

Wissen+Karriere

Magazin für Persönlichkeitsentwicklung, Motivation, Aus- und Weiterbildung

Nicht gekauft hat er schon

Martin Limbeck, Deutschlands Hardseller Nr. 1,
weiß, wie Top-Verkäufer denken.



Klartext bleibt Mangelware

Kommunikationsexperte
Ulrich Stockheim und
die zehn Gebote für eine
gelungene Debatte



Mehr als bloß ein Job

Carmen Schön: Wie Sie
als Führungskraft
unternehmerisch denken
und handeln



Präsentieren mit der Kraft der zwei Hirne

Gerriet Danz: „Orientieren
Sie sich beim Präsentieren
an den Top-
Techniken der Werbung!“



Die Kunst der edlen Feindschaft

Im Interview mit Helmut Kraft: „Feinde halten lebendig und frisch“



Gegner können sogar hervorragende Motivatoren sein.

Gerade das Berufsleben birgt enormes Konfliktpotenzial, da aus Kollegen sehr schnell erbitterte Gegner und sogar Feinde werden können. Feinde können aber auch von Vorteil sein,



meint Buchautor Helmut Kraft. Im Interview erklärt der Management-Trainer und Coach, warum eine Feindschaft nicht per se etwas Schlechtes sein muss und wie jeder sein persönliches „Feindhandicap“ erhöhen kann.

Wissen+Karriere: Wohl jeder hatte bereits das Bedürfnis, unangenehme Kunden, Vorgesetzte oder Mitarbeiter auf den Mond schießen zu wollen. In Ihrem neuen Buch jedoch behaupten Sie, dass die Verwirklichung eines solchen Wunsches eher kontraproduktiv sei, und plädieren vielmehr für das Gegenteil. Warum?

Helmut Kraft: Wer seine „Feinde“ aus der Welt schaffen möchte, sollte bedenken, dass dies erstens meist nicht gelingt und zweitens, dass andere Feinde schnell „nachwachsen“. Besser ist es zu bedenken: Fische haben Feinde, Fischstäbchen nicht. Der Preis dafür, dass Sie lebendig sind, eigene Meinungen vertreten und putzmunter im Meer des Lebens schwimmen, ist die Gefahr, dass Ihnen andere in die Quere kommen und gefährliche Situationen entstehen. Also: Wer sich gegen ein Leben als Fischstäbchen entscheidet, hat auch „Feinde“. Doch statt diese zu bekämpfen, sollten Feinde genutzt werden. Denn Feinde halten lebendig und frisch!

W+K: Die meisten Menschen können dennoch auf Konflikte gut verzichten.

Kraft: Das stimmt. Wir haben die Kunst der edlen Feindschaft verloren. Dagegen wollte ich etwas unternehmen und habe daher mein Buch geschrieben. Denn wer nicht niveauvoll streiten kann, dem fehlt was. Die Friedenspfeife wird erst nach hartem Kampf richtig schön.

W+K: Gute Gegner machen den Business- und Arbeitsalltag also interessanter?

Kraft: Gegner können sogar hervorragende Motivatoren sein. Es ist jedoch jedem zu raten, sein persönliches Feindhandicap zu trainieren. Je mehr unorthodoxe und unerwartete Strategien man einsetzt, desto schneller werden Feinde zu ebenbürtigen Sparringspartnern – oder zu unterlegenen „Fischstäbchen“ im beruflichen Haifisch-

becken. Wenn es keine Kunden oder Mitarbeiter gäbe, über die man sich aufregen kann, müsste man sie erfinden, allein schon wegen der vielen Vorteile, die sie einem verschaffen. Kollegen und Kunden etwa, mit denen Sie aneinander geraten, sind die besten Sparringspartner und die ehrlichsten Spiegel, die es gibt.

W+K: Inwiefern?

Kraft: Sie zeigen Ihnen, ob Sie mutig genug sind, Ihre Bedürfnisse zu äußern und klare Grenzen zu formulieren. Sie helfen Ihnen zu überprüfen, ob und was Ihnen ein Streit wert ist. Sie trainieren Ihre Fähigkeiten, in Auseinandersetzungen als glaubwürdige Autorität erkannt und anerkannt zu werden. Feinde spiegeln Ihnen, ob Sie fähig sind, Ihre eigenen Wünsche zu respektieren. Widersacher sagen Ihnen manchmal Wahrheiten, die Sie nicht gern hören, das tun Freunde eher nicht.

W+K: Feinde helfen uns also, uns weiterzuentwickeln?

Kraft: Genau, sie fordern einen heraus, konzentriert bei der Sache zu bleiben, hartnäckig und beharrlich die innere Balance zu halten. Sie trainieren Ihr Know-how, deutlich zu sagen, was Ihnen wichtig ist, und: Feinde zwingen Sie manchmal zu lernen, innerlich auf Distanz zur Situation zu gehen, Abstand zu bekommen – eine wichtige Fähigkeit. Lieblingsfeinde beweisen Ihnen, dass Sie Recht haben. Denn nur dadurch, dass jemand eine andere Position vertritt als Sie, wissen Sie, dass Ihre richtig ist – ein unschätzbare Vorteil, den Ihnen Feinde verschaffen!

W+K: Vorausgesetzt, die Feindschaft unterschreitet nicht ein gewisses Niveau. Woran bemisst sich, ob ein Feind uns weiterbringt?

Kraft: Dafür gibt es einige Kriterien. Zum Beispiel sollte man darauf achten, ob der „Feind“ die Sache, um die es geht, von Ihrer Person trennen kann oder ob er Schuldzuweisungen formuliert und Kritik persönlich nimmt. Indikatoren sind auch, ob er bei einem Streit auf alte Vorwürfe und Unterstellungen verzichtet. Akzeptiert er, wenn Sie aus dem Streit aussteigen wollen, oder macht ►

er weiter, auch wenn Sie signalisieren, dass Sie das Gespräch beenden möchten? Kämpft er mit offenem Visier, also redet er klar, direkt und ehrlich mit Ihnen, auch wenn es schwierig wird oder verfolgt er die Terroristenstrategie: manipulieren, tricksen, behaupten und indirekt reden?

W+K: Wie sollte man mit solchen Gegnern umgehen?

Kraft: Sie müssen nicht jeden Feind akzeptieren. Kann Ihr Duellpartner das Niveau nicht halten, dann bewahren Sie sich Ihre Selbstachtung. Achten Sie dann mehr auf sich selbst, auf Ihre Bedürfnisse, als darauf, diese unangenehmen Zeitgenossen noch zufrieden zu stellen. Manche Kollegen oder Kunden bekommen erst dann Respekt vor Ihnen, wenn Sie sich selbst mit Ihren eigenen Grenzen und Wünschen respektieren.

W+K: Und wenn der Konflikt mit offenem Visier ausgetragen wird?

Kraft: Dann sagen Sie klar, wie Sie sich wegen der Fakten fühlen. Teilen Sie mit, was Ihr Bedürfnis oder Ihr Interesse ist in dieser Situation. Zum Beispiel: „Mir ist wichtig, dass ich mich auf Vereinbarungen mit Ihnen verlassen kann“ statt: „Wenn ich nicht selbst an alles denke, klappt hier gar nichts!“ Ihre Bedürfnisse kann der andere verstehen, Ihre Unterstellungen und Verallgemeinerungen nicht.

W+K: Reicht das, um vom Fischstäbchen zum Fisch zu werden?

Kraft: Wer davon überzeugt ist, wie wichtig es ist, sich vom Leben als Fischstäbchen zu verabschieden, sollte sich Feinde suchen, die ebenbürtig sind, also eine gewisse Qualität haben. Dann kann das Feindschafts-„Sparring“ beginnen.

W+K: Was heißt das konkret?

Kraft: Zunächst sollte man Respekt vor der Andersartigkeit des Gegenübers haben. Ihr Niveaufeind ist anders als Sie und hat andere Überzeugungen sowie Wertvorstellungen. Achten und würdigen Sie diese. Wenn Sie Respekt erwarten, müssen Sie Respekt entgegen bringen. So einfach ist das.

W+K: Mit wechselseitigem Respekt alleine ist es aber sicher nicht getan, oder?

Kraft: Kämpfen Sie hart in der Sache, um die es geht. Aber seien Sie wertschätzend zur Person. Verzichten Sie darauf, den anderen als Menschen zu verletzen, auch wenn Sie es könnten. Überlegen Sie stattdessen, was Ihnen wertvoll ist am Streit mit Ihrem Gegenüber. Als niveauller Feind beharren Sie nicht darauf, im Besitz „der (einen) Wahrheit“ zu sein. Wer dies tut, erklärt seinen Gegner entweder zum Lügner oder zum Unwissenden, dem man erst noch sagen muss, was wahr, richtig und demnach auch falsch ist. Diese Haltung funktioniert nur von oben nach unten. Das ist etwas anderes als gleiche Augenhöhe und Ebenbürtigkeit.

W+K: Die von uns erwähnten Feinde sollten also immer ebenbürtig sein?

Kraft: Ohne ebenbürtige Feinde fehlt uns das Wasser, in dem muntere Fische nun mal gerne schwimmen. Schauen Sie auf Ihren Weg vom panierten Pressfisch zum Delphin oder Hai zurück. Und Sie werden mir zustimmen: Schleimer und Freunde bekommt man an jeder Ecke, niveaulle Feinde muss man sich hart erarbeiten. Manchmal ist es ein harter Kampf, als Feind akzeptiert zu werden.

W+K: Können Sie hierzu ein Beispiel nennen?

Kraft: Auch in der Wirtschaft heben exzellente Konkurrenten das eigene Niveau und verhelfen manchem Manager auf den Feind-Olymp. Nehmen Sie etwa Dr. Ferdinand Piëch, der hat es geschafft. Auf dem Weg zum Gipfel hat er einige erfolgreiche Gegner erlegt: Pischetsrieder, Porsche und Wiedeking, um nur einige zu nennen.

W+K: Welche Fähigkeiten braucht es, um in solchen Kämpfen zu obsiegen?

Kraft: Die wichtigste Waffe im Streit ist unser kommunikatives Vermögen, authentisch unsere Interessen und Bedürfnisse zu artikulieren und von ihnen gerade dann nicht abzuweichen, wenn es brenzlich wird, das heißt Mut und Klarheit gefragt sind. Dabei sind einige Regeln zu beach-



Helmut Kraft

ZUR PERSON

Helmut Kraft war Personalentwickler, Lehrer, Theologe, Musiker, Sportler und Animator. Heute arbeitet er als gefragter Managementtrainer und –coach. Darüber hinaus ist er ein erfahrener „Frontkämpfer“ in beruflichen und privaten Konflikten mit hervorragendem Feindhandicap.



FISCHE HABEN FEINDE, FISCHSTÄBCHEN NICHT

REDLINE-VERLAG
ISBN: 978368812664
17,95 EURO

ten, wie etwa zwischen der Person und dem Problem zu unterscheiden, dem Gegner wertschätzend und respektvoll zu begegnen und dennoch in der Sache hart und klar zu bleiben. Doch Vorsicht: Wenn ich möchte, dass mein Konflikt-Sparringspartner meine Wünsche nicht nur respektiert, sondern sogar erfüllt, darf ich ihn mit meinem eskalierenden Verhalten nicht zum Gegenteil einladen. Druck erzeugt Gegendruck, das weiß schon seit langem die Physik. ■