



Sendung vom 15.03.2001

Wolfgang Salewski  
Konfliktforscher und Krisenberater  
im Gespräch mit Holger Lösch

- Lösch:** Herzlich willkommen beim Alpha-Forum. Unser Gast ist heute Wolfgang Salewski, Konfliktforscher, Krisenberater, Gründer des gleichnamigen Instituts und heute Zentralvorstand für Strategie im Schörghuber-Konzern. Grüß Gott, Herr Salewski.
- Salewski:** Grüß Gott.
- Lösch:** Geboren 1943 in Westpreußen – das legt nahe, dass sie als Kind ein Flüchtlingsschicksal erlebt haben.
- Salewski:** Es war nicht nur ein Flüchtlingsschicksal. Zunächst einmal waren wir Vertriebene. Unsere Familie hat sich nach dem Krieg zuerst in Berlin und in Mecklenburg festgesetzt. Danach erst wurden wir Flüchtlinge: von Mecklenburg ins Freiburgische, also ins Südbadische, wo ich dann auch aufgewachsen bin.
- Lösch:** Haben Sie denn an diese Nachkriegszeit und an Ihre Familie auch noch entsprechende Erinnerungen? War das trotz dieser Umstände eine relativ unbeschwerte Kindheit oder haben Sie das alles als Kind doch mitbekommen?
- Salewski:** Die Vertreibung aus Westpreußen habe ich überhaupt nicht mitbekommen. Ich war da ja erst zwei Jahre alt. Die ersten Jahre in der DDR habe ich dann jedoch schon sehr bewusst mitbekommen. Es ging da z. B. darum, ob ich ein blaues Tuch umlegen darf oder nicht. Unser Vater hatte mir das jedenfalls untersagt. Meine Jugendzeit und die Zeit, die mich dann geprägt hat, war aber die Zeit im Badischen: Das war das Altbadische, das Freiburgische. Auch an meiner Sprache merkt man bis heute, wo ich aufgewachsen bin.
- Lösch:** Was prägt einen denn in Baden?
- Salewski:** In Baden wird man wohl durch eine bestimmte Art von Gelassenheit geprägt, einer Gelassenheit, die Dinge auch mal von der anderen Seite aus zu betrachten. Es gibt so diese alemannische Art, die, wenn sich jemand in einer bestimmten Sache sehr echauffiert, den Rat gibt: "Schau dir das doch mal von der anderen Seite aus an, dann wirst du merken, dass das alles gar nicht mehr so schlimm ist." Ich glaube, dass das eine ganz gute Prägung ist.
- Lösch:** Sie haben, wenn man so will, eine Musterkarriere gemacht. Sie sind ein hoch geachteter und hoch gefragter Berater und sitzen nun auch in einem der größten deutschen Konzerne als Lenker mit am Steuer. Waren Sie denn auch ein Musterschüler?
- Salewski:** Nein, überhaupt nicht. Im Gegenteil. Ich hatte in der Schule das Glück, ein sehr guter Deutsch-Schüler zu sein. Das war etwas, das mir sehr viel Freude und Spaß gemacht hat. Ich habe mich z. B. auch im Schülertheater recht engagiert. Mein Deutsch-Einser hat mich quasi durch die ganze

Schulzeit gerettet.

**Lösch:** Sie sind nach dem Abitur zur Bundeswehr gegangen und haben es dort in 15 Monaten auch zum Leutnant gebracht. Hatten Sie denn auch mal mit dem Gedanken gespielt, eine militärische Karriere anzustreben?

**Salewski:** Nein, ganz und gar nicht. Ich bin auch nicht gerne zur Bundeswehr gegangen, denn das hat mit meinen damaligen beruflichen Absichten nicht gut zusammengepasst. Ich musste auch noch 18 Monate dienen: Das heißt, ich habe einen ganz normalen Wehrdienst gemacht. Im Nachhinein habe ich aber diese Zeit sehr gut verarbeitet. Aber es war nicht mein Bestreben, dort Karriere zu machen.

**Lösch:** Hatten Sie denn bereits in der Zeit des Abiturs, also in der Zeit, in der mal sich so langsam vom Elternhaus ablöst, einen ausgeprägten Berufswunsch? Hatten Sie schon eine Vorstellung davon, wie es eines Tages mit dem erwachsenen Wolfgang Salewski weitergehen sollte?

**Salewski:** Nein, das war bei uns doch recht schwierig. Ich bin auf einem Bauernhof aufgewachsen: Wir hatten nach dem Krieg die Möglichkeit, in der Nähe von Freiburg einen Bauernhof zu kaufen – mit Bankmitteln. Das war damals sehr, sehr schwierig, aber wir haben das doch geschafft. Wir waren zu Hause drei Brüder und haben auf dem Hof auch alle sehr intensiv mitgearbeitet. Ich sollte eigentlich Bauer werden, das war in der Familie so vorgesehen gewesen. Ich habe aber einen älteren Bruder, der sich, als er bei der Bundeswehr war, dazu entschieden hat, Landwirtschaft zu studieren und diesen Weg einzuschlagen. Damit war für mich die Tür zum väterlichen Hof quasi zugeschlagen. "Schlimmerweise" hat dann aber mein Bruder eine Karriere als Hochschulprofessor gemacht.

**Lösch:** Der Hof ist also verwaist?

**Salewski:** Ja, der Hof ist dann quasi verwaist, was ich persönlich sehr bedauert habe. Zu meinem Berufswunsch. Ich habe dann mit Germanistik und Geschichte angefangen, weil das die einzigen Fächer waren, in denen ich in der Schule ein wenig "Kapital" angesammelt hatte. Es hat aber sehr wohl einen konkreten Berufswunsch gegeben bei mir: Wenn ich schon nicht Bauer werden konnte, dann wollte ich Journalist werden. Der Beruf des Journalisten war also mein Traumberuf: Ich wollte gerne schreiben. Das ist etwas, das ich auch heute noch gerne mache: Ich bin immer noch dabei, Dinge in eine solche Form zu bringen, dass man sie auch gut lesen kann. Das war also mein eigentlicher Berufswunsch. Es ist dann jedoch etwas ganz Witziges passiert: Ich habe an einem Stammtisch mit einem Psychologiestudenten in einer Bierlaune gewettet, dass ich den Aufnahmetest für Psychologen bestehen würde. So musste ich diesen Aufnahmetest dann eben machen. Ich habe diesen Test auch tatsächlich bestanden und bin deswegen in eine doch sehr befremdliche Situation geraten. Ich hatte mich mit Psychologie bis dahin nicht beschäftigt und hatte auch keinen Bezug dazu. Ich dachte mir aber auch: "Wenn die Psychologen selbst meinen, ich könnte das, dann versuch' es halt mal." Wenn ich das von heute aus betrachte, dann habe ich damit wirklich den Beruf gefunden, der mir quasi auf den Leib geschneidert ist. Ich habe sicherlich auch eine bestimmte Grundhaltung, die mich mit diesem Beruf sehr gut zurecht kommen lässt. Ich habe z. B. eine sehr pragmatische Ader. Die Psychologen werden ja immer so ein wenig verschrien als Theoretiker und Mystifizierendes, die in den Menschen herumgraben und Dinge entdecken, die in Wirklichkeit gar nicht vorhanden sind. Ich glaube, ich habe von meiner Herkunft her - von der Landwirtschaft, von meinem schon früh gewohnten Umgang mit der Natur usw. – der Psychologie gegenüber eine doch recht pragmatische Beziehung entwickelt.

**Lösch:** Nun haben Sie mir natürlich einen guten Teil meines Fragekonzepts zerstört, denn nun brauchen wir gar nicht mehr herausfinden, warum Sie

Psychologie studiert haben und ob es dafür z. B. Motive in der Kindheit gab. Das fällt bei Ihnen also alles weg, denn es war reiner Zufall, dass sie das studiert haben. Wenn man Ihre Karriere betrachtet, dann war das ein richtiger Volltreffer. Verhalten sich denn eigentlich Psychologen im Gespräch mit ihnen nahe stehenden Personen anders als psychologisch ungeschulte Menschen?

**Salewski:** Ich denke, dass das schon so ist. Wir erlernen eben ein gewisses Handwerkszeug, indem wir uns z. B. in andere Menschen hineinversetzen können, indem wir Dingen auf die Spur zu kommen versuchen usw. Man kann daher eben nicht ausschließen, dass man das in allen Bereichen des Lebens und ein Leben lang auch anwendet. Aber eines muss man auch klar sagen: Das hilft nicht weiter. Denn in der Familie, im Privatleben und auch im Umgang mit den Freunden empfiehlt es sich doch, mehr Mensch als Psychologe zu sein. Man würde sich nämlich ansonsten die große Chance vergeben, ganz natürlich mit der Welt umzugehen. Ich denke, dass ich da für mich doch einen ganz guten Weg gefunden habe. Ich habe nämlich nach meinem Studium etwas gemacht, das man auch wieder als einen glücklichen Umstand bezeichnen kann. Ich habe nach dem Studium sehr schnell gemerkt, dass ich aus der Stadt heraus und wieder aufs Land gehen muss. Deswegen habe ich mich dann auch draußen auf dem Land in einem Dorf mit etwa 60 Seelen angesiedelt. Dort habe ich vieles von meiner eigenen Herkunft wiedergefunden. Ich habe damit auch die von mir gegründete Familie in eine Situation gebracht, in der sie sich sehr wohl fühlt. Wir haben schon auch die Stadt, das Leben und die Welt: Wir können verreisen, wir können überall hinfliegen usw. Aber wir haben eben auch immer wieder die Möglichkeit der Zuflucht zu den doch eher handfesten und praktischen Dingen des Lebens und zur Bodenhaftung.

**Lösch:** Sie sind nach dem Studium in die Industrie eingestiegen, und zwar in einen Bereich, der sich wie ein roter Faden durch Ihr ganzes Leben zieht. Sie haben sich nämlich auf die Suche gemacht nach dem richtigen Mann, nach der richtigen Frau für die richtige Position. Das heißt, Sie haben Personalentwicklung und auch Personalauswahl betrieben. Wie viel ist denn in diesem Job Technik und Wissen und wie viel ist eigentlich "Bauch" und Intuition?

**Salewski:** Im Leben ist ja im Grunde genommen alles zu 70 bis 80 Prozent eine Angelegenheit des "Bauches". Man hat ein Gespür für Dinge und auch alle kreativen Ideen kommen zunächst mal aus dem "Bauch". Es sind die Sehnsüchte und Wünsche, die einen antreiben. Irgendwann macht es dann "Peng" und man ist mitten im nächsten kreativen Schub. Wenn man wie ich mit Menschen umgeht, wenn man untersucht, wo bei bestimmten Menschen deren Stärken und Schwächen liegen, dann muss man sich dabei schon sehr viel auf die eigene Erfahrung und Intention verlassen. Ich mache aber trotzdem noch etwas anderes sehr gerne: Ich unterziehe diese Menschen einem bestimmten Testverfahren. Wir haben heute sehr ausgereifte Tests auf diesem Gebiet. Denn das gibt mir noch einmal ein kritisches Feed-back zu meinem eigenen "Bauch", zu meiner eigenen Intuition. In der Regel gibt es in diesen beiden Bereichen keine großen Unterschiede, aber manchmal kommt es doch zu recht überraschenden Ergebnissen. Über diese Überraschung bin ich dann aber auch sehr froh. Denn das alles hat ja nicht nur mit großen finanziellen Investitionen zu tun, sondern das sind ja auch wichtige Entscheidungen für die einzelnen Menschen, wenn sie ihre Stelle wechseln. Wenn diese Menschen dann in einen Arbeitsbereich kämen, den sie am Ende eigentlich gar nicht beherrschen, dann wäre das ja auch für sie eine Katastrophe.

**Lösch:** Drehen wir den Spieß doch mal um: Was hat denn der Mensch, der Sie damals nach Ihrem Studium in dieser Firma in Duisburg eingestellt hat, an Ihnen gut gefunden? Warum hat er Sie Ihrer Meinung nach wohl

genommen?

**Salewski:** Ich glaube, er hat mich genommen, weil ich anders war als alle anderen, die er bisher kennen gelernt hatte. Ich habe bei meiner Einstellung z. B. nicht um Gehalt gefeilscht. Stattdessen habe ich gesagt: "Das ist mein erster Job und Sie werden wissen, was Sie einem Hochschulabgänger zahlen. Wenn Sie mir später mehr zahlen wollen, dann können wir darüber natürlich reden. Aber ich möchte zuerst einmal Erfahrungen machen. Ich möchte lernen, wie die Industrie funktioniert. Deswegen ist für mich mein erster Job auch ein Investition." Das hat ihn doch sehr überrascht, denn wir hatten an der Hochschule auch damals schon gelernt, dass man sich gut verkaufen müsse, dass man die Gehälter aushandeln müsse usw. Ich bin da aber mit einer ganz anderen Einstellung angetreten. Ich meine schon, dass das eine recht faire Einstellung war, als ich gesagt habe: "Ich beginne mein Berufsleben und möchte in den ersten Jahren hauptsächlich lernen. Das ist für mich also zunächst mal eine Investition." Das hat dem Mann, der mich damals eingestellt hat, wie ich glaube, ganz gut gefallen.

**Lösch:** Sie haben nur relativ kurz in Angestelltenpositionen gearbeitet. Es kam dann jedoch ein Jahr, das in vielerlei Hinsicht für Sie persönlich, aber auch für andere Menschen und auch für diesen Staat zu einem Schicksalsjahr geworden ist: Das war das Jahr 1972 mit der Olympiade in München und diesem traurig-berühmten Olympia-Attentat. Sie waren in diese Geschichte in bestimmter Weise mit eingebunden. Es gab da auch noch eine andere Person namens Ulrich Wegener: Da haben sich ganz offensichtlich zwei Lebenswege getroffen, die dann später eine ganze Zeit lang zusammen verlaufen sind. Wie kamen Sie denn damals in dieses Umfeld des Olympia-Attentats?

**Salewski:** Zunächst einmal ist es so, dass ich das damals noch als Angestellter in diesem Konzern erlebt habe, in dem ich gearbeitet habe. Das heißt, ich war an dieser Geschichte nicht beteiligt. Aber ich hatte damals schon Kontakt zu Manfred Schreiber, dem Münchner Polizeipräsidenten in jenen Jahren. Er hat mich später mal daraufhin angesprochen und zu mir gesagt: "Wir überlegen, wie wir mit unserem ganzen Konzept weitermachen. Wir werden noch stärker mit Psychologen zusammenarbeiten. Ich brauche dafür aber einen Freiberufler, also einen selbständigen Psychologen, der nicht angestellt ist, der nicht verbeamtet ist, der uns kritisch berät und von dem wir uns aber auch wieder trennen können, wenn wir merken sollten, dass das nicht mehr die richtige Beziehung wäre." Er hat mich also gefragt, ob ich daran Interesse hätte. Ich hatte daran Interesse, denn ich hatte ohnehin Lust, mich selbständig zu machen. Das hat dann eben diese Entwicklung ausgelöst: Ich war 28 Jahre lang Freiberufler auf dem Gebiet der Unternehmensberatung und Berater der Polizei bzw. der Behörden in Konflikt- und Krisenfeldern. Es ging damals ganz konkret um eine Sache, die sich aus den Vorgängen um Fürstentfeldbruck herum ergeben hatte: Das war die Frage, wie man mit Erpressern spricht, wie man mit ihnen verhandelt. Es gab dabei unter systematischen Gesichtspunkten keinerlei Erfahrungen. Es hatte lediglich Vorfelderfahrungen gegeben, die freilich alle schief gegangen waren. Man hatte alles Mögliche versucht nach dem Motto, der Erpresser solle doch vernünftig sein, die Sache einsehen, aufgeben usw. Das hatte eben alles nicht funktioniert. Ich kam also als Berater zu Münchner Polizei und meine erste Aufgabe bestand darin, ein Konzept zu erstellen, wie man mit Erpressern verhandelt. Diese Methode ist heute weltweit eingeführt: Es gibt eine so genannte Verhandlungsgruppe, also ein Spezialistenteam mit einem Sprecher, einem Berater, einem Auswerter usw. Dieses Team geht sehr systematisch in solche Verhandlungen hinein. Das Ziel der Verhandlungen ist es dabei immer, den Täter oder die Täter zu stabilisieren. Darin unterscheidet sich diese Konzeption auch um 180 Grad von früheren Konzeptionen, denn früher hatte man versucht, die Täter zu verunsichern und, wie die Polizei immer

gesagt hat, sie von der Unrechtmäßigkeit ihres Verhaltens zu überzeugen usw. All das machten wir nicht. Wir haben stattdessen gesagt: Nur ein stabiler Täter ist für uns ein beherrschbarer Täter und vor allem für die Opfer ein nicht so gefährlicher Täter. Solange der Täter stabil ist, passiert den Opfern nämlich nichts. Diese Konzepte haben wir dann beginnend mit den Jahren 1974 und 1975 zunächst bei der Münchner Polizei eingeführt und später auch beim Bundeskriminalamt. Damit kamen dann auch schon diese Beziehungen zustande, aufgrund derer ich später in einer Vielzahl von Fällen immer wieder als Berater angefordert worden bin.

**Lösch:** Hatten Sie sich denn diesen Bereich, der doch sehr, sehr hart ist und der einen sicherlich auch oft deprimiert, weil man als Sicherheitsberater ja auch häufig gezwungen ist, in unglaubliche menschliche Abgründe zu blicken, hatten Sie sich also diesen Bereich eigentlich gezielt ausgewählt? Oder war das eher ein Zufall, weil eben Manfred Schreiber auf Sie zugekommen war?

**Salewski:** Ich bin das nicht so zielstrebig angegangen, aber ich wusste sehr wohl, was ein Polizeipsychologe ist und was vor allem ein Polizeipsychologe in München zu tun hat. Das hatte ja alles noch mit 1968 und den folgenden Jahren zu tun gehabt, als man hier in München bei der Polizei anfang, mit psychologischen Beratern zu arbeiten. Ich wusste auch, dass das für einen Psychologen wohl eines der attraktivsten Tätigkeitsfelder darstellt, weil man dabei mit allen menschenmöglichen Dingen zu tun hat: im guten wie im schlechten Sinne. Denn es gibt ja auch viele angenehme Dinge, die man mit der Polizei erleben kann. Das reicht von einer Fußballweltmeisterschaft über olympische Spiele bis hin zu vielen Veranstaltungen und Events, wie man heute sagt: Das alles macht einem wirklich Spaß und Freude, denn auch dabei bedarf es einer bestimmten Art von Psychologie, um solche Dinge so zu organisieren, dass sie konfliktfrei, stressfrei und ganz einfach fröhlich ablaufen können. Man kommt also schon auch mit sehr vielen angenehmen Dingen in Berührung. Natürlich gibt es dabei schon auch Aufgaben, die sehr herausfordernd sind. Ich persönlich habe das eigentlich nie so sehr als Abgründe erlebt. Stattdessen habe ich dabei immer deshalb meinen inneren Frieden gefunden, weil ich mir gesagt habe: "Es gibt eben auch solche Menschen, die versuchen, mit einem solchen Verfahren ihr Dasein zu fristen." Ich habe für mich auch gelernt, dass es nicht sehr hilfreich ist, diese Leute in gut oder schlecht zu kategorisieren. Wenn ich heute mit einem Erpresser verhandle, dann entspricht das eher einer geschäftlichen Verhandlung. Er hat bei einer Entführung einen "Gegenstand", den er zum "Kauf" anbietet und den ich haben möchte: Da muss man dann einen Weg finden, wie man zusammenkommt. Dass ich das für äußerst unmoralisch halte, steht noch mal auf einem ganz anderen Blatt. So lange ich in der Verhandlungssituation bin, darf ich mir dieses Werturteil ganz einfach nicht leisten, weil ich damit die Situation zu meinem Nachteil verändern würde: Ich würde dann aus dieser Situation nicht mehr sehr gut herauskommen.

**Lösch:** Wie ist denn der Mensch Wolfgang Salewski jenseits dieser Verhandlungssituation: Ist dieser Wolfgang Salewski manchmal auch verzweifelt darüber, dass trotz aller Bemühungen das Thema "Gewalt" nicht nur in unserer Gesellschaft, sondern auch weltweit offensichtlich nicht auszurotten ist? Glauben Sie, dass man es ausrotten könnte?

**Salewski:** Ich bin sehr davon überzeugt, dass man diese Gewalt bis hin zu einer bestimmten Ebene ausrotten kann. Ich denke, dass in sehr vielen Menschen leider so ein Keim vorhanden ist, sich gewalttätig zu verhalten. Das ist ein sehr komplexer psychischer Vorgang, dabei aber durchaus erklärbar. Es gibt meiner Meinung nach sehr viele Menschen, die diesen Keim in sich tragen. Man kann allerdings Folgendes machen: Man kann Gewalt kanalisieren, man kann Foren und Gremien schaffen, in denen

Gewalt ausgelebt werden kann. In der Richtung kann man also sehr wohl Anstrengungen unternehmen. In München haben wir damals, auch zusammen mit Manfred Schreiber, eine bestimmte Einrichtung auf diesem Gebiet geschaffen: Das ist der Polizeijugendbeamte, der sich mit gewaltbereiten Jugendlichen beschäftigt und eigentlich nichts anderes tut, als die Gewalt zu kanalisieren: Diese Gewalt soll sich also nicht in unrechtmäßigem Verhalten ausagieren. Er macht das mit vielen Methoden und Verfahren. Wir haben seinerzeit in München die so genannte Banden- und Blasenriminalität enorm reduzieren können: Das war eine sehr erfolgreiche Arbeit. Ich war vor fünf, sechs Jahren auch mal Teilnehmer an einem Runden Tisch gegen Gewalt. Das war damals noch unter Bundeskanzler Kohl. Dort habe ich einen Vorschlag unterbreitet, wie ich meine, dass wir das in Deutschland in den Griff bekommen könnten. Dieser Vorschlag ist dann jedoch in den Kanälen der Bürokratie leider irgendwo verloren gegangen. Mein Wunsch war damals im Grunde genommen sehr simpel gewesen: Abgeleitet von den Jugendbeamten bei der Polizei wollte ich in Deutschland ein flächendeckendes System mit einer Art von Streetworking aufbauen, also mit Leuten, die auf der Straße unterwegs sind, die in Jugendtreffs unterwegs sind, die in Gaststätten unterwegs sind und ganz einfach Kontakte zu Jugendlichen aufbauen. Mit einem gelernten und geschulten System sollten sie dabei helfen, diese Gewalt zu kanalisieren. Dabei aber gab es eben eine bestimmte große Schwierigkeit: Ich hatte mir nämlich überlegt, wen man dafür nehmen könnte. Ich habe das mal nachgerechnet: Wenn man das in Deutschland flächendeckend einführen wollte, dann bräuchte man dafür 7000 Leute. Das ist natürlich eine Menge. Meine Idee bestand daher darin, dafür die Kirchen einzuspannen: Ich wollte die evangelische und die katholische Kirche ganz einfach mal ansprechen und sie bitten, ihre Pfarrer und Priester zur Verfügung zu stellen. Sie würden ein Vierteljahr lang geschult werden und sie bekämen dabei das notwendige Rüstzeug, das sie bräuchten, um Streetworking zu machen. Bundeskanzler Kohl war hellauf begeistert davon. Er hat daher zu Bischof bzw. jetzt Kardinal Lehmann gesagt: "Das ist doch eine Geschichte für Euch. Da machen Sie doch bestimmt mit." Herr Lehmann hat gesagt: "Wenn die Kirche helfen kann, dann hilft sie." Ich habe dann aber später gelernt, dass diese Formulierung eine Absage war. Zunächst einmal war freilich auch die evangelische Kirche bereit gewesen, dabei mitzuhelfen. Zuständig war die damalige Ministerin Merkel. Sie hat aber an diesem Thema keinen Spaß gefunden. Herausgekommen sind dabei lediglich vier Projekte, bei denen man das mal ausprobieren wollte. Ich habe aber nie wieder etwas davon gehört. Ich halte das aber nach wie vor für machbar.

**Lösch:** Wie schätzen Sie denn bei der polizeilichen Arbeit die Balance zwischen dem Fahndungsdruck, den Überwachungsaufgaben usw., also den eher handfesten Aufgaben der Polizei, und diesen begleitenden Maßnahmen wie z. B. dem Streetworking ein? Ist diese Balance bei uns falsch austariert? Sollte man da die Dinge in der einen oder anderen Richtung neu gewichten?

**Salewski:** Das ist ein langer Prozess, der zurzeit auch noch am Laufen ist. Wir haben immer dann, wenn wir mit so genannten begleitenden Methoden gearbeitet haben, sehr große Erfolge erzielen können. Das fängt an bei den Streetworkern, den Verhandlungsgruppen, den Polizeijugendbeamten usw. Auf dem Oktoberfest haben wir z. B. mit einem meiner Mitarbeiter aus dem psychologischen Dienst völlig neue Formen der Oktoberfestbetreuung versucht, bei denen es dann gar nicht mehr so viele Festnahmen brauchte, weil man im Vorfeld andere Wege eingeschlagen hatte. Man kann also schon viel tun und ich bin der Meinung, dass man auf diesem Gebiet auch sehr viel mehr tun müsste. Das liegt so ein bisschen quer zu der sehr pragmatischen polizeilichen Erfahrung, die sagt: "Der Störer muss beseitigt

werden. Punkt!" Es geht dabei weniger um Prävention – die zwar auch immer noch gemacht wird –, sondern mehr um die Repression. Das ist ein Spiel, bei dem eben mal mehr die Prävention und mal mehr die Repression das entscheidende Gewicht erhält. Das hängt sehr vom jeweiligen Polizeipräsidenten ab, das hängt vom jeweiligen Polizeiführer in bestimmten Abschnitten ab, das hängt aber auch von bestimmten Polizeipsychologen ab. Denn ich muss aus meiner Sicht hier leider konstatieren, dass es keine freiberuflichen Polizeipsychologen mehr gibt. Der Letzte ist der Herr Doktor Seibt bei der GSG 9: Das ist der letzte freiberufliche Psychologe in Deutschland in Polizeidiensten. Alle anderen sind Angestellte oder Beamte, die ganz einfach ihren dienstlichen Obliegenheiten nachkommen müssen. Das hat sicherlich auch Vorteile, weil das sehr geordnete Verfahren sind. Das hat aber auch Nachteile, weil damit das Betrachten von der anderen Seite, weil damit das Heraustreten aus den üblichen Schienen ein bisschen verloren geht.

**Lösch:** Ich stelle es mir ohnehin schwierig vor, als externer Psychologe die Polizei zu beraten: Denn diese Beratung muss ja auch immer auf die Defizite hinweisen, die bei der Polizei vorhanden sind. Da ist man als Externer doch sofort der Eindringling.

**Salewski:** Nein, das kann ein Externer sogar leichter. Der Interne ist ein Kollege, den man täglich ertragen muss: Wenn einem so jemand sagt, was man falsch macht, dann stellt das eine große Schwierigkeit dar. Der Externe hingegen ist doch etwas exotisch: Er darf schon auch mal mit dem Zeigefinger auf bestimmte Stellen deuten. Er ist ja ein Außenstehender. Bei mir persönlich war es jedoch so, dass ich nach alles in allem 28 Jahren in der Polizeipsychologie auch sehr viel Zuneigung erfahren habe. Man sagte: "Der versteht uns, der kennt doch alle diese Prozesse und Verfahren." Aufgrund der Tätigkeitsfelder, die ich betreut habe, habe ich mir natürlich auch ein bestimmtes Renommee angeeignet, sodass man eher auf mich gehört hat. Ein Externer hat jedenfalls entscheidende Vorteile, bestimmte Prozesse voranzubringen.

**Lösch:** Sie haben Ihre Aufgabe bei der GSG 9 soeben schon angesprochen: Das ist natürlich diejenige Aufgabe, die Sie in der Öffentlichkeit sehr bekannt gemacht hat. Sie waren über viele Jahre hinweg der "Hauspsychologe" der GSG 9 und dabei auch sehr intensiv an der Auswahl der GSG-9-Beamten beteiligt. Man hat in den Medien ja immer das Bild aufgebaut, dass die GSG 9 eine Eliteeinheit darstellt, bei der es die Navy-SEALs oder die Delta-Force-Einheit usw. gibt. All das war doch ein sehr sagenumwobenes Feld. Viele Hollywoodfilme sind darüber schon gemacht worden und viele Groschenromane dazu geschrieben worden. Wie ist es Ihnen denn gelungen, aus all den Bewerbern diejenigen herauszufiltern, die garantiert nicht der Rambo sein wollten?

**Salewski:** Es ist ganz richtig, was Sie sagen: Wir wollen keine Rambos haben. Wir wollen auch keine Haudegen oder sonstige Typen haben, die man sich da vielleicht vorstellen mag: ohne Hirn, aber mit vielen Muskeln, also Menschen, die die Situationen mit viel Körpereinsatz lösen. Wir haben die Suche so begonnen, dass wir zunächst mal danach gefragt haben, wer sich denn überhaupt dafür interessiert. Denn es ist eine ganz wichtige Voraussetzung, dass die Leute von sich aus zu einem solchen Spezialverband kommen möchten. Anders hätte es nämlich keinen Sinn und daher sind das auch alles Freiwillige. Zu dieser Einheit wird also niemand hin beordert. Wir haben uns dann eine Testbatterie überlegt hinsichtlich der Anforderungen, die bei dieser Arbeit möglicherweise auftreten können. Auf diese Weise haben wir dann die Leute getestet. Der wichtigste Punkt dabei ist: Wir haben diese Tests jedes Jahr abgeglichen, weil wir in der Zwischenzeit ja feststellen konnten, wie sich diese Leute entwickelt haben, wer von ihnen erfolgreich war, wer also seine Aufgaben

professionell, nachdenklich und überlegt erledigt hat und mit wem wir weniger gute Erfahrungen gemacht haben. Wir haben eben jedes Jahr in den zurückliegenden Tests nachgesehen, ob es dort schon Anzeichen für die spätere Entwicklung dieser Person gegeben hätte. Auf diese Weise haben wir über 23 Jahre diesen Test quasi "geeicht": Wir können daher heute sehr, sehr präzise vorhersagen, ob jemand geeignet oder nicht geeignet ist. Es gibt aber immer noch einen Punkt, bei dem ich bis heute zögerlich bin: Wenn wir jemanden abgelehnt haben, wissen wir nämlich nicht zu 100 Prozent, ob er nicht vielleicht doch geeignet gewesen wäre. Wir haben in all den Jahren schon auch mal zwischen fünf und zehn – einmal sogar 15 – Bewerber eingestellt, bei denen der Test gesagt hatte, dass diese Leute eigentlich nur sehr bedingt geeignet wären. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass der Test sehr wohl richtig gewesen ist, denn mit diesen Leuten hatten wir dann auch Problemfälle. Es kann, und das ist bei solchen Verfahren eben möglich, schon passieren, dass da mal jemand durchflutscht, von dem man hinterher sagt: "Das ist jemand aus dem Grenzbereich, den man nicht hätte nehmen müssen." Es gibt dafür Indikatoren in den Tests, die man sich daraufhin nachher noch einmal ansehen kann. Alle Menschen, die bei der GSG 9 Dienst tun, sind von mir oder von meinem Institut ausgewählt und getestet worden. Sie werden von uns aber auch begleitet: Das heißt, wir machen nachher auch noch Seminare, Schulungen, Übungen zusammen usw. Ich habe z. B. auch über viele Jahre hinweg die Härtewoche der GSG 9 mitgemacht, weil ich mir gesagt habe: "Ich kann mich als Psychologe doch nicht nur an den Schreibtisch setzen und die Leute abtesten. Ich muss schon selbst auch ein wenig zeigen, dass ich mich für diese Materie interessiere und bei einigen Dingen konditionell auch so einigermmaßen mithalten kann."

**Lösch:** Diese "Härtewoche" bedeutet wohl etwas mehr laufen als sonst?

**Salewski:** Ja, da wird etwas mehr gelaufen als sonst und da werden auch im Gelände ein paar Übungen gemacht. Am Ende wird dann mit dem Schlauchboot über eine relativ lange Strecke nach Hause gepaddelt. Das geht für diese Leute in körperlicher Hinsicht schon auch in Richtung des Grenzbereiches. Kondition brauchen diese Leute, aber ein gesunder Mensch kümmert sich ja eh selbst darum, dass er einigermmaßen fit ist. In diesen Wochen geht es jedoch mehr um solche Themen wie Stressbewältigung und Durchhaltevermögen. Man muss also schon auch mal seinen so genannten inneren Schweinehund überwinden können und sich sagen: "Ich kann noch weiter, ich traue mir das noch zu." Es geht vor allem aber darum, herauszufinden, wie diese Menschen im Team arbeiten, wie und ob sie den Einzelnen im Team auch mal mitziehen können, wenn er einen Durchhänger hat usw. Deswegen gehe ich eben gerne mit, weil ich da dann sehen kann, ob die Leute diesen Teamgeist und diese Verbundenheit auch tatsächlich leben. Ich habe bei der GSG 9 auch sehr vielen Leuten geholfen, danach in eine weitere berufliche Existenz einzusteigen. Wir haben uns darüber beraten, wo es denn geeignete Tätigkeitsfelder geben könnte, wo denn jemand, der zehn, zwölf Jahre bei der GSG 9 war – ich halte diesen Zeitraum dann auch für ausreichend – eine andere Verwendung finden kann, sei es in der Wirtschaft oder bei den Behörden.

**Lösch:** 1977 war das Jahr des Terrors. Im Herbst 1977 kam es zu der Entführung von Hanns Martin Schleyer und im Anschluss daran an die Entführung dieser Lufthansa-Maschine nach Mogadischu. Mit all dem waren Sie hautnah konfrontiert und diese Geschichten sind auch schon von vielen Leuten sehr, sehr oft in häufig unterschiedlichen Variationen erzählt worden. Ich will hier auch gar nicht ins Detail gehen, sondern Sie nur nach einem bestimmten Punkt fragen. Dieser Einsatz in Mogadischu, dieser Sturm auf das Flugzeug, der in der Form vorher ja noch nie so gemacht worden war: Welche Rolle spielt bei einem solchen Einsatz abseits aller Erfahrung, abseits allen Trainings so etwas wie "Heldentum"?

**Salewski:**

Ich glaube, dass das gar keine Rolle spielt. Ich gehe nicht in den Einsatz, weil ich ein Held bin oder einer werden möchte. Wir haben diese Verfahren und Methoden, wie man solche Zugriffe, wie es so schön heißt, macht, immer wieder eingeübt. Mogadischu ist nach einem ganz klaren Schema abgelaufen – und mit Glück, wie man immer wieder dazu sagen muss, denn man weiß ja nie, ob alles auch genauso wie geübt klappt. In diesem Schema gab es zwei wesentliche Komponenten. Zum einen ging es darum, dass ich die Täter in diesem Flugzeug stabilisiere und ruhig halte und sie, wenn es geht, vielleicht auch ablenke, damit sie nicht unmittelbar mitbekommen, was um diese Maschine herum alles passiert. Die zweite Komponente war, dass ich dann zusammen mit dem Kommandeur der GSG 9 einen günstigen Zeitpunkt angebe. Denn ich habe ja als Verhandlungsführer den Kontakt mit den Tätern. Aus diesem Grund kann ich eben den Zeitpunkt nennen, zu dem meiner Meinung nach der Zugriff richtig und günstig ist, nachdem die Leute ihre so genannten Ausgangspositionen eingenommen haben. Wenn es dann so weit ist, dann läuft das alles nach einem bestimmten Schema ab. Dieses Schema ist vielfältig eingeübt worden: Da weiß jeder genau, was er zu tun hat. Im Rahmen dieses Schemas wird dieser Einsatz dann eben beendet. Wir von der GSG 9 sagen: Wir machen von den Schusswaffen nur Gebrauch, wenn wir angegriffen werden, wenn also die Notwendigkeit gegeben ist, uns zu verteidigen. Im Flugzeug selbst war es dann in der Tat so, dass jemand aus einer geschlossenen Toilettentür heraus weiter gekämpft hat: In diesem Fall hat es dann auch den Schusswaffengebrauch gegeben. Das ist etwas, von dem ich sage, dass das wirklich nur die Ultima Ratio darstellt.

**Lösch:**

Der Schusswaffengebrauch bei der GSG 9 war auch der Ausgangspunkt für die schwerste Krise, die diese Einheit im Jahr 1993 hatte: Das war der, wie man aus heutiger Sicht sagen muss, missglückte Einsatz in Bad Kleinen, bei dem ein GSG-9-Mann zu Tode gekommen ist ebenso wie der RAF-Terrorist Grams. Es wurde dann in der Folge auf der Grundlage von, wie wir heute wissen, fragwürdigen Zeugenaussagen die Mordtheorie konstruiert, die GSG 9 hätte diesen Mann exekutiert. Ist denn die GSG 9 damals das Opfer einer Mediengesellschaft geworden, die lieber eine Verschwörung vermutet als zu konstatieren, dass das vielleicht Chaos geherrscht hat?

**Salewski:**

Ich will mal vor der eigenen Haustür anfangen, weil ich das wirklich für ganz wichtig halte. Wir haben in Bad Kleinen einen Einsatz gemacht, der nicht so optimal gelaufen ist, wie er üblicherweise läuft bei uns. Das lag daran, dass sich die Bedingungen radikal und schnell verändert hatten. Wir sind mit einer ganz anderen Konzeption - wir sollten eine Person festnehmen – an den Einsatzort gefahren, aber die Dinge haben sich ganz anders entwickelt. Aufgrund dieser veränderten Bedingungen ist es sicherlich auch zu einer gewissen Hektik gekommen, in deren Verlauf einer unserer Kameraden dann auch erschossen worden ist. Das ist für uns eine außerordentlich tragische Geschichte. Diese Verschwörungstheorie oder Ermordungstheorie, die dann später aufgekommen ist, sehe ich mehr in einer Entwicklung verankert, die damals bereits einige Jahre am Laufen gewesen ist: Es gibt ja diesen investigativen Journalismus und diese Art von Journalismus war eben damals sehr en Vogue. Es wurden eben diejenigen Journalisten gefeiert, die gerade mal wieder etwas Neues entdeckt hatten. Im Zuge der Berichterstattung über Bad Kleinen gab es eben auch einen Journalisten, der auf dieser Welle so sehr oben drauf mitgeschwommen ist, dass er sich gesagt hat: "Ich muss hier diese Geschichte bringen." Dieser Journalist hat einen Zeugen erfunden, den es nicht gegeben haben kann: Das ist inzwischen bewiesen; diesen Zeugen gibt es tatsächlich nicht. Dieser Journalist hat den Zeugen erfunden und ihn eine bestimmte Geschichte sagen lassen, die so aber gar nicht möglich gewesen war. Viele andere Zeugen haben nämlich später ausgesagt, dass das, was dieser

vom Journalisten erfundene Zeuge gesagt haben soll, ganz einfach nicht stimmten konnte. Das ist halt nun mal so. Das Tragische für uns, für die GSG 9 war, dass wir von Seiten der Justiz sehr, sehr massiv als Tatverdächtige festgenommen worden sind. Das ist etwas, das mich persönlich doch sehr belastet hat, denn diese Aussage eines Journalisten, der als ein Investigationsjournalist bekannt ist, hat eine Staatsanwaltschaft dazu veranlasst zu sagen: "Diese Leute sind jetzt Beschuldigte." In dieser Zeit hat es mich darüber hinaus auch sehr bewegt, dass die vernehmenden Kriminalbeamten - also unsere Kollegen, mit denen wir ansonsten gemeinsam Einsätze machen – mit dieser Schuldtheorie weitergemacht haben und unsere Beamten, also die Beamten von der GSG 9, in einer Art und Weise verhört und behandelt haben, die sehr verletzend war und die bei uns unglaublich viel Emotion freigesetzt hat. Denn wir haben uns in dieser Situation ja gesagt: "Wir stellen uns für den Schrott, für die schlimmsten Sachen zur Verfügung. Wir machen das teilweise unter Einsatz unseres eigenen Lebens, denn wir können dabei ja auch unser eigenes Leben verlieren. Dass wir dann aber so behandelt werden, das kann doch nicht sein!" Das hat uns zutiefst getroffen. Ich war danach dann mit den Beteiligten eine Woche lang auf einer Hütte: Wir haben das dort wirklich durchgearbeitet. Darin besteht eben auch die Aufgabe des Psychologen: auch im Nachhinein noch den Leuten zu helfen, wieder stabil zu werden. Ich muss dabei schon auch kritisch helfen: Ich habe da schon sehr darauf geachtet, dass die Dinge auf den Tisch kommen und auch aufgearbeitet werden, wenn wir uns etwas zu Schulden haben kommen lassen – was in der Sache freilich nicht der Fall war. Ich habe damals aber auch von der Gruppe sehr kritische Rückmeldungen bekommen, warum auch ich noch einmal so massiv auf diesem Punkt insistiere. Ich habe gesagt, dass ich das deshalb mache, damit wir hinterher für uns Klarheit haben, denn diese Klarheit ist notwendig, um weiterarbeiten zu können.

**Lösch:**

Sie haben über die Arbeit mit und für die GSG 9 hinaus in Ihrem Institut für Konfliktforschung auch noch ganz andere Dinge betrieben. Sie haben das in aller Regel sehr still getan, im Gegensatz zu anderen, die sich da gerne hochstilisieren. Sie haben sehr viel bei Entführungen, Geiselnahmen oder auch Produkterpressungen verhandelt. Haben Sie denn bei all Ihren Verhandlungen mit Verbrechern, die auch in entlegeneren Gebieten dieser Erde stattgefunden haben, Menschen kennen gelernt, von denen Sie sagen würden: "Dieser Mensch ist ganz einfach böse! Dieser Mensch ist der geborene Verbrecher." Gibt es so etwas?

**Salewski:**

Da tue ich mich doch sehr schwer. Ich will das mal ganz nüchtern mit einigen Zahlen ausdrücken: Es waren 66 Fälle, die wir alle erfolgreich beendet haben – bis auf zwei. Der eine Fall war die Entführung eines zehnjährigen Mädchens, das bereits in der ersten Viertelstunde erschlagen worden war: Da konnten wir also gar nichts machen. Der zweite nicht erfolgreiche Fall war die Schleyer-Entführung, von der ich mir erwartet hatte, dass wir es am Schluss doch noch schaffen würden. Ich war in der Zeit ja auch mitverantwortlich für die Verhandlungsgruppe, die den "Fall Schleyer" bearbeitet hat. Aufgrund des Stammheim-Attentats haben wir es eben nicht geschafft. Wenn Sie mich danach fragen, ob ich in dieser Zeit auch Leute kennen gelernt habe, die ich für ausgesprochen böse halte, dann muss ich sagen: Ja, das habe ich. Das war zum einen eine weibliche Terroristin und zum anderen ein männlicher Terrorist, die auch bei der Schleyer-Entführung mit beteiligt waren. Diese Menschen waren von einer solchen Bösartigkeit und Brutalität, dass man zur Erklärung nur noch auf eine tiefe psychische Störung bei ihnen zurückgreifen kann. Im Bereich der Produkterpressung habe ich eher primitive als bösartige Menschen kennen gelernt. Das waren eben primitive Leute, die gedacht hatte, sie könnten mal auf die Schnelle ein für sie gutes Geschäft machen. Bei einem Fall, an dem ich allerdings nicht beteiligt war, hatte ich freilich auch den Verdacht, dass da jemand mit

großer Brutalität und Bösartigkeit versucht, seinen Egoismus durchzusetzen. Aber, wie gesagt, diesen Fall habe ich nicht selbst mit bearbeitet. Ansonsten habe ich sehr viele Menschen kennen gelernt, die halt was probieren wollten: sich irgendwie Geld zu erpressen. Unter psychologischem Blickwinkel bin ich dabei also immer wieder auf Menschen gestoßen, die sich zu "Helden" hochstilisieren wollten: Sie konnten ja jeden Tag in der Zeitung oder im Fernsehen nachsehen, wie über sie berichtet wird. Wenn ich mich mit der Motivation bei diesen Gewaltdelikten oder Entführungs- und Erpressungsdelikten beschäftige, dann stelle ich doch immer wieder fest, dass das sehr oft Leute sind, die mit ihrem eigenen Selbstwertgefühl schwer auf Kriegsfuß stehen und nun mit Gewalt versuchen, da etwas hochzustilisieren, das sie nach oben, nach vorne bringt. Bösartige Menschen? Ja, die gibt es, aber das sind wenige.

**Lösch:** Ich möchte nun zu einer anderen Seite Ihrer Tätigkeit kommen, denn Ihre Telefonnummer steht ja nicht nur in den Notizbüchern von Polizei- und BKA-Präsidenten, sondern auch in den Notizbüchern von Wirtschaftskapitänen: Wie unterscheidet sich denn die Gewalt in der Verbrechenerszene von der Gewalt, wie sie tagtäglich in Arbeitssituationen stattfindet?

**Salewski:** Sie unterscheidet sich im Grunde genommen gar nicht so sehr. Die offene Gewalt auf der Straße oder bei Entführungen und Erpressungen unterscheidet sich von der anderen Gewalt eben dadurch, dass sie spektakulär ist. In den Unternehmen finden wir häufig Prozesse der Machtausübung: Das geht bis hin zum Mobbing. Da wird ganz einfach versucht, sich zum Großteil über Intrigen Vorteile zu verschaffen und andere Menschen in nachteilige Situationen zu bringen. Das ist freilich keine offene Gewalt, sondern eine Gewalt, von der man sagt, dass das in Organisationen oder Unternehmen nun mal so der Fall ist. Ich werde immer wieder mit einem ganz deprimierenden Satz konfrontiert: "Sie müssten mal in andere Firmen schauen, da ist es nämlich noch viel schlimmer! Das, was wir hier tun, ist ja noch ganz ordentlich und vernünftig." Ich will das nun aber doch ein wenig differenzieren. Diese soeben beschriebene Gewalt ist eine Form von Gewalt, die man leicht aufdecken kann. Dafür braucht es eben die Betriebspsychologen, die dabei mitarbeiten. Man kann in den Unternehmen diese Form der Gewalt doch recht schnell entlarven und dieses negative und teilweise gewalttätige Verhalten ad absurdum führen.

**Lösch:** Sie haben vor fünf Jahren einen Wechsel vollzogen, den Sie nun auch ganz radikal gemacht haben: Sie haben noch einmal die Seiten gewechselt. Bislang waren Sie für viele Industrieunternehmen als Berater tätig, während Sie nun auf die Seite derer, die bislang immer das Objekt der Beratung waren, gewechselt sind: Sie sind nämlich heute Zentralvorstand für Strategie in der sehr großen Schörghuber-Unternehmensgruppe. Ist das für Sie noch einmal die ultimative Herausforderung? Wollen Sie jetzt beweisen, dass das, was Sie den anderen immer nur geraten haben, auch wirklich machbar ist?

**Salewski:** Ja. Das ist tatsächlich so. Ich stand mal an dem Punkt, an dem ich gesagt habe: "Ich habe jetzt 28 Jahre lang Behörden und Unternehmen beraten. Das hat mir sehr viel Freude gemacht und ich denke, dass ich da auch eine ganze Menge bewegen konnte." Ich habe dann aus Spaß mal gemeint, dass doch nun die Zeit kommen sollte, dass ich das, was ich anderen bisher nur geraten habe, auch mal selber mache und die Verantwortung dafür übernehme, das selbst umzusetzen. Dass ich das heute bei der Schörghuber-Gruppe mache, hat folgenden Hintergrund. Wenn Sie mich gefragt hätten, was denn die wichtigsten und gewichtigsten Projekte gewesen sind, dann hätte ich Ihnen darauf geantwortet, dass das sicherlich meine Arbeit in der Schörghuber-Gruppe war. Es ging dabei darum, in der Unternehmensgruppe mitzuhelfen, den Unternehmensübergang vom Vater

auf den Sohn zu gestalten und damit auch das ganz Humankapital – also auch die Prozesse, die zwischen den Menschen laufen – so zu gestalten, dass so ein Unternehmensübergang professionell abläuft. Seinerzeit hatte mich der Vater Schörghuber angesprochen, ob ich ihn denn nicht beraten könnte dabei. Mit dem Vater, dem Sohn und einigen anderen Führungskräften und Beratern haben wir uns überlegt, wie der beste Weg aussehen könnte, den dieser Konzern gehen kann. Ich saß dann fünf Jahre lang im Aufsichtsrat dieses Konzerns und habe auch als Berater mitgeholfen, eine Unternehmensstruktur zu schmieden, die diesen Übergang ebenfalls unterstützt: Denn ein Sohn muss nun einmal einen Konzern anders führen als sein Vater. Es wäre absurd, wenn man sagen würde, er hätte das nun genauso zu machen. Es wäre aber genauso absurd zu fragen, welche Arbeitsweise denn nun erfolgreicher sei. Denn letztlich hängt das doch sehr stark von den jeweiligen Menschen ab. Das, was nach fünf Jahren herausgekommen ist, ist meiner Meinung nach jedenfalls sehr erfolgreich. Es gab dabei sicherlich auch Konflikte, denn für viele Menschen in dem Unternehmen war das doch eine große Veränderung. Wir haben aber heute eine Struktur geschaffen für diesen Konzern, die ihn sehr arbeitsfähig macht. Im vergangenen Jahr haben wir uns dann überlegt, ob wir eher einen bewahrenden oder einen wachsenden Kurs einschlagen sollen. Wir haben uns für das Wachstum entschieden und Herr Schörghuber hat mich in dem Zusammenhang gefragt, ob ich denn auf meine alten Tage nicht doch noch Lust hätte mitzuhelfen, ein solches Unternehmen, das nun fünf Jahre Zeit gehabt hatte, sich neu zu strukturieren, in eine gute Zukunft zu führen. Ich war, wie gesagt, 23 Jahre lang bei der GSG 9 gewesen: Ich war dort wirklich der Opa und es war daher sehr wohl Zeit, dass ich gegangen bin. Das muss man ganz klar so sehen – obwohl viele gesagt haben, dass man mich mit meiner Erfahrung sehr wohl noch bräuchte. Die Ablösung war also auch dort nicht leicht. Ich denke aber, dass es für mich schon gut war, diesen Schnitt gemacht zu haben: Ansonsten wäre ich bestimmt heute noch bei der GSG 9. Zu diesem zweiten Abschnitt ist nun zu sagen, dass ich in der Beratung ein Leben geführt habe, das ganz einfach noch einmal eine Abrundung gebraucht hat: Wenn man als Berater arbeitet, dann macht man Projekte. Wenn diese Projekte fertig sind, dann verabschiedet man sich wieder. Ich wollte dagegen für mich nun noch eine gute Abrundung haben, von der ich sagen kann: Ich kann jetzt erfahren, wie das abläuft, wenn man selbst die volle Verantwortung trägt. Der dritte Punkt bei dieser Sache ist eine menschliche Komponente, wie ich offen zugebe. Ich habe Spaß mit Herrn Schörghuber als Gesellschafter und Eigentümer dieses Konzerns. Das Gleiche gilt für die Kollegen, die mit mir im Vorstand sind: Wir sind zu viert dort. Ich habe einen riesigen Spaß an der Zusammenarbeit mit ihnen. Denn wir sind einerseits alle sehr unterschiedlich und andererseits doch wiederum alle von dem Gedanken getragen, die Sache weiter nach vorne zu bringen. Vielleicht spielt es auch ein wenig eine Rolle, dass ich dort ebenfalls der Älteste bin und von meinen Erfahrungen etwas mit einbringen kann. Das ist jedenfalls eine Komponente, die mir sehr viel Spaß macht.

**Lösch:**

Ich wünsche Ihnen weiter viel Erfolg mit dieser wirklich anspruchsvollen Aufgabe und bedanke mich sehr herzlich für dieses Gespräch. Das war das Alpha-Forum, heute mit Wolfgang Salewski, dem Konfliktforscher und Krisenberater. Vielen Dank fürs Zuschauen.