, damit Sie in Zukunft karrierehemmende Interaktionen schneller durchschauen. Es geht um einen Motivationschub hin zu mehr Biss.

Das folgende Kapitel, *Durchsetzungsstärke ja, Ellenbogenkarriere nein!*, fragt nach den Unterschieden zwischen Durchsetzungsstärke und Egoismus. Natürlich wäre es besser, wenn wir alle rücksichtsvoll und nächstenlieb handeln würden. Doch dabei besteht die Gefahr, dass wir ausgenutzt und übervorteilt werden, denn für unser Gegenüber gilt allzu oft: »they take kindness for weakness.« Wo liegt die Grenze zwischen Hilfsbereitschaft und dem Helfersyndrom? Dieses Kapitel zeigt auf, warum Sie für Ihre Interessen eintreten sollten.

Das Kapitel *Aggressionen – überlebenswichtig oder Teufelszeug?* beleuchtet den Sinn dieser verleugneten Emotion. Warum verfügen Menschen über dieses Potenzial? Was passiert im Körper, was in der Psyche, wenn wir aggressiv werden? Was ist überhaupt Aggression, und wie können wir dieses Gefühl beeinflussen? Darüber hinaus werden die verschiedenen Formen der Aggression und ihre konkreten Handlungsausprägungen im Alltag erläutert.

Das Kapitel *Positive Aggression – Ihr konstruktives Potenzial* präzisiert, welche Chance im konstruktiven Umgang mit unserer natürlichen Aggression liegt, und stellt Ihnen die acht Grundregeln der Peperoni-Strategie vor.

Im Kapitel *Man muss seine Gegner kennen – Erfolgsmenschen auf der Spur* wird der Frage nachgegangen, wie erfolgreiche Menschen »ticken« und ob es Unterschiede zwischen Männern und Frauen im Umgang mit dem eigenen aggressiven Potenzial gibt. Hier finden Sie Hinweise, wie Sie – als Frau – die männlichen Schwächen beziehungsweise – als Mann – die weiblichen Schwächen zu Ihrem Vorteil nutzen können.

Das Kapitel *Peperoni oder Paprika: Wo stehen Sie?* stellt Sie in den Mittelpunkt. Der Peperoni-Test untersucht Ihre Biss-Schärfe, in anschließenden Workshops analysieren Sie Ihre Stärken, Ihr Biss-Potenzial, Ihre Schwächen sowie Ihre Biss-Bremsen. Nur wenn Sie wissen, wo Sie stehen, auf welche Stärken Sie sich verlassen können und welche Schwächen nach außen nicht offensichtlich werden sollten, können Sie sich überzeugend positionieren und souverän auftreten.

Das Kapitel *Unterstützer oder Angreifer: Ihr berufliches Umfeld* legt den Schwerpunkt auf Ihre Berufsumgebung. Mit Hilfe der Diamantenanalyse erfassen Sie, wer in Ihrer Umgebung welchen Status und welche Rolle innehat. Vor allem aber