



**eBook**  
**Freundschaft**  
Sonderausgabe 09 / 2009

**Liebe Leserinnen, liebe Leser,**

viele Menschen sehnen sich nach Freundschaft. Wenn man sie jedoch fragt, mit wem sie gern richtig befreundet sein möchten, wissen sie meist keinen Namen zu sagen. Das hat seinen guten Grund. Ebenso wenig, wie man sich aussuchen kann, in wen man sich verliebt, hat man die Wahl in der Frage, wer einem denn und wem man ein guter Freund sein könnte. Seelenverwandtschaft lässt sich nicht erzeugen, sie ist ein Geschenk. Dennoch hat man vieles, das Freundschaft ausmacht - Nähe, Vertrauen, Tragfähigkeit - in der eigenen Hand. In unserem Haupt-Newsletter für diesen Monat gehen wir der Frage nach, was man selbst dazu beitragen kann, dass Freundschaft gelingt. Im folgenden Text finden Sie einen Sonderbeitrag zum selben Thema. Weitere Inhalte und ein thematisch bezogenes Coaching-Gespräch können Sie dann unter <http://www.iwuf.de/newsletter/> nachlesen.

Mit herzlichen Grüßen

*Christian Weisbach & Petra Sonne*

---

## Freundschaft wagen

Freundschaft beruht auf Gegenseitigkeit und auf der Ausgewogenheit des beiderseitigen Interesses aneinander. Jemand zu zeigen, dass man gern mit ihm befreundet sein möchte, kann daher vor ganz schöne Hemmnisse stellen. Das größte Problem ist die Selbstoffenbarung und dabei genauer noch die Angst, der andere könne die eigenen Sehnsüchte und Wünsche so wenig teilen und verstehen, dass man sich damit bis auf die Knochen blamiert. Dieses Problem ist „erlernt“. Man kann das leicht daran erkennen, dass es bei Kindern noch nicht existiert. Ein Fünfjähriger fragt einen anderen Fünfjährigen ganz unbefangen „Wollen wir Freunde sein?“ - Wobei diese Art, gleichsam in eine Freundschaft hineinzuspringen, keinerlei Einfluss auf deren Tiefe und innere Qualität hat. Im Gegenteil hat man ja als Mensch gleich welchen Alters ein recht sicheres Gefühl dafür, mit wem man gern seine Zeit und Erlebnisse teilen möchte. Und für den, der gefragt wird, ist die Frage allein schon ein großes Kompliment, mehr noch, ein bedingungsloses Anerkennen der eigenen Person.

Erwachsene greifen statt der direkten Frage gern auf eine Art Politik der kleinen Schritte zurück. Also steht am Anfang der Anbahnung einer möglichen Freundschaft beispielsweise ein „Wir könnten ja mal zusammen Mittag essen gehen.“ Dann folgt - nach weiteren Mittagessen - in gebührendem zeitlichen Abstand eine Verabredung in den Biergarten, zu einer Veranstaltung oder Ähnlichem. So langsam kommt man sich näher, vielleicht muss noch die Schwelle vom *Sie* zum *Du* überschritten werden. Parallel kann man es auch mit gelegentlichen Anrufen der Art „Ich wollte mich einfach mal melden“ versuchen. Und so gehen die Monate ins Land.

Eigentlich ist das natürlich kein Problem. Aber dieses Vorgehen hat seinen Preis. Denn während man sich langsam vorwärts tastet, hat man ja den anderen noch nicht zum Freund.

Das ist vergleichbar der Entscheidung beim Tanzen. Man kann darauf verzichten, jemand zum Tanzen aufzufordern. Dann wird man mit absoluter Sicherheit keinen Korb bekommen. Aber man bringt sich damit gleichzeitig auch um das Vergnügen des Tanzens.

Außerdem kann unterwegs einiges schief gehen, und sei es nur, dass es zu einer Verabredung einschließlich der Ehe- oder Lebenspartner kommt - und so aus der gewünschten Zweierfreundschaft eine deutlich oberflächlichere „Die Krauses laden die Meyers zum Abendessen ein“-Verbindung wird. Auch Anderes, beispielsweise ein Umzug in eine andere Stadt, kann dazwischen kommen, bevor die Freundschaft eng genug wird, um auch über die Entfernung zu tragen.

Und zuletzt gibt es schließlich auch den Fall, dass aus der gewünschten Freundschaft gar nichts wird. Dann hat man viel Zeit und psychische Energie auf ein erfolgloses Unterfangen verwendet.

Nun stellt sich natürlich die Frage nach der Alternative.

Oft wird an dieser Stelle empfohlen, von Beginn an „mehrere Eisen im Feuer zu haben“. Aber vielleicht möchten Sie selbst sich einmal fragen, ob das dann noch als Wunsch nach echter Freundschaft zu betrachten ist oder nicht eher durch den Begriff der guten Bekanntschaft oder des eher beruflich orientierten Networkings beschrieben wird.

Im Grunde war die Lösung eingangs bereits genannt: Einfach den Stier bei den Hörnern zu packen und den eigenen Wunsch nach Freundschaft zu artikulieren. Aber dass man sich damit schwer tut, hat ja seinen Grund. Statt sich einfach darüber hinweg zu setzen, empfiehlt es sich, das eigene Zögern ernst zu nehmen und sich zu fragen, worin die eigentlichen Befürchtungen bestehen und wovor genau man sich schützen möchte. Wie an vielen anderen Stellen neigen Menschen nämlich auch hier zum Ausmalen von Katastrophen, die so

vermutlich nie eintreten werden, die einen aber aus lauter Furcht vor dem Worst Case am Handeln hindern. Dieser schlimmste anzunehmende Fall könnte beispielsweise in Folgendem bestehen: Man hat seinen Wunsch und damit ein inneres Bedürfnis offenbart, hat etwas von sich selbst preisgegeben, und das wird vom anderen nicht nur nicht in gleicher Weise geteilt, sondern man erntet Unglauben, Ablehnung oder gar Spott. Vielleicht hat der eine oder andere speziell aus Teenager-Tagen sogar unangenehme Erinnerungen an derartige Erlebnisse.

Wir möchten dazu ein vielleicht zunächst ungewöhnlich klingendes Vorgehen vorschlagen. Im professionellen Risikomanagement geht man an derartige Fragen so heran, dass man das Risiko aufteilt in die Schadenshöhe im schlimmsten Fall und in die Eintrittswahrscheinlichkeit. Eine ähnliche Denkweise kann man wirkungsvoll auf den privaten und persönlichen Bereich anwenden. Dazu gehören dann beispielsweise die folgenden Erwägungen: Zur Eintrittswahrscheinlichkeit können Sie zunächst den Charakter des möglichen neuen Freundes in Betracht ziehen. Von einem extrovertierten Menschen, der zu Spott und Ironie neigt, oder von jemand, der sich selbst vor allzu starken Emotionen durch Abwehr schützt, sind offensivere Reaktionen zu erwarten als von einem ruhigen Zeitgenossen. Vielleicht fragen Sie sich einmal, welche Eigenschaften Sie am Anderen so sehr schätzen oder was Sie so interessiert und ob es wirklich wahrscheinlich ist, dass er Sie und Ihr Beziehungsangebot in dieser Weise ablehnen wird. Außerdem kann man für sich einmal überlegen, welche tatsächlichen (nicht vermuteten oder erhofften) Anzeichen denn beim anderen dafür zu entdecken sind, dass der Wunsch nach Freundschaft womöglich auf Gegenseitigkeit beruht. Zur möglichen Schadenshöhe können Sie sich überlegen, wie verheerend denn eine Zurückweisung tatsächlich sein würde. In der Regel wird sich, gerade wenn man frühzeitig einen Versuch wagt, die Ernüchterung und Enttäuschung in Grenzen halten. Dafür hat man ein Stück Erfahrung und auch Übung dazugewonnen - auch hier gilt: Der Mensch wächst vor allem an und mit seinen Misserfolgen und geht in der Regel eher gestärkt daraus hervor. Um noch einmal auf das Beispiel zurück zu kommen: Wer gern tanzt nimmt das Risiko, einen Korb zu erhalten in Kauf, auch wenn nicht jeder Aufforderung nachgekommen wird. Am Ende einer derartigen Risikoanalyse steht dann in den meisten Fällen die Erkenntnis, dass eine Ablehnung relativ unwahrscheinlich ist, dass man sehr gut damit zurecht kommen würde und dass das Maß, in dem man sich vor einer möglichen Verletzung schützen wollte, übertrieben gewesen ist.

Wir wissen natürlich nicht, welche persönlichen Erfahrungen Sie mit diesem Thema verbinden. Und vielleicht prüfen Sie bei der nächsten Gelegenheit einmal, ob sie dem Menschen, der Ihnen wie ein möglicher guter Freund erscheint, nicht ganz offen und von sich aus Ihre Freundschaft anbieten.

---

## Das Institut

### Unser Arbeitsschwerpunkt

Persönliche Kompetenz und Unternehmensethik für Führungskräfte

### Unsere Überzeugung

Unternehmen können ihr Potenzial am besten ausschöpfen, wenn sich alle Mitarbeiter in gegenseitiger Wertschätzung für das Unternehmen einsetzen. Dabei sind für den einzelnen und für das Unternehmen jeweils zwei Fragen zu beantworten:

### Was soll getan werden?

Werte, Visionen und Ziele: Sie sollen die Grundlage für alle Handlungen in einem Unternehmen bilden. Diese Forderung allein führt allerdings noch nicht zu Ihrer Verwirklichung.

### Wie kann das gelingen?

Wesentlich ist es, die Energie jedes einzelnen freizusetzen, so dass er mit Begeisterung zum gemeinsamen Erfolg beiträgt. Wir vermitteln das notwendige Wissen, wie das bewirkt werden kann, und das Handwerkszeug für die Umsetzung in der Praxis.

## Die Personen



**Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach** lehrt und forscht an den Universitäten Tübingen und Hohenheim und arbeitet seit dreißig Jahren als Führungskräfteentwickler und Coach. Er ist Lehrcoach und Lehrtrainer der European Coaching Association e.V. Sein Arbeitsschwerpunkt ist der positive Einfluss einer wertschätzenden Haltung von Führungskräften auf den Erfolg ihrer Arbeit.

Scheunenweg 44  
72072 Tübingen-Weilheim  
Tel./Fax +49 (0) 70 71.74 394



**Dr. Petra Sonne-Neubacher** arbeitet als Wirtschaftsberaterin, Management Coach und Trainerin. Vorher war sie über zehn Jahren in leitenden Positionen in der chemischen Industrie tätig. Ihre Schwerpunkte sind Unternehmensführung und Prozessoptimierung.

Merziger Weg 1B  
60529 Frankfurt / Main  
Tel: + 49 (0) 69.35 35 63 67  
Fax: + 49 (0) 69.35 35 63 68  
Mobil: +49 (0) 151.56 07 62 07

---

## Unsere Seminare

### Weitblick

Das Seminar soll Sie in die Lage versetzen, berufliche und Lebensziele in Einklang zu bringen. Von Psychologie bis Prozessoptimierung – Sie lernen Ihr „Projekt“ Berufsleben mit den unterschiedlichsten Methoden erfolgreich und zukunftsorientiert zu gestalten. Finden Sie zum Beispiel eine Antwort auf die Frage: Was soll der nächste Karriereschritt in meinem Unternehmen sein? Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/weitblick> .

---

### Unterwegs

Der Wechsel von konzentriertem Input und Wanderungen kennzeichnet das freieste und überraschendste unserer Seminare. Zu einem relevanten Thema können die Teilnehmer in einem ergebnisoffenen Prozess Erkenntnisse sammeln und im Austausch mit den Anderen reflektieren und vertiefen. Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/unterwegs/> .

---

### Führung in Krisensituationen

In einer Krisensituation gilt es, die oft verunsicherten Mitarbeiter vertrauensvoll von den notwendigen Maßnahmen zu überzeugen, nicht zuletzt um die Produktivität zu erhalten. In engem Bezug zu ihrer spezifischen Situation – gern anhand konkreter Fälle – können die Teilnehmer grundsätzliche Techniken vertrauensstiftender und motivierender Kommunikation an praktischen Beispielen einüben.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/krisensituationen> .

---

### Emotionale Kompetenz

Neben sachlichen spielen emotionale Aspekte in Arbeitsprozessen eine erhebliche, oft unterschätzte Rolle. Die Teilnehmer lernen und üben in Rollenspielen, die Emotionen ihrer Mitarbeiter zu erkennen, einzuschätzen und zu berücksichtigen. Mehr unter

<http://www.iwuf.de/seminare/emotionale-kompetenz> .

---

### Erfolgreiche Gesprächsführung

Wenn professionelle Kommunikation nicht zum gewünschten Erfolg führt, liegt das häufig nicht an der Qualität der Argumente, sondern an der mangelnden Berücksichtigung des Gesprächspartners. Erfolgreiche Kommunikation dagegen orientiert sich am Gegenüber. In Übungen und Rollenspielen lernen die Teilnehmer im Gespräch herauszufinden, was der Gesprächspartner wirklich will, und entsprechend darauf zu reagieren.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/gespraechsfuehrung/> .

---

### Mitarbeiter coachen

Eine verstärkt auftretende Anforderung an Führungskräfte ist es, Mitarbeiter bei internen Problemen zu begleiten und zu unterstützen. Hier üben Sie grundsätzliche Techniken des Coachings und stärken Ihre Kompetenz in vertrauensbildender Kommunikation und Führung. So lernen Sie, die Situation und die Emotionen ihrer Mitarbeiter besser zu erkennen und im Gespräch zu berücksichtigen.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/mitarbeiter-coachen/>

---

Weitere Informationen, Termine, Anmeldung und Seminarbedingungen unter <http://www.iwuf.de/seminare/>

---

Termine anderer Veranstalter

Erzabtei Beuron

### 18. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. In einer losen Folge werden Themen der Wirtschaftspolitik im Allgemeinen sowie innerbetriebliche Fragen und Problemstellungen im Besonderen behandelt. Die Tagung wird gestaltet und moderiert von und Bruder Jakobus Kaffanke OSB und Dr. Petra Sonne.

Das Thema für 2009 lautet „Der 14-Stunden-Tag - Zwischen Arbeitsfreude und Burnout“.

Weitere Informationen und ein ausführliches Tagungsprogramm unter:

<http://www.erzabtei-beuron.de/quelle/wirtschaftsethik.php>

---

## Verwaltung & Impressum

Unser nächster Newsletter erscheint am 1.10.2009 zum Thema „**Leidenschaft**“

IWUF-Newsletter abonnieren oder abbestellen unter <http://www.iwuf.de/newsletter/>

Wenn Sie konkrete Themenwünsche, Fragen oder Anregungen haben, zu denen Sie gern etwas lesen würden, schreiben Sie uns bitte unter <http://www.iwuf.de/kontakt/>.

### Redaktion:

Dr. Petra Sonne-Neubacher

Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

### Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher

Institut für wertschätzende Unternehmensführung

Merziger Weg 1B

60529 Frankfurt / Main

[www.iwuf.de](http://www.iwuf.de)

© **Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR** - **Alle Rechte vorbehalten.** Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion.

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.

© Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR 2009 - Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion. Alle Angaben ohne Gewähr.