

# YOKOTEN

Magazin für Operational Excellence, Leadership und KI-Praxis

01

Februar 2024  
13. Jahrgang  
9,50 EUR



## Mit Dünoblech dick im Geschäft

Wie MERZ seine Blechfertigung verdreifacht



**Unternehmenswerte**  
Moderne Klassiker im  
zeitgemäßen Gewand



**Mays Meinung**  
Führungsintelligenz im  
Zeitalter von Deep Learning

# Verstehen und verstanden werden

## Teil 2: Beziehungstuning. Erfolgreich kommunizieren mit Langzeitgarantie

Stellen Sie sich zwei Menschen vor. Mit dem einen kommen Sie gut klar, die Beziehung passt. Bei dem anderen danken Sie dem Herrgott für jeden Tag, an dem Sie ihn nicht sehen müssen. Jetzt taucht ein Problem auf. Mit welchem von beiden fällt es Ihnen leichter, das Problem zu lösen?

von Peter Brandl

**B**eziehungsmanagement ist ein oft vernachlässigter Bereich in der Kommunikation. Wir machen uns Gedanken über Argumente oder irgendwelche rhetorischen Tricks, mit denen wir unser Gegenüber beeinflussen können. Wenn aber die Beziehung und damit die Basis zwischen den Akteuren nicht stimmt, hat das einen enormen Einfluss auf das Gelingen der Kommunikation. Beziehungen lassen sich zielgerichtet steuern, und wir können viel mehr managen als wir glauben.

Management, was bedeutet dieses Wort eigentlich? Das Wort kommt aus dem Lateinischen: von „manus“ – die Hand, und „agere“ – führen, bewegen, treiben. Daraus wurde dann das italienische „maneggiare“, was so viel heißt wie „handhaben“ und „führen“. Beziehungs-„Management“ ist damit also das Handhaben oder das Steuern von Beziehungen. Doch wie geht das? Wie lassen sich Beziehungen „managen“?

### Sach- oder Beziehungsebene. Worum geht es gerade?

Aus der Psychologie wissen wir, dass jede Kommunikation auf mindestens zwei Ebenen stattfindet, auf einer Sachebene und auf einer Beziehungsebene. Auf der Sachebene kommunizieren wir mit dem Kopf, ganz rational; hier geht es um stichhaltige Argumente, um Fakten und Inhalte. Hier sprechen wir genau das aus, was wir sagen wollen. Zum Beispiel: „Ich friere.“ Das bedeutet für denjenigen, der das hört:

Dem Menschen mir gegenüber ist kalt. Er friert. Könnte diese Aussage vielleicht auch etwas ganz anderes bedeuten? Ja, könnte sie. Aber nicht auf der Sachebene.

Auf der Beziehungsebene sieht das anders aus: Hier kommen Gefühle, Emotionen und vor allem Bewertungen dazu. Und natürlich kommen damit auch Vorurteile ins

Je tragfähiger, je stabiler und gefestigter die Beziehungsebene zwischen zwei Menschen ist, umso stärker kann sie mit sachlichen Konflikten und Meinungsverschiedenheiten umgehen. Eine gute Beziehung hält das aus. Wenn eine Eisfläche dick genug ist, kann man sogar Fabriken oder Landebahnen darauf bauen.

**„Jede Kommunikation verfügt über einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt in der Form, dass die Beziehung den Inhalt dominiert.“**

(Paul Watzlawick)

Spiel. Und das drücken wir oft nicht durch Worte aus, sondern kommunizieren es nonverbal: durch Gesten, Mimik oder unsere Körperhaltung. Der bekannte österreichische Psychotherapeut und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick formulierte dazu obiges Kommunikations-Axiom.

### Das Eisberg-Modell der Kommunikation

Das Verhältnis von Sach- zu Inhaltsanteilen lässt sich demnach mit einem Eisberg vergleichen. Vereinfacht gesagt kann man unterstellen, dass nur 20 Prozent der kommunizierten Inhalte auf der Sachebene stattfinden. 80 Prozent der Inhalte finden auf der Beziehungsebene statt, quasi „unter Wasser“. Hier strudelt alles herum, was die Kommunikation beeinflusst, ohne explizit gesagt zu werden: Gefühle, Ängste, Vorurteile, unsere Meinung zum Gesprächspartner, Konflikte, Befindlichkeiten, Verzerrungen (s. Abb. Eisbergmodell, S. 20).

### Fünf Stellschrauben für das Beziehungstuning

Beziehungsfördernde Aktionen gehören zu den Grundlagen einer gelingenden Kommunikation und sind auch eine Frage des gegenseitigen Respekts. Fünf Stellschrauben haben sich im Tuning besonders bewährt:

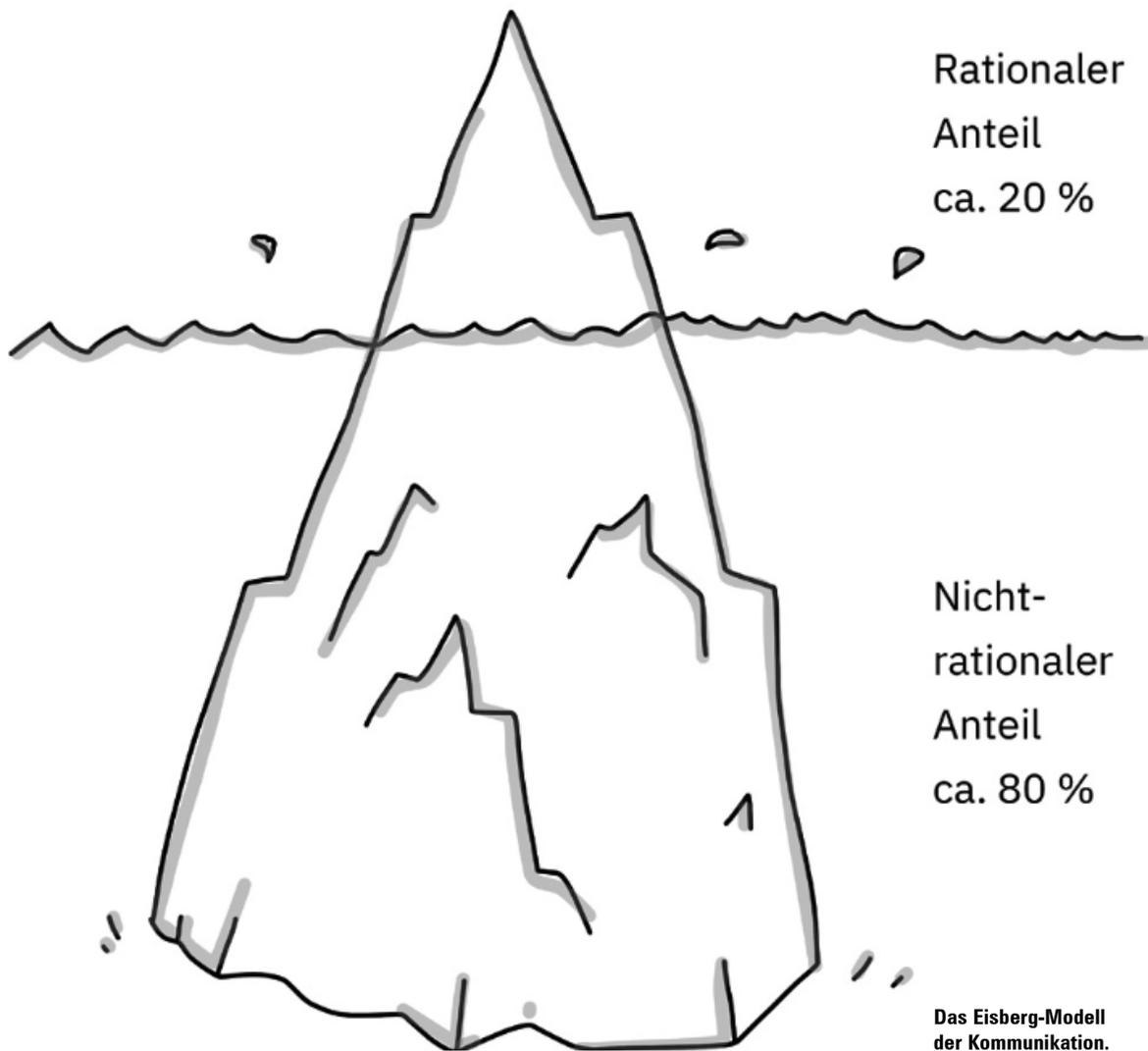
#### 1. Lass den anderen ausreden

Diese erste Option ist extrem einfach anzuwenden, überaus wirkungsvoll und nahezu unbekannt: Lass den anderen ausreden. Eigentlich sollte das selbstverständlich sein, bleibt aber im Eifer des Gefechts häufig auf der Strecke. Es gilt, dem Gegenüber echtes Interesse zu signalisieren – ohne ihn oder sie zu unterbrechen. Das gilt vor allem für Vielredner. Die meisten Vielredner reden nämlich deswegen viel, weil sie das Gefühl haben, dass man ihnen nicht zuhört.



BELIEF  
SENSATION  
STORY  
JUDGEMENT  
EXPERIENCE  
MEANING  
MEMORY  
FEELING  
THOUGHT  
DEMEANOR  
ATTITUDE  
INTUITION  
PERSPECTIVE  
SELF-IMAGE  
HISTORY  
EXPECTATION  
LONGING  
EMOTION  
REFLEX  
IGNORANCE  
INSTINCT  
HABIT  
SENSITIVITY  
INSECURITY  
OBSERVATION  
BELIEF  
SENSATION  
STORY  
JUDGEMENT  
EXPERIENCE  
MEANING  
MEMORY  
FEELING  
THOUGHT  
DEMEANOR  
ATTITUDE  
INTUITION  
PERSPECTIVE  
SELF-IMAGE  
HISTORY  
EXPECTATION  
LONGING  
EMOTION  
REFLEX  
IGNORANCE  
INSTINCT  
HABIT  
SENSITIVITY  
INSECURITY

Foto: © johnhain - pixabay.com



### 2. Höre wirklich zu

Zuhören ist mehr als „nichts sagen“. Wie oft sind wir in Gedanken und damit mit unserer Aufmerksamkeit schon lange bei einer Erwiderung oder Entgegnung des Gehörten. Wirkliches Zuhören befördert generell mehr Aufmerksamkeit für die kommunikative Situation und die unterschiedlichen Standpunkte. Echtes Zuhören signalisiert Wertschätzung und hat noch einen anderen gravierenden Vorteil: Man erhält wesentlich mehr Informationen.

### 3. Versuche, den anderen zu verstehen

Nichts ist leichter, als jemanden zu verstehen, der so ist wie man selbst. Das ist keine Kunst. Spannend wird es, wenn man einem Menschen begegnet,

der komplett anders tickt. Dessen Einstellungen, Lebensweise oder Ideale den eigenen völlig widersprechen. Da wird die Sache schon schwieriger. Verstehen hat nichts mit recht geben zu tun, aber Win-win-Lösungen setzen ein gewisses Wollen bei allen Beteiligten voraus. Niemand verlangt, dass man eine völlig widerstrebende Meinung gutheißt, toleriert oder gar akzeptiert. Wer aber wirklich eine Lösung sucht, muss sein Gegenüber erst verstanden haben. Das geht nicht, ohne wenigstens den Versuch zu unternehmen, sich in den Partner hineinzusetzen, seine Sicht der Dinge nachzuvollziehen.

### 4. Finde Gemeinsamkeiten

Zu oft sehen wir die Widersprüche oder das, was uns trennt. Doch jede

Einigung beginnt mit irgendetwas Gemeinsamem. Diese Gemeinsamkeiten gilt es zu suchen und auch direkt anzusprechen, denn das verbindet. Oft kann es sinnvoll sein, sich während eines Gesprächs oder während eines Konflikts wieder darauf zu besinnen, was verbindet. Das Trennende drängt sich ohnehin schon von selbst auf.

### 5. Akzeptiere zumindest Teile der anderen Meinung

In jeder – auch noch so konträren – Haltung lassen sich Punkte finden, denen man zustimmen kann. Häufig genug sind die Motive des Gegenübers gar nicht so weit entfernt wie es scheint. Diese Technik der teilweisen Akzeptanz hat eine enorme Wirkung. Wie beim Bohren eines kleinen Lochs



Foto: © DDRockstar – stock.adobe.com

Gerade dort wo Unstimmigkeiten bis hin zur Feindschaft entstehen, lohnt es sich mit Beziehungstuning an einer Verbesserung zu arbeiten.

in einen Deich passiert scheinbar erst einmal nichts. Dennoch weicht der Damm langsam auf und verliert seine strukturelle Festigkeit. Bis er bricht.

Vielleicht denkt mancher, dass diese Stellschrauben doch auf der Hand liegen – für das alles reicht doch schon der gesunde Menschenverstand. Unterschätzen dürfen wir allerdings nicht das Unbewusste. Wann

hören wir wirklich mal sehr bewusst richtig gut zu? Oder versuchen, verbindende Punkte in einer vertrackten Kommunikationssituation auszumachen und so einen halbwegs funktionierenden Konsens hinzukriegen?

### Die Beziehung zum Lieblingsfeind tunen

Gerade der Lieblingsfeind bietet ein tolles Übungsfeld; endlich eine gute Gelegenheit,

diese herausfordernden Kandidaten etwas aufzuhübschen. Hier eine Übung dazu:

### Übung zum Beziehungstuning

- Wählen Sie einen (für Sie) schwierigen Menschen aus. Es reicht völlig, wenn Sie diese Übung in Ihrer Vorstellung machen.
- Finden Sie irgendein positives Detail an diesem Menschen. Doch! An jedem Menschen gibt es irgendein positives Detail. Manchmal muss man nur etwas suchen.
- Konzentrieren Sie sich auf dieses Detail und lassen Sie es den Rest dieser Persönlichkeit überstrahlen.
- Wenn Sie diesem Menschen das nächste Mal begegnen, achten Sie besonders auf dieses Detail und wie häufig es erscheint.

In der Tat, es gibt Menschen, da fällt es ausgesprochen schwer, irgendetwas Positives zu finden. Aber es wirkt. Die Übung ist in der Praxis wirklich spannend und das Ergebnis mit der Verstärkung der positiven Details überrascht und funktioniert. ■



Menschen kommunizieren nonstop, tauschen sich aus, überzeugen, verhandeln. Leider klappt das oft unbemerkt nicht wie erhofft oder gedacht. Wir missverstehen und werden missverstanden, hören nicht richtig zu und reden aneinander vorbei. Streit entsteht, Kunden springen ab, Freundschaften zerbrechen. Zusätzlich erschwert die digitale Kommunikation, unsere Gespräche zu steuern und zum Ziel zu führen. Deshalb gibt uns Peter Brandl in seinem neuen Buch praxiserprobte Techniken und Werkzeuge an die Hand, damit Kommunikation funktioniert und uns das Leben leichter statt schwerer macht. Viele anschauliche Videos, Übungen und Checklisten im Web ermöglichen die schnelle und direkte Umsetzung dieser Techniken.

**Peter Brandl: Kommunikation 3.0 – Die wohl wichtigste Kompetenz unserer Zeit erfolgreich nutzen, 192 Seiten, Softcover, ISBN 978-3-96739-165-7 GABAL Verlag, Offenbach**