

## Führung und Persönlichkeit

# Konfliktgespräche und Kampfkunst: Die eigene Balance behalten

Aufgeheizte Diskussionen, konfliktgeladene Besprechungen oder andere emotionale Gesprächssituationen – wenn ein Wort das andere gibt, ist es nicht immer leicht, die eigene Balance zu halten. Wer nicht ins Straucheln geraten will, findet interessante Anregungen bei vielen Kampfkünsten, wie etwa dem chinesischen Kung Fu.

**André Niedostadek und Holger Wiese**

Wenn Fäuste fliegen, dann wird es brenzlich. Sich auf eine solche Auseinandersetzung einzulassen kann jedoch fatal werden, es sei denn, man kann sich verteidigen und weiß, worauf es ankommt: zum Beispiel darauf, die Balance zu behalten, um handlungsfähig zu bleiben. Glücklicherweise wird nicht jeder Streit zum Kampf und gerade im beruflichen Alltag sind das wohl extreme Ausnahmen. Gang und gäbe sind dort – ebenso wie im privaten Umfeld – aber durchaus heikle Gesprächssituationen oder verbale Angriffe, bei denen die Emotionen hochkochen: Im Unterschied zur Freude entpuppen sich Angst, Ärger und Wut nur allzu häufig als Kommunikationskiller, die das innere Gleichgewicht ins Wanken bringen.

Wer nicht von Natur aus mit einem dicken Fell gesegnet ist, mag sich fragen: Was kann man tun, um die innere Balance zu stärken? Eine Antwort darauf dürfte für Entscheider und Führungskräfte ebenso interessant sein wie für Vertreter anderer Berufszweige in Unternehmen, Behörden oder Institutionen – vor allem wenn man sich selbst womöglich zwischen den Stühlen wiederfindet. Wege, die Balance zu finden und zu behalten, gibt es viele. Oft überschneiden oder ergänzen sie sich sogar. Hilfreich sind etwa Entspannungsübungen oder Meditation. Lohnend ist auch ein Blick auf Kampfkünste, zum Beispiel das chinesische Kung Fu.

### Persönliche Kompetenzen stärken

Das aus der Tradition von Shaolin-Mönchen entwickelte Kung Fu ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Kampfstile. Auch wenn es von außen oft sportlich anmutet, so ist doch die Kombination von Faustkampf und Tritten im Grunde weniger eine Sportart. Im Fokus steht vielmehr die Entwicklung persönlicher Fertigkeiten und Kompetenzen, die über das eigentliche Kämpfen hinausgehen: Das stete Aufrechterhalten der Schlagkraft, das Erkennen und Nutzen von Chancen sowie ein strategisches Vorgehen sind ebenso wichtig wie das Bewahren der Körperbalance. Aus einer Position heraus zu kämpfen, in der

### Auf einen Blick ...

#### Drei Tipps für das eigene Kommunikationstraining

- ✓ Nähe und Distanz: das aktive Zuhören bewusst in die eigene Kommunikation einbauen.
- ✓ Sich wieder lösen: Gesprächspausen taktisch nutzen, um sich neu aufzustellen.
- ✓ Begrenzen: die Selbstbeobachtung und -kontrolle schulen; welche eigenen Äußerungen schießen über das Ziel hinaus?

die eigene Balance nicht gehalten werden kann, ist wenig effektiv und spielt womöglich noch der anderen Seite in die Hände. Aber worauf ist zu achten?

### Das richtige Maß finden: Nähe und Distanz

Entscheidend ist beispielsweise das passende Verhältnis von Nähe und Distanz. Wer dem Gegner zu nah „auf die Pelle“ rückt, schränkt den eigenen Aktionsradius ein. Wer zu weit weg ist, wird sein Gegenüber entweder gar nicht oder nur schlecht erreichen und dann womöglich der Versuchung erliegen, sich vornüberzubeugen und damit seine Balance komplett einzubüßen.

Ähnlich verhält es sich in Konfliktgesprächen. Hier lassen sich Nähe und Distanz sehr gut austarieren. Augenfällig wird das bei der nonverbalen Kommunikation. So will es gut überlegt sein, wie nahe man seinem Gegenüber tatsächlich kommen will. Aber auch verbal lassen sich Nähe und Distanz bewahren.

### Prof. Dr. André Niedostadek, LL.M.

Professor für Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialrecht  
an der Hochschule Harz und Wirtschaftsmediator.  
Er praktiziert selbst das Ving Tsun Kung Fu.  
Kontakt: [aniedostadek@hs-harz.de](mailto:aniedostadek@hs-harz.de)



Wirkungsvoll ist unter diesem Blickwinkel etwa das bekannte aktive Zuhören. Dabei wird das Gesprochene nicht bloß passiv aufgenommen, sondern in eigenen Worten wiedergegeben, wobei die mitschwingenden Zwischentöne (z. B. Empfindungen, Emotionen) ebenfalls erfasst werden. Das so aufgebaute Verständnis schafft einerseits eine Nähe, andererseits wahrt es verbunden mit Respekt und Achtung zugleich die im eigenen Interesse nicht zu unterschätzende Distanz.

### Keine Klette: Sich wieder lösen

Förderlich für das Gleichgewicht ist es zudem, nach einer Aktion wieder in die Ursprungsstruktur zurückzufinden. Das ist dann entscheidend, wenn sich eine angedachte Aktion nicht durchsetzen lässt oder sich die Rahmenbedingungen plötzlich ändern und man sich in einer schlechten Position wiederfindet. Daher trainiert man im Kung Fu beispielsweise immer wieder, sich vom Gegenüber unmittelbar zu lösen, nachdem man einen Schlag oder Tritt ausgeführt hat. Eine ausgearbeitete Schritttechnik hilft ebenfalls, um aus einer unglücklichen Situation wieder herauszufinden und einen sicheren Stand einzunehmen. Das Stichwort hierbei: strategischer Rückzug. Im Unterschied zur hektischen Flucht zielt er darauf ab, den Überblick zu behalten. Zugleich wird so das Risiko minimiert, vom Gegner durch einen Fußfeiger, Schubser oder das Ziehen an der Kleidung aus dem Gleichgewicht gebracht zu werden. Wer das Körpergewicht hingegen ungleich verteilt, ist weniger handlungsfähig und verliert obendrein wertvolle Zeit, wenn es darum geht, aus der Gefahrenzone zu kommen und sich neu auszurichten.

Dieses Prinzip lässt sich ebenfalls sehr gut auf die Kommunikation übertragen – gerade in Konfliktgesprächen. So kann es durchaus im eigenen Interesse sein, sich gegebenenfalls zurückzunehmen. Das fällt jedoch umso schwerer, je hitziger die Diskussion ist. Wie Paul Watzlawick hervorgehoben hat, empfinden wir unser eigenes Kommunikationsverhalten ja stets als Reaktion auf den anderen: Noch bevor die andere Seite geendet hat, rattert es bereits im eigenen Kopf, was man als Nächstes sagen könnte. Damit setzt man leicht die innere Balance aufs Spiel. Wer sich aber bewusst löst, kann sich wieder sortieren und neu ausrichten. Das gelingt beispielsweise durch Gesprächspausen. Aber wie bewirkt man diese? Einfach nichts sagen und schweigen? Hier lässt sich der taktische Rückzug aus dem Kung Fu nutzen: Empfehlenswert ist es, solche Pau-

sen kurz einzuleiten: „Lassen Sie mich das einmal kurz ordnen. (Pause). Also ...“.

### Weniger ist mehr: Begrenzen

Eine Kampfsituation ist voller Dynamik, wobei im Kung Fu durch den Einsatz der Körperrotation die Kraft noch verstärkt wird. Damit die dabei entstehenden Fliehkräfte einen nicht aus der Bahn werfen, ist ein dritter Aspekt für das Bewahren der eigenen Balance ganz wesentlich: die Begrenzung der Bewegungen, um nicht „überzuschießen“. Es geht um wirksame, aber minimale Impulse, ohne dabei die eigene „strategische“ Haltung einzubüßen.

Auch dieser Ansatz lässt sich sehr treffend auf die Kommunikation übertragen. Der Clou besteht darin, sich selbst kontrolliert zu bremsen. Das ist speziell in konfliktgeladenen Situationen nicht ganz einfach, da die Konfliktspirale eigene Kräfte freisetzt und die Eskalation von einer Stufe zur nächsten führt. Wer eine Situation nicht anheizen will, tut also zunächst gut daran, kein weiteres Öl ins Feuer zu gießen. Dass man nicht ausfallend (!) wird, versteht sich von selbst und ist schon im eigenen Interesse angeraten. Ähnlich verhält es sich mit Ironie oder Zynismus. Zudem lohnt es sich, auf weitere Aspekte zu achten: Bedrängende Fragen („Warum haben Sie nicht ...?“) stoßen den anderen womöglich nicht nur vor den Kopf. Man schießt damit ebenfalls leicht über die eigenen Anliegen und Ziele hinaus. Ja selbst in einem gut gemeinten Ratschlag kann, wie es manchmal heißt, ein verbaler Schlag stecken.



### Das A und O: Struktur und Haltung

Nähe und Distanz austarieren, sich wieder vom Gegenüber lösen und die eigenen Bewegungen begrenzen – drei Facetten aus der Kampfkunst des Kung Fu, die man auch bei Konfliktgesprächen im Hinterkopf behalten sollte. So wie im Kung Fu dadurch die Körperstruktur und die Haltung gefördert werden, so bieten „Werkzeuge“ wie das aktive Zuhören, der Einsatz von Gesprächspausen oder die Selbstbeobachtung und Kontrolle mehr als bloße Techniken der Kommunikation. Letztlich mündet alles in einer Gesprächshaltung als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit.

### Holger Wiese



Mentor am KUNGFU-CAMPUS in Düsseldorf. Life- & Businesscoach mit den Schwerpunkten leistungsbezogene Ernährung, Prävention und Zen-Meditation. Seine Leidenschaft: synergetisches Netzwerken. Kontakt: [HolgerWiese@StartYourVision.today](mailto:HolgerWiese@StartYourVision.today)