

ATILLA VURAN

MORITZ WEILANDT

**ERFAHREN**  
**WAS VERBINDET**  
oder trennt ...

 **PONTEA**

Atila Vuran  
Moritz Weilandt

Erfahren, was verbindet – oder trennt ...

Für Nora und Eva

*Damit wir immer in Verbindung bleiben.*

Atilla Vuran  
Moritz Weilandt

**ERFAHREN,  
WAS VERBINDET –  
ODER TRENNT ...**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt haben die Autoren keinen Einfluss. Eine Haftung der Autoren ist daher ausgeschlossen.

*Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Bitte beachten Sie: Bei der Beschreibung sämtlicher Inhalte dieses Buches sind stets Personen allen Geschlechts gleichermaßen gemeint. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird jedoch oftmals nur die männliche Form verwendet (z. B. Mitarbeiter).*

ISBN: 978-3-96740-539-2

Im Vertrieb von: GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155, D-63069 Offenbach, [info@gabal-verlag.de](mailto:info@gabal-verlag.de)

Textredaktion: Dr. Nina Harbers, PONTEA AG

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen, [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach

Autorenfotos: module\* GmbH, Flurlingen, [www.moduleplus.ch](http://www.moduleplus.ch)

Layout und Satz: ZeroSoft, Timisoara

© 2025 PONTEA AG, Rollenbergstrasse 12, CH-8463 Benken ZH, Schweiz, [info@ponte.ch](mailto:info@ponte.ch)

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der Autoren. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

# Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Warum dieses Buch</b> .....   | <b>9</b>  |
| Wie dieses Buch aufgebaut ist .....  | 11        |
| <b>Teil 1: Das Konzept der Verbundenheit</b> .....                                 | <b>13</b> |
| <b>Beziehung und Verbindung</b> .....  | <b>15</b> |
| <i>Das Wichtigste in Kürze</i> .....   | 18        |
| <b>Komplexität und Verbindung</b> .....  | <b>19</b> |
| <i>Das Wichtigste in Kürze</i> .....   | 22        |
| <b>Verbindung durch Emotionale Aufnahmebereitschaft und<br/>Berechtigung</b> ..... | <b>23</b> |
| Aufnahmebereitschaft als Kompetenz .....   | 24        |
| Filter der Aufnahmebereitschaft .....  | 26        |
| Individuelle Filter .....  | 29        |
| Soziale Filter .....   | 30        |
| Physiologische Filter .....  | 31        |
| Verschiedene Richtungen von Verbindungen .....                                     | 32        |
| Verbindung zu uns selbst .....   | 32        |
| Verbindung von anderen zu uns .....  | 33        |
| Verbindung von uns zu anderen .....  | 33        |
| Führung und Kommunikation in vier Quadranten .....                                 | 34        |
| Interesse .....  | 35        |
| Ignoranz .....   | 35        |
| Dominanz .....   | 37        |
| Entwicklung .....  | 38        |
| <i>Das Wichtigste in Kürze</i> .....   | 39        |
| <b>Emotionale Stabilität als Voraussetzung</b> .....                               | <b>40</b> |
| <i>Das Wichtigste in Kürze</i> .....   | 41        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Teil 2: Verbundenheit in verschiedenen Lebensbereichen</b> .....            | <b>43</b> |
| <b>Verbundenheit im Bereich „Arbeit“</b> .....                                 | <b>45</b> |
| „Am Tisch sitzen“ .....  | 46        |
| Wertekonflikte im Integrationsprozess .....                                    | 50        |
| Wertekonflikt „Ergebnis – Status“ .....  | 51        |
| Wertekonflikt „Verantwortung – Beliebtheit“ .....                              | 52        |
| Wertekonflikt „Klarheit – Sicherheit“ .....                                    | 52        |
| Wertekonflikt „Auseinandersetzung – Harmonie“ .....                            | 53        |
| Wertekonflikt „Vertrauen – Unverwundbarkeit“ .....                             | 54        |
| Transformation der Wertekonflikte .....  | 55        |
| Verbundenheit in der beruflichen Praxis fördern .....                          | 56        |
| Der Dreiklang „Aufnehmen – Annehmen – Transformieren“ .....                    | 57        |
| Auswirkungen bei Störung des Dreiklangs .....                                  | 59        |
| Konkrete Anwendungsfälle für Verbundenheit im Bereich „Arbeit“ ..              | 61        |
| Anwendungsfall 1: Neue Mitarbeiter .....                                       | 61        |
| Anwendungsfall 2: Neue Führungskraft .....                                     | 62        |
| Anwendungsfall 3: Familiennachfolge .....                                      | 62        |
| Anwendungsfall 4: Kündigungen .....  | 63        |
| Anwendungsfall 5: Integration von HR .....                                     | 63        |
| Gängige Fallen und Stolpersteine im Bereich „Arbeit“ .....                     | 64        |
| Falle 1: Beteiligung wünschen, aber nicht wollen .....                         | 64        |
| Falle 2: Überzeugen wollen .....   | 65        |
| Falle 3: Davon ausgehen, dass Menschen von selbst aufnahmebereit<br>sind. .... | 65        |
| Ausblick: Zukunft der Führung in Organisationen .....                          | 66        |
| <i>Das Wichtigste in Kürze</i> .....   | 67        |
| <b>Verbundenheit im Bereich „Familie und Alltag“</b> .....                     | <b>68</b> |
| Selbstwertgefühl .....   | 70        |
| Wissenschaftlicher Hintergrund .....   | 72        |
| Die verschiedenen Arten des Selbstwertgefühls .....                            | 75        |
| Quellen für ein authentisches Selbstwertgefühl .....                           | 84        |
| Das Selbstwertgefühl im Wandel der Zeit .....                                  | 91        |
| Verbundenheit im Alltag fördern .....  | 93        |
| Selbstwertmomente nutzen .....   | 96        |
| Bewusst wahrnehmen .....   | 99        |
| Sich innerhalb der Familie „an den Tisch setzen“ .....                         | 102       |
| Am Tisch sitzen, bevor Sie Eltern werden .....                                 | 106       |
| Am Tisch sitzen, wenn das erste Kind da ist. ....                              | 107       |

|   |            |
|---|------------|
| Immer wieder am Tisch sitzen, während die Kinder heranwachsen       | 108        |
| Am Tisch sitzen, wenn die Kinder ausziehen                          | 109        |
| Am Tisch sitzen, wenn die Kinder eine eigene Familie gründen...     | 111        |
| Am Tisch sitzen, bevor Sie sich vom Partner trennen                 | 112        |
| Gängige Fallen und Stolpersteine im Bereich „Familie und Alltag“    | 114        |
| Falle 1: Das Selbstwertgefühl von überzogenem Ideal abhängig machen | 114        |
| Falle 2: Sich vom Grundbedürfnis der Beachtung lossagen wollen      | 117        |
| Falle 3: Sich nicht selbst beachten                                 | 118        |
| <i>Das Wichtigste in Kürze</i>                                      | 120        |
| <b>Verbundenheit im Bereich „Partnerschaft“</b>                     | <b>121</b> |
| Kognitive Unterscheidungen  | 123        |
| Motivationale Merkmale  | 126        |
| Merkmale der Informationsverarbeitung                               | 135        |
| Verbundenheit in der Partnerschaft fördern                          | 145        |
| Kognitive Unterscheidungen erkennen und anwenden                    | 145        |
| Eine Beziehungskultur entwickeln                                    | 147        |
| Praktische Konzepte für eine gelingende Beziehung im Alltag         | 156        |
| Konzept 1: Bitten Sie um das, was Sie brauchen                      | 157        |
| Konzept 2: Nehmen Sie an, was Sie bekommen                          | 158        |
| Konzept 3: Zeigen Sie Dankbarkeit für das, was Sie erhalten         | 158        |
| Konzept 4: Zeigen Sie Ihre Verletzbarkeit                           | 159        |
| Konzept 5: Sorgen Sie für Ausgleich                                 | 160        |
| Konzept 6: Halten Sie Wort  | 160        |
| Konzept 7: Lösen Sie Konflikte konstruktiv                          | 161        |
| Kränkungen in der Partnerschaft überwinden                          | 162        |
| Gängige Fallen und Stolpersteine im Bereich „Partnerschaft“         | 165        |
| Falle 1: Mangelndes Interesse am Partner                            | 165        |
| Falle 2: Eine Kränkung als „Kriegserklärung“ sehen                  | 166        |
| Falle 3: Die Instabilität des Partners beseitigen wollen            | 166        |
| <i>Das Wichtigste in Kürze</i>                                      | 167        |
| <b>Verbundenheit im Bereich „Freundschaften“</b>                    | <b>169</b> |
| Vertrauen, Vertrautheit und Glaubwürdigkeit                         | 170        |
| Vertrauen und Vertrautheit  | 171        |
| Vertrauen und Glaubwürdigkeit                                       | 173        |
| Aspekte der Verbundenheit in Freundschaften                         | 177        |
| Aspekt 1: Glaubwürdigkeit   | 178        |

|  |            |
|--|------------|
| Aspekt 2: Andersartigkeit und Vielfalt .....                       | 179        |
| Aspekt 3: Unabhängigkeit .....                                     | 179        |
| Aspekt 4: Verhalten in schwierigen Zeiten .....                    | 181        |
| Aspekt 5: Umgang mit Trennungen .....                              | 182        |
| Aspekt 6: Freundschaft zu sich selbst .....                        | 183        |
| Verlorene Verbundenheit gezielt wiederherstellen .....             | 185        |
| Gängige Fallen und Stolpersteine im Bereich „Freundschaften“ ..... | 186        |
| Falle 1: Dem anderen die Welt erklären wollen .....                | 187        |
| Falle 2: Zwingende Konstanz erwarten .....                         | 187        |
| Falle 3: Nicht loslassen können .....                              | 188        |
| <i>Das Wichtigste in Kürze</i> .....                               | 190        |
| <b>Ausblick in die Zukunft und Fazit .....</b>                     | <b>191</b> |
| <b>Schlusswort .....</b>   | <b>195</b> |
| <b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>                     | <b>198</b> |
| <b>Die Autoren .....</b>   | <b>200</b> |

## Warum dieses Buch

Kennen Sie diese Momente? Wenn ein kleines Kind zum ersten Mal mit seinen winzigen Fingern ins Essen greift und es – vielleicht noch unbeholfen – in den Mund befördert, dann leuchten die Augen der Eltern. Ein strahlendes Lächeln, voller Stolz und Freude. „Schau nur, unser Kind isst ganz allein!“ Kurze Zeit später, wenn das Kind seine ersten wackeligen Schritte macht, stockt der Atem. Jeder kleine Schritt fühlt sich an wie ein riesiger Meilenstein. „Unser Kind kann laufen!“ Und wenn aus seinem Mund zum allerersten Mal ein zögerliches „Ma-ma“ oder „Pa-pa“ kommt, gibt es kein Halten mehr. Dieser Moment wird gefeiert, als hätte das Kind soeben die Welt verändert.

In diesen Augenblicken entwickeln und zeigen die meisten Eltern ein tiefes Vertrauen in das Kind, einen Glauben an seine Fähigkeiten. Eltern reagieren in der Regel intuitiv, sie stellen eine tiefe, bedingungslose Verbindung her. Sie bringen sich ein, oft spielerisch – mit einem Löffel, der zum Flugzeug wird, das sanft im offenen Mund des Kindes landet. Aber warum tun sie das? Weil sie mehr wollen als nur lehren. Sie möchten Nähe, sie möchten diese magische Bindung spüren, die im Hintergrund all dieser kleinen großen Momente schwingt. Es ist die Verbindung zu ihrem Kind, die alles verändert. Und genau diese Verbindung lässt uns als Menschen wachsen – nicht nur in den ersten Lebensjahren, sondern ein Leben lang.

Jeder Mensch erblickt das Licht der Welt mit vier emotionalen Grundbedürfnissen – Nähe, Freiheit, Entwicklung und Selbstwert.<sup>1</sup> Ein Kind sucht intuitiv den Kontakt zu seinen Eltern und will das Gefühl von Nähe. Zudem möchte es frei sein und Einfluss gewinnen, manchmal sogar so stark, dass man den Eindruck gewinnen könnte, es sei kurzzeitig nicht mehr an einer gemeinsamen Verbindung interessiert. Es möchte jeden Tag lernen und neue Dinge entdecken. Und während es sich in diesem Spannungsfeld bewegt, möchte es zudem ein stabiles Selbstwertgefühl entwickeln und

---

<sup>1</sup> Grawe, 2004, Häusel, 2012

aufrechterhalten. Dass zwischen diesen wichtigen Bedürfnissen Konflikte vorprogrammiert sind, ist verständlich.

Seit mehr als 20 Jahren beschäftigen wir uns mit dem Prinzip „eine Verbindung aufbauen“ – sowohl durch intensive Reflexion als auch durch das tagtägliche Erleben in der Arbeit mit unseren Kunden. Unsere Erfahrungen und Erkenntnisse daraus haben wir in diesem Buch zusammengetragen. Die Lektüre kann Sie dabei unterstützen, ein (noch) höheres Bewusstsein dafür zu bekommen, wie Menschen über verschiedene Lebensbereiche hinweg bewusst oder auch unbewusst miteinander Verbindungen aufbauen oder verlieren können. Stellen Sie sich vor, Sie könnten die unsichtbaren Fäden, die uns Menschen verbinden, bewusst steuern – die Beziehungen zu anderen vertiefen und die Nähe spüren, die wir uns meistens wünschen, aber oft nicht erreichen. Wir laden Sie ein, Ihr Leben und das von anderen aus neuen Blickwinkeln wahrzunehmen, um so noch bewusster zu erfahren und zu erleben, was alles verbinden oder trennen kann.

Wir leben in einer Zeit, in der das Verständnis von menschlicher Verbundenheit oft oberflächlich bleibt. Doch wir glauben, dass gerade darin ein ungeahntes Potenzial für ein gelingenderes Leben liegen kann. Vielleicht werden Menschen in 300 Jahren erstaunt auf unsere heutigen Vorstellungen von Beziehungen zurückblicken und sich wundern, wie wenig wir die Möglichkeiten der Verbindung genutzt haben.

Dieses Buch soll Sie mit der Freiheit und dem Wissen ausstatten, selbst zu entscheiden, welche der Anregungen Sie in Ihr Leben einfließen lassen möchten. Wir erheben dabei keinen Anspruch auf Allwissenheit oder Vollständigkeit, sondern möchten Ihnen Impulse geben, damit Sie selbst herausfinden, wie Sie Ihre Verbindungen stärken können. Und vielleicht auch, wo es sinnvoll ist, Distanz zu wahren. Denn nicht jede Beziehung muss zwingend vertieft werden.

Mit diesem Buch möchten wir Sie hierzu einladen – nicht belehren. Es wird Sie vielleicht an der einen oder anderen Stelle herausfordern, Ihre bisherigen Überzeugungen zu hinterfragen oder sogar ganz neue Wege in Ihren Beziehungen zu gehen.

## Wie dieses Buch aufgebaut ist

Der erste Teil dieses Buches untersucht, was genau es eigentlich bedeutet, wirklich in Verbindung zu sein. Warum verlieren wir so oft den Kontakt zu anderen, obwohl wir uns nach Nähe sehnen? Und was genau ist der Unterschied zwischen einer Verbindung und einer Beziehung? Auf anschauliche Weise führt Sie dieser Teil näher an das Konzept der Verbundenheit heran und lässt Sie die Dynamiken erkennen, die zwischen uns allen wirken.

Im zweiten Teil tauchen wir noch tiefer ein und nehmen vier zentrale Lebensbereiche – Beruf, Familie und Alltag, Partnerschaft und Freundschaften – unter die Lupe. Hier erfahren Sie anhand echter Situationen, wie das Prinzip von Verbindung und Beziehung Ihr Leben positiv verändern kann. Sie finden keine starren Regeln, sondern Empfehlungen, die Sie befähigen können, Ihre eigene Richtung zu finden. Jeder Mensch ist einzigartig, jede Beziehung anders. Aber genau darin liegt der Reiz: Sie lernen Prinzipien kennen, wie Sie mehr Verbundenheit in Ihrem Leben schaffen können – ohne dass wir Ihnen vorschreiben, wie Sie handeln müssen.

Vielleicht werden Sie an manchen Stellen Fragen haben, sich irritiert fühlen oder auf provokative Aussagen stoßen. Das ist beabsichtigt. Dieses Buch soll Ihnen keine fertigen Lösungen anbieten – es soll Sie dazu anregen, nachzudenken und Ihre Differenzierungsfähigkeit (mehr dazu gleich im Teil 1 im Kapitel „Beziehung und Verbindung“) weiterzuentwickeln.

Jedes Kapitel zu den Lebensbereichen beginnt mit einer Beispielgeschichte, die eine Identifikation mit dem Thema schaffen soll. Die Geschichten basieren auf Erlebnissen und wahren Geschichten aus unserer persönlichen Erfahrung und täglichen Arbeit mit unseren Kunden. Aus Vertraulichkeitsgründen wurden hier die Namen der Beteiligten geändert. Vielleicht erkennen Sie sich oder Menschen in Ihrem Umfeld in diesen Erzählungen wieder. Anschließend bieten wir Ihnen hilfreiche Theorien und Überlegungen, die das Thema Verbindung und Beziehung vertiefen. Schließlich gibt es noch praxisnahe Anregungen für mehr Verbundenheit im Alltag, und wir weisen auf häufige Fallen hin.



# **Teil 1**

## **Das Konzept der Verbundenheit**



## Beziehung und Verbindung

Haben Sie schon einmal eine Situation erlebt wie die folgende? Sie haben sich monatelang bemüht, Ihren Partner, einen guten Freund oder vielleicht sogar ein Familienmitglied von etwas zu überzeugen, das Ihnen wirklich am Herzen liegt. Vielleicht ging es um eine Idee, ein politisches Argument, die Veränderung einer alten Gewohnheit oder eine neue, gemeinsame Aktivität. Sie haben sich die besten Argumente zurechtgelegt, vielleicht sogar emotionale Appelle genutzt, um Ihr Gegenüber zu bewegen – doch nichts hat sich geändert. Es schien, als ob Sie gegen eine unsichtbare Mauer redeten.

Und dann passiert es: Eines Abends erzählt Ihr Gesprächspartner Ihnen, strahlend vor Begeisterung, dass er sich endlich entschieden hat, seine Einstellung zu ändern. Sie hören zu, verwundert, wie er plötzlich all die Argumente und Ideen wiederholt, die Sie ihm schon so oft vorgetragen haben. Doch er schreibt diese Inspiration nicht Ihnen zu, sondern erzählt, dass ein Kollege oder ein Freund ihm beim gemeinsamen Abendessen „plötzlich die Augen geöffnet“ hat. Genau das, was Sie immer wieder versucht haben zu vermitteln, wird nun als völlig neue Erkenntnis gefeiert.

Was ist hier geschehen? Trotz Ihrer guten Beziehung gab es in diesem Punkt keine echte Verbindung zwischen Ihnen und Ihrem Gegenüber und der andere war nicht aufnahmebereit für Ihre Idee. Stattdessen war es der besagte Kollege oder der Freund, der die Brücke zu Ihrem Gesprächspartner bauen konnte.

An dieser Stelle möchten wir präzisieren, was wir unter „Beziehung“ verstehen:

„Beziehung“ wird im Duden definiert als „Verbindung, Kontakt zwischen Einzelnen oder Gruppen, ein innerer Zusammenhang oder wechselseitiges Verhältnis“<sup>2</sup>. Diese Definition möchten wir wie folgt ergänzen: Wenn wir von „Beziehung“ sprechen, meinen wir damit das Vorhandensein von

---

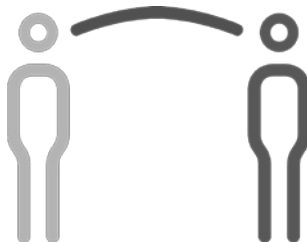
<sup>2</sup> Duden online, 2025

gemeinsamen Werten und Zielen. Eine Beziehung bildet sich über geteilte Erfahrungen und kann einen großen Einfluss darauf haben, ob, und wenn ja, welche Art von Verbindung daraus aufgebaut werden kann. Beziehungen entstehen über die Zeit und tendieren dazu, sich in gewohnten Bahnen zu verfestigen. Sie können auch zur Routine werden.

Zur Veranschaulichung dient folgendes Beispiel:

*Es ist ein sonniger Sonntagnachmittag, die Luft ist warm, und im Lieblingspark zweier Rentner blüht das Leben. Wie jede Woche treffen sich die beiden um 15 Uhr, setzen sich nebeneinander auf ihre gewohnte Bank und blicken in die Weite des Parks. Der eine beginnt zu sprechen – über den letzten Arztbesuch, über die neusten Beschwerden, vielleicht auch über ein aktuelles politisches Thema. Der andere hört zu, zumindest scheint es so. Doch während die Worte an ihm vorbeiziehen, schweifen seine Augen ab, wandern zu den vorbeigehenden Passanten, zu den Vögeln, die zwischen den Bäumen umherschwirren. Gelegentlich bringt er ein zustimmendes Brummen hervor, doch es ist mechanisch, fast automatisch. Keine Fragen werden gestellt, kein echtes Interesse am Gegenüber bekundet. Dann ist er an der Reihe und erzählt, auch mehr für sich selbst. Es ist ein Ritual, eine eingespielte Choreografie der Gespräche, die die beiden seit Jahren pflegen. Nach genau 60 Minuten, als ob eine unsichtbare Uhr sie steuern würde, stehen beide auf, lächeln freundlich, bedanken sich für das „Gespräch“ und vereinbaren ihr Treffen für die nächste Woche.*

Die beiden pflegen ihre *Beziehung*, indem sie sich regelmäßig sehen und miteinander Zeit verbringen, doch eine echte *Verbindung* entsteht nicht. Jeder kreist nur um seine eigenen Themen, gefangen in seiner eigenen Welt. Es ist fast, als ob sie sich gegenseitig Gesellschaft leisten, ohne wirklich präsent zu sein. Die Tiefe, das aufrichtige Interesse an der Perspektive des anderen – all das ist nicht vorhanden.



Im Gegensatz zu einer Beziehung geht es bei einer Verbindung darum, sich vollständig auf den Gesprächspartner zu konzentrieren und zu versuchen, dessen Gefühle und Gedanken wirklich zu verstehen. Es geht darum, nicht nur die Worte zu hören, sondern auch die dahinterliegenden Emotionen und Absichten wahrzunehmen. Dies wird durch eine (gute) Beziehung zueinander zwar erleichtert, eine Verbindung ist aber auch ohne eine gegenseitige Beziehung möglich und stark an den Moment, das Hier und Jetzt, geknüpft.

Unser Gehirn bevorzugt den „Energiesparmodus“. Daher läuft ein Großteil der mentalen Prozesse, z. B. automatisierte Abläufe wie etwa Gewohnheiten, aber auch die Art, wie Menschen Verbindungen aufbauen und verlieren, meist unbewusst ab. Um hier Entwicklung zu ermöglichen, ist es entscheidend, das eigene Bewusstsein zu schärfen. Da jedoch nur solche Informationen in das Bewusstsein eines Menschen dringen, die mit bereits bestehendem Wissen und Erfahrungen assoziiert werden können, braucht es **qualitative Differenzierungen**, damit sich die Wahrnehmung und damit die Haltung verändern kann und so Raum ist für neue Verbindungen.

*Stellen Sie sich zur Verdeutlichung gerne ein Kind vor, das ein Auto sieht. Bevor es versteht, was ein Auto ist, unterscheidet es nur, ob es sich zu Fuß oder auf vier Rädern bewegt. Später erst erkennt es, dass ihm eine spezifische Kompetenz fehlt, nämlich, das Auto auch selbst steuern zu können. Durch diese neue Art der Wahrnehmung entsteht auch ein anderes Empfinden (womöglich Interesse am Autofahren), wodurch eine neue Erkenntnis entstehen kann (Ich möchte auch mal ein Auto fahren können!). Durch diese neue Erkenntnis verändert sich das Bewusstsein, und dieses beeinflusst unmittelbar, welche innere Haltung das Kind später zum Autofahren einnehmen wird (z. B. mit Engagement Fahrunterricht nehmen und sich nicht von Rückschlägen entmutigen lassen).*

Das Gleiche gilt für verschiedene Differenzierungen, die Sie hier im Buch kennenlernen werden. Es ändert sich vielleicht Ihre Wahrnehmung und Sie betrachten Situationen aus einem neuen Blickwinkel. Dadurch ändert sich womöglich Ihr Empfinden der Situation (z. B. von Frustration zu Verständnis). Durch dieses andere Empfinden könnten Sie neue Erkenntnisse gewinnen und im Anschluss Ihre Haltung ändern – und auf eine andere Art Verbindungen herstellen.

In der Qualität Ihrer Differenzierung liegt demnach eine wichtige Grundlage, um Menschen anders zu begegnen. Falls Sie Ihre eigene Differenzierungsfähigkeit in der Kommunikation reflektieren, erweitern oder auf den Prüfstand stellen möchten, empfehlen wir Ihnen die Lektüre des Buches „Kommunizieren heißt scheitern“ von Atilla Vuran und Nina Harbers.<sup>3</sup>



### **DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE**

- Eine *Beziehung* entsteht durch gemeinsame Werte, Ziele und geteilte Erfahrungen und verfestigt sich über die Zeit. Die Art der Beziehung beeinflusst dabei die Möglichkeit und Art der *Verbindung* zu einem Gegenüber.
- Eine *Verbindung* erfordert die vollständige Konzentration auf den Gesprächspartner und zielt darauf ab, dessen Gefühle und Gedanken zu verstehen. Eine Verbindung kann auch ohne eine Beziehung zueinander entstehen und ist stark im Hier und Jetzt verankert.
- Die Fähigkeit zur *Differenzierung* ist grundlegend für den Aufbau von Verbindungen.

<sup>3</sup> Vuran, Harbers, 2020

## Komplexität und Verbindung

Empfinden Sie die Bedienung Ihres Smartphones als komplex? Oder ist es doch eher kompliziert? Komplizierte Systeme bestehen aus vielen Einzelteilen und sind daher ohne Fachwissen nur schwer begreifbar. Alles, was nicht lebt, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit eher kompliziert als komplex. Denken Sie etwa an Ihr Auto, an Ihre Steuererklärung oder an Ihren Laptop. Mit genügend Fachwissen lassen sich alle komplizierten Probleme lösen. Dafür lässt sich auch gut auf Schritt-für-Schritt-Anleitungen oder auf den Rat von Experten zurückgreifen.

Komplex ist ein System dann, wenn es vielfältige Teile enthält, die untereinander auf verschiedenste Arten verknüpft sind und in unbekanntem Wechselwirkungen stehen können. Dies gilt in erster Linie für „lebende Systeme“: Wenn zwei Menschen miteinander kommunizieren, können sie nie genau wissen, was das Ergebnis sein wird. Somit lässt sich auch nie wirklich vorhersagen, wie sich Ihr Gegenüber im nächsten Moment verhalten wird.

Als Analogie kann Ihnen Folgendes dienen: *Ein Pilot lernt alles über einen bestimmten Flugzeugtyp. So ist er in der Lage, die Technik zu verstehen und das Flugzeug zu fliegen. Wenn er während des Fluges jedoch in ein Unwetter gerät, kann es herausfordernd für ihn werden, denn das Wetter lässt sich nicht beherrschen. Es gibt zwar Checklisten für solche Situationen, jedoch keine pauschale Schritt-für-Schritt-Anleitung, um jedes Unwetter unbeschadet zu überstehen. Was dem Piloten jetzt hilft, sich zu orientieren und mit den Turbulenzen erfolgreich umzugehen, sind sein Differenzierungsvermögen und seine Erfahrung.*

Genauso verhält es sich, wenn Sie versuchen, eine Verbindung zu Menschen aufzubauen.

Dies eröffnet folgende Betrachtung menschlicher Kommunikation: Einschlägige grobe Differenzierungen wie Typologien, Persönlichkeitsmodelle oder Ähnliches können zwar für eine grundlegende Orientierung sorgen, missachten dabei aber gleichzeitig oftmals die menschliche Komplexität.

Sie führen in Versuchung, sich im Umgang mit der Unvorhersehbarkeit an starre Rezepte zu halten, und lassen die Anwender nach einiger Zeit nicht selten frustriert zurück.

**Es gilt: Wer komplexe Systeme kontrollieren oder beherrschen möchte, zerstört damit ihre Natur.**

Eine grobe Vereinfachung ist zwar wirksamer als keine Differenzierung, wird jedoch dem Menschen nicht gerecht. Allzu einfache Kategorien wie „richtig und falsch“, „schwarz und weiß“ sind wenig wirksam im Umgang mit Komplexität. Da jede Bearbeitung von Komplexität immer Selektion benötigt, ist es entscheidend, mit welchem Bewusstsein selektiert wird.

*Angenommen, Sie haben Probleme mit Ihrer Kniescheibe und sollen operiert werden. Kurzfristig werden Sie von Zimmer 7 in Zimmer 9 verlegt, doch der leitende Pfleger hat die Kollegen noch nicht informiert. Während Sie im Krankenhausbett liegen und auf die Visite warten, hören Sie die Ärztin auf dem Gang sagen: „Hat jemand die Kniescheibe aus Zimmer 7 gesehen?“ Würden Sie sich jetzt als Mensch mit all Ihren Möglichkeiten und Facetten gesehen und anerkannt fühlen? Vermutlich nicht.*

Es wird deutlich, dass in der Kommunikation eine höhere Differenzierungsfähigkeit erforderlich ist, um die Komplexität des Lebens gerecht abzubilden. Der Versuch, diese Komplexität zu reduzieren oder Vereinfachungen vorzunehmen, um Menschen begreifbarer zu machen, kann also nicht der Schlüssel sein. Vielmehr geht es darum zu lernen, die **Komplexität zu führen**.

Um mit Komplexität wirkungsvoll umzugehen, benötigt es nicht nur zahlreiche, sondern auch qualitativ hochwertige Unterscheidungen. Des Weiteren braucht es Übung darin, Beobachtungen bei sich selbst und dem Gegenüber nicht sofort zu bewerten, sondern zunächst präziser zu beschreiben. Dieser Ansatz kann Ihnen mit der Zeit tiefere Einblicke in (komplexe) Zusammenhänge eröffnen und Ihre Spielräume erweitern, um Einfluss auszuüben. Es geht also darum, kontinuierlich zu üben, auch mal zu scheitern, zu reflektieren und weiter zu üben, um die Komplexität menschlicher Kommunikation langfristig führen zu können.

Jeder, der sich ernsthaft mit Komplexität auseinandersetzen möchte, sollte auch die Fähigkeit entwickeln, Kontingenzen auszuhalten.<sup>4</sup> Eine Kontingenz beschreibt das Zusammenfallen von Umständen oder eine unsichere Möglichkeit, die weder notwendig noch unmöglich ist. Ein Ereignis (z. B. ein Lottogewinn) ist kontingent, da es eintreten kann, aber nicht zwingend eintritt.

*Sie sitzen in einem Restaurant und schauen auf eine Speisekarte voller Möglichkeiten. Ein vertrautes Pasta-Gericht, das Sie bereits in- und auswendig kennen, steht neben einem verlockenden exotischen Curry, das Sie noch nie probiert haben. Beide Optionen stehen Ihnen offen; keine ist zwingend notwendig oder ausgeschlossen. In diesem Moment müssen Sie entscheiden: Wählen Sie das Pasta-Gericht, das Ihnen Sicherheit gibt, oder wagen Sie den Sprung ins Unbekannte mit dem Curry? Diese Entscheidung ist kontingent und hängt von zahlreichen Faktoren ab. Die Fähigkeit, mit Kontingenz umzugehen, bedeutet, Unsicherheiten zu akzeptieren und sich darauf einzulassen, dass beide Entscheidungen unterschiedliche Ergebnisse bringen könnten.*

In der Praxis bedeutet dies, dass Sie in der Kommunikation die Flexibilität besitzen sollten, auf sich ändernde Bedingungen zu reagieren und kreative Lösungen zu entwickeln, ohne sich von Unsicherheiten lähmen zu lassen. Diese Denkweise kann Ihnen neue Horizonte für Innovation eröffnen, indem sie Raum für alternative Lösungswege und frische Ideen schafft. Sie kann Sie ermutigen, die ausgetretenen Pfade zu verlassen und das Potenzial in der Vielfalt der Möglichkeiten zu erkennen, anstatt in der Enge des Gewohnten festzustecken.

Wenn Sie verstehen und akzeptieren, dass jede Situation auch anders sein könnte, werden Sie offener für neue Perspektiven. Diese proaktive Haltung kann es Ihnen ermöglichen, aktiv an der Gestaltung Ihrer Zukunft mitzuwirken und Ihre Fähigkeit zur Verbindung mit anderen Menschen erheblich zu erweitern.

---

<sup>4</sup> Luhmann, 1984



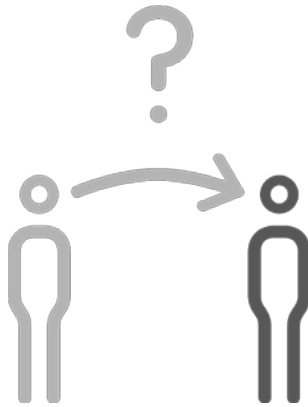
### **DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE**

- Das menschliche Gehirn neigt dazu, im „Energiesparmodus“ zu arbeiten, sodass viele Prozesse, wie Gewohnheiten und zwischenmenschliche Verbindungen, unbewusst ablaufen. Um das Bewusstsein zu schärfen und die Fähigkeit, Verbindungen aufzubauen, zu fördern, ist es entscheidend, die eigene Differenzierungsfähigkeit zu verbessern.
- Komplizierte Systeme bestehen aus vielen Einzelteilen, die mit Fachwissen verständlich werden (z. B. Autos, Steuererklärungen). Komplexe Systeme, wie die menschliche Kommunikation, sind unvorhersehbar und bestehen aus vielfältigen Wechselwirkungen. Komplexität kann nicht einfach reduziert, sondern muss geführt werden.

## Verbindung durch Emotionale Aufnahmebereitschaft und Berechtigung

Noch nie gab es so viele Ressourcen zum Thema „Kommunikation“ wie heute. Bücher, Seminare, Online-Kurse – das Angebot ist schier endlos. Überall gibt es Texte, Ratgeber und Videos, die versprechen, uns zu besseren Kommunikatoren zu machen. Und doch: Die Missverständnisse zwischen uns Menschen scheinen nicht weniger, sondern mehr zu werden. Wie kann das sein? Warum verstehen wir einander oft weniger, obwohl uns so viel Wissen zur Verfügung steht? Ein teilweise mangelndes Bewusstsein für nonverbale Signale, starre Annahmen und vorgefertigte Denkmuster verstellen uns den Weg zu echter Verbindung. Wir hören nicht wirklich hin, sehen nicht wirklich, was unser Gegenüber uns zu sagen versucht – nicht nur mit seinen Worten, sondern auch mit Gesten, Blicken und seiner Haltung.

Nach unserer Einschätzung ist das kollektive Bewusstsein der Menschheit zur Differenzierung in zwischenmenschlichen Interaktionen, insbesondere in westlich geprägten, hochentwickelten Ländern, derzeit noch ausbaufähig. Ein Grund hierfür ist, dass der Fokus in der gesellschaftlichen Ausbildung und Entwicklung bisher vorrangig auf den Erwerb von inhaltlicher Kompetenz gelegt wird. Zudem wird oftmals versucht, kommunikative Kompetenz nur auf Basis von möglichst schnell erlernbaren Techniken und Wissen zu entwickeln. Dies ist per se nicht grundsätzlich negativ zu bewerten, da somit oftmals kurzzeitig die eigene kommunikative Wirkung erweitert wird. Entscheidend innerhalb der Kommunikation ist jedoch, ob Sie eine echte Verbindung zu Ihrem Gegenüber aufbauen können, indem Sie gegenseitige Aufnahmebereitschaft herstellen. Wenn Sie lernen, die Nuancen des Gesprächs zu erkennen und die subtilen Signale der Verbindung wahrzunehmen, können Sie Ihre Kommunikationsweise erheblich verbessern und somit die Grundlage für eine erfolgreiche Interaktion schaffen – gleichzeitig reduzieren Sie eine Menge unnötigen Frust.



Wie wurden Sie bisher in dem Bewusstsein entwickelt, eine Verbindung zu Ihrem Gegenüber wahrzunehmen und aufzubauen? Haben Sie dies vielleicht bereits in der Schule gelernt? Oder haben Sie hier zum ersten Mal davon gehört, dass Verbindung und Beziehung sich voneinander unterscheiden?

## Aufnahmebereitschaft als Kompetenz

Die meisten Menschen streben in der Kommunikation zwar grundsätzlich danach, eine Verbindung zu ihrem Gegenüber herzustellen. Doch oft sind sie dabei so sehr mit sich selbst oder ihrem eigenen Inhalt beschäftigt, dass sie entweder nur rein zufällig eine Verbindung aufbauen – oder gar keine. Eine entscheidende Rolle dabei spielt die gegenseitige emotionale Aufnahmebereitschaft. Sie können sich diese wie eine Brücke vorstellen: Wenn sie stark und stabil ist, entsteht im Gespräch Resonanz. Ihr Gegenüber hört Ihnen zu, versteht Ihre Botschaft und lässt sich darauf ein. Doch fehlen einige Bretter oder ist die Brücke beschädigt, wird es schwierig, die andere Person wirklich zu erreichen.

Es gibt entscheidende Faktoren, die bestimmen, ob diese Brücke stabil und tragfähig wird:

Wenn Ihnen nicht völlig klar ist, **WAS** Sie vermitteln wollen, wird es fast unmöglich, sich auf den Prozess – also auf die Art und Weise, **WIE** Sie es sagen – zu konzentrieren. Sie übersehen vielleicht wichtige Signale wie die Körpersprache Ihres Gegenübers oder andere subtile Hinweise.

Gleichzeitig sind nicht nur das WAS und WIE entscheidend, sondern auch das **WANN**. Manchmal ist einfach der falsche Zeitpunkt, und die Brücke baut sich gar nicht erst auf.



Von außen betrachtet wirken diese Faktoren oft einfach und logisch. Doch ein besonders faszinierender Aspekt ist, ob Sie überhaupt die **BERECHTIGUNG** haben, Ihr Gegenüber zu „führen“ – ob Sie also den nötigen Einfluss in der Beziehung besitzen, dass Ihre Worte Gewicht haben. Diese Berechtigung entscheidet darüber, wie sehr Ihr Gegenüber Ihre Meinung schätzt und Ihre Rückmeldungen annimmt.



Ihre Fähigkeit, sich dieser Faktoren bewusst zu sein und sie zu steuern, bestimmt maßgeblich Ihre kommunikative Kompetenz. Diese wiederum beeinflusst direkt die emotionale Aufnahmebereitschaft Ihres Gegenübers – also die Intensität, mit der Ihre Botschaft beim anderen ankommt. Eine hohe gegenseitige Aufnahmebereitschaft entspricht einer tiefen, stabilen Verbindung zwischen zwei Menschen. Die Brücke ist stark, und die Chance, dass Ihr Gegenüber Ihre Ideen nicht nur hört, sondern auch verinnerlicht und umsetzt, steigt deutlich.

Die Aufnahmebereitschaft wird zusätzlich stark durch die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Gegenüber geprägt. Je größer das Vertrauen und der Respekt in dieser Beziehung sind, desto mehr Stabilität erhält die Brücke. Ihre Beziehung beeinflusst, wie tief und nachhaltig Sie mit der anderen Person in Kontakt treten können.

*Vielleicht haben Sie selbst schon einmal folgende Szene erlebt: Zwei Erwachsene stehen vertieft im Gespräch, als plötzlich ein Kind dazukommt. Es schaut neugierig auf, versucht still, die Aufnahmebereitschaft des Elternteils zu erlangen. Doch die Erwachsenen reagieren nicht. Also beginnt das Kind ungeduldig am Bein des Elternteils zunächst zu zupfen, dann immer heftiger zu zerran und schließlich lautstark den Namen zu rufen. Aber was will das Kind in diesem Moment wirklich?*

Es geht dem Kind in dem Moment nicht nur darum, einfach gehört zu werden. Vielmehr hat es intuitiv etwas unglaublich Wichtiges verstanden: Bevor es überhaupt seine Wünsche äußern kann, sucht es nach einer Verbindung – es will sicherstellen, dass es die Aufnahmebereitschaft hat, bevor es seinen „Inhalt“ mitteilt. Diese tiefe Sehnsucht nach Verbundenheit ist der Schlüssel, um miteinander in Resonanz zu treten.

Doch was passiert, wenn diese Versuche des Kindes immer wieder ignoriert werden? Es lernt, dass es sich andere, vielleicht lautere oder auffälligere Strategien ausdenken muss, um eine Verbindung zu bekommen.

Und genau hier zeigt sich, was wirkliche kommunikative Kompetenz bedeutet: Bevor wir Inhalte teilen, sollten wir immer nach einer Verbindung suchen und eine Brücke der emotionalen Aufnahmebereitschaft zu unserem Gegenüber bauen, die diesem das Gefühl gibt, gehört und verstanden zu werden.

## **Filter der Aufnahmebereitschaft**

Um mit der immensen Informationsflut umzugehen, die das Gehirn in jedem Moment erreicht, besitzen wir Wahrnehmungsfiler. Diese wirken wie eine Art Türsteher, der entscheidet, welcher Teil der Wirklichkeit in unser bewusstes Erleben dringt. Dies geschieht dabei nicht zufällig, sondern beruht auf unseren bisherigen Erfahrungen, Überzeugungen, Erwartungen und Emotionen. Wahrnehmungsfiler sind lebensnotwendig, um uns im Alltag orientieren und angemessen auf Situationen reagieren zu können. Zusammengefasst bestimmen unsere Wahrnehmungsfiler, was wir wahrnehmen, worauf wir uns konzentrieren und wie wir Situationen interpretieren. Sie entscheiden, was wir vergessen oder woran wir uns erinnern, beeinflussen unsere Gedanken, Emotionen und letztlich unser Verhalten.

Oft übersehen wir durch diese Filter wichtige Aspekte, was zu Missverständnissen und Konflikten führen kann. Zwar helfen sie uns, die Welt zu verstehen, doch können sie auch verzerrte Erinnerungen und voreilige Urteile erzeugen. Dabei gibt es drei wichtige Prozesse, die wirken: Tilgung, Verzerrung und Generalisierung. Diese sind nachfolgend anhand von einfachen Beispielen kurz beschrieben.

**Tilgung:** Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einem wichtigen Vortrag. Der Sprecher präsentiert beeindruckende Zahlen, teilt spannende Fallstudien und zeigt interessante Grafiken. Später, im Gespräch mit einem Kollegen, fällt Ihnen auf, dass Sie sich vor allem an die Fallstudien erinnern, während Ihr Kollege von den Statistiken schwärmt. Sie beide haben den gleichen Vortrag gehört, aber Ihr Gehirn hat unbewusst Teile des Gesagten „gelöscht“ – Informationen, die es als weniger wichtig eingestuft hat. Das passiert uns ständig, auch in Gesprächen. Wenn Ihr Gegenüber plötzlich wichtige Teile Ihrer Aussagen tilgt, kann dies zu Missverständnissen führen – Ihre Botschaft kommt einfach nicht vollständig an.

**Verzerrung:** Sie und Ihr Partner sprechen über die Aufgabenverteilung im Haushalt. Was als sachliches Gespräch beginnt, wird plötzlich emotional – weil Sie, basierend auf früheren Erfahrungen, die Worte Ihres Partners durch Ihren eigenen Filter hören. Vielleicht klingt ein harmloser Vorschlag wie eine versteckte Aufforderung, Ihnen mehr Arbeit aufzubürden. Ihre eigenen Erfahrungen lassen Sie die Worte anders interpretieren, als sie gemeint waren. So entstehen Missverständnisse, die nicht nur das Gespräch erschweren, sondern auch die Verbindung zwischen Ihnen schwächen können.

**Generalisierung:** Vielleicht haben Sie erlebt, wie schnell das geht: Ihr Kind räumt sein Zimmer nicht auf, und nach dem dritten Mal denken Sie: „Es ist immer unordentlich!“ Ein kleines, wiederholtes Verhalten wird plötzlich zu einer festen Überzeugung. Generalisierung, umgangssprachlich auch „Schubladisierung“ genannt, bedeutet, dass Sie anhand von wenigen Erlebnissen eine übergeordnete, allgemeine Regel abstrahieren. Generalisierung hilft dem Gehirn, Gesetzmäßigkeiten zu erkennen und so die Komplexität, die Sie umgibt, begreifbarer zu machen. Andererseits sehen Sie im Beispiel Ihr Kind nicht mehr als die vielseitige Persönlichkeit, die es ist, sondern stecken es in die Schublade des „unordentlichen Kindes“. Und was passiert dann? Sie verlieren die Neugier auf die wahren Gründe, warum das Zimmer unaufgeräumt ist. Die Möglichkeit einer echten Verbindung verblasst, weil Sie nicht mehr bereit sind, genauer hinzuschauen.

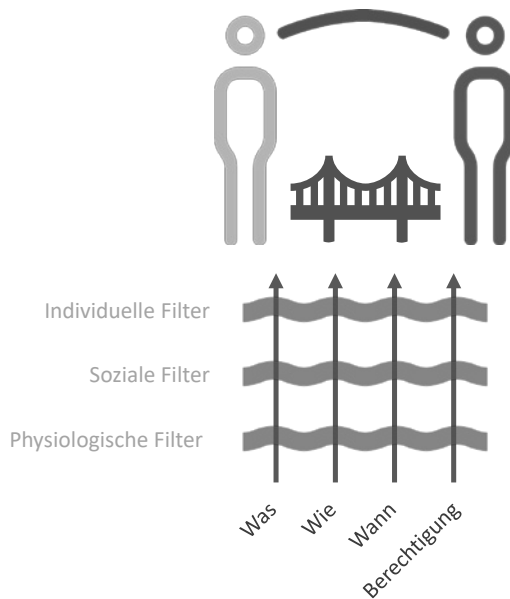
Diese drei Mechanismen – Tilgung, Verzerrung und Generalisierung – sind ständig am Werk, beeinflussen jede Interaktion und prägen unsere Kommunikation tiefgreifend. Und oft geschieht all das, ohne dass wir es merken. Um die Missverständnisse, die dadurch entstehen, zu verringern, sollten wir beginnen, die Filter zu erkennen, durch die wir die Welt sehen – und auch die, durch die unser Gegenüber die Welt wahrnimmt. Je mehr wir uns bewusst machen, wie wir selbst und andere Informationen filtern, desto besser können wir echte Verbindungen aufbauen. Und echte Verbindungen sind der Schlüssel zu erfolgreicher Kommunikation – zu Beziehungen, die auf Verständnis und Offenheit basieren anstatt auf Missverständnissen und Vorurteilen.

Stellen Sie sich folgendes Bild vor: *Es gibt Frösche, die sofort zuschnappen, wenn eine Fliege in ihr peripheres Sichtfeld gerät. Sie reagieren reflexartig auf alles, was klein, dunkel und in Bewegung ist. Doch die gleichen Frösche ignorieren tote Fliegen, die direkt vor ihnen liegen – selbst wenn sie verhungern. Ihre Wahrnehmungsfilter entscheiden, was für sie „relevant“ ist.*

Ähnlich funktionieren auch unsere menschlichen Wahrnehmungsfilter. Sie bestimmen, ob wir bereit sind, eine Verbindung aufzubauen oder nicht. Wenn diese Filter nicht erkannt oder falsch angesprochen werden, bleibt die Botschaft oft oberflächlich, eine echte Resonanz entsteht nicht. Es ist, als ob wir versuchen, jemanden zu erreichen, der uns einfach nicht hören kann.

Möchten Sie eine tiefe Verbindung zu jemandem herstellen, sollten Sie die relevanten Filter dieses Menschen verstehen und gezielt ansprechen. So schaffen Sie die Basis für eine intensive Begegnung, bei der Ihr Gesprächspartner nicht nur Ihre Worte hört, sondern auch emotional aufnahmebereit für sie wird. Dieses Gefühl von Resonanz, dieses emotionale „Einschwingen“ aufeinander, ist der Schlüssel zu echter, nachhaltiger Kommunikation.

Die Wahrnehmungsfilter, die darüber entscheiden, ob jemand bereit ist, eine Botschaft aufzunehmen, lassen sich in drei Kategorien unterteilen: individuelle, soziale und physiologische Filter. Jeder dieser Filter beeinflusst auf seine eigene Weise, wie Menschen auf das *Was, Wie, Wann* und die *Berechtigung* in der Kommunikation reagieren. Diese Faktoren entscheiden darüber, ob eine echte Verbindung entsteht – oder ob die Botschaft womöglich im Rauschen der alltäglichen Reize untergeht.



## Individuelle Filter

Individuelle Filter werden vorrangig durch persönliche Erfahrungen und die eigene Erziehung geprägt. Dazu zählen die persönlichen Werte, Stärken, Grundüberzeugungen und die kognitiven Unterscheidungen.

**Werte** sind innere Orientierungspunkte, die uns wichtig sind. Sie motivieren uns, zeigen uns, woran wir glauben und auch, was wir brauchen, um uns führen zu lassen.

**Stärken** sind jene besonderen Fähigkeiten, die uns von anderen unterscheiden. Sie sind wie ein Licht, das uns den Weg zeigt, ein Ausdruck dessen, was wir auf unserem Gebiet meistern und mit außergewöhnlicher Hingabe leisten.

**Grundüberzeugungen** sind unsichtbare Regeln, die unser Leben leiten. Diese Überzeugungen sind tief verwurzelte subjektive Wahrheiten, die sich aus Wissen, Annahmen, Ergebnissen, intensiven Emotionen und Vorstellungen geformt haben.

**Kognitive Unterscheidungen** sind wie unsichtbare Steuerungsmechanismen in unserem Gehirn – sie formen die Art und Weise, wie wir denken, handeln und sprechen. Sie bestimmen, welche Muster wir in der Welt sehen, welche Entscheidungen wir treffen und wie wir auf unsere Umwelt reagieren.

## Soziale Filter

Soziale Filter entstehen primär durch Prägungen innerhalb verschiedener Kulturen und Gesellschaften, in denen Menschen sich bewegen. Zu ihnen zählen die eigene Wirkung (innerhalb von Gruppen), die manifestierte Kultur, Umgangsformen und das Erscheinungsbild.

**Wirkung** beschreibt in diesem Zusammenhang das, worauf sich ein Mensch gerade innerlich ausrichtet – ob es die Beziehung zu anderen Menschen ist oder das Erreichen bestimmter Ergebnisse. Dieser Fokus prägt seine Gedanken, seine Worte und die Art, wie er sich bewegt, spricht und sogar, wie er seine Stimme moduliert.

**Kultur** hingegen ist wie der unsichtbare Rahmen, in dem wir uns bewegen. Es sind die unausgesprochenen Regeln und Gewohnheiten, die unser Miteinander prägen. Sie formen, wie wir leben, arbeiten und uns verhalten – und sie gliedern uns zugleich in verschiedene Gruppen, die durch diese unsichtbaren Codes verbunden oder getrennt sind.

**Umgangsformen** spiegeln wider, wie ein Mensch mit seiner Umgebung umgeht. Es ist nicht nur die Art, wie er jemanden begrüßt, sondern auch, wie er soziale Situationen gestaltet und welche Atmosphäre er schafft.

Das **Erscheinungsbild** eines Menschen ist das Erste, was an ihm ins Auge fällt – seine äußere Gestalt, die mehr als nur Kleidung und Frisur umfasst. Es sind die Haltung, die Art, wie er sich bewegt, seine Mimik, Gestik und auch seine Stimme.

## Physiologische Filter

Physiologische Filter werden stark durch die eigene Genetik und Epigenetik sowie durch Umweltfaktoren, aber auch durch persönliches Training gebildet. Sie umfassen die Sinneskanäle, somatische Marker, den Ressourcenzustand und genetische Voraussetzungen.

**Sinneskanäle** sind die Tore, durch die wir die Welt um uns herum wahrnehmen. Jeder Mensch entwickelt im Laufe seines Lebens bestimmte Vorlieben für einen oder zwei dieser Kanäle – etwa das Sehen, bei dem wir die Welt vor allem visuell erfassen, oder das Hören, durch das wir die Welt auditiv erleben. Diese bevorzugten Kanäle prägen, wie wir denken, uns erinnern und auf die Umwelt reagieren.

**Somatische Marker** sind wie innere Wegweiser, die uns durch emotionale und körperliche Signale leiten. Sie erinnern uns an vergangene Erlebnisse und Gefühle, sobald wir etwas Vertrautes wie ein Lied hören oder einen bestimmten Duft riechen. Diese Marker lassen uns auf einer unbewussten Ebene spüren, welche Erfahrungen wir gemacht haben.

Der **Ressourcenzustand** bestimmt, wie wir auf unsere inneren Ressourcen (z. B. positive Erinnerungen, Talente und Fähigkeiten) zugreifen können.

**Genetische Voraussetzungen** sind körperliche Merkmale wie die Haut- und Haarfarbe, aber auch z. B. Talente, die von den Eltern mittels Vererbung an die Kinder weitergegeben wurden.

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Individuelle Filter   | Kognitive Unterscheidungen<br>Werte<br>Grundüberzeugungen<br>Stärken                 |
| Soziale Filter        | Wirkung<br>Kultur<br>Umgangsformen<br>Erscheinungsbild                               |
| Physiologische Filter | Sinneskanäle<br>Somatische Marker<br>Ressourcenzustand<br>Genetische Voraussetzungen |

## Verschiedene Richtungen von Verbindungen

Eine wahre und tiefe Verbindung ist mehr als nur der Austausch von Worten und entsteht vor allem durch Präsenz. Sie kann dabei in verschiedene Richtungen verlaufen: Ich kann mich mit mir selbst verbinden, mit meinem Gegenüber, und mein Gegenüber kann wiederum eine Verbindung zu sich selbst und zu mir aufbauen. Diese Blickwinkel der Verbundenheit beeinflussen sich dabei oft gegenseitig.



### Verbindung zu uns selbst

Der Schlüssel zu einer authentischen Verbindung mit anderen beginnt stets bei uns selbst (*erster Blickwinkel*). Wenn wir nicht im Einklang mit unseren eigenen Gedanken und Gefühlen sind, wird es uns schwerfallen, aufrichtig und präsent mit anderen zu interagieren. Eine starke Verbindung zu uns selbst bedeutet, im Hier und Jetzt zu sein und eine wohlwollende Haltung gegenüber unseren eigenen Bedürfnissen und Emotionen zu pflegen. Dies ist umso leichter möglich, je besser die eigene Beziehung zu uns selbst ist, und wird zudem vom Kontext beeinflusst. Haben wir (in einem bestimmten Moment, einer Lebensphase ...) eine starke Verbindung zu uns selbst, fällt es uns leicht, unsere Ziele zu verfolgen und für uns einzustehen. Diese innere Klarheit und Selbstakzeptanz schaffen in uns die Haltung, unserem Gegenüber mit echtem Interesse und aufrichtiger Aufmerksamkeit zu begegnen.

Aber was passiert, wenn die Verbindung zu uns selbst fehlt? Stellen Sie sich vor, Sie versuchen, eine Verbindung zu jemandem aufzubauen, während Sie innerlich unruhig oder unsicher und wenig bis gar nicht mit sich selbst verbunden sind. Ihr Gegenüber wird das spüren – vielleicht nicht direkt,

aber unbewusst. Ein schwaches Lächeln, unsichere Gesten oder eine flatternde Stimme können die Verbindung schnell bröckeln lassen. Erinnern Sie sich an den letzten Vortrag, bei dem der Redner nervös wirkte? Haben Sie es an seiner zitternden Stimme bemerkt oder daran, dass er plötzlich in irrelevanten Details versank? Der Redner verlor den Kontakt zu sich selbst – und damit auch die Verbindung zu seinem Publikum.

## **Verbindung von anderen zu uns**

Ohne eine feste Verbindung zu uns selbst fällt es uns schwer, authentisch zu führen, Vertrauen aufzubauen oder wirklich gehört zu werden. Dieser *zweite Blickwinkel* bezieht sich auf die Verbindung von Ihrem Gesprächspartner zu Ihnen. Was benötigt Ihr Gegenüber, um eine stabile Verbindung zu Ihnen aufzubauen? Welche Bedürfnisse und Wünsche sind in ihm verborgen, die darauf warten, von Ihnen erkannt zu werden? Um diese emotionale Ebene wahrzunehmen, sind Empathie und vor allem Mitgefühl von entscheidender Bedeutung. Wenn Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers versetzen und seine Emotionen nachempfinden können, eröffnen Sie den Raum für eine authentische Verbindung.

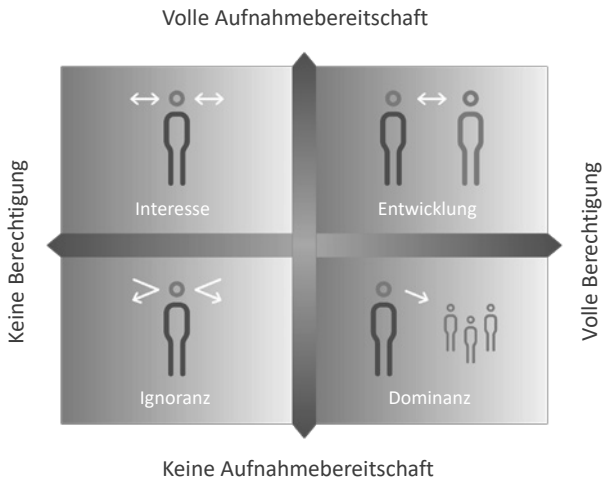
## **Verbindung von uns zu anderen**

Der *dritte Blickwinkel* ist die Verbindung von Ihnen zu Ihrem Gegenüber. Was aber brauchen Sie, um eine stabile Verbindung zu anderen aufbauen zu können? Eine ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstreflexion und ein möglichst hohes Bewusstsein für sich selbst. Dies bedeutet, sich selbst gut zu kennen und die eigenen Wahrnehmungsfilter zu verstehen – und das auf eine zutreffende Weise. Mit ausreichend Selbstvertrauen können Sie bei Ihrem Gegenüber aktiv und entschlossen ansprechen, was Sie benötigen, um eine echte Verbindung zu ihm aufzubauen. Darüber hinaus ist eine gute Emotionsregulation von großer Bedeutung. Dies bedeutet, die eigenen Emotionen wirkungsvoll steuern zu können.

## Führung und Kommunikation in vier Quadranten

Wie bereits erläutert, gibt es entscheidende Faktoren, die in Wechselwirkung mit den Wahrnehmungsfiltren darüber entscheiden, ob eine emotionale Verbindung zwischen zwei Menschen entsteht – eine Brücke der emotionalen Aufnahmebereitschaft. Diese Faktoren umfassen den Inhalt (WAS), die Art und Weise der Vermittlung (WIE), den Zeitpunkt (WANN) sowie die Berechtigung, die Ihnen der andere einräumt, ihm etwas mitzuteilen (BERECHTIGUNG).

Der letzte Aspekt sowie die übergeordnete emotionale Aufnahmebereitschaft können in einem Modell gegenübergestellt werden, das vier verschiedene Quadranten bildet. Dieses Modell verdeutlicht das Zusammenspiel und die gegenseitige Wechselwirkung von Beziehung und Verbindung. Menschliche Interaktionen in Führung und Kommunikation lassen sich somit strukturiert analysieren. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass jedes Modell niemals die absolute Realität abbildet. In der Praxis verläuft die Interaktion oft nicht in klaren Schwarz-Weiß-Kategorien, sondern vielmehr in nuancierten Grautönen.



Das Modell lässt sich wieder aus den drei zuvor beschriebenen Blickwinkeln (Verbindung sich selbst gegenüber, von Ihrem Gegenüber zu Ihnen und von Ihnen zu Ihrem Gegenüber) betrachten. Im Folgenden werden wir den Blickwinkel der Verbundenheit Ihres Gegenübers zu Ihnen einnehmen, Sie können das Modell aber gerne auch analog für die anderen Blickwinkel anwenden:

## Interesse

Wenn Ihr Gesprächspartner Ihnen oder dem Thema der Interaktion eine hohe Aufnahmebereitschaft entgegenbringt, Ihnen jedoch nur eine mittlere bis niedrige Berechtigung einräumt, führt dies in der Regel zu einem Zustand des Interesses. In diesem Moment ist Ihr Gesprächspartner zwar offen für Informationen und konzentriert sich auf einen bestimmten Aspekt, sei es ein Vortrag oder ein Gespräch, er möchte jedoch selbst die Kontrolle behalten und lässt sich nicht leicht führen.

*Nehmen wir als Beispiel eine Präsentation zu einem neuen Produkt. Angenommen, Ihr Kunde ist aufmerksam und hört interessiert zu, während Sie über die Vorteile des Produkts sprechen. Obwohl er an den Informationen interessiert ist und Ihnen aktiv Fragen stellt, zeigt er gleichzeitig, dass er seine eigenen Entscheidungen treffen möchte. Vielleicht äußert er: „Das klingt interessant, aber ich möchte mir erst noch ein genaueres Bild davon machen, bevor ich eine Entscheidung treffe.“*

In diesem Beispielfall haben Sie zwar eine Verbindung zu Ihrem Kunden aufgebaut, diese basiert jedoch mehr auf seiner Neugier für den Inhalt als auf einer tiefergehenden Beziehung zwischen Ihnen beiden. Diese gibt es nicht, bzw. die Beziehung zum Gegenüber erzeugt (noch) keine stark ausgeprägte Berechtigung.

In diesem Quadranten können Menschen für Veränderungen sensibilisiert werden, doch oft fehlt es an der tiefen emotionalen Bindung, die notwendig wäre, um sie wirklich zu entwickeln. Es ist eine Art vorübergehende Verbindung, die zwar hilfreich ist, aber nicht ausreicht, um nachhaltige Veränderungen oder tiefere Einsichten zu fördern.

## Ignoranz

Wenn sowohl die Aufnahmebereitschaft als auch die Berechtigung eines Gesprächspartners Ihnen gegenüber niedrig sind, befindet sich dieser in einem Zustand der Ignoranz. In diesem Zustand ist er im Grunde genommen nicht mehr bereit zuzuhören. Selbst wenn er gelegentlich etwas vom Gesagten umsetzt, geschieht dies oft lediglich aus dem Bedürfnis heraus, sich selbst oder andere zu schützen.

*Sie präsentieren vor Ihrem Team die Einführung eines neuen Arbeitsprozesses. Ein Teammitglied sitzt dort und hört Ihnen zu, während Sie die klaren Vorteile des neuen Prozesses erklären – etwa erhöhte Effizienz und Zeiterparnis. Doch trotz Ihrer überzeugenden Argumente bleibt das Teammitglied in seiner Ablehnung verhaftet. Es lehnt die Idee kategorisch ab, ignoriert die vorgebrachten Punkte und beteiligt sich nicht an der Diskussion. Diese Weigerung, neue Informationen aufzunehmen oder sich als Teil der Lösung zu sehen, führt zu einer stagnierenden Haltung, die sowohl das individuelle Wachstum als auch den Fortschritt des Teams behindert.*

Hier gibt es keine echte Verbindung zwischen Ihnen und dem Teammitglied, und die Beziehung ist entweder nicht vorhanden oder wurde bewusst abgebrochen.

Die vier Quadranten und ihre vielfältigen Abstufungen finden sich in jedem Gespräch, und oft bewegen Sie und Ihr Gegenüber sich in völlig unterschiedlichen Feldern. Besonders in den Quadranten mit hoher Aufnahmebereitschaft spüren wir die Verbindung zu unserem Gegenüber am stärksten. Im Bereich der Dominanz hingegen kann es herausfordernd werden, denn wir müssen uns oft fragen, ob wir wirklich aus echtem Interesse zuhören oder ob wir aus Respekt, Loyalität oder Abhängigkeit nur so tun.

*Sie sprechen mit jemandem, und plötzlich verletzt diese Person unabsichtlich einen Ihrer tief verwurzelten Werte. In diesem Moment entziehen Sie ihr die Berechtigung für das Gespräch, und Ihre Aufnahmebereitschaft schwindet. Die Verbindung bricht ab. Doch wenn sich kurz darauf herausstellt, dass es sich um ein Missverständnis handelte, könnte sich die Berechtigung wieder herstellen und auch Ihr Interesse am Gesagten könnte zurückkehren.*

Wir laden Sie ein, die eigene Wahrnehmung zu schärfen: In welchem Quadranten agieren Sie in Gesprächen? Wo erleben Sie sich und Ihr Gegenüber?

Vielleicht drängt sich der Schluss auf, dass der Quadrant der Entwicklung immer der wünschenswerteste ist, während Dominanz oder Ignoranz als „schlecht“ oder „negativ“ angesehen werden. Doch so einfach ist es nicht. Ob ein Quadrant gut oder schlecht ist, hängt von der jeweiligen Situation ab. Entscheidend ist, dass Sie sich bewusst sind, in welchem Quadranten Sie und Ihr Gegenüber sich gerade befinden. Es ist nicht notwendig, alle

Facetten der Aufnahmebereitschaft perfekt zu kennen, aber die Zusammenarbeit kann sich schlagartig verbessern, wenn alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis dafür entwickeln.

Ob jemand sich emotional führen lässt und Ihnen die volle Berechtigung erteilt, lässt sich letztendlich nicht erzwingen. Was Sie jedoch viel stärker beeinflussen können, sind die Filter, die angesprochen werden müssen, damit Ihr Gegenüber Interesse entwickelt. In der Praxis kann es daher hilfreich sein, von der Vorstellung, andere führen zu müssen, Abstand zu nehmen, und sich darauf zu konzentrieren, immer wieder das Interesse an einem gemeinsamen Ziel zu wecken. Die Menschen, die bereit sind, werden Ihnen schließlich auch mehr Berechtigung zusprechen.

Denken Sie an Eltern, die ihren Kindern sagen, sie sollen ihre Jacke anziehen. Oft geschieht es so: Je mehr Druck die Eltern empfinden – sei es, weil sie pünktlich zur Schule oder zur Arbeit müssen –, desto mehr kann sich ihre Haltung von „inspirieren“ über „motivieren“ bis hin zu „überzeugen“ und schließlich sogar „befehlen“ wandeln. Diese Veränderung muss nicht per se negativ sein, doch je mehr sie in die Richtung Dominanz tendieren, desto mehr könnte ihre eigene Aufnahmebereitschaft sinken, um es vielleicht „doch noch einmal“ kreativ und anders zu versuchen. Es ist ein Balanceakt, der viel Fingerspitzengefühl erfordert, um die Verbindung aufrechtzuerhalten und wirkungsvolle Kommunikation zu fördern.

## Dominanz

Wenn bei Ihrem Gesprächspartner eine hohe Berechtigung, aber nur geringe Aufnahmebereitschaft Ihnen gegenüber vorliegt, äußert sich dies oft in Form von (gefühlter) Dominanz. Ihr Gegenüber ist zwar bereit, sich führen zu lassen, zeigt jedoch nur wenig Verständnis oder Interesse für die Inhalte.

*Ein Elternteil will ein 15-jähriges Kind motivieren, für Mathematik zu lernen. Er wiederholt mehrmals die gleiche Aussage: „Mathematik ist wichtig für deine Zukunft, du musst dafür lernen. Wenn du nicht lernst, dann bleibst du vielleicht sitzen!“ Obwohl das Kind ruhig bleibt und vielleicht sogar zustimmt, zeigt es wenig Motivation und Interesse, sich tatsächlich mit dem Fach auseinanderzusetzen. Es besteht in diesem Moment keine echte Verbindung zwischen dem Elternteil und dem Kind. Der Elternteil merkt, dass er nicht durchdringt, und beginnt sich zu wiederholen.*

In extremen Ausprägungen dieser Dynamik, die man als „kalte Dominanz“ bezeichnen kann, erinnert die Interaktion an ein klassisches preußisches Hierarchiemuster, in dem Befehle erteilt und Gehorsam erwartet wird. Zum Beispiel könnte dies in einer strengen Arbeitsumgebung vorkommen, wo Vorgesetzte Anweisungen erteilen, die ohne Diskussion befolgt werden müssen. Die „warme Dominanz“ zeigt sich in subtileren Abstufungen. Hierbei könnte jemand in einem Gespräch sagen: „Ich hab’s dir doch gesagt!“ In solchen Fällen lassen sich Menschen oft aus Respekt vor der bestehenden Beziehung auf die Argumente des anderen ein, auch wenn sie innerlich nicht vollständig überzeugt sind. Diese Form der Dominanz kann zwar kurzfristig zu einer Zustimmung führen, langfristig bleibt jedoch die tiefere Verbindung auf der Strecke.

## Entwicklung

Wenn von Ihrem Gesprächspartner aus Ihnen gegenüber eine hohe Aufnahmebereitschaft und eine ebenso hohe Berechtigung besteht, bedeutet dies, dass er Feedback nicht nur empfängt, sondern auch aktiv annimmt. In diesem Zustand identifiziert er sich stark mit dem Inhalt und ist mit hoher Wahrscheinlichkeit bereit, das Gehörte in die Tat umzusetzen. Dieser Prozess ist oft von einer tiefen wahrgenommenen Wertschätzung geprägt. In diesem Quadranten entstehen wirkungsvolle Gespräche. Ihr Gesprächspartner hat eine Beziehung zu Ihnen, die es ihm ermöglicht, sich führen zu lassen, und er spürt eine echte Verbindung.

*Stellen Sie sich vor, Sie stellen in einem Team-Meeting eine neue Unternehmensstrategie vor. Ihre Kollegen erkennen sofort, wie relevant diese Strategie für ihren Arbeitsbereich ist, und sind motiviert, sich aktiv einzubringen. Die Kollegen stellen Fragen, geben Feedback und äußern ihre Ideen dazu. Sie selbst fühlen sich wohl und sicher genug, um die Rückmeldungen mit Offenheit zu empfangen.*

Diese lebendige Atmosphäre fördert nicht nur die Kreativität, sondern führt auch dazu, dass alle Beteiligten das Gefühl haben, gemeinsam an einem Strang zu ziehen und die Strategie erfolgreich umzusetzen. In diesem Umfeld gedeihen Engagement und Zusammenarbeit, und die Chancen, die neuen Ideen in die Realität umzusetzen, sind erheblich höher.



## **DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE**

- Eine stabile Brücke aus gegenseitiger emotionaler Aufnahmebereitschaft ist entscheidend für erfolgreiche Kommunikation. Die Brücke wird durch verschiedene Aspekte (WAS, WIE, WANN, BERECHTIGUNG) beeinflusst und ermöglicht es, eine Verbindung zum Gegenüber herzustellen.
- Menschen nutzen Wahrnehmungsfilter, um mit der Informationsflut umzugehen, sich im Alltag zu orientieren und auf Situationen angemessen zu reagieren. Sie beeinflussen die Wahrnehmung, Konzentration, Interpretation und das Verhalten und bewirken folgende Filterungsprozesse: Tilgung, Verzerrung, Generalisierung.
- Bezüglich der Aufnahmebereitschaft eines Menschen können individuelle, soziale und physiologische Wahrnehmungsfilter unterschieden werden.
- Echte kommunikative Kompetenz erfordert, dass man zuerst eine Verbindung aufbaut, bevor Inhalte geteilt werden, um sicherzustellen, dass das Gegenüber sich gehört und verstanden fühlt. Dafür sollten die relevanten Wahrnehmungsfilter des Gesprächspartners erkannt und angesprochen werden.
- Es gibt verschiedene Blickwinkel der Verbundenheit (sich selbst gegenüber, von anderen gegenüber sich selbst, von sich selbst gegenüber anderen).
- Eine modellhafte Gegenüberstellung der übergeordneten emotionalen Aufnahmebereitschaft und der Berechtigung in vier Quadranten (Interesse, Ignoranz, Dominanz, Entwicklung) zeigt das Zusammenspiel und die gegenseitige Wechselwirkung von Beziehung und Verbindung in menschlichen Interaktionen.

## Emotionale Stabilität als Voraussetzung

Um Ihre Fähigkeit weiterzuentwickeln, Verbindungen in Gesprächen wahrzunehmen und zu gestalten, ist es hilfreich, sich mit der oben beschriebenen Dynamik zwischen Aufnahmebereitschaft und Berechtigung auseinanderzusetzen. Doch es gibt noch einen weiteren, ebenso wichtigen Aspekt: Ihre Bereitschaft, eine Verbindung zu Ihrem Gegenüber aufbauen zu *wollen*.

Stellen Sie sich ein Kind vor, das in einem ständigen Spannungsfeld zwischen eigener Entwicklung, der Verbundenheit zu seinen Eltern und dem Streben nach persönlicher Autonomie steht. Ähnlich verhält es sich mit unserem Gehirn, das oft in emotionalen Zwickmühlen gefangen ist, die uns dazu bringen können, die Verbindung zu anderen zu kappen.

*Ein Beispiel: Wenn ein Kind müde ist, hört es manchmal nicht zu. Außenstehende könnten denken, das Kind wolle nicht auf die Eltern hören oder agiere sogar gegen deren Wünsche. In Wahrheit agiert es jedoch für seine eigenen Bedürfnisse. Es sehnt sich noch immer nach der Verbindung zu den Eltern, will sich aber gleichzeitig von ihnen abgrenzen, um sich selbst zu schützen.*

Was bei Kindern nachvollziehbar ist, spielt sich in jedem Menschen, unabhängig vom Alter, auf einer tiefen, emotionalen Ebene ab. Viele von uns befinden sich oft bewusst oder unbewusst in ähnlichen emotionalen Zwickmühlen, die dazu führen, dass wir uns von anderen abkapseln. In der Essenz ist unser Gehirn zwar so programmiert, dass das Bedürfnis nach Verbundenheit tief in uns verankert ist. Das bedeutet jedoch nicht, dass jeder Mensch einen intensiven Kontakt zu allen und/oder in jedem Augenblick aufbauen möchte. Es gibt Momente, in denen das Bedürfnis nach Verbindung bereits erfüllt ist und wir nicht das Verlangen verspüren, neue Verbindungen zu knüpfen.

Hilfreich dabei ist, zu verstehen, welcher emotionale Zustand unserem Verhalten zugrunde liegt. Dafür können Sie sich Folgendes fragen: Möchte ich gerade keine Verbindung, weil ich es nicht kann oder brauche? Oder

möchte ich eigentlich eine Verbindung, fühle aber den Drang, mich selbst zu schützen?

Ob Sie in einem Gespräch eine Verbindung aufbauen können und wollen, hängt also zum einen von Ihrem Bewusstsein für dieses Thema und zum anderen von Ihrer aktuellen inneren Haltung ab. Letztere wird von vielen verschiedenen Einflussfaktoren geprägt und ist stark mit Ihrer emotionalen Stabilität assoziiert.

Um den logischen Zusammenhang zwischen dem Wunsch, Verbindung aufzubauen, und der Fähigkeit dazu zu verdeutlichen, ist es wichtig, diesen Aspekt von Anfang an zu berücksichtigen. Besonders in Bezug auf Kinder und Jugendliche liegt uns dieses Thema am Herzen, weshalb wir im Kapitel über Familie und Alltag detaillierter darauf eingehen werden.



### **DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE**

- Eine Verbindung herstellen zu *können*, ist eine Seite der Medaille. Es ist auch wichtig, sie herstellen zu *wollen*.
- Menschen besitzen emotionale Grundbedürfnisse wie Autonomie, Verbundenheit, Weiterentwicklung und Selbstwertgefühl, die je nach Situation unterschiedlich aktiviert werden können.
- Die Spannungsfelder zwischen emotionalen Bedürfnissen sorgen dafür, dass Menschen manchmal so wirken können, als ob sie keine Verbindung wollten, meist stimmt dies jedoch so nicht.
- Eigene emotionale Stabilität bildet eine wichtige Grundlage, um Verbindungen herzustellen und zuzulassen.



## **Teil 2**

# **Verbundenheit in verschiedenen Lebensbereichen**



## Verbundenheit im Bereich „Arbeit“

*In einem kleinen Familienunternehmen, das einst von dem visionären Gründer Karl Meier mit Herzblut aufgebaut wurde, übernahm seine Tochter Anna als neue CEO das Steuer. Mit Leidenschaft, Mut und einem klaren Blick in die Zukunft führte Anna Meier das Unternehmen von bescheidenen 50 auf beeindruckende 2100 Mitarbeiter. Dieser Aufstieg war bemerkenswert, sie musste ihn aber nicht allein bewältigen: Die beiden Co-Gründer ihres Vaters, Thomas Berger und Julia Klein, standen ihr mit visionärem Denken und strategischer Weitsicht zur Seite. Gemeinsam brachten sie das Unternehmen zu neuen Höhen.*

*Doch das Schicksal nahm eine unvorhergesehene Wendung. Der einst so starke Bund zwischen Anna, Thomas und Julia begann plötzlich zu bröckeln. Nach intensiven Meinungsverschiedenheiten verließen Thomas und Julia das Unternehmen, was Anna vor eine der größten Herausforderungen ihrer Karriere stellte: Sollte sie den bewährten Weg weitergehen oder mutig in eine ungewisse Zukunft aufbrechen? Mit Entschlossenheit und dem Glauben an die Kraft der Veränderung entschied sie sich schließlich dazu, dies zum Anlass zu nehmen, das Unternehmen grundlegend umzustrukturieren. Anna erweiterte die Geschäftsleitung und holte neue Führungskräfte an Bord, darunter Markus Schneider als Operations Manager und Lisa Hoffmann als Marketingleitung. Beide kamen aus einer wenig-hierarchischen Kultur und hatten ganz andere berufliche Hintergründe.*

*Leider wurden die beiden neuen Führungskräfte nicht sauber integriert. Die bestehenden Führungskräfte akzeptierten die unausgesprochenen kulturellen Veränderungen, die Markus und Lisa mitbrachten, nicht und ließen sie auch nicht wirklich an sich heran. Statt sich kontinuierlich mit den bestehenden Führungskräften auseinanderzusetzen, orientierten sich Markus und Lisa mehr aneinander, um sich gegenseitig zu stärken. Diese Spaltung zog sich schließlich auch in die jeweiligen Abteilungen, was zu einer deutlichen Trennung innerhalb des Unternehmens führte.*

*Anna konnte nicht verstehen, warum ihre Idee, die in der Theorie so vielversprechend war, in der Praxis nicht funktionierte. Die Vision, die sie für das Unternehmen hatte, schien in weiter Ferne, und sie stand vor der schwierigen Aufgabe, einen neuen Weg zu finden, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen. Aus reiner Hilflosigkeit begann Anna, ihre Führungskräfte deutlich enger zu führen, sodass manche sich sogar fortan kontrolliert fühlten. Schlussendlich begann sie sogar mit dem Gedanken zu spielen, das Unternehmen zu verkaufen.*

In der heutigen Arbeitswelt entscheidet nicht nur Fachwissen über den Erfolg – es sind vor allem die Beziehungen und Verbindungen zwischen den Menschen, die den Unterschied machen. Eine starke Verbindung innerhalb eines Teams schafft nicht nur Vertrauen, sondern ist der Schlüssel zu einer offenen Kommunikation und echter Zusammenarbeit. Strukturen und Prozesse allein reichen nicht mehr aus. Doch wie erreichen wir das in einer Zeit, in der das Gefühl der Zugehörigkeit meist eher schwieriger wird? Die Herausforderung der Integration, die wir in der Gesellschaft sehen, spiegelt sich auch in unseren Arbeitswelten wider. Dabei geht es nicht nur um formale Regeln, sondern um etwas Tieferes: um persönliche Bindungen und gemeinsame Werte, die ein Umfeld schaffen, das nicht nur effizient ist, sondern menschlich. Um einen Ort, an dem jeder sich willkommen und an dem sich jeder wirklich verbunden fühlt.

Doch was bedeutet gelungene Integration für Sie? Dass Gäste bei Ihnen die Schuhe ausziehen? Oder vielleicht, dass sie sich sofort so wohlfühlen, als wären sie bei sich zu Hause? Wenn Sie glauben, Integration betreffe nur Politik und Immigration, könnten Sie vielleicht entscheidende Momente in Ihrem eigenen Alltag verpassen – beruflich wie privat. Denn Integration beginnt viel früher, oft schon in der eigenen Familie. Es könnte ein größerer Schlüssel zu Erfolg und Zufriedenheit sein, als Sie bisher vielleicht gedacht haben.

## **„Am Tisch sitzen“**

Seit über 50 Jahren beobachtet man in Deutschland ein faszinierendes Phänomen, das auf den ersten Blick nichts mit Unternehmen oder Teams zu tun hat – und doch als kraftvolle Analogie für jede Organisation, jedes Team und jede Familie dient. Es ist das Bild des „am Tisch Sitzens“, das Aladin

El-Mafaalani in seiner Arbeit geprägt hat.<sup>5</sup> Es fußt auf der großen Welle der Migration vor etwa fünf Jahrzehnten, als Menschen unter anderem aus der Türkei, Jugoslawien und Italien nach Deutschland kamen. Damals saßen die Deutschen bereits „am Tisch“ – ein Symbol für Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Doch die Migranten? Diese saßen bildlich gesprochen auf dem Boden, noch nicht integriert, aber dankbar, Teil des Systems zu sein. Dieser „Deal“ funktionierte lange: Die Deutschen saßen am Tisch und genossen die Früchte des Erfolgs und des Aufschwungs, während die Migranten durch harte Arbeit ihren Beitrag leisteten, ohne große Ansprüche zu stellen. Schließlich profitierten sie von dem, was übrig war und vom Tisch fiel.

Doch diese friedliche Koexistenz war trügerisch. Denn wie in jeder Gruppe oder Organisation lässt sich fehlende Zugehörigkeit nicht dauerhaft ignorieren. Die erste Generation der Migranten war bescheiden und fügte sich in einfache Jobs ein, doch die zweite Generation – die Kinder der Einwanderer – nutzten das System viel stärker. Diese Kinder wuchsen am Tisch auf. Sie hatten die Möglichkeit, Bildung zu erlangen, sprachen Deutsch und waren fest entschlossen, ein aktiver Teil der Gesellschaft zu sein. Doch ihr Sitzen am Tisch kam nicht ohne Preis. Zwischen den Werten ihrer Herkunftsfamilien und denen der deutschen Gesellschaft entstand ein Loyalitätskonflikt. Während ihre Eltern noch dankbar waren, überhaupt „dabei zu sein“, wollten sie mehr: Sie wollten mitbestimmen, mitreden und Teil der Entscheidungsträger werden. Das führte zu Spannungen, die viele damals überraschten. Konflikte um Glaubenssymbole wie das Kopftuch oder das Kreuz tauchten auf – Themen, die es zuvor nicht gegeben hatte. Diese Konflikte waren nicht nur das Ergebnis der Migration selbst, sondern auch das Ergebnis der Integrationsbemühungen.

Es stellte sich heraus: Die Idee, dass Bildung allein Integration erleichtern würde, war ein Trugschluss. Bildung schuf neue Erwartungen, weckte Ansprüche und führte zu Konflikten, weil die Migrantenkinder plötzlich forderten, dass ihre Stimme gehört würde. Was als Lösung gedacht war, brachte neue Herausforderungen. Doch Konflikte sind nicht das Ende, sondern der notwendige Zwischenschritt zu einer tieferen Verbindung.

Heute sehen wir die dritte Generation, die Enkel der ersten Migranten. Diese jungen Menschen sitzen nicht nur am Tisch, sie gestalten auch die Menükarte mit. Sie fordern ihre Rechte ein, hinterfragen Traditionen und

---

<sup>5</sup> El-Mafaalani, 2018

erwarten, dass ihre Werte und Vorstellungen in die Gesellschaft integriert werden. Dies sorgt unweigerlich für Spannungen – doch genau diese Spannungen sind der Schlüssel zu einem neuen, besseren Miteinander. Denn nur durch die Auseinandersetzung miteinander kann eine Gesellschaft (oder ein Team, eine Familie, ein Unternehmen) wirklich wachsen.

Was hat all das mit der modernen Arbeitswelt zu tun? Jede Organisation, jedes Team durchläuft ähnliche Prozesse. Neue Mitarbeiter – wie die ersten Einwanderer – kommen in ein Unternehmen und passen sich zunächst still an, während die „Stammebelegschaft“ am Tisch sitzt. Doch sobald diese neuen Mitarbeiter integriert werden, steigen ihre Ansprüche. Sie wollen mitbestimmen, sie wollen Teil des Ganzen sein. Und genau hier entstehen die Konflikte, die viele Unternehmen als negativ empfinden – doch sie sind unvermeidlich und nötig, um echte Integration zu erreichen. Die wachsenden Ansprüche der Generationen Y und Z in Unternehmen spiegeln genau das wider: Sie wollen nicht nur Teil eines Systems sein, sie wollen es mitgestalten. Das führt zwangsläufig zu Spannungen mit den älteren Generationen, die das Gefühl haben, dass ihre Werte infrage gestellt werden. Doch wenn wir die Prinzipien von Integration und Zugehörigkeit verstehen, können wir erkennen, dass diese Spannungen nicht das Problem sind – sie sind der Weg zu einem tieferen, stärkeren Miteinander.

Echte Integration, ob in der Gesellschaft oder im Unternehmen, bedeutet, dass wir uns auf diesen Prozess einlassen müssen. Es bedeutet, dass wir Konflikte zulassen, sie gemeinsam bearbeiten und daraus stärker hervorgehen. Wenn Unternehmen diesen Weg gehen, werden sie agiler, anpassungsfähiger und erfolgreicher. Die Symptome mangelnder Integration – hohe Fluktuation, Unzufriedenheit oder mangelnde Zusammenarbeit – sind oft nur die Spitze des Eisbergs. Die Lektion, die wir aus der Migration in Deutschland lernen können, ist universell: Wenn wir Menschen (oder neue Ideen, Generationen oder Ansätze) „an den Tisch“ holen, müssen wir bereit sein, uns auf neue Konflikte und Auseinandersetzungen einzulassen.

Was könnte dies ganz konkret für Sie bedeuten? Auf einer tieferen Ebene betrachtet, ist jeder Mensch in einer neuen Gruppe ein Immigrant. Jeder von uns trägt seine eigenen Werte in sich – geformt durch unser Umfeld, unsere Erfahrungen, unsere Kultur. Wenn wir in eine neue Gruppe kommen, sei es in ein Team, eine Organisation, eine Familie oder eine Gesellschaft, treffen diese Werte auf die der anderen. Hier prallen oft Welten aufeinander, und

das erzeugt innere Konflikte. Jeder Einzelne spürt den Spannungsbogen, der sich zwischen dem Eigenen und dem Fremden aufbaut. Es ist dieser ständige innere Kampf der Loyalitäten – die Loyalität zu sich selbst und den eigenen Überzeugungen und die Bereitschaft, sich auf das Neue einzulassen. Diese Spannungen lassen sich nicht einfach ignorieren. Sie fordern uns heraus, eine gemeinsame Basis zu finden. Doch das ist kein einfacher, schneller Prozess. Er verlangt, dass wir immer wieder aufeinander zugehen, miteinander reden, diskutieren, uns zuhören. Es ist ein ständiges Aushandeln von Werten, ein Ringen um Verständnis und gemeinsame Ziele. Erst wenn dieser Dialog beginnt, wachsen Verbindungen, die stark genug sind, um echte Zugehörigkeit zu schaffen.

In Organisationen ist es nicht anders. Wenn Unternehmen sich auf große Transformationsprozesse einlassen, erwartet sie oft ein harter Weg voller Herausforderungen. Die ersten Jahre können turbulent sein: Konflikte nehmen zu, Unsicherheiten breiten sich aus, und die Effizienz sinkt. Das Gefühl der Verunsicherung frisst sich durch die Reihen. Es scheint, als ob der Boden unter den Füßen zu bröckeln beginnt. Viele fragen sich: „Machen wir wirklich das Richtige? Oder verlieren wir uns auf diesem Weg?“

Und doch, wenn man durchhält, wenn man die Konflikte aushält und sie nicht scheut, dann zeigt sich allmählich die andere Seite dieser Reise. Mit der Zeit sinkt die Fluktuation. Die richtigen Menschen finden ihren Platz, Einarbeitungszeiten verkürzen sich und die Organisation wird widerstandsfähiger, flexibler, agiler. Doch der Ursprung all dieser Veränderungen liegt oft in etwas, das zunächst als „Symptom“ wahrgenommen wird: Die Führungskräfte wundern sich über die hohe Fluktuation, fragen sich, warum die wahre Motivation hinter Kündigungen erst spät oder gar nie ans Licht kommt. Mitarbeiter fühlen sich nicht ausreichend wertgeschätzt, zu wenig eingebunden, oder haben das Gefühl, sie stehen immer noch draußen vor der Tür – so wie Migranten, die keinen Platz am Tisch der Gesellschaft finden. Doch oft wird diese fehlende Integration nicht als ein zusammenhängendes Phänomen erkannt.

Dieses Muster wiederholt sich auch in unserer Gesellschaft. Immer wieder kategorisieren wir Menschen in Generationen – Generation Y, Z, AI oder die Boomer – und verknüpfen damit unterschwellig eine Abwertung der jeweils anderen Gruppe. Doch aktuelle Studien zeigen, dass die Unterschiede zwischen den Generationen nicht etwa auf grundlegende Verände-

rungen der Menschen zurückzuführen sind.<sup>6</sup> Unser Gehirn verändert sich nicht in so kurzer Zeit. Es sind die unterschiedlichen Lebensumstände, die uns prägen und verschiedene psychologische Dynamiken in uns auslösen. Wenn wir anfangen, über „die anderen“ zu sprechen, verlieren wir aus dem Blick, dass es nicht darum geht, Menschen zu kategorisieren, sondern sie zu integrieren.

Relevante Fragen könnten also sein: Wie kann ich eine Verbindung zu Menschen herstellen, die anders denken und fühlen als ich? Welche Filter der Aufnahmebereitschaft sollte ich verstehen und ansprechen, um Brücken zu bauen? Wie können wir gemeinsam wachsen und voneinander lernen? Und – was ist für mich dabei die größte Herausforderung?

## Wertekonflikte im Integrationsprozess

Der Mangel an echter Verbundenheit, der durch fehlende Integration entsteht, hat tiefgreifende Folgen. In Organisationen offenbart sich dieser Mangel oft durch typische Wertekonflikte, die wie unsichtbare Barrieren die Zusammenarbeit erschweren.<sup>7</sup> Diese Konflikte zu verstehen und, ja, sie sogar auswendig zu kennen, kann entscheidend sein. Denn diese werden Ihnen immer wieder begegnen – jeden Tag, in jeder Interaktion.

|                    |                  |
|--------------------|------------------|
| Ergebnis           | Status           |
| Verantwortung      | Beliebtheit      |
| Klarheit           | Sicherheit       |
| Auseinandersetzung | Harmonie         |
| Vertrauen          | Unverwundbarkeit |

Die Konflikte sind dabei so definiert, dass die jeweils gegenüberliegenden Werte miteinander konkurrieren. Der Wert auf der rechten Seite wird dabei – auf Kosten des Wertes auf der linken Seite – höher bewertet. Die rechten Werte sind dabei keinesfalls schlecht, sie sind zutiefst menschlich und spiegeln unsere Bedürfnisse und Bestrebungen wider. Doch genau darin liegt die Gefahr. Wenn wir uns einseitig diesen „stärkeren“ Werten

<sup>6</sup> Shlomo, 2024, Bresman, 2024

<sup>7</sup> Lencioni, 2015

hingeben und die anderen vernachlässigen, zerstören wir oft genau das, was uns in einer Gruppe verbindet.

Diese Balance zu finden, ist entscheidend – denn nur so kann echte Gemeinschaft entstehen. Nachfolgend sind die fünf Wertekonflikte und ihre Auswirkung auf die Verbundenheit noch näher beschrieben.

### **Wertekonflikt „Ergebnis – Status“**

Was bedeutet für Sie „Status“? Vielleicht denken Sie an ein teures Auto, eine luxuriöse Uhr oder eine imposante Jacht. Doch Status zeigt sich nicht nur in materiellen Dingen. Es gibt auch immaterielle Statussymbole, und diese sind oft viel subtiler, aber genauso mächtig. Bildungsabschlüsse, das Alter, die Anzahl der Kinder, die Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen oder auch Ihre Meinung: All das kann zu einem Statussymbol werden. Und manchmal passiert es dann, dass im Gespräch plötzlich eine unsichtbare Barriere entsteht. Ihr Gegenüber lässt keine echte Verbindung zu, weil Sie nicht in sein Bild von Status passen – sei es, weil Sie eine andere politische Überzeugung vertreten oder einen anderen Lebensweg eingeschlagen haben. Statt sich auf den Austausch einzulassen und voneinander zu lernen, entsteht ein unausgesprochener Konflikt. Das Gespräch stockt, und plötzlich hören Sie nicht mehr zu, sondern versuchen, gegen einen inneren Widerstand anzureden.

Dieser subtile Kampf um Status zeigt sich nicht nur in persönlichen Gesprächen, sondern auch in Gruppen und Organisationen. Hier verwandelt er sich manchmal in Selbstgefälligkeit. Man ruht sich auf vergangenen Erfolgen aus, lehnt Veränderungen ab und verliert langsam das Interesse an den Ergebnissen. Es breitet sich eine gewisse Trägheit aus – und plötzlich scheint die Organisation den Anschluss an den Wettbewerb zu verlieren. Marktveränderungen werden übersehen, neue Entwicklungen verpasst. Die Mitglieder sprechen dann oft von „Politik im Unternehmen“, und das Klima wird zunehmend schwerfällig. Doch oft liegt der Kern des Problems tiefer: Im Ringen um Status wird der Blick für das Wesentliche zeitweise getrübt – die Bereitschaft, einander wirklich zuzuhören und den Fokus auf Ergebnisse zu setzen, versickert. In der Folge wird echte Verbundenheit nur schwer erreichbar.

## Wertekonflikt „Verantwortung – Beliebtheit“

Kennen Sie Menschen, die ein unstillbares Verlangen nach Beliebtheit verspüren? Die sich danach sehnen, gebraucht zu werden, als wäre es ein lebenswichtiger Sauerstoff? Diese Menschen stellen oft „Beliebtheit“ über „Verantwortung“ und übernehmen bereitwillig Aufgaben, um anderen zu helfen – in der Hoffnung, dadurch geschätzt und geliebt zu werden. In den meisten Fällen geschieht dies unbewusst. Nur wenige erkennen, dass sie jederzeit für alle erreichbar sein wollen, weil sie das Bedürfnis haben, gebraucht zu werden. Gerade die Verantwortungsvollen unter uns geraten oft in diese Falle. Sie tun Dinge für andere, die diese für sich selbst tun sollten, und verlieren dabei das Gleichgewicht.

Die Folgen? Ihr Umfeld wird unweigerlich in eine Abhängigkeit gedrängt, unfähig, selbst Verantwortung zu übernehmen oder sich weiterzuentwickeln. In Gruppen und Organisationen wird diese Dynamik besonders deutlich. Hier entstehen Abhängigkeiten, die schwer zu durchbrechen sind. Klare Verantwortlichkeiten werden oft nicht definiert, und die Teammitglieder scheuen sich, einander zur Rechenschaft zu ziehen – selbst, wenn es darum geht, abgegebene Zusagen einzuhalten. Leistungsprobleme und schädliche Verhaltensweisen bleiben unbeachtet, während sich eine lähmende Untätigkeit ausbreitet. Diese Vermeidung von Verantwortlichkeit hat einen verheerenden Einfluss auf die gesamte Organisation. Der einst sprudelnde Fluss der Kreativität und des Engagements versiegt, und der Raum für gemeinsames Wachstum wird zunehmend kleiner.

## Wertekonflikt „Klarheit – Sicherheit“

Menschen mit einem ausgeprägten Sicherheitsbedürfnis stellen möglicherweise unbewusst den Wert von Sicherheit über die Notwendigkeit von Klarheit. In diesem Streben nach Sicherheit kann es geschehen, dass Mitarbeiter zögern, Fehler oder Beobachtungen klar zu kommunizieren, aus Angst, auf die unsichere Seite zu geraten. Statt sich offen und ehrlich auszutauschen, ziehen sie es vor, sich und andere abzusichern.

Klarheit bedeutet hier auch, alle relevanten Informationen bereitzustellen, um Orientierung zu schaffen und kluge Entscheidungen zu ermöglichen. Doch wenn Ziele und Erwartungen im Nebel der Ungewissheit verschwommen sind, führt das in Gruppen und Organisationen unweiger-

lich zu Missverständnissen und ineffizienter Kommunikation. Mitarbeiter fühlen sich verloren und wissen nicht genau, worauf sie hinarbeiten sollen oder wie sie ihre Aufgaben am besten erfüllen können. Wie soll hier Verbundenheit entstehen?

Die Unsicherheit zieht wie ein Schatten über die Organisation und verhindert verbindliche Entscheidungen, hinter denen alle Beteiligten stehen können. Diese Unklarheiten können die Produktivität erheblich beeinträchtigen und die Moral in den Keller sinken lassen. Frustration breitet sich aus wie ein ungebetener Gast, der sich nicht vertreiben lässt. Wenn Konflikte zwischen Abteilungen über Ressourcen zunehmen, ist dies oft ein deutlicher Hinweis auf diesen tief verwurzelten Wertekonflikt in den höheren Hierarchiestufen. Und die immer wiederkehrenden Konflikte in Gruppen, die als sinnlos und ermüdend empfunden werden, sind ein weiteres Alarmzeichen dafür, dass das Streben nach Sicherheit die Klarheit untergräbt.

## **Wertekonflikt „Auseinandersetzung – Harmonie“**

Kennen Sie Menschen, die das Streben nach Harmonie über alles stellen? Sie scheinen den Drang zu haben, Konflikte und Auseinandersetzungen um jeden Preis zu vermeiden, und es ist, als ob sie in einem schützenden Kokon der scheinbaren Einigkeit leben. Doch diese Harmoniesucht hat ihren Preis: Sie hindert sie daran, sich konstruktiv mit anderen auseinanderzusetzen und wichtige Themen zur Sprache zu bringen. In der Selbstführung äußert sich dies oft in der Weigerung, unangenehme Neuigkeiten zu akzeptieren. Stattdessen werden Probleme beiseitegeschoben, doch mit jedem Aufschub wachsen diese wie ein ungebetener Gast, der sich immer mehr in ihr Leben drängt.

Wenn dieses Streben nach Harmonie in Gruppen vorherrscht, verwandelt es sich in eine gefährliche Dynamik. Konflikte und Probleme werden nicht angesprochen, wichtige Themen werden unter den Teppich gekehrt und die Gruppe lebt in einer trügerischen Stille, während ein (noch) unsichtbarer Sturm bereits im Hintergrund brodelt. Ungelöste Konflikte können die Gruppendynamik langfristig destabilisieren, notwendige Veränderungen verhindern und somit den Raum für Innovationen ersticken. Die echte Verbundenheit, die durch Offenheit und ehrlichen Austausch entstehen kann, bleibt auf der Strecke.

Es ist wichtig zu verstehen, dass nicht nur die überfreundlichen und nachgiebigen Menschen diesen inneren Konflikt tragen. Oft sind es auch diejenigen, die schnell laut oder aggressiv werden – die sogenannten Choleriker. Hinter ihrer Wut verbirgt sich häufig eine tiefe Unfähigkeit, andere Meinungen zu akzeptieren. Wenn jemand nach einer Auseinandersetzung die erneute Konfrontation meidet, könnte das nicht nur ein Zeichen für Konfliktscheue, sondern auch ein geeigneter Anlass zur Selbstreflexion über diesen Wertekonflikt sein. Eine weit verbreitete Strategie, um Scheinharmonie herzustellen, besteht auch darin, bei der leisesten Andeutung von Widerspruch gekränkt zu reagieren und den Dialog abubrechen. Mit der Zeit gewöhnt sich die Umgebung daran, Beziehungen eher durch Zustimmung, Geheimhaltung und Lügen aufzubauen, anstatt den Mut zu finden, auf klare und ehrliche Kommunikation zu setzen. Verbundenheit ist hier eine Illusion.

### **Wertekonflikt „Vertrauen – Unverwundbarkeit“**

Menschen, die sich lieber hinter einer Fassade der Unverwundbarkeit verstecken, anstatt den Mut zur Verletzlichkeit zu zeigen, kreieren oft ein starkes, unnahbares Bild von sich selbst. Sie sind Meister der Illusion – immer professionell, immer gefasst. Doch hinter dieser Maske verbirgt sich häufig eine tiefe Unsicherheit und eine hohe Erwartungshaltung an sich selbst und andere, die sie in einen ständigen inneren Kampf zwingt. Dieses Streben nach Kontrolle, gepaart mit einem Mangel an Urvertrauen, treibt sie dazu, jedes Detail zu überwachen und ständig informiert zu sein. Ihr Handeln wird oft als Mikromanagement wahrgenommen und erstickt die Kreativität sowie die Eigeninitiative der Mitarbeiter.

Das Resultat? Vertrauen im Team geht verloren. Diese Dynamik verstärkt die Überzeugung desjenigen, der den inneren Wertekonflikt trägt, dass er „alles am besten selbst macht“. Ein Teufelskreis aus Unsicherheit und Misstrauen entsteht, der schwer zu durchbrechen ist. In Gruppen und Organisationen zeigt sich dieser Konflikt besonders deutlich: Die Bereitschaft, vertrauensvolle Beziehungen und Verbindungen aufzubauen, leidet. Wenn Führungskräfte nicht in der Lage sind, sich zu öffnen und konstruktives Feedback aufzunehmen, wird das Vertrauen weiter untergraben. Dieser Mangel an Vertrauen führt zu einer Kluft, die echte Verbindungen zwischen den Mitgliedern der Gruppe unmöglich macht und die Entwicklung der Organisation stark hemmt.

Niedriges Vertrauen zieht eine Reihe von negativen Konsequenzen nach sich: Entscheidungen werden langsamer getroffen, der Aufwand steigt, mühsame Kommunikation wird zur Norm, und letztendlich kostet es nicht nur Zeit, sondern auch Geld.

## Transformation der Wertekonflikte

Wie könnten wir nun mit den herausfordernden Wertekonflikten umgehen, die uns in unserem Alltag begleiten? Diese Konflikte sind oft nicht nur störend, sie sind auch tief verwurzelt. Jede Entscheidung für einen Wert, die wir treffen, hat demnach ihren Preis. Es gibt nur einen Weg zur nachhaltigen Auflösung, und dieser führt von der linken Seite der obigen Tabelle nach rechts.

Stellen Sie sich vor, Sie beginnen Vertrauen zu schöpfen, auch wenn es herausfordernd ist. Mit der Zeit lernen Sie dadurch, Verletzungen besser zu bewältigen. Sie werden unverwundbarer und gewinnen die Fähigkeit, sich mit Menschen auf einer tieferen Ebene auseinanderzusetzen. Was Sie als Ergebnis erwarten können? Echte Harmonie, die über das bloße Feiern von Oberflächlichkeiten hinausgeht.

Wenn Sie Klarheit suchen, werden Sie Sicherheit finden. Sie werden feststellen, dass Sie genau dort landen, wo Ihre Werte am besten zur Geltung kommen. Indem Sie andere konsequent in die Verantwortung nehmen, mögen Sie kurzfristig unbeliebt erscheinen, doch dieser Schritt ist entscheidend für das Wachstum anderer. Im Nachhinein werden sie Ihnen dankbar sein, dass Sie den Mut hatten, konsequent zu handeln und an sie zu glauben. Fokussieren Sie sich auf echte Ergebnisse, und der Status, den Sie anstreben, wird Ihnen auf natürliche Weise zufallen – auch wenn er vielleicht nicht mehr im Vordergrund Ihres Denkens steht.

Da die Wertekonflikte auch von unten nach oben aufeinander aufbauen, wirkt folgender Zusammenhang: Vertrauen ist die Basis für echte Verbindungen. Wenn dieses Vertrauen beschädigt ist, leidet die Qualität der Auseinandersetzungen. Wichtige, aber unangenehme Themen bleiben unausgesprochen, und ohne eine offene Diskussion kann keine Klarheit entstehen. Fehlt die Klarheit über den gemeinsamen Kurs, wird es schwierig, Menschen zur Verantwortung zu ziehen und Verbindlichkeiten einzufordern. Ohne

diese Verantwortungsübernahme wird der Weg zu den gewünschten Ergebnissen immer steiniger.

In der Organisationsforschung wird häufig zwischen Gruppen und Teams unterschieden, um die Qualität der Zusammenarbeit von Menschen zu beschreiben. Diese Unterscheidung impliziert oft, dass Teams eine höhere Form der Zusammenarbeit darstellen als Gruppen. Wir möchten einen alternativen Blickwinkel anbieten: Ein Team ist aus unserer Sicht ein Zustand einer Gruppe, der nie zu 100 % erreicht werden kann. Ein gutes Team ist lediglich eine Gruppe, die ein besonders hohes Maß an Verbundenheit entwickelt hat und dieses aufrechterhalten kann. Diese Verbundenheit ist nicht das Ergebnis bestimmter Methoden, sondern entsteht durch die Bereitschaft der Mitglieder, sich gegenseitig zuzuhören und sich in der Kommunikation zu legitimieren. Die Fähigkeit, emotional aufnahmebereit zu sein und sich gegenseitig die Berechtigung in der Kommunikation zu geben, ist entscheidend für das Vorhandensein stärkster Verbundenheit. Der Fokus auf Verbundenheit verdeutlicht, weshalb Gruppen nicht allein durch einzelne Interventionen – wie etwa das Bauen eines Floßes, das Umarmen von Bäumen oder der Besuch eines Escape Rooms – zusammenwachsen. Vielmehr ist es der kontinuierliche Integrationsprozess, in dem sich Individuen einer Gruppe immer wieder unter anderem mit ihren Werten auseinandersetzen und dabei Verbundenheit erzeugen.

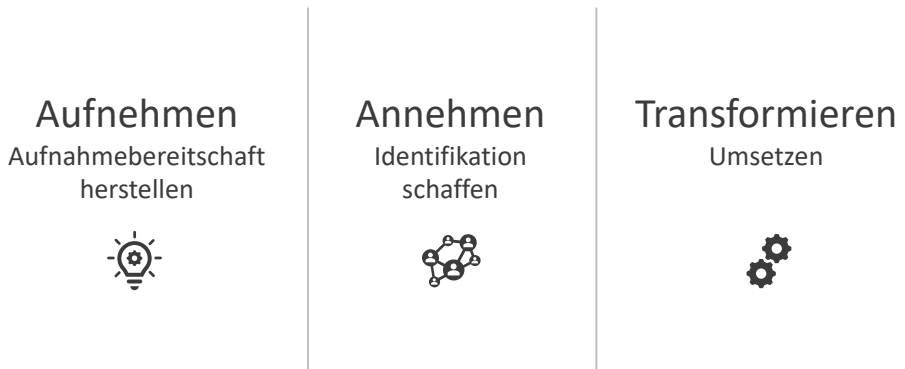
Wenn Sie also in Ihrer Gruppe einen der beschriebenen Konflikte erkennen und etwas verändern möchten, dann ist es an der Zeit, alle Beteiligten an einen Tisch zu holen. Menschen sind sensibel für die Wertekonflikte anderer. Überlegen Sie, ob Sie die Wertekonflikte Ihrer Partner oder Führungskräfte grob einschätzen können. Und was, glauben Sie, denken Ihre Mitarbeiter oder Partner über Sie?

## **Verbundenheit in der beruflichen Praxis fördern**

Veränderungen in Organisationen können schwierig sein – oft unberechenbar und voller Widerstände. Eine alarmierende Mehrheit der Veränderungsvorhaben in Unternehmen erzielt nicht die erhofften Ergebnisse. Um diese komplexe Situation erforderlicher Integration anschaulich darzustellen, haben wir uns der „Tischmetapher“ bedient. Doch was bedeutet das

konkret für den Alltag in Organisationen? Wie gelingt es, diese Dynamik erfolgreich zu steuern und in positive Bahnen zu lenken?

Um echte, nachhaltige Veränderungen zu ermöglichen, braucht es Verbundenheit – zu den beteiligten Menschen, zur Sache und zur Umsetzung. Dafür hat sich ein klar strukturierter Ansatz aus drei Schritten als besonders wirkungsvoll erwiesen: Aufnehmen, Annehmen und Transformieren. Diese Schritte bilden das Fundament, auf dem Verbundenheit und Zusammenarbeit wachsen können. Sie sind nicht nur theoretische Konzepte, sondern handfeste Werkzeuge, die in der Praxis entscheidend sind.



Nachfolgend werden wir darstellen, wie Sie diese Schritte effektiv in Ihrem eigenen Umfeld umsetzen können, wie Sie die Brücke zu einer tieferen Verbundenheit bauen und dabei die Herausforderungen des Wandels meistern können.

## **Der Dreiklang „Aufnehmen – Annehmen – Transformieren“**

### **Aufnehmen – Verbindung zum Menschen**

Im ersten Schritt ist emotionale Aufnahmebereitschaft notwendig – sowohl bei Ihnen als auch bei allen betroffenen Personen. Dieser entscheidende Schritt ist oft der Schlüssel zu einer erfolgreichen Veränderung. Es bedeutet, dass Sie zuerst eine tiefe Verbindung zu den Menschen herstellen sollten, deren Unterstützung für Ihr Vorhaben unerlässlich ist. Nur so können diese

Personen später wirklich mit Ihrem Anliegen in Resonanz treten und eine authentische Verbindung zu Ihrem Inhalt aufbauen.

Menschen haben Emotionen, Ängste und Hoffnungen, die in den Prozess integriert werden sollten. Wie Sie diese Verbindung aufbauen, um eine möglichst hohe emotionale Aufnahmebereitschaft zu schaffen, wird zu Beginn dieses Buches beschrieben. Es geht nicht nur darum, Informationen zu vermitteln, sondern auch, Menschen in der Verbindung zu halten. Ziel bei Veränderungen sollte es stets sein, die Menschen in den Entwicklungs-Quadranten oder den Interesse-Quadranten (siehe Kapitel „Führung und Kommunikation in vier Quadranten“) zu führen.

### **Annehmen – Verbindung zur Sache**

Sobald diese Verbindung geschaffen ist, geht es darum, die Betroffenen aktiv an der Gestaltung mitwirken zu lassen. Durch ihre Teilhabe entwickeln sie nicht nur eine persönliche Identifikation mit dem Thema, sondern verwandeln sich oftmals sogar in leidenschaftliche Mitgestalter. Es ist faszinierend zu beobachten, wie aus passiven Zuschauern aktive Beteiligte werden – und dies wird umso einfacher, je stärker die emotionale Aufnahmebereitschaft verankert ist. Wenn das Interesse am Thema hoch ist, wird es Zeit, sich das Ziel zu eigen zu machen. Die folgenden Fragen können dabei genutzt werden, um die Identifikation zu vertiefen und das Engagement zu entfachen:

1. **Zielklarheit** – Ist das zu erreichende Ergebnis so präzise beschrieben, dass es ein klares Bild im Kopf entstehen lässt? Wissen alle, wie der Weg dorthin aussieht und welche Schritte notwendig sind?
2. **Zielidentifikation** – Verstehen alle den Sinn hinter dem Ziel? Wissen alle, warum und wofür sie handeln sollen? Existiert ein klarer Bezug zu ihrem persönlichen Nutzen?
3. **Selbstvertrauen** – Haben alle den Glauben und die Überzeugung, dass sie dieses Ziel tatsächlich erreichen können? Fühlen sie sich bereit, diesen Weg zu beschreiten?
4. **Selbstwertgefühl** – Fühlen sich alle sicher genug, um mit Rückschlägen umzugehen, die auf dem Weg zur Zielerreichung unvermeidlich sind? Haben sie das Vertrauen in ihre Fähigkeiten, auch in schwierigen Momenten?

5. **Wissen** – Wissen alle, wie sie das benötigte Wissen aufbauen können, um die Ziele zu erreichen? Fühlen sie sich ermächtigt, die notwendigen Ressourcen zu finden und zu nutzen?
6. **Erfahrung** – Gibt es einen klaren Plan, wie sie die benötigte Erfahrung sammeln können? Sind alle bereit, aus jedem Schritt, den sie gehen, zu lernen und daran zu wachsen?

Während Sie mit diesen Fragen arbeiten, kann es sein, dass die Beteiligten bereits vom Interesse-Quadranten in den Entwicklungs-Quadranten überwechseln. Sie fühlen sich nicht nur einbezogen, sondern auch inspiriert, ihre Talente und Ideen in den Prozess einzubringen. In dieser Atmosphäre der Mitgestaltung und des gemeinsamen Wachstums entfaltet sich eine bemerkenswerte Dynamik, die das Potenzial hat, alle Beteiligten auf die nachfolgende Reise der Transformation mitzunehmen.

### **Transformieren – Verbindung zur Umsetzung**

Nach der entscheidenden Phase der Identifikation ist es wichtig, einen Umsetzungsprozess einzuleiten – wie bei einem Intervalltraining im Sport, bei dem jede Einheit zählt. Alle Beteiligten sollten regelmäßig zusammenkommen, um zu prüfen, ob die Entwicklung in die gewünschte Richtung verläuft, bis sich neue Gewohnheiten tief verankert haben. Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass solche Prozesse oft mehrere Monate in Anspruch nehmen, um nachhaltige Veränderungen zu erzielen.

Gibt es ein persönliches Ziel, das Sie noch nicht abgeschlossen haben – sei es eine gesunde Ernährung, regelmäßiger Sport oder etwas anderes? Ähnlich herausfordernd können Veränderungen im beruflichen Kontext sein. Zumal hier viele weitere Akteure und Einflussfaktoren beteiligt sind, über die man in der Regel keine Kontrolle hat.

### **Auswirkungen bei Störung des Dreiklangs**

Wenn Sie an erfolgreiche Veränderungsvorhaben zurückdenken, die Sie erlebt haben, wird Ihnen wahrscheinlich auffallen, dass in der Regel alle drei Komponenten – Aufnehmen, Annehmen und Transformieren – entscheidend waren. Fehlt nur ein Aspekt, kann das unmittelbare Folgen für das gesamte Vorhaben haben. Wenn die *Aufnahmebereitschaft* zu Anfang nicht hergestellt wird, nehmen die Menschen das Vorhaben oft nur widerwillig

auf – oder häufig lediglich aus einer autoritären Perspektive heraus. Die Umsetzung geschieht dann nicht in der gewünschten Qualität und bleibt meist nur so lange bestehen, wie die leitende Person den Prozess steuert. Vielleicht ist Ihnen schon aufgefallen, dass Sie sich oft wiederholen müssen, wenn die Botschaft nicht wirklich ankommt.

Fehlt die Identifikation, das *Annehmen*, finden die Beteiligten das Thema zwar interessant, jedoch fehlt es an der inneren Überzeugung, es auch zu übernehmen. Die Eigenverantwortung bleibt auf der Strecke, und das Momentum schwindet.

Fehlt die *Transformation*, lässt die anfängliche Begeisterung schnell nach, ähnlich wie der angenehme Effekt einer warmen Dusche. Das Vorhaben versandet in den Strömungen des Alltags und hinterlässt oft einen faden Nachgeschmack. Mit der Zeit breitet sich eine Veränderungsmüdigkeit in der Organisation aus. Jeder weitere Versuch, etwas zu verändern, wird schwieriger, da das Vertrauen in die Organisation zunehmend schwindet.

Häufig scheitert es schon an der ersten Hürde, weil Führungskräfte keine echte Verbindung zu ihren Mitarbeitern aufgebaut haben. Der Dreiklang von Aufnehmen, Annehmen und Transformieren beschreibt präzise die Stadien, die Sie bei jeder Integration immer wieder durchlaufen sollten. Wenn Sie möchten, können Sie dies ab sofort z. B. in jedem Meeting beobachten, an dem Sie teilnehmen oder das Sie leiten. Zunächst ist es wichtig, eine Verbindung zu den Teilnehmenden herzustellen, um die Aufnahmebereitschaft zu fördern und die Gruppe dazu zu bringen, sich von Ihnen führen zu lassen. Anschließend sollten Sie die Identifikation der Betroffenen unterstützen, damit sie zu aktiven Beteiligten werden. Und schließlich kommt der entscheidende Moment: die Umsetzung – immer wieder trainieren, bis das gewünschte Ergebnis erreicht und die Transformation vollzogen ist.

Wenn ein Vorhaben scheitert, können Sie sich bewusst fragen, welche der drei Komponenten möglicherweise zu wenig ausgeprägt war. Dabei ist wichtig zu betonen, dass es sehr individuell ist, was jeder Mensch benötigt, um die drei Stadien erfolgreich zu durchwandern (siehe auch das Kapitel „Filter der Aufnahmebereitschaft“).

## Konkrete Anwendungsfälle für Verbundenheit im Bereich „Arbeit“

Nach dem Lesen der obigen Ausführungen denken Sie vielleicht, dass diese Vorgehensweise eigentlich logisch ist. Und ja, wir schließen uns dieser Meinung an. Umso erstaunter sind wir darüber, dass diese grundlegenden Prinzipien in der Praxis, wenn überhaupt, nur selten und konsequent umgesetzt werden.

Nachfolgend werden wir konkrete Anwendungsfälle der Integration im beruflichen Alltag beleuchten und zeigen, wie die theoretischen Konzepte in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden können, um echte Verbundenheit und nachhaltige Veränderungen zu schaffen.

### Anwendungsfall 1: Neue Mitarbeiter

Wenn ein neuer Mitarbeiter in eine bestehende Gruppe kommt, verändert sich die Dynamik oft erheblich. Um diese Person erfolgreich zu integrieren, ist es entscheidend, zunächst eine echte Beziehung aufzubauen – basierend auf gemeinsamen Werten und tiefen Überzeugungen. In der Praxis wird dieser entscheidende Schritt jedoch oft übergangen. Statt sich auf die zwischenmenschliche Verbindung zu konzentrieren, beschränken sich viele Führungskräfte darauf, rein sachliche Abläufe zu erklären und Aufgaben zu verteilen – und das war's. Das ist dann allerdings so, als würde man erwarten, dass ein Mensch aus einer völlig fremden Kultur sich durch eine bloße Erklärung seiner beruflichen Aufgaben bei Ihnen heimisch fühlt. Das Resultat? Vielleicht ein engagierter Mitarbeiter, aber sicher keine echte Zugehörigkeit oder Motivation zur Mitgestaltung.

Selbst in Unternehmen, in denen Kennenlerngespräche zur Routine gehören, wird oft der Fehler gemacht zu glauben, dass einmalige Gespräche reichen. Doch die Vorstellung, dass Integration mit einem einzelnen Treffen erledigt ist, führt in eine Sackgasse. Es reicht nicht, die Filter der Menschen einmalig zu erkennen – man sollte sie immer wieder aktiv in die Praxis einbinden. Wenn Sie wollen, dass Menschen sich zugehörig fühlen, sollten Sie eine echte Verbindung aufbauen. Und zwar nicht nur einmal, sondern kontinuierlich. Die Beziehung wächst und entwickelt sich so mit der Zeit weiter, und genau das stärkt das Gefühl der Zugehörigkeit. In einer Zeit,

in der Fachkräfte anspruchsvoller und Wechsel häufiger werden, ist diese Fähigkeit nicht nur ein Vorteil – sie ist entscheidend. Oft wird zu wenig Zeit und Energie investiert, um wirklich entsprechend zu handeln.

## **Anwendungsfall 2: Neue Führungskraft**

Wenn Sie als Führungskraft eine neue Gruppe übernehmen, kann es sein, dass Sie sich wie ein „Neuankömmling in einer fremden Welt“ fühlen – schließlich sind Sie ja nun der „Immigrant“. Der Instinkt sagt oft, dass man sich sofort beweisen muss, um die Akzeptanz der Gruppe zu gewinnen. Doch dieser Ansatz birgt oft Stolpersteine. Statt sich krampfhaft die Anerkennung der Gruppe zu erarbeiten, sollten Sie zuerst das Wesentliche in den Fokus nehmen: Verbindungen. Wer ist der Mensch hinter seiner Rolle als neuer Mitarbeiter? Nur durch das Verständnis ihrer Filter können Sie echte Bindungen aufbauen. Das Vertrauen, das Sie damit gewinnen, wird Ihnen langfristig die Akzeptanz als Führungskraft bringen – und zwar organisch und nachhaltig. Wer dagegen zu schnell nach Bestätigung strebt, wird oft auf Widerstand stoßen.

## **Anwendungsfall 3: Familiennachfolge**

In Familienunternehmen steht früher oder später immer die Frage der Nachfolge im Raum. Doch was auf dem Papier einfach klingt – die Weitergabe an die nächste Generation –, entpuppt sich in der Praxis oft als schwieriger Prozess. Man beobachtet nicht selten, dass die eigentlichen Kinder der Gründer keine große Rolle mehr im Unternehmen spielen, während die Enkel es irgendwann übernehmen. Warum? Weil Nachfolge nicht nur über Anteile und Verträge läuft, sondern über emotionale Bindungen und das Gefühl, gebraucht zu werden.

Werte sind nur ein Teil der Gleichung. Was oft vergessen wird, ist z. B. das Bedürfnis, eine Rolle zu spielen, sich weiterhin eingebunden und gebraucht zu fühlen. Ein Familienoberhaupt, das offiziell zurücktritt, kann dennoch eine Lücke spüren, wenn es keine neue Aufgabe findet, die sein Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit befriedigt. Hier sind Moderatoren gefragt, die nicht nur den Prozess der Nachfolge, sondern auch die Dynamik innerhalb der Familie begleiten. Die möglichen Einflussfaktoren zu benennen, würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen; diese verdienen womöglich ein eigenes Buch.

## Anwendungsfall 4: Kündigungen

So wie Menschen in Organisationen eintreten, verlassen sie diese oft wieder. Wie eine Trennung verläuft, hängt stark davon ab, wie gut die Verbindung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und mit den jeweiligen Kollegen war. Ist keine echte Bindung vorhanden, können Kündigungen schnell unschön werden und hinterlassen Narben – sowohl bei den Betroffenen als auch im Unternehmen.

Kündigungen sind teuer. Der finanzielle Verlust kann sich im Schnitt auf bis zu 18 Monatsgehälter summieren, wenn man Faktoren wie verlorenes Wissen, Unruhe im Team und die Suche nach Ersatz berücksichtigt.<sup>8</sup> Viel gravierender ist jedoch der emotionale Preis, der gezahlt werden muss. Wenn die Verbindung zu bröckeln beginnt, lässt das Engagement des Mitarbeiters nach – eine Kettenreaktion, die den gesamten Kündigungsprozess nur noch teurer und schmerzhafter macht.

Die Kunst, Führungskräfte darin zu schulen, stabile, langfristige Verbindungen aufzubauen, ist daher nicht nur eine idealistische Idee, sondern ein wirtschaftlicher Imperativ. Studien zeigen, dass viele Mitarbeiter zwar die professionelle Beziehung zu ihrer Führungskraft und zu Kollegen schätzen, jedoch oft das Gefühl haben, dass eine echte persönliche Bindung fehlt. Und das ist häufig der Grund, warum sie letztendlich kündigen.

## Anwendungsfall 5: Integration von HR

HR-Verantwortliche nehmen oft eine Beobachterrolle ein und fühlen sich wie Außenstehende innerhalb der Organisation. Doch diese Distanz kann fatale Folgen haben. Wer sich nicht aktiv mit der Organisation und den Menschen darin verbindet, wird nie wirklich Einfluss nehmen können. HR ist nicht nur für die administrativen Prozesse da – die Aufgabe der Beschäftigten dort ist es, Brücken zu bauen, sowohl zur Geschäftsleitung als auch zu den Mitarbeitern. Dies ist die Grundlage für eine starke und gesunde Unternehmenskultur.

Wer das erkennt und lebt, wird nicht nur als „Verwaltungseinheit“ wahrgenommen, sondern als wesentliche Säule der Organisation. Leider mangelt

---

<sup>8</sup> Andrzejewski, 2022

es einigen HR-Verantwortlichen an Selbstberechtigung und dem Wissen um die Bedeutung ihrer Arbeit, was dazu führt, dass sie die Chance auf echte Verbindungen und Einfluss oft ungenutzt lassen.

## Gängige Fallen und Stolpersteine im Bereich „Arbeit“

Der Aufbau von Beziehungen und Verbindungen zu Kollegen, Vorgesetzten und Teammitgliedern ist von entscheidender Bedeutung. Dennoch lauern im Prozess des Verbindungsaufbaus zahlreiche Fallen, die es zu vermeiden gilt. Nachfolgend werden häufige Stolpersteine beleuchtet, die Menschen daran hindern, authentische und nachhaltige Beziehungen am Arbeitsplatz zu entwickeln.

### Falle 1: Beteiligung wünschen, aber nicht wollen

*Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einem gemütlichen Restaurant und genießen ein köstliches Menü. Der Hauptgang wird serviert und Sie können es kaum erwarten, den ersten Bissen zu nehmen. Doch als Sie kosten, stellen Sie schnell fest, dass etwas fehlt – der Pfeffer! Ihr Blick schweift über den Tisch, aber keine Mühle ist in Sicht. Wenn Sie nun Pfeffer haben wollen, werden Sie irgendwie dafür sorgen, Pfeffer an Ihren Tisch zu holen. Wenn es sich dabei aber lediglich um einen Wunsch handelt, ist es möglich, dass Sie den ganzen Abend darauf warten, dass der Pfeffer erscheinen möge.*

Der Unterschied zwischen einem Wunsch und einem echten Willen wird klar: Die Ergebnisse sprechen für sich. In vielen Organisationen sehnt sich die Führung nach mehr Beteiligung, doch oft sind die damit verbundenen Konsequenzen unerwünscht. Nehmen wir als Beispiel den Wunsch nach einer lebendigeren Streitkultur. Es ist eine der schwierigsten Herausforderungen in Organisationen, unterschiedliche Meinungen und Überzeugungen respektvoll zu akzeptieren. Feedback zu erbitten mag einfach erscheinen, doch die emotionale Bereitschaft, es tatsächlich zu wollen, beinhaltet viele Faktoren, wie etwa Vertrauen, Neugier oder auch eine in sich gefestigte Persönlichkeit. Wer sich seiner selbst und seiner eigenen inneren Widerstände bewusster ist, kann leichter lernen, offener für die Meinungen anderer zu sein. Wenn Sie also der Meinung sind, dass Ihre Organisation eine echte Auseinandersetzungskultur anstrebt, achten Sie

darauf, wie die Mitglieder während und nach den Auseinandersetzungen die Verbindungen zueinander halten. Sie werden überrascht sein, welche Dynamiken dabei ans Licht kommen.

## **Falle 2: Überzeugen wollen**

Wenn Ihr Ziel darin besteht, Menschen im Dreiklang von Aufnehmen, Annehmen und Transformieren weiterzuentwickeln, dann sollten Sie sorgfältig darauf achten, mit welcher Haltung Sie an die Sache herangehen. Der Schlüssel zu echtem Interesse liegt darin, sich von der eigenen Erwartung zu lösen, den anderen direkt überzeugen zu müssen. Setzen Sie sich gegebenenfalls nicht selbst unter Druck – denn das spürt Ihr Gegenüber! Diese Unsicherheit kann die Aufnahmebereitschaft reduzieren. Glauben Sie an die Fähigkeit Ihres Gegenübers, Ihr Anliegen zu durchdenken und herauszufinden, was er in der Kommunikation braucht, um einen Sinn in Ihrem Anliegen zu erkennen. Lassen Sie ihn sich selbst überzeugen – das ist der Weg zu einer tieferen Verbindung und einem authentischen Austausch.

## **Falle 3: Davon ausgehen, dass Menschen von selbst aufnahmebereit sind**

Eine weit verbreitete Fehlannahme in der Kommunikation ist die Überzeugung, dass Menschen von selbst aufnahmebereit für Ihr Anliegen sind. Diese Falle wird oft durch ein fehlendes Bewusstsein für die Wichtigkeit von Verbindungen verstärkt. Manchmal erwarten Führungskräfte sogar, dass ihre Mitarbeiter bereits aufnahmebereit zu einem Meeting erscheinen, doch in der Realität sieht es meist anders aus. Gehen Sie daher immer davon aus, dass Ihr Gegenüber möglicherweise kein Interesse hat, sich emotional mit Ihrem Anliegen auseinanderzusetzen. Stellen Sie sich vor, dass Sie zwar eine Beziehung zu ihm haben, aber nicht unbedingt eine echte Verbindung. Diese Perspektive wird Ihnen helfen, gezielt für eine Verbindung zu sorgen, bevor Sie Ihr Anliegen vortragen – denn nur durch echte Verbindungen können nachhaltige Gespräche und erfolgreiche Ergebnisse entstehen.

## Ausblick: Zukunft der Führung in Organisationen

Vor einigen Jahrzehnten gab es im Profifußball Spieler, für die es völlig normal war, sich vor dem Spiel nur *pro forma* aufzuwärmen. Sie gingen einfach auf den Platz, als wäre es ein lockeres Kicken im Park. An Mentaltraining, bewusste Ernährung oder gar Sportpsychologie dachte damals kaum jemand. Und ja, einige Fußballer rauchten noch, ohne sich der Konsequenzen bewusst zu sein. Heute ist so etwas völlig undenkbar – ein rauchender Fußballer in der Bundesliga? Heutzutage achtet jeder Profispieler akribisch auf seine Ernährung, stärkt nicht nur seine Muskulatur, sondern auch seinen Geist. Mentaltraining ist Alltag, und kein Trainer würde es wagen, einen unvorbereiteten Spieler aufs Feld zu schicken. Selbst im Breitensport hat sich dies schon vielerorts durchgesetzt.

Führungskräfte sind oftmals noch nicht an dem Punkt, an dem der Sport heute steht: So sind zum Beispiel regelmäßige Reflexionsgespräche, eine Grundkenntnis in Psychologie oder der Aufbau einer echten, menschlichen Verbindung zu den Mitarbeitern noch keine Selbstverständlichkeit. Stattdessen erleben wir immer wieder, dass Führungskräfte durch unzählige Seminare frustriert sind. Jedes einzelne mag wertvoll sein, doch ohne den Dreiklang – Aufnehmen, Annehmen und Transformieren – bleibt der Erfolg oft aus. Das Wesentliche wird oft übersehen: die Verbindung.

Wie im Sport sind es auch in der Führung nicht nur die technischen Fähigkeiten, die den Unterschied machen. Im Fußball geht es genauso um das Team, um die Verbundenheit auf und neben dem Platz. Auch in der Führung bleiben selbst die besten Strategien ohne eine echte Verbindung zu den Menschen, die man führt, nur Theorie. Erfolgreiche Führung bedeutet, Brücken zu bauen – Beziehungen zu knüpfen, basierend auf Kenntnis der jeweiligen Filter.

Es geht nicht nur darum, Prozesse und Strukturen zu optimieren und sich auf die Strategie zu verlassen. Es wird in der Zukunft selbstverständlich sein, dass wirkungsvolle Führungskräfte nicht nur ihre Fachkenntnisse, sondern auch die psychologischen und neurowissenschaftlichen Grundlagen beherrschen. Denn sie werden verstehen, dass in einer dynamischen, globalisierten Welt der Erfolg stark davon abhängt, wie gut sie es schaffen, echte Verbindungen zu den Menschen aufzubauen, mit denen sie zu tun haben.

Dieser Wandel ist nicht nur unvermeidlich – er ist dringend notwendig. Genauso wie im Sport die Vorbereitung über Sieg oder Niederlage entscheidet, wird sich auch der professionelle Umgang mit Führung weiterentwickeln. So wie das Aufwärmen und Dehnen im Sport zur Selbstverständlichkeit geworden sind, wird auch in der Führung die bewusste Pflege von Verbindungen und die kontinuierliche Weiterentwicklung zur neuen Normalität.



### **DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE**

- In der Arbeitswelt sind Verbindungen und Beziehungen mitentscheidend für den Erfolg von Gruppen und Organisationen.
- Starke zwischenmenschliche Beziehungen fördern das Vertrauen und erleichtern die Kommunikation und Zusammenarbeit.
- Wenn Menschen wirklich integriert werden sollen, müssen wir bereit sein, uns auf Konflikte und Auseinandersetzungen einzulassen.
- Teams sind Gruppen mit maximaler Verbundenheit, die in der Praxis fast nie vollständig erreicht wird und zumal schwankend sein kann.
- Vor allem fünf Wertekonflikte (Ergebnis vs. Status, Verantwortung vs. Beliebtheit, Klarheit vs. Sicherheit, Auseinandersetzung vs. Harmonie, Vertrauen vs. Unverwundbarkeit) können zeigen, dass ein Integrationsprozess notwendig ist.
- Für einen erfolgreichen Integrationsprozess braucht es drei zentrale Schritte: Aufnehmen (emotionale Verbindung), Annehmen (Identifikation und aktive Beteiligung) und Transformieren (Umsetzung neuer Gewohnheiten).
- Erfolgreiche Führung in der Arbeitswelt erfordert den bewussten Aufbau tiefer zwischenmenschlicher Verbindungen.

## Verbundenheit im Bereich „Familie und Alltag“

*In einem kleinen, malerischen Städtchen lebte die Familie Schmidt, bestehend aus den Eltern, Sarah und Thomas, sowie ihren beiden Kindern Lisa und Paul. Die Eltern hatten sich stets bemüht, ein harmonisches Familienleben zu schaffen.*

*Lisa, die älteste Tochter, war eine leidenschaftliche Künstlerin. Ihre Augen leuchteten, wenn sie den Pinsel in die Hand nahm und die Farben auf der Leinwand zum Leben erweckte. Sie verbrachte Stunden damit, ihre Emotionen in Kunstwerke zu verwandeln, während sie von einer strahlenden Zukunft als Künstlerin träumte. Paul, ihr jüngerer Bruder, war das technische Genie der Familie. Mit einer schier unerschöpflichen Neugier war er oft in der Garage zu finden, um an seinen Maschinen und Robotern zu tüfteln. Er hatte den Traum, eines Tages Ingenieur zu werden und die Welt mit seinen Erfindungen zu verändern.*

*Sarah arbeitete unermüdlich als Krankenschwester, wo sie Tag für Tag ihr Bestes gab, um anderen zu helfen. Thomas, ein Ingenieur mit einer Leidenschaft für Präzision, verbrachte oft lange Stunden im Büro, um seine Projekte rechtzeitig abzuschließen. Die Schmidts waren sich der unterschiedlichen Interessen ihrer Kinder bewusst und hatten den tiefen Wunsch, ihnen gerecht zu werden. Doch die übermächtigen Anforderungen des Berufslebens und der Alltag schienen sie immer wieder daran zu hindern.*

*Eines Abends, als alle zum Essen beisammensaßen, war die Stimmung der Kinder gehoben: Lisa berichtete aufgeregt von einer bevorstehenden Kunstausstellung in ihrer Schule, bei der sie einige ihrer Werke präsentieren wollte. Ihre Augen funkelten, als sie von den vielen Stunden sprach, die sie in die Vorbereitung gesteckt hatte, und wie sehr sie sich darauf freute, ihre Eltern in der Ausstellung zu sehen. Paul erzählte enthusiastisch von seinem endlich fertiggestellten neuen Roboter, über den er in der Schule ein Referat halten durfte und für dessen Transport er die Hilfe seiner Eltern benötigte. Sarah und*

*Thomas hörten zwar zu, doch ihre Gedanken waren in einem anderen Raum gefangen – bei unerledigten Aufgaben, anstehenden Verpflichtungen und dem nie endenden Druck des Alltags. „Wir sind stolz auf euch und unterstützen euch“, versicherten sie.*

*Am Tag der Kunstausstellung wurde Sarah jedoch für eine Notfallschicht im Krankenhaus eingeteilt, während Thomas mit einem dringenden Kundenauftrag konfrontiert wurde. Und als Pauls Referat bevorstand und er daran erinnerte, dass er am nächsten Tag das Auto für den Transport des Roboters benötigte, musste er erfahren, dass sein Vater es für einen kurzfristigen Kundenbesuch brauchte.*

*Lisa und Paul versuchten, ihre Projekte so gut wie möglich allein zu meistern. Sie versuchten, sich ihre Enttäuschung nicht anmerken zu lassen, waren aber verletzt. Lisa bemerkte schmerzlich, dass nur wenige ihrer Mitschüler ohne elterliche Begleitung in der Kunstausstellung waren: Der Raum war voller stolz lächelnder Eltern, die ihren Kindern Mut zusprachen, während Lisa allein und verloren vor ihren Werken stand. Paul musste sich mit Fotos von seinem Roboter behelfen, was ihm viel Håme einbrachte und seine Note auf das Referat verschlechterte.*

*Der feine Riss, der durch die Familie lief, wurde mit der Zeit tiefer. Lisa zog sich immer mehr in ihre eigene Welt zurück, während Paul sich in die komplexe Technik seiner Projekte vergrub. Sarah und Thomas fühlten den emotionalen Abstand, konnten aber die Brücke nicht wieder aufbauen. Sie erkannten, dass sie ihre Kinder nicht ausreichend unterstützt hatten, und die Hilflosigkeit nagte an ihnen. Die Schmidts standen an einem Wendepunkt: Entweder würden sie die Verbindung zu ihren Kindern wiederherstellen oder die Kluft würde für immer bestehen bleiben.*

Die Geschichte der Familie Schmidt ist ein Beispiel dafür, wie herausfordernd es sein kann, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Die Anforderungen des Lebens und Alltags können dazu führen, dass die Bedürfnisse der Kinder in den Hintergrund gedrängt werden. Es erfordert nicht nur Anstrengung, sondern auch tiefes Engagement und echtes Verständnis, um eine Balance zu finden und die familiären Bindungen zu stärken.

Ähnlich wie bei einem Kind, das in der permanenten Zwickmühle zwischen eigener Entwicklung, Verbundenheit zu den Eltern und persönlicher Autonomie steht, befindet sich das Gehirn ständig in Zwickmühlen, die dazu

führen können, dass wir emotional die Verbindung trennen. Wie bereits beschrieben hört ein Kind beispielsweise manchmal nicht zu, wenn es gerade müde ist und weil es vielleicht noch nicht gelernt hat, in diesem Moment seine eigenen Emotionen zu führen. Von außen betrachtet könnte man meinen, das Kind wolle sich einfach nicht führen lassen oder sei sogar gegen das, was die Eltern gerade von ihm erwarten (dass das Kind zuhört). Tatsächlich handelt das Kind aber nicht *gegen* die Eltern, sondern tut lediglich etwas *für sich* – es schützt seine eigenen Bedürfnisse.

Ein besonders wichtiges Bedürfnis eines jeden Menschen ist das eines stabilen Selbstwertgefühls. Das Selbstwertgefühl hat einen hohen Einfluss darauf, ob Menschen untereinander Verbindungen herstellen und zulassen. Da es sich über die gesamte Lebensspanne hinweg entwickelt, ist es hilfreich, sich vor Augen zu führen, wie es bereits in der Kindheit geprägt wird.

## Selbstwertgefühl

Haben Sie heute schon etwas gegessen? Stellen Sie sich einmal vor, ab jetzt dürfte Ihr Körper außer Wasser nichts mehr aufnehmen. Was würde dann mit Ihnen geschehen? Nach nur wenigen Stunden würden die knurrenden Geräusche Ihres Magens lauter werden, und schon bald würde Ihre Energie schwinden. Nach einigen Tagen würde Ihr Körper versuchen, sich anzupassen, doch der Preis für diese Anpassung wäre hoch. Irgendwann, früher oder später, würde die Realität Sie ereilen: Der Körper gäbe auf, und der Geist würde erlöschen.

Die gilt für alle grundlegenden Bedürfnisse – beispielsweise Essen, Trinken oder Schlaf: Wenn sie ignoriert werden, kommt es zuerst zu Mangelerscheinungen, und bleibt die Erfüllung aus, endet dies mit dem Tod. Doch ein Grundbedürfnis bleibt oft im Schatten der Aufmerksamkeit: das Bedürfnis nach Beachtung.

Friedrich II. von Hohenstaufen führte im 13. Jahrhundert ein grausames Experiment durch, um die Ursprache der Menschheit zu entdecken. Er ließ neugeborene Kinder von ihren Müttern trennen und in die Obhut von Pflegepersonen geben, die zwar Nahrung und Pflege, aber keinerlei sprachliche oder emotionale Zuwendung gewährten. Sein Ziel war es, zu beobachten, welche Sprache die Kinder entwickeln würden, wenn sie ohne

jeglichen sprachlichen Einfluss aufwachsen. Das Experiment mag aus Sicht des Königs als „erfolgreich“ gewertet worden sein, da die Kinder nicht von sich aus begannen, eine Art „Ursprache“ zu entwickeln. Doch ein weiterer Befund blieb ungedeutet: die erschütternde Folge, dass alle Kinder in der grausamen Isolation starben. Sie litten an einem unerträglichen Mangel an Beachtung.

Der berühmte Satz von Martin Buber „Der Mensch wird am Du zum Ich“<sup>9</sup> beschreibt eindringlich, wie wir unser Ich entwickeln. Bei der Geburt existiert noch kein Bewusstsein für das eigene Ich. Dies wird durch den „Rouge-Test“ veranschaulicht: Ein roter Punkt wird heimlich auf die Stirn eines Kindes aufgetragen, dann wird es vor einen Spiegel gesetzt. Wenn das Kind zur Stirn greift, um den Punkt zu entfernen, bedeutet das, dass es sich selbst im Spiegel erkennt und somit ein gewisses Maß an Selbstbewusstsein entwickelt hat. Dies gelingt frühestens in der Mitte des zweiten Lebensjahres.

Doch wie entsteht dieses Selbst-Bewusstsein im Kind? Menschen sind, wie alle Säugetiere, von Natur aus sozial. Wenn ein Kalb zur Welt kommt, leckt die Mutter es ab, um eine intime Bindung herzustellen und gleichzeitig praktische Bedürfnisse wie Reinigung und Stimulation zu erfüllen. Bei uns Menschen geschieht das, was bei anderen Tieren durch das Lecken und Schnüffeln erfolgt, durch Blickkontakt und Berührung. Unser Gehirn ist darauf programmiert, soziale Interaktion und Bindung zu suchen. Dieses grundlegende Bedürfnis nach Verbindung wird aktiviert, wenn unsere Bezugspersonen uns beachten. Wenn ein Kind in die Augen seiner Eltern blickt, die voller Freude und Interesse strahlen, lernt es mit der Zeit, sich selbst wahrzunehmen. Die Eltern begegnen dem Kind und geben ihm das Gefühl, beachtenswert zu sein – und so entsteht die Idee des Ich.

Mit der Beachtung der Eltern wächst das Selbstbewusstsein des Kindes und es lernt, auf sich selbst aufmerksam zu werden. Kinder kommen mit der Fähigkeit auf die Welt, alle Gefühle zu erleben, wissen aber noch nicht, wie man mit ihnen umgeht. All diese Kompetenzen im Umgang mit Gefühlen werden nur im sozialen Miteinander erlernt. Die Art, wie ein Kind für das, was es zeigt – sei es durch Verhalten, Emotionen oder Eigenarten –, Beachtung erfährt oder eben nicht, prägt sein Selbstbild entscheidend. Kinder, die mit aufrichtigem Interesse empfangen werden, entwickeln leichter ein tiefes Urvertrauen – das Gefühl, dass die Welt ein freundlicher Ort ist und es

---

<sup>9</sup> Buber, 1923

etwas Wundervolles ist, dass sie existieren. Diese Überzeugung bildet das Fundament, auf dem sie später leichter ihre Fähigkeiten aufbauen und ihre Erfahrungen einordnen können.

So beeinflusst die Qualität der Beachtung, die wir in unserer Kindheit erfahren haben, unser Selbstwertgefühl und prägt damit die Entwicklung wichtiger Selbstregulationsfähigkeiten, die wir im Leben entfalten können. Das Bedürfnis nach Beachtung ist kein Luxus, sondern eine fundamentale Voraussetzung für ein erfülltes Leben.

## Wissenschaftlicher Hintergrund

### Beachtung vs. Anerkennung

In unserer alltäglichen Sprache wird oft nicht ausreichend zwischen den Begriffen „Beachtung“, „Anerkennung“ und „Wertschätzung“ differenziert.<sup>10</sup>

*Beispiel: Ein Zweijähriger verrichtet zum ersten Mal allein sein großes Geschäft. Voller Stolz kreischt er nach seinen Eltern. Diese blicken begeistert auf sein kleines Wunderwerk. „Fantastisch gemacht! Wie toll!“, rufen sie. Doch haben sie dem Kind nun Anerkennung oder Beachtung geschenkt?*

Beachtung ist ein elementares Grundbedürfnis. Das Kind jubelt vielleicht, um die eigene Begeisterung mit seinen wichtigsten Bezugspersonen zu teilen. Wenn die Eltern jedoch nur das Produkt seines Verhaltens loben und nicht das Kind selbst wahrnehmen, indem sie es beispielsweise ihre eigene Freude spüren lassen, schenken sie ihm zwar Anerkennung, doch das tiefere Bedürfnis nach Beachtung bleibt möglicherweise unerfüllt. Beachtung ist das, was das Dasein eines Menschen würdigt, unabhängig von seinen Leistungen, während Anerkennung lediglich das Ergebnis eines Verhaltens würdigt.

Wenn sich dieses Muster immer wiederholt, könnte das Kind zu der schmerzhaften Erkenntnis kommen: Um die Beachtung seiner Eltern zu erlangen, muss es sich den Erwartungen der Erwachsenen anpassen und dafür Anerkennung ernten. Dieser Prozess mag sich anfangs gut anfühlen,

---

<sup>10</sup> Bütig, 1995

doch das Gefühl ist meist eher flüchtig. Das Kind lernt eher, sich ständig anzupassen und sein eigenes Wesen hintanzustellen. Vielleicht auch, dass es sich sein Glück im Leben verdienen muss, anstatt einfach nur zu sein. Die Angst, nicht gut genug zu sein, könnte sich einschleichen, und vielleicht wird der Zugang des Kindes zu seinen eigenen Gefühlen geschwächt. Es geht weniger um das, was ihm Freude oder Unbehagen bereitet, als vielmehr darum, wie es den Erwartungen seiner Eltern gerecht werden kann. So wird das Bedürfnis nach Beachtung, das wie ein stiller Schrei im Hintergrund ruft, überdeckt von dem verzweifelt Streben nach Anerkennung. Für gewöhnlich bleibt dieser Zustand unbewusst.

Beachtung, egal ob sie angenehm oder unangenehm ist, freundlich oder feindselig, ist für uns Menschen von entscheidender Bedeutung. Ein Kind, das den ganzen Tag über ignoriert wurde, kann am Abend quengelig und unruhig werden. In solchen Momenten könnte es für sein Verhalten bestraft oder getadelt werden, doch selbst wenn es weint, erlebt es damit einen Moment der Wahrnehmung – auch wenn er von unangenehmen Gefühlen begleitet ist. Manche Menschen berichten, dass sie sogar eine heftige Kritik der schmerzhaften Erfahrung der Nichtbeachtung, oft auch als Liebesentzug bezeichnet, vorziehen würden.

Doch nicht nur der Mangel an Beachtung kann schädlich sein, auch ein Übermaß kann zum Problem werden. Denken wir an Kinder, die ständig im Mittelpunkt stehen müssen, sei es bei Familienfeiern oder im Freundeskreis. Diese Kinder könnten die Idee entwickeln, dass ihr Wert davon abhängt, wie laut sie sind und wie viel Aufmerksamkeit sie erregen. Sie bekommen zu selten die Chance, in Ruhe zu wachsen und ihre eigenen Interessen zu entdecken. Ein weiteres Beispiel sind die Kinder, die von ihren Eltern ständig in Aktivitäten gedrängt werden, ohne jemals eine Pause zu haben. Für gewöhnlich stehen nur die besten Absichten seitens der Eltern dahinter. Diese Kinder fühlen sich oft überfordert und gestresst, denn sie haben zu wenig Zeit, einfach einmal nichts zu tun und sich zu erholen. Später könnte es ihnen schwerfallen, sich länger auf ein Thema oder auf eine andere Person zu konzentrieren.

Warum zeigen Eltern, die ihr Kind lieben, überhaupt solche Arten von Verhalten? Ein zentraler Grund ist, dass das gesellschaftliche Wissen über das menschliche Gehirn, Psychologie und die Entwicklung von Kindern oft erschreckend gering ist. Worüber wissen Sie mehr – über den Umgang mit Ihrem Smartphone oder über das eigene Gehirn? Doch auch die individu-

ellen Erfahrungen und Entwicklungen der Eltern spielen eine tragende Rolle. Für manche stellt das Kinderkriegen heutzutage einen entscheidenden Meilenstein in ihrer Suche nach individuellem Lebenssinn dar. Wenn Eltern jedoch in ihrem Inneren die Erwartung hegen, dass ihr Kind ihnen einen Sinn im Leben geben sollte, beladen sie es mit einer Verantwortung, der es niemals gerecht werden kann. Diese Erwartungen sind oft tief geprägt von den eigenen Wünschen – ob es sich um eine hübsche Prinzessin, einen mutigen Prinzen, ein lebhaftes oder ruhiges Kind handelt; die Liste der unbewussten Erwartungen an Kinder kann endlos sein.

Tragen Eltern dieses Idealbild in sich, werden die Kinder oft zu Objekten ihrer elterlichen Vorstellungen.<sup>11</sup> Diese Vorstellungen beeinflussen, wie sie mit ihren Kindern umgehen, worauf ihre Aufmerksamkeit gerichtet ist und was sie wahrnehmen oder ignorieren. Wenn die Erwartungen mit dem, was das Kind wirklich ist, übereinstimmen, wird es sich vermutlich gut entwickeln können und ein stabiles Ich aufbauen. Doch klaffen diese Vorstellungen auseinander – wie etwa bei einem dominanten Vater, der sich einen echten Macher als Sohn wünscht, während der Sohn eher introvertiert ist und am liebsten allein spielt –, dann wird das Kind ständig mit Überforderung und Unsicherheit kämpfen, und das Gefühl, dass das, was in ihm steckt, nicht erwünscht ist, könnte es quälen. Und all dies geschieht, um das tiefsitzende Bedürfnis der Eltern nach Beachtung zu stillen.

Es wird deutlich, dass eine der entscheidenden Grundlagen für die Entwicklung von Kindern und für den Aufbau einer gesunden Familie bei den Eltern selbst beginnt. Ihr eigenes Selbstwertgefühl beeinflusst maßgeblich, wie sie sich selbst und ihrem nahen Umfeld begegnen. Daher starten wir unser Kapitel über Familie und Alltag mit einem tieferen Einblick in dieses zentrale Thema.

## **Forschungen zum Selbstwertgefühl**

Das Selbstwertgefühl, das heißt die Art und Weise, wie wir uns selbst wahrnehmen und bewerten, ist seit Jahrhunderten ein Thema der Forschung und des Interesses. In den frühen 1900er-Jahren wurde der Begriff „Selbstwertgefühl“ erstmals von William James, einem amerikanischen Psychologen, eingeführt, und später von Nathaniel Branden in den 1960er-Jahren populär gemacht, indem er argumentierte, dass es ein grundlegendes

<sup>11</sup> Eidenschink, 2024

menschliches Bedürfnis sei und dass ein geringes Selbstwertgefühl zu einer Vielzahl von Problemen führen könne, darunter Depressionen, Angstzustände und Beziehungsprobleme.<sup>12</sup>

Die damalige Forschung hat also bereits gezeigt, dass das Selbstwertgefühl in vielen Bereichen eine entscheidende Rolle spielt, z. B. bei psychischer Gesundheit, Beziehungen und Erfolg.<sup>13</sup>

In den folgenden Jahrzehnten nahm die Forschung zum Selbstwertgefühl weiter zu, und das Verständnis dazu entwickelte sich weiter. Einige Forscher begannen, sich auf die möglichen negativen Folgen eines instabilen Selbstwertgefühls wie Narzissmus und Aggression zu konzentrieren, während andere die Bedeutung der Unterscheidung zwischen verschiedenen Arten von Selbstwertgefühl betonten.

Das Verständnis des Selbstwertgefühls hat sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt und ist nach wie vor ein aktives Forschungsgebiet. In den letzten Jahren wurde das Konzept unter anderem von Christopher Mruk zum „Authentischen Selbstwertgefühl“ weiterentwickelt.<sup>14</sup>

Im folgenden Abschnitt werden wir uns eingehender mit den verschiedenen Arten des Selbstwertgefühls befassen und seine Quellen, die Auswirkungen eines niedrigen und instabilen Selbstwertgefühls und den Zusammenhang mit bestimmten Bereichen wie Führung, Elternschaft und Liebesbeziehungen untersuchen.

## Die verschiedenen Arten des Selbstwertgefühls

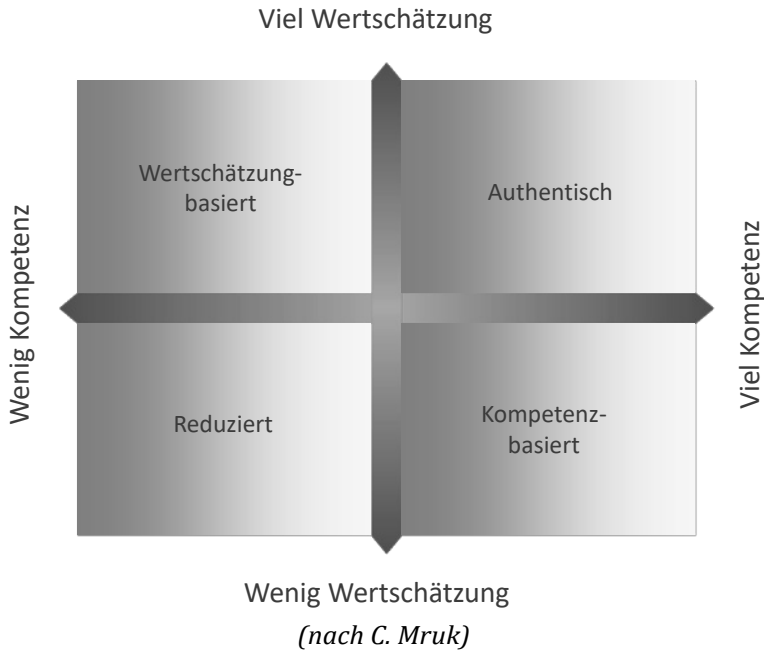
In der nachfolgenden Grafik sind die zwei entscheidenden Faktoren für Selbstwertgefühl – die empfundene Wertschätzung und die eigene Kompetenz – gegeneinander aufgetragen, sodass sich vier verschiedene Quadranten aufspannen. Das authentische Selbstwertgefühl wird durch den Quadranten rechts oben dargestellt.

---

<sup>12</sup> James, 2013, Branden, 1995

<sup>13</sup> Harris, 2020, Mann et al., 2004, Orth, Robins, 2022

<sup>14</sup> Mruk, 2013



Folgende Analogie sei den verschiedenen Arten von Selbstwertgefühl vorangestellt; wir kommen immer wieder darauf zurück:

*Sie beginnen eine lange Reise durch eine endlose Wüste. Die Sonne brennt heiß auf Ihrer Haut, und die endlosen Sanddünen scheinen kein Ende zu nehmen. Sie wissen, dass Sie auf Ihrem Weg auf zahlreiche Herausforderungen, Entbeh-rungen und Frustrationen stoßen werden, aber auch auf wertvolle Chancen. Um gut gerüstet zu sein, tragen Sie einen Eimer Wasser bei sich. Dieses Wasser symbolisiert die Kraft und die Zuversicht, die Sie auf Ihrer Reise benötigen. Ein voller Eimer gibt Ihnen das Vertrauen, die unbekanntesten Strecken zu wagen, die zwischen Ihnen und der nächsten Wasserquelle liegen. Doch die Realität ist, dass der Wasserstand in Ihrem Eimer schwanken wird. Es wird Tage geben, an denen Sie mehr benötigen, und andere, an denen weniger ausreicht.*

*Doch Ihre Reise ist lang und die Vorräte werden sich irgendwann dem Ende zuneigen. Es wird entscheidend sein, den Wasserstand in Ihrem Eimer im Auge zu behalten und nach Quellen zu suchen, um Ihren Vorrat aufzufüllen. Dabei ist es wichtig, die verschiedenen Arten von Wasserquellen zu kennen – sei es eine erfrischende Oase, ein alter Brunnen oder ein Ort, an dem Sie selbst nach Wasser graben können. Mit der Zeit könnte es jedoch sein, dass Ihr Eimer kleine Risse oder sogar Löcher bekommt, durch die Wasser entweicht. In*

*solchen Momenten ist es von großer Bedeutung, den Wasserverlust auf die Risse im Eimer zurückzuführen und Wege zu finden, diese Risse zu reparieren, anstatt einfach nur mehr Wasser hineinzuschütten.*

Wenn die Balance zwischen den beiden Faktoren des Selbstwertgefühls gestört ist – einer wird überbetont, der andere unterbewertet –, wird das Selbstwertgefühl anfällig für äußere Bedingungen. Dies kann zu einer fragilen Grundlage führen. Man spricht dann von einem instabilen Selbstwertgefühl.

Um dies bildhaft darzustellen, stellen Sie sich den eben beschriebenen Wassereimer vor, wie er ein großes Loch hat. Dieses Loch wird notdürftig mit verschiedenen Flicken repariert. Solange die Flicken intakt bleiben, scheinen Sie sicher zu sein – aber die Wahrheit ist, dass diese Hilfskonstruktion äußerst anfällig für Umwelteinflüsse ist. Mit jedem Windstoß, jeder Temperaturschwankung oder jeder unerwarteten Erschütterung könnte es geschehen, dass sich die Flicken lösen. Plötzlich tropft Ihr kostbares Wasser in den Sand. Wie würden Sie sich in diesem Moment fühlen, mitten in der Wüste, während Ihnen das Wasser ausgeht? So empfinden viele Menschen, wenn sie eine wohlgemeinte Aussage als harte Kritik werten und tief gekränkt reagieren. In solchen Augenblicken kommen oft psychologische Mechanismen ins Spiel, die mehr darauf ausgelegt sein können, Bedrohungen abzuwehren, als Verbindungen zu halten.

## **Das authentische Selbstwertgefühl**

Authentisches Selbstwertgefühl basiert nicht auf flüchtigen externen Faktoren wie sozialem Status oder materiellem Besitz. Vielmehr ist es tief verwurzelt in unseren persönlichen Werten und Fähigkeiten.

Der intakte, gut gefüllte Eimer aus unserer Analogie steht für ein authentisches Selbstwertgefühl. Es ist stabil und widerstandsfähig und führt zu einem größeren psychischen Wohlbefinden. Es geht nicht darum, übertrieben selbstbewusst oder arrogant zu sein, sondern um eine möglichst ehrliche, realistische Sicht auf sich selbst und andere. Es bedeutet, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und zu akzeptieren. Authentisches Selbstwertgefühl umfasst auch die Fähigkeit, sich sinnvolle Ziele zu setzen und sie zu verfolgen. Dabei bewahrt diese Art des Selbstwertgefühls Sie nicht vor unangenehmen Gefühlen. Es bringt die Widerstandsfähigkeit

mit sich, Rückschläge und Herausforderungen leichter zu überwinden, und kann Ihnen so dabei helfen, unangenehme Situationen besser auszuhalten.

Menschen mit einem authentischen Selbstwertgefühl sind fähiger, sowohl positives als auch negatives Feedback anzunehmen und daraus zu lernen, anstatt sich immer nur reflexartig defensiv zu verhalten oder sich bedroht zu fühlen. Sie erkennen, dass sowohl Lob als auch Kritik wertvolle Bausteine auf ihrem Weg zur persönlichen Weiterentwicklung sind. Sie lassen sich schwerer von Rückschlägen entmutigen und finden leichter den Mut, aufzustehen und weiterzugehen. Diese innere Stärke kann zu erfüllenderen Beziehungen, besserer psychischer Gesundheit und mehr Erfolg in den verschiedenen Lebensbereichen führen.

Aber was macht dieses authentische Selbstwertgefühl so stabil? Es ist das Zusammenspiel von zwei entscheidenden Faktoren: der *empfundenen Wertschätzung* und der *eigenen Kompetenz*. Wenn beide Elemente in einem Gleichgewicht zueinander stehen, erleben wir uns als stabil und geerdet. Es reicht nicht aus, nur ein guter Mensch sein zu wollen und sich gut zu fühlen, ohne tatsächlich etwas dafür zu tun. Gleichzeitig ist es nicht genug, erfolgreich zu sein oder Gutes zu tun, ohne irgendwann auch zu erkennen, dass man selbst gut bzw. gut genug ist. „Gutes tun“ bedeutet, sich den Herausforderungen in den Lebensbereichen zu stellen, die einem persönlich wichtig sind. „Gut sein“ hingegen beschreibt die Entwicklung zu einem reifen und charakterlich starken Menschen. Wenn sowohl Kompetenz als auch Wertschätzung nicht nur im Gleichgewicht zueinander stehen, sondern zudem hoch ausgeprägt sind, empfinden wir uns als in hohem Maße „echt“. In diesem Zustand wissen und fühlen wir, was wir wert sind, und müssen uns es uns oder anderen nicht beweisen. Wir haben ein gesundes Gefühl für unsere eigene Kompetenz und sind in der Lage, unsere wahren Stärken zu erkennen.

Die positiven Effekte des authentischen Selbstwertgefühls können sich so in unserem Leben auf wunderbare Weise entfalten. Wir wachsen, entwickeln uns weiter und finden unsere innere Kraft – selbst in den schwierigsten Zeiten. Es ist dieser Prozess zu unserem authentischen Selbst, der uns letztendlich zu dem macht, was wir sind: einzigartig und wertvoll.

Sehen wir uns auch die drei weiteren in der Abbildung genannten Arten des Selbstwertgefühls genauer an.

## Das auf Wertschätzung basierende Selbstwertgefühl

Das auf Wertschätzung basierende Selbstwertgefühl – im Quadranten links oben – steht für die Überzeugung, als Person wertgeschätzt und akzeptiert zu werden, unabhängig von Erfolgen oder Misserfolgen. Dieses Gefühl entspringt der Vorstellung, dass jeder Mensch einen inhärenten Wert besitzt, der unabhängig von äußeren Faktoren existiert. Es bildet die Basis für Selbstakzeptanz.

Eine Überbetonung dieses Wertes kann zu einer fraglichen Dynamik führen: Übertriebenes Anspruchsdenken, fehlende Motivation und eine unwillige Haltung, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, können nur einige der negativen Folgen sein. Wenn jemand über längere Zeit übermäßige Wertschätzung erhält, ohne sich im angemessenen Maß dafür zu bemühen, gewöhnt sich seine Psyche schnell an diesen konstanten Hochgenuss von Bestätigung und setzt ihn fortan als selbstverständlich voraus.

Personen, die sich in dieser Falle wiederfinden, neigen dazu, Risiken zu scheuen, und tun sich nicht selten schwer, konstruktive Kritik anzunehmen. Oft flüchten sie in einen Umgang mit unangenehmen Gefühlen, der andere Menschen instrumentalisiert, um sich von der drückenden Last belastender Emotionen zu befreien. So wird der Blick auf das eigene Potenzial und die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung verstellt. Dieses Verhalten wird von Außenstehenden manchmal als egozentrisch oder gar narzisstisch beschrieben. Weil das Selbstbild mehr durch das Aufrechterhalten einer Fassade, ein „gut dastehen“, als durch echte Kompetenz und Selbstvertrauen stabilisiert wird, kann auch eine kleine Form von Kritik wie eine Bedrohung wirken. In solchen Momenten sind Menschen besonders verletzlich, kränkbar und defensiv. Der psychologische Mechanismus, der in diesen Situationen anspringt, ist oft das Abwerten anderer oder das Suchen nach Sündenböcken. Wenn jemand andere abwertet, schlechtredet oder über sie lästert, ist das oft ein verzweifelter Versuch, die eigene emotionale Not zu kaschieren – ähnlich wie ein Alkoholiker zur Flasche greift, um seine inneren Dämonen zu betäuben. Grundlegend sollte jedoch nicht übersehen werden, dass aus diesem Antrieb heraus auch große Vorteile erwachsen können. Da die Beachtung über Bestätigung von außen gesichert werden soll, werden Kompetenzen entwickelt, um andere Menschen „lesen“ und beeinflussen zu können. Ein vermeintlich klarer Kompass, sich für das subjektiv „Gute“ einzusetzen, kann auf viele Menschen inspirierend und anziehend wirken. So schaffen es Menschen in diesem Quadranten oft, enge Beziehungen zu anderen aufzubauen, damit diese sie bei ihren Vorhaben jedweder Art unterstützen.

Wenn Sie feststellen, dass Sie dabei sind, jemanden oder etwas abzuwerten, laden wir Sie dazu ein, sich einen Moment Zeit zu nehmen. Sie könnten sich bewusst machen, dass diese Gedanken weniger mit dem Gegenüber zu tun haben als vielmehr mit Ihrem eigenen inneren Zustand. Echte Stärke liegt meist nicht darin, andere niederzumachen, sondern darin, den eigenen Anteil am Geschehen zu sehen und anzuerkennen. Wo könnte die wahre Quelle eigener Unsicherheit liegen?

### **Das auf Kompetenz basierende Selbstwertgefühl**

Das auf Kompetenz basierende Selbstwertgefühl ist tief in dem Erleben verankert, in der Lage zu sein, mit den Herausforderungen des Lebens effektiv umgehen zu können. Es fußt auf der Überzeugung, dass wir die Kraft haben, zu lernen, zu wachsen und immer besser zu werden. Dieses Gefühl ist wie ein kraftvoller Antrieb, der uns motiviert, unsere Ziele mit Entschlossenheit zu verfolgen.

Eine übermäßige Betonung der eigenen Kompetenzen kann jedoch einen gefährlichen Schatten werfen. Sie kann in uns das Gefühl der Unzulänglichkeit schüren, persönliche Unzufriedenheit hervorrufen und uns die Selbstakzeptanz rauben. Menschen, die sich zu stark auf ihre Fähigkeiten konzentrieren, laufen Gefahr, in den Strudel des Perfektionismus und der übertriebenen Selbstkritik zu geraten. Sie sehen ihre Grenzen dann nicht als Teil des menschlichen Daseins, sondern als Schwäche, die es zu bekämpfen gilt. Ihr Umgang mit unangenehmen Gefühlen kann zu einem Wettlauf gegen die Zeit werden, um Kontrolle zurückzugewinnen – oft auf Kosten ihrer emotionalen Wärme. In der Jagd nach Effizienz und Struktur kann es passieren, dass sie ihre eigenen Gefühle unterdrücken. Das Streben nach Kontrolle kann zu einer emotionalen Gehemmtheit führen, die sie schwer nahbar und kühl erscheinen lässt. Während sie sich auf ihre Ziele konzentrieren, verlieren sie manchmal den Kontakt zu den emotionalen Bedürfnissen ihrer Umgebung und sehen nur noch den Tunnel, der sie zum nächsten Erfolg führt. Im Extremfall kann diese Not sogar in antisoziale Tendenzen umschlagen, wenn der Druck zu groß wird und die Verbindung zu anderen Menschen verloren geht. Die Stärken dieses Quadranten liegen auf der Hand: Im unregulierten Wettbewerb können die erlernten Muster zu Höchstleistung verhelfen. Jedes Problem als Chance zu sehen, sich zu beweisen, es besser, richtig oder noch effizienter zu machen, führt höchstwahrscheinlich zu einem beträchtlichen Aufbau an Kompetenz. Der Tunnelblick, die hohe Gewissenhaftigkeit, gepaart mit

emotionaler Distanz, können so manch schwere Entscheidung subjektiv leichter machen.

Beide Formen des instabilen Selbstwertgefühls sind oft mit verzerrten Selbstbildern verknüpft, die nicht immer der Realität entsprechen. Wenn Menschen sich stark mit diesen Bildern identifizieren, kann dies einen unbewussten Anspruch an ihr Umfeld hervorrufen. Wenn sie die erhoffte Bestätigung oder Rückmeldung nicht erhalten, die ihr Selbstbild stützt, empfinden sie dies oft als persönliche Kränkung. Es ist, als würde ihr Ego sie vor der schmerzlichen Wahrheit schützen wollen, dass sie nicht immer der Person entsprechen, die sie gerne sein würden. In solchen Momenten ziehen sie sich oft zurück oder werden aggressiv, anstatt Verbindungen zu suchen, und konzentrieren sich darauf, ihr verletztes Selbstbild aufrechtzuerhalten.

**Hinweis:**

In der Praxis sind Kompetenz und Wertschätzung nicht klar voneinander zu trennen. Beide Faktoren sind essenziell für den Aufbau eines authentischen Selbstwertgefühls. Ein Ungleichgewicht zwischen diesen beiden Aspekten kann zu Schwierigkeiten führen. In Drucksituationen zeigen Menschen oft ein Hin- und Herschanken zwischen einem wertschätzungsbasierten Zustand, in dem sie andere abwerten, Verantwortung leugnen und Schuld zuweisen, und einem kompetenzbasierten Zustand, in dem sie sich selbst kritisieren und im blinden Aktionismus gefangen sind.

Neuere Forschungen stützen diese Hypothesen und zeigen, dass ein einseitig hohes Selbstwertgefühl problematisch sein kann, da es oft auf äußeren Faktoren beruht. Dieses fragile Selbstbild ist alles andere als stabil und kann durch Kritik leicht ins Wanken geraten. Wenn Menschen mit einem hohen, aber brüchigen Selbstwertgefühl Misserfolge oder negatives Feedback erleben, reagieren sie häufig mit einer Überkompensation, um ihr verletztes Ego zu schützen. Es kann ein Kreislauf aus Angst, Druck und dem ständigen Streben nach Bestätigung entstehen.

## Das reduzierte Selbstwertgefühl

Das Selbstwertgefühl kann in seiner Ausprägung stark variieren und sich einseitig auf Wertschätzung oder Kompetenz stützen. Doch was geschieht, wenn beide Faktoren niedrig sind? In diesem Fall entsteht eine trügerische innere Stabilität, die oft ungewollte Auswirkungen hat. Die Psychologie spricht von einem reduzierten Selbstwertgefühl. Ein reduziertes Selbstwertgefühl manifestiert sich meist über einen länger andauernden Zeitraum in einer insgesamt eher negativen Wahrnehmung der eigenen Person und ihrer Fähigkeiten. Es könnte scheinen, als ob ein ständiger Schatten über unseren Gedanken, Gefühlen und Handlungen schwebt – vielleicht fühlen wir uns dazu angehalten, uns abzusichern und zu schützen, um das Gefühl der Stabilität aufrechtzuerhalten.

In der Metapher des Eimers entspricht dies einem tiefen Wasserstand. Das primäre Bestreben ist es, das wenige noch vorhandene Wasser zu bewahren, sparsam damit umzugehen und alle Risiken eines weiteren Verlusts zu vermeiden. Je weniger Wasser sichtbar ist, desto weniger bereit sind wir, das Risiko einzugehen, neue, ungewisse Wege zu beschreiten. Doch diese innere Abschottung kann auf lange Sicht verheerende Folgen für die psychische Gesundheit haben. Ein reduziertes Selbstwertgefühl wird eher mit Depressionen, Angstzuständen und anderen psychischen Herausforderungen in Verbindung gebracht. Menschen in diesem Zustand neigen oft zu selbstlimitierendem Verhalten.

In Beziehungen wird der Mangel an Selbstwertgefühl oft zur unsichtbaren Kluft zwischen den Partnern. Durch das reduzierte Selbstwertgefühl können sich Schwierigkeiten zeigen, anderen vollkommen zu vertrauen oder sich als verletzbar zu offenbaren, was zu Eifersucht und einem ständigen Gefühl der Unsicherheit führen kann. Wenn Sie sich selbst nur geringe Wertschätzung entgegenbringen, sind Sie zudem eher geneigt, schlechtes Verhalten Ihres Partners hinzunehmen. So geraten Sie schneller in ungesunde, unbefriedigende Beziehungen, die soziale Isolation verstärken können und das Erleben eines geringen Selbstwerts noch intensiver machen.

Auch im beruflichen oder schulischen Kontext können die Auswirkungen bemerkenswert sein. Menschen mit niedrigem Selbstwertgefühl tun sich oft schwer, sich realistische Ziele zu setzen und diese mit Durchhaltevermögen zu verfolgen. Ein typischer Stolperstein ist die Prokrastination – das Aufschieben unangenehmer, aber notwendiger Aufgaben.

Haben Sie jemals die Erfahrung gemacht, dass Sie anstatt für eine wichtige Prüfung zu lernen lieber Ihre Fenster putzen oder Ihren Schreibtisch aufräumen? Dieses Verhalten kann eine Strategie sein, um mit dem unangenehmen Gefühl umzugehen, führt aber selten zu den eigentlich gewünschten Ergebnissen. Es ist eine Form der Selbstsabotage, die sich zuweilen in limitierenden Glaubenssätzen manifestiert. Diese vereinfachten Erklärungen über uns selbst, andere oder bestimmte Themen zeigen sich häufig in absoluten Aussagen. Ein Satz, den wohl viele Eltern kennen, ist: „Ich kann kein Mathe!“ Was dahintersteckt, ist oft: „Ich habe keine Verbindung zu Mathe!“ oder „Ich habe kein Interesse daran!“. Solche wiederholten Denkmuster führen schlussendlich zu Geschichten, die wir uns immer wieder erzählen – oft als Ausrede dafür, warum wir uns nicht weiterentwickeln können oder wollen. Das Entstehen und die Aufrechterhaltung dieser Denkmuster dient in der Regel als Schutzmechanismus für unser verletztes Selbstwertgefühl, um uns vor weiteren, vermeintlich bedrohlichen Erfahrungen zu bewahren. Bleiben diese Denkmuster unbewusst und werden nicht aufgelöst, können sie dazu führen, dass Betroffene unzufriedener mit ihren beruflichen oder schulischen Leistungen sind und es schwerer haben, befördert zu werden.

Insgesamt kann ein reduziertes Selbstwertgefühl tiefgreifende negative Auswirkungen auf das allgemeine Glück und die Selbstverwirklichung eines Menschen haben. Die Betroffenen haben oft Mühe, nachhaltige, tiefe Freude am Leben zu finden, und neigen stattdessen zuweilen zu Gefühlen der Hoffnungslosigkeit und Hilflosigkeit. Dieses Gefühl des Mangels an Sinn verstärkt ihre negativen Selbstwahrnehmungen und macht den Weg zur Selbstakzeptanz und Lebensfreude umso steiniger.

**Hinweis:**

Es ist wichtig zu verstehen, dass die eben beschriebenen Unterscheidungen dazu dienen sollten, Ihr Bewusstsein für das Thema zu schärfen. Sie sind aber keine absoluten Schubladen, in die sich Menschen eingruppiert lassen. Vielmehr handelt es sich um dynamische Zustände und Haltungen, die wir im Laufe unseres Lebens durchlaufen, und sie spiegeln die Komplexität der menschlichen Erfahrung wider. Vielleicht erleben Sie sich in einem Bereich als stabil und authentisch, während Sie in einem anderen Bereich mit Instabilität oder reduziertem Selbstwertgefühl kämpfen. Diese Dynamik macht

es nahezu unmöglich, sich eindeutig einem der vier Quadranten zuzuordnen. Sie sind nicht einfach „so“ oder „so“ – zumindest nicht immer. Vielmehr sind es fließende Zustände und innere Haltungen, die wir in unserem Leben durchlaufen, wechseln oder neu entdecken.

## Quellen für ein authentisches Selbstwertgefühl

Unser Selbstwertgefühl ist kein unveränderlicher Zustand – es ist ein lebendiger Prozess, der sich durch unsere bewussten und unbewussten Entscheidungen in Wechselwirkung mit unserer Umwelt ständig formt. Der weit verbreitete Mythos, dass reduziertes oder instabiles Selbstwertgefühl nur negativ sei und vermieden werden sollte, ist meistens kontraproduktiv: Er trägt oft dazu bei, dass wir, statt offen und neugierig mit unserem Selbstwertgefühl umzugehen, Schuld- und Schamgefühle nähren, weil wir uns wünschen, anders zu sein.

Im Kern der obigen Analogie des Wassereimers in der Wüste steht die Erkenntnis, dass wir uns nicht über unseren Eimer Wasser definieren sollten – wir sind nicht unser Eimer und auch nicht das Wasser. Übertragen auf das Selbstwertgefühl bedeutet das: Wir sind nicht unser Selbstwertgefühl, wir *haben* ein Selbstwertgefühl! Wenn wir jedoch nicht lernen, wie wir mit diesem „inneren Eimer“ umgehen, können wir leichter Fehler machen und das Gefühl haben, dass unser Selbstwertgefühl uns bestimmt. Wir fühlen uns dann oft fremdbestimmt, unzulänglich oder allein. Lernen wir hingegen, wie wir sinnvoll mit unserem Eimer umgehen, und diese Fähigkeiten in unseren Alltag integrieren, können wir uns in den Bereichen, die uns wichtig sind, immer authentischer und stabiler fühlen.

Um die Vorteile eines authentischen Selbstwertgefühls nutzen zu können, gibt es einige grundlegende Prämissen, die beachtet werden sollten.

Laut Nathaniel Branden ist Selbstwertgefühl ein grundlegendes Bedürfnis des Menschen. Bedürfnisse machen sich durch Gefühle bemerkbar, und jedes Gefühl hat zunächst die Funktion eines Signals, das uns wertvolle Informationen bietet.<sup>15</sup> Wie bei jedem Bedürfnis können wir lernen, angemessen damit umzugehen, indem wir unsere Fähigkeiten im Fühlen schulen. Durch

<sup>15</sup> Branden, 1995

bewusstes Fühlen schaffen wir eine tiefere Verbindung zu uns selbst. Wenn wir mit anderen mitfühlen, bauen wir Brücken zu ihnen auf. Fühlen hat die primäre Deutungsfunktion, die uns dabei hilft zu erkennen, was wir gerade brauchen.

Für Grundbedürfnisse wie Schlaf, Essen und Trinken haben die meisten Menschen im Laufe ihres Lebens ein gewisses Maß an Verständnis und Umgang mit ihren Signalen entwickelt. Doch wie steht es um das Bedürfnis nach Selbstwertgefühl? Haben Sie gelernt, die Gefühle, die mit einem Mangel oder einem instabilen Selbstwertgefühl einhergehen, so zu deuten, dass Sie nicht nur wissen, was Sie brauchen, sondern auch in der Lage sind, entsprechend zu handeln? Im Anschluss an diese Ausführungen finden Sie einige Ideen, mit denen Sie nicht nur Ihr Bewusstsein für Ihr Selbstwertgefühl erhöhen, sondern auch ganz konkret an Ihrem authentischen Selbstwertgefühl arbeiten können.

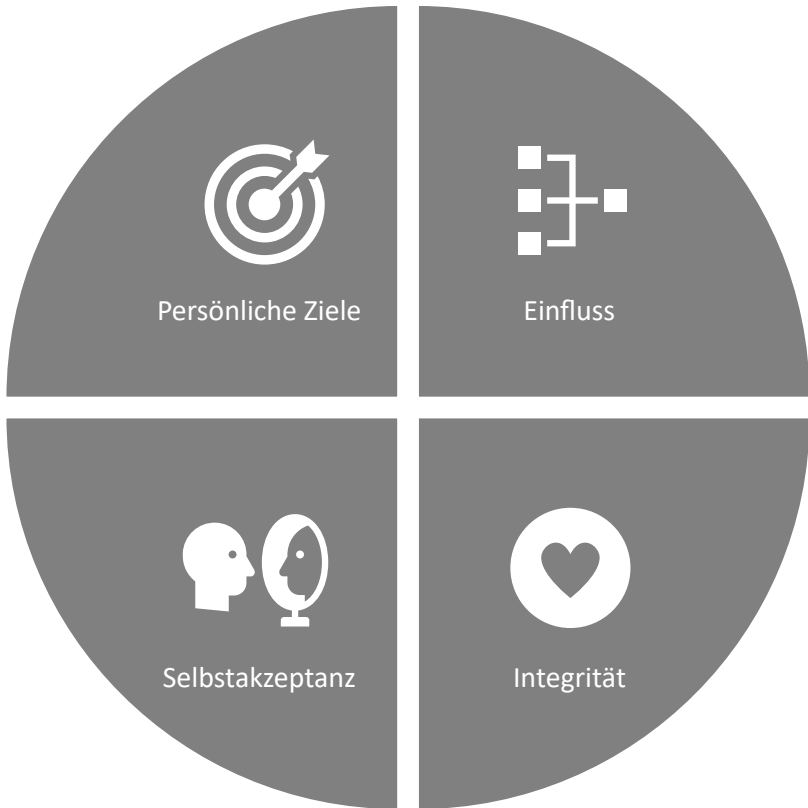
*Sie befinden sich wieder auf Ihrer langen Reise durch die Wüste – endloser Sand, gleißende Sonne. Sie wissen, dass Wasser das Wichtigste für Ihr Überleben ist. Doch was, wenn es nicht nur eine, sondern viele verschiedene Quellen gäbe, die Ihnen helfen, weiterzukommen? Quellen, die an unerwarteten Orten liegen und deren Entdeckung den Unterschied zwischen bloßem Überleben und echtem Wohlbefinden ausmachen könnte?*

Auch für Ihr Selbstwertgefühl gibt es nicht nur eine einzige Quelle, aus der Sie es speisen können, sondern eine Vielzahl davon – und diese zu kennen, kann den entscheidenden Unterschied machen.

Ein authentisches Selbstwertgefühl basiert vor allem auf folgenden inneren intrinsischen Faktoren und weniger auf äußeren Einflüssen:

- auf persönlichen Zielen,
- auf unserem Einfluss auf uns und andere,
- auf der eigenen Integrität und
- auf Selbstakzeptanz.

Je besser wir diese Quellen verstehen, desto mehr können wir sie bewusst ansteuern, nutzen und pflegen. Sie geben uns nicht nur die Kraft, unser Selbstwertgefühl weiterzuentwickeln und zu stabilisieren, sondern helfen auch dabei, die Signale von reduziertem oder instabilem Selbstwertgefühl besser zu erkennen und zu deuten.



Vielleicht werden Sie im nächsten Abschnitt entdecken, welche dieser Quellen Sie bisher eventuell vernachlässigt haben – und wie Sie diese wieder erschließen können.

### **Quelle 1: Persönliche Ziele erreichen**

Das Setzen und Erreichen von persönlich wichtigen Zielen ist wie das Erklimmen eines Berges: Mit jedem Schritt, den Sie nach oben machen, spüren Sie die Anstrengung, aber auch die wachsende Kraft und das Gefühl, auf dem richtigen Weg zu sein. Diese Momente des Fortschritts sind entscheidend, denn sie geben uns das Gefühl von Wirksamkeit und Erfüllung – und genau das stärkt unser Selbstwertgefühl. Wenn wir uns klare, bedeutungsvolle Ziele setzen und uns Schritt für Schritt darauf zubewegen, bauen wir nicht nur Kompetenzen auf, sondern auch Vertrauen in unsere eigene Stärke. Wichtig dabei ist, realistische und erreichbare Ziele

zu wählen und sich die kleinen Erfolge auf dem Weg bewusst zu machen – denn sie sind der Treibstoff, der uns weitermachen lässt.

*Sie haben sich vorgenommen, einen Marathon zu laufen. Zuerst wirkt dieses Ziel überwältigend und unerreichbar, besonders wenn Sie zuvor noch nie so eine lange Strecke gelaufen sind. Doch anstatt sich davon entmutigen zu lassen, beginnen Sie mit kleinen Etappen: Zuerst ein paar Kilometer, dann etwas mehr, sodass Sie schrittweise auf Ihr großes Ziel hinarbeiten. Jede Woche, in der Sie etwas weiter laufen können, gibt Ihnen nicht nur physische Kraft, sondern stärkt auch Ihr Selbstwertgefühl. Sie genießen Ihre Fortschritte – nicht nur den Marathon am Ende, sondern jeden einzelnen Meilenstein, der Sie dorthin gebracht hat.*

Genauso verhält es sich mit Zielen in anderen Bereichen Ihres Lebens – ob im Beruf, Haushalt, bei der Erziehung oder in Ihrer Freizeit. Wenn Sie sich realistische Ziele setzen und kontinuierlich an deren Erreichung arbeiten, wird Ihr Selbstwertgefühl mit jedem Erfolgsschritt gestärkt. Auch Ihre körperliche und gesundheitliche Verfassung spielt hier eine große Rolle. Ziele wie regelmäßige Bewegung, gesunde Ernährung oder der Aufbau von Routinen für mehr Wohlbefinden können nicht nur Ihr Körpergefühl verbessern, sondern Ihnen das Gefühl geben, Kontrolle über Ihr Leben und Ihre Entscheidungen zu haben.

## **Quelle 2: Wirksam auf uns und andere Einfluss nehmen**

Es ist entscheidend, die Fähigkeit zu entwickeln, dranzubleiben – auch wenn es schwierig wird – und dabei zu erleben, wie das eigene Engagement sowohl auf uns selbst als auch auf unsere Umwelt wirkt. Diese Quelle des Selbstwertgefühls geht jedoch auch noch tiefer: Sie umfasst nicht nur die Beharrlichkeit, sondern auch die Fähigkeit, sich selbst zu führen. Das bedeutet nicht, das eigene Innenleben immer streng zu kontrollieren, sondern eher, eine Balance zu finden zwischen dem bewussten Lenken der eigenen Gedanken und Emotionen und dem flexiblen Reagieren auf das, was das Leben uns bietet.

Ein treffendes Beispiel für die Wirkung dieser Quelle lässt sich in der Kunst der Verhandlung finden:

*Sie haben bei der Arbeit eine Idee, von der Sie überzeugt sind, doch das Team zögert. Nun könnten Sie auf zwei Arten reagieren: Entweder Sie*

*ziehen sich frustriert zurück, fühlen sich missverstanden und geben innerlich auf. Oder Sie bleiben hartnäckig, erklären Ihre Idee klarer, holen Feedback ein und passen Ihre Argumente an, bis Sie Ihr Team allmählich überzeugen.*

Wenn Sie es schaffen, andere mit Ihrer Idee zu erreichen und sie mit ins Boot zu holen, spüren Sie die Wirkung Ihrer Ausdauer. Dieses Gefühl, etwas bewirken zu können, stärkt nicht nur Ihr Selbstwertgefühl, sondern zeigt Ihnen auch, dass Sie mit Geduld und Geschick Einfluss nehmen können. Schon kleine Kinder zeigen uns meisterhaft, wie sozialer Einfluss funktioniert. Nehmen wir das oft zitierte Beispiel an der Supermarktkasse: Ein Kind setzt all seine verbalen und nonverbalen Fähigkeiten ein, um die begehrten Süßigkeiten zu ergattern. Ob es durch bittende Blicke, geschickte Argumente oder sogar Tränen agiert – es bleibt hartnäckig und gibt nicht auf, bis es sein Ziel erreicht oder die elterliche Entscheidung endgültig feststeht. Genau dieser Einsatz, dieses „Ich bleibe dran, bis ich etwas erreiche“, ist eine Quelle des Selbstwertgefühls.

In Momenten, in denen wir impulsiv reagieren – etwa, wenn wir uns bei einer Kränkung von jemandem verletzt fühlen und aus der Haut fahren oder wenn wir uns ständig rechtfertigen, ohne dass es wirklich nötig ist –, verlieren wir den Fokus und damit die innere Stabilität. Wenn wir jedoch lernen, auch in emotional aufgeladenen Situationen klar und ruhig zu bleiben, gewinnen wir nicht nur an sozialem Einfluss, sondern auch an Selbstwertgefühl. Werden wir von anderen ernst genommen und unterstützt, um unsere persönlichen Ziele zu erreichen, fühlen wir uns bestärkt. Diese Erfahrung kann uns nicht nur weiterbringen, sondern auch die Wertschätzung steigern, die wir von unserer Umwelt erfahren – ein doppelter Gewinn für unser Selbstwertgefühl.

### **Quelle 3: Integrität entwickeln oder steigern**

Eine kraftvolle Quelle für ein authentisches Selbstwertgefühl ist die eigene Integrität. Mit Integrität meinen wir, die eigenen Werte zu kennen und im Alltag konsequent danach zu handeln. Wenn wir bei anderen Menschen erleben, dass sie ihre Versprechen einhalten, steigt unser Vertrauen in sie – sie gewinnen an Achtung. Genauso funktioniert es mit dem Vertrauen zu uns selbst. Jedes Mal, wenn wir uns selbst ein Versprechen geben und es auch einhalten, stärken wir unser Selbstvertrauen und die Achtung, die wir uns selbst entgegenbringen.

*Sie haben sich vorgenommen, jeden Morgen früh aufzustehen, um vor der Arbeit Sport zu treiben – eine Entscheidung, die Ihrem Gesundheitswert entspricht. An einem kalten Wintermorgen klingelt der Wecker. Es wäre leicht, die warme Decke noch einmal über den Kopf zu ziehen und sich ein wenig mehr Schlaf zu gönnen. Aber wenn Sie jetzt die Entscheidung treffen, Ihr Versprechen an sich selbst zu halten und tatsächlich aufzustehen, spüren Sie nach dem Training nicht nur die körperliche Energie, sondern auch den Stolz, sich selbst treu geblieben zu sein.*

Diese Momente der Integrität, in denen wir erkennen, dass wir uns auf uns selbst verlassen können, nähren nicht nur unser Selbstwertgefühl, sondern geben uns auch ein Gefühl von innerer Stärke.

Doch Integrität geht noch weiter: Es bedeutet, die Werte zu leben, die uns wirklich wichtig sind, und dabei auch Verantwortung für das Wohl anderer zu übernehmen. Wenn wir unsere Werte im Einklang mit unseren Bedürfnissen leben, speist das unsere innere Zufriedenheit. Nehmen wir zum Beispiel jemanden in einem sozialen Beruf, wie einen Pfleger oder eine Lehrerin. Diese Menschen setzen sich oft für das Wohlergehen anderer ein, manchmal jedoch so sehr, dass sie ihre eigenen Bedürfnisse aus den Augen verlieren. Die Herausforderung besteht darin, ein Gleichgewicht zu finden: Sich selbst nicht zu vernachlässigen, während man gleichzeitig für andere da ist. Wer lernt, diese Dynamik zu meistern – also sowohl für sich selbst als auch für andere in Übereinstimmung mit den eigenen Werten zu sorgen –, erlebt ein hohes Maß an innerer Stabilität.

Ein authentisches Selbstwertgefühl entsteht nicht, indem wir ausschließlich nach Werten wie Erfolg, Leistung oder Anerkennung streben. Diese können uns zwar Bestätigung verschaffen, doch auf Dauer neigen sie dazu, ein eher leistungsorientiertes Selbstwertgefühl zu nähren. Wirklich nachhaltig wird unser Selbstwertgefühl erst, wenn wir Werte leben, die nicht nur für uns, sondern auch für andere bedeutsam sind. Wer diese Balance zwischen den eigenen Bedürfnissen und dem Nutzen für andere schafft, baut eine innere Stabilität auf, die auf echter Integrität beruht.

#### **Quelle 4: Selbstakzeptanz aufbauen**

Eine weitere essenzielle Quelle für ein authentisches Selbstwertgefühl ist die Selbstakzeptanz – die Fähigkeit, sich selbst anzunehmen, wie man ist, ohne ständige Selbstkritik oder Verurteilung. Oft lernen Menschen durch die

Erfahrung, von anderen akzeptiert zu werden, wie es ist, auch sich selbst zu akzeptieren. Doch wahre Selbstakzeptanz geht noch viel weiter: Sie bedeutet, sich darin zu üben, die eigene Person – mitsamt Stärken, Schwächen und Unvollkommenheiten – anzunehmen, ohne sich in den eigenen Urteilen zu verlieren. Ein Aspekt der Selbstakzeptanz ist unser Erscheinungsbild.

*Sie stehen vor dem Spiegel und betrachten sich. Können Sie mit einem Gefühl der Zufriedenheit auf sich selbst blicken? Oder gibt es diese kleine, nervende Stimme, die Ihnen sofort die vermeintlichen Makel aufzeigt – die Unebenheiten, die noch „perfektioniert“ werden müssten? Vielleicht ist es der Bauch, der noch etwas flacher sein könnte, oder die Nase, die Sie seit Jahren als störend empfinden. Diese innere Stimme, die uns sagt, dass wir „noch nicht gut genug“ sind, ist ein großer Feind der Selbstakzeptanz.*

Ein weiteres anschauliches Beispiel hierzu:

*Nehmen wir Lisa, eine junge Frau, die vor einem Jahr begonnen hat, intensiv zu trainieren, um Gewicht zu verlieren. Anfangs fühlte sie sich großartig, als sie die ersten Kilos verlor und fitter wurde. Doch irgendwann war der Punkt erreicht, an dem der Erfolg ins Gegenteil umschlug. Sie fühlte sich immer noch nicht „gut genug“ und setzte sich neue, nur sehr schwer erreichbare Ziele. Die Selbstkritik wurde stärker, je mehr sie versuchte, sich an einem Ideal zu orientieren. Erst als sie lernte, ihre bisherigen Erfolge zu würdigen und sich selbst nicht mehr für vermeintliche Makel zu verurteilen, begann sie, sich selbst zu akzeptieren – genau so, wie sie gerade war. Auch wenn das bedeutete, zeitweise auch Gefühle zuzulassen, überhaupt nicht zufrieden mit sich selbst zu sein.*

Selbstakzeptanz basiert nicht darauf, ob andere uns schön finden. Sie kommt aus der inneren Bewertung. Es geht darum, wie Sie sich selbst wahrnehmen und ob Sie sich in Ihrem Körper wohlfühlen – unabhängig davon, ob er den gängigen Schönheitsidealen entspricht. Selbstakzeptanz bedeutet dabei nicht, den Drang nach persönlichem Wachstum oder Veränderung aufzugeben. Es geht vielmehr darum, zu akzeptieren, wer man in diesem Moment ist, ohne den Anspruch, sofort perfekt sein zu müssen. Es bedeutet, auch zu verstehen, dass andere Menschen unterschiedliche Fähigkeiten und Grenzen haben, und das ist völlig in Ordnung.

Selbstakzeptanz wird auch in den Beziehungen erlebt, die wir zu anderen aufbauen. Hochwertige, unterstützende Beziehungen sind entscheidend für

die Entwicklung von Selbstakzeptanz. Menschen, die uns so annehmen, wie wir sind, und uns gleichzeitig ermutigen, unsere Potenziale zu entfalten, stärken unser Selbstwertgefühl enorm. Hier zeigt sich, wie eng Selbstakzeptanz und zwischenmenschliche Verbindungen miteinander verknüpft sind. Wenn wir in der Lage sind, authentische Beziehungen aufzubauen, erfahren wir mehr Akzeptanz – von anderen und uns selbst. So entsteht ein positiver Kreislauf, der uns nicht nur dabei hilft, uns selbst anzunehmen, sondern auch dabei, unsere Ziele mit Unterstützung und Vertrauen zu erreichen.

## Das Selbstwertgefühl im Wandel der Zeit

In der Betrachtung des Selbstwertgefühls über die Zeit offenbart sich ein faszinierendes Bild, wie gesellschaftliche Normen und psychologische Verständnisse sich gegenseitig bedingen und in die Erziehung und das Bewusstsein der nachfolgenden Generationen einfließen.

Im frühen 20. Jahrhundert wurde das Selbstwertgefühl maßgeblich durch eine Kultur geformt, die Disziplin, Gehorsam und Leistung hervorhob. In Deutschland und Teilen Europas prägte die preußische Kultur mit ihrer Betonung von Ordnung und Autorität die Erziehung. Selbstwertgefühl wurde dabei oft über die Fähigkeit definiert, den strengen Anforderungen der Gesellschaft gerecht zu werden. Die inneren Qualitäten des Individuums standen hinter dem Maß der erbrachten Leistung zurück.

Die Generation, die den Zweiten Weltkrieg miterlebt hatte, war gezeichnet von Entbehrungen und dem Überlebenskampf. Die Erziehung ihrer Kinder konnte kaum auf Wärme und emotionale Verfügbarkeit setzen, vielmehr standen Wiederaufbau und materielle Sicherung im Vordergrund. Das Selbstwertgefühl dieser Zeit war geprägt von Härte gegenüber äußeren Widrigkeiten, aber oftmals auch von einem Mangel an emotionaler Tiefe und Verständnis für die psychologischen Bedürfnisse.

Die darauffolgende Generation, oft als „Boomer“ bezeichnet, rebellierte teilweise gegen die rigiden Normen ihrer Eltern. Es war eine Zeit des Umbruchs und der Expansion des individuellen Bewusstseins. Wertschätzung, Selbstverwirklichung und persönliche Freiheiten wurden großgeschrieben. In der Erziehung wich die strenge Disziplin einem liberaleren Stil, der die freie Entfaltung des Kindes in den Vordergrund stellte. Diese Verschie-

bung brachte zwar mehr Raum für das Selbstwertgefühl durch persönliche Entfaltung, konnte jedoch auch zu einem Mangel an Grenzen und Struktur führen.

Jede Generation gibt ihre eigenen Erfahrungen, geprägt durch das vorherrschende Verständnis von Selbstwertgefühl, an ihre Kinder weiter. Die Kinder der Boomer stehen nun vor der Herausforderung, das Gleichgewicht zwischen emotionaler Unterstützung und der Notwendigkeit, Resilienz zu entwickeln, zu finden. Die Digitalisierung und das Aufkommen sozialer Medien bringen zusätzliche Komplexität in die Diskussion des Selbstwertgefühls, indem sie oftmals den Vergleich mit anderen und das Streben nach Anerkennung durch Likes und Follower in den Vordergrund rücken.

Selten war es einfacher, sich Aufmerksamkeit von außen zu sichern, als in der heutigen Zeit. Selten war es leichter, sich Feindbilder aufzutun, um sich selbst als Verfechter einer gerechten oder richtigen Sache wahrzunehmen. Doch wenn Menschen zu lange bloße Aufmerksamkeit ohne echtes Interesse an ihrer Person zuteilwird, kann dies zu instabilen innerpsychischen Zuständen führen. Dies wird unter anderem erkennbar an den Idealen, mit denen sich jemand identifiziert.

Man könnte also plakativ und vereinfacht zusammenfassen, dass zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Fokus der Selbstwertentwicklung eher auf der Dimension der Kompetenz und gegen Ende hin eher auf der Dimension der Wertschätzung lag. Ähnlich einem Pendel, das von einer Seite auf die gegenüberliegende Seite schwingt. Beide einseitigen Fixierungen sorgen jedoch für Instabilität im Selbstwertgefühl. Dies verdeutlicht, wie limitiert entsprechende Erziehungsstile (oder auch Führungsstile) sind, wenn es darum geht, der Komplexität des menschlichen Gehirns zu begegnen. Allerdings reduzieren sie die subjektive Komplexität des alltäglichen Lebens und können so auch entlasten, indem sie Orientierung geben. Dies wird vor allem für ihre Anwender hilfreich, um ihr eigenes Selbstwertgefühl zu stabilisieren.

Es ist offensichtlich, dass das Selbstwertgefühl eines Individuums nicht nur ein Spiegel seiner persönlichen Geschichte ist, sondern auch ein Produkt der kulturellen und gesellschaftlichen Dynamik seiner Zeit. Die Aufgabe ist es, weg von reflexartigen Pendelbewegungen hin zu mehr Bewusstsein über die Polarität von Kompetenz und Wertschätzung zu entwickeln, nicht um etwa eine immerwährende perfekte Balance zu finden, sondern

um die jeweiligen Vor- und Nachteile beider Pole angemessener führen zu können. Es geht darum, einen Weg zu bieten, der das Individuum bei seiner Entwicklung sowohl herausfordert als auch unterstützt. So kann es sein Selbstwertgefühl auf einer realistischen, widerstandsfähigen Basis aufbauen und bleibt gleichzeitig hochgradig resonanzfähig, wodurch es für die Unwägbarkeiten unserer schnelllebigen, komplexen Welt womöglich besser gerüstet ist.

## Verbundenheit im Alltag fördern

Vielleicht fragen Sie sich gerade, wie all das mit Familie und Ihrem Alltag zusammenhängt? Um diese Verbindung klarer zu machen, lassen Sie uns einen spannenden Blick in die griechische Mythologie werfen – denn dort verbirgt sich eine kraftvolle Analogie:

*Narziss war ein außergewöhnlich schöner junger Mann, der von vielen bewundert und begehrt wurde. Doch er war stolz und überheblich und wies alle zurück, die sich in ihn verliebten. Besonders bekannt ist dabei auch die Geschichte der Nymphe Echo, die auch der Schönheit des Narziss verfiel. Echo war von der Göttin Hera verflucht worden, die letzten Worte, die sie gehört hatte, zu wiederholen, und konnte Narziss ihre Zuneigung nicht in Worten gestehen. Er verschmähte auch sie, und verletzt zog sie sich in die Berge zurück, wo sie verblasste, bis nur noch ihre Stimme in den Felswänden übrig blieb.*

*Narziss' andauernde Herzlosigkeit führte dazu, dass die Göttin Nemesis beschloss, ihn zu bestrafen. Sie ließ ihn an einer Quelle sein eigenes Spiegelbild sehen. (Anmerkung: Streng genommen irrt hier die Legende, denn das eigene Spiegelbild lässt sich nur in einem getrübten Tümpel erblicken. Schaut man dagegen in eine reine Quelle, so sieht man nicht sich selbst, man sieht auf den Grund. Dazu später mehr ...) Während er seine Spiegelungen beobachtete, verliebte Narziss sich schnell in sein eigenes Bild und konnte sich nicht davon lösen. Er erkannte nicht, dass es sein eigenes Spiegelbild war, und versuchte, es zu umarmen. Als er merkte, dass er das Bild nicht erreichen konnte, verfiel er in tiefe Niedergeschlagenheit. Vor Kummer und Sehnsucht verzweifelte er und ertrank im Gewässer. Die Götter hatten jedoch Erbarmen mit ihm und belebten ihn wieder, in der Gestalt einer Pflanze. An der Stelle, an der er gestorben war, wuchs eine Blume, die heute als Narzisse bekannt ist.*

Die Geschichte bietet eine kraftvolle Analogie, die versinnbildlichen kann, wie Narzissmus als psychologisches Phänomen entsteht und welche Dynamiken es in Beziehungen auslöst. Narzissmus – oft missverstanden als bloß übertriebene Selbstverliebtheit – ist in Wirklichkeit ein Ausdruck tiefer emotionaler Not. Es geht nicht nur darum, wie jemand wirkt oder andere beeinflusst, sondern auch darum, wie diese Person innerlich leidet. In der Erzählung verliebt sich Narziss in sein eigenes Spiegelbild. Diese Szene symbolisiert das Streben nach einem bestimmten Bild – einem Ideal, das nicht mit der Realität übereinstimmt. Klaus Eidenschink beschreibt diese innere Dynamik auch als „narzisstische Nöte“. Menschen in diesen Nöten sind oft getrieben von dem Drang, ein bestimmtes Bild aufrechtzuerhalten, obwohl es nicht das widerspiegelt, wer sie wirklich sind.<sup>16</sup>

Wenn ein Mensch ständig danach strebt, von anderen bewundert zu werden – so wie vielleicht der Kollege, der jeden Tag die perfekte Fassade aufrechterhält, sich jedoch insgeheim leer fühlt – und wie Narziss in seinem eigenen Spiegelbild Befriedigung sucht, kann er keine echten, tiefen Verbindungen aufbauen, weil die Anerkennung, die er stattdessen sucht, nie genug ist. Genau hier beginnt die Selbstentfremdung.

Ein Beispiel für diese Dynamik ist die Begegnung zwischen Narziss und der Nymphe Echo. Echo, die ihn liebt, wird kalt zurückgewiesen. In dieser Zurückweisung sehen wir das Muster, das Menschen in dieser Not oft an den Tag legen: Sie sehnen sich nach Bewunderung, weisen jedoch diejenigen zurück, die ihnen echte emotionale Nähe bieten wollen. Echo, die nicht gehört wird, schwindet dahin und bleibt nur als Echo ihrer selbst zurück – eine Metapher dafür, wie Menschen, die emotional verletzt wurden, sich in ihrem Schmerz festfahren und immer wieder dieselbe Geschichte von Verletzung und Kränkung wiederholen. Ein anderes Beispiel aus der Realität ist der Mensch, der immer wieder dieselben Konflikte durchlebt, ohne die Ursachen wirklich zu verstehen – weil er oder sie, wie Echo, die Erfahrung der Kränkung nicht hinter sich lassen kann.

Obwohl Narziss andere zurückweist, genießt er die Bewunderung, die er für seine Schönheit erhält. Dies spiegelt die Leere wider, die einige Menschen empfinden. Sie können diese Leere nicht selbst füllen und sind stattdessen auf äußere Bestätigung angewiesen. Doch keine noch so große Bewunderung kann diese innere Leere wirklich stillen. Diese Dynamik macht es auch

---

<sup>16</sup> Eidenschink, 2024

schwerer, gesunde Beziehungen aufzubauen. Menschen, die sich in solchen Mustern bewegen, können kaum etwas von sich selbst geben, weil sie so sehr damit beschäftigt sind, ihre eigene Fassade aufrechtzuerhalten. Wie Narziss, der niemanden als würdig ansieht, fühlt sich ein solcher Mensch oft überlegen – was ihn letztendlich einsam macht. Diese Einsamkeit kann sogar zur Selbsterstörung führen, wie es bei Narziss der Fall ist, als er schließlich an seiner eigenen Selbstverliebtheit zugrunde geht.

Eine letzte wichtige Metapher in der Geschichte ist das Wasser, in dem sich Narziss spiegelt. Wie eingangs erwähnt, irrt die Geschichte an der Stelle, dass er sich in einer klaren Quelle spiegelte. Denn ein klares Gewässer bietet keine Spiegelung. Sie können es gerne überprüfen: Was sehen Sie, wenn Sie in ein mit frischem Wasser gefülltes Glas blicken? Sie sehen durch das Glas hindurch. Nur in einem trüben Gewässer können Sie sich spiegeln – genau wie es instabile, unsichere Menschen sind, die es anderen erst ermöglichen, ihre narzisstischen Muster zu leben und zu verstärken. Statt sich also zu fragen, wie Sie mit solchen Menschen besser umgehen können, könnten Sie sich fragen, wie Sie selbst dazu beitragen, für andere vielleicht noch als „trüber Tümpel“ zu fungieren.

Der Weg zu einem klareren Wasser, also zu einem stabilen Selbstwertgefühl, liegt darin, bewusst frisches, klares Wasser hinzuzufügen – sich selbst zu hinterfragen, zu reflektieren und innerlich zu wachsen. Für die Entwicklung unserer Kinder bedeutet das vor allem auch Folgendes: Wir sollten achtsam sein, den Schmutz in unserem eigenen Wasser nicht an die nächste Generation weiterzureichen. Es wäre schön, wenn wir die Unsicherheiten, die unerfüllten Erwartungen, die alten Verletzungen nicht unbewusst an unsere Kinder weitergeben. Stattdessen sollten wir ihnen die Chance auf klareres, reineres Wasser, also ein stabiles Selbstwertgefühl, geben, in dem sie sich selbst entdecken und entfalten können, ohne die Last unserer eigenen ungelösten Konflikte tragen zu müssen. Denn wenn wir unseren eigenen inneren Tümpel reinigen, arbeiten wir an der Schaffung eines Raumes, in dem Kinder voller Vertrauen und Autonomie aufwachsen können.

In den kommenden Abschnitten werden wir uns genau damit beschäftigen, welche Möglichkeiten es gibt, diese innere Klarheit zu erreichen, und wie dadurch die Beziehungen innerhalb der Familie auf eine tiefere, authentischere Ebene gebracht werden können. Denn Selbstwertgefühl ist nicht als statisches Merkmal zu begreifen, das man entweder besitzt oder nicht, sondern als ein dynamischer, lebenslanger Entwicklungsauftrag.

## Selbstwertmomente nutzen

*Die Schlange vor der Wurst- und Käsetheke im Supermarkt war schier endlos, und wohin man auch blickte, sah man, wie immer an einem Samstagmorgen, hektische Betriebsamkeit. Verkaufspersonal eilte umher, Menschen mit hochroten Gesichtern schoben überladene Einkaufswagen durch zu enge Gänge und das Supermarktradio plärrte die immer gleichen Werbespots. Max stand mitten in der Schlange, ruhig zwischen all dem Trubel, geduldig wartend. Weiter vorn waren gerade zwei Frauen an der Reihe und wählten eine Wurst nach der anderen aus, als ob sie sich für die Grillparty des Jahrhunderts rüsteten. Max rückte langsam in der Schlange auf, bald würde er der Nächste sein. Doch dann geschah etwas, das die Wut in ihm hochkochen ließ: Einige Männer und Frauen ignorierten die wartende Reihe und stellten sich direkt neben ihn. Max spürte, wie sein Puls sich beschleunigte. Gleichzeitig war sein Kopf wie ein Bienenstock, in dem alte Gedanken und Ermahnungen aus seiner Kindheit herumschwirrten: „Sei nicht aufdringlich, bleib höflich, lass anderen den Vortritt.“ Die Anspannung in ihm wuchs, während sich die neuen Kunden einfach an ihm vorbei zur Theke schoben. Die Schüchternheit, die ihn immer dann überkam, wenn er sich in den Vordergrund drängen musste, war wieder da, als würde sie ihn wie ein Schatten verfolgen. Und dann rief die Verkäuferin: „Und, wer ist der Nächste?“ Die ganze Schlange hielt den Atem an. Alle Augen richteten sich auf Max. Für einen kurzen Moment erstarrte die Zeit. Max fühlte sich plötzlich wieder wie ein kleines Kind. Er sah sich an einer Wursttheke, allein, von seiner Mutter zurückgelassen, mit der Anweisung: „Ich bin gleich wieder da.“ Die Erinnerung brach sich Bahn, und die Panik, die er damals gespürt hatte, kehrte mit voller Wucht zurück. Es war, als wäre er in Ketten gelegt, unfähig, sich zu bewegen, geschweige denn etwas zu sagen. Doch in dieser Sekunde geschah etwas Unerwartetes. Max sah die Situation mit neuen Augen. Er war nicht mehr das hilflose Kind. Die alte Angst war nur eine Erinnerung, eine Geschichte, die er nun selbst umschreiben konnte. Mit einem tiefen Atemzug ließ er die Spannung los, die sich in seinem Körper aufgebaut hatte. Er spürte, wie sein Herz langsamer schlug und seine Schultern sanken. Er war nun im Hier und Jetzt, nicht mehr in der Vergangenheit. Er hob den Kopf, schob die Vordrängler zur Seite, sah der Verkäuferin direkt in die Augen und sagte mit ruhiger, fester Stimme: „Ich bin der Nächste.“ In diesem Moment durchzog ihn ein Kribbeln – nicht vor Angst, sondern vor Stolz. Es war ein kleine, fast unscheinbare Genugtuung, aber für Max fühlte es sich an wie ein Durchbruch. Diese einfache Handlung, in der er sich nun traute, seine Bestellung aufzugeben, war mehr als nur der Wunsch nach Lyoner. Es war der Triumph über Jahre der Unsicherheit.*

*Mit einem Lächeln, das tief aus seinem Inneren kam, verließ er den Supermarkt. Die Tüte in der Hand fühlte sich leichter an als je zuvor, und in seinem Herzen wusste er: Er hatte gerade eine Schlacht gegen seine inneren Zweifel gewonnen.*

Die beispielhafte Geschichte zeigt, dass unser Selbstwertgefühl nicht in Stein gemeißelt ist – es ist lebendig, formbar und beeinflusst von den unzähligen kleinen Momenten, die wir täglich erleben. Laut dem Psychologen Mruk begegnen wir diesen unscheinbaren Augenblicken, in denen uns Erfolg oder Misserfolg zuteilwird, ständig.<sup>17</sup> Oft erscheinen sie so unbedeutend, dass wir sie fast übersehen. Doch genau diese „Selbstwertmomente“ sind die unsichtbaren Bausteine, aus denen sich unser Selbstwertgefühl zusammensetzt. Sie formen unser Inneres, lassen uns wachsen oder zweifeln – je nachdem, wie wir mit ihnen umgehen.

Denken Sie an Tage, an denen alles glattläuft: Sie erreichen Ihre Ziele, erhalten ein Lob oder meistern eine Herausforderung. In solchen Momenten spüren Sie ein Kribbeln des Erfolgs, das Ihr Selbstwertgefühl stärkt. Sie fühlen sich gesehen, gewürdigt und in Ihrer Kraft bestätigt. Diese positiven Selbstwertmomente bauen langsam ein stabiles Fundament, auf dem ein authentisches Selbstwertgefühl wachsen kann. Sie tragen dazu bei, dass wir uns sicherer fühlen, selbstbewusster auftreten und uns selbst als fähig und wertvoll wahrnehmen.

Doch ebenso gibt es die anderen Momente – die unangenehmen, die sich anfühlen, als würde der Boden unter unseren Füßen wanken. Ein Misserfolg, kritische Worte oder das Gefühl, versagt zu haben, können unser Selbstwertgefühl erschüttern. Sie flüstern uns ins Ohr, dass wir nicht gut genug sind, dass wir gescheitert sind. Diese Momente sind schmerzhaft, aber gleichzeitig bergen sie oft die größten Chancen. Denn genau hier – mitten im Sturm der Selbstzweifel – eröffnet sich die Möglichkeit für Wachstum. Doch das gelingt meist nur, wenn wir bereit sind, hinzusehen und uns bewusst mit uns selbst auseinanderzusetzen. Wer in der Lage ist, diese schwierigen Momente bewusst zu erkennen und zu reflektieren, kann sie nutzen, um innere Stärke zu entwickeln und das eigene Selbstwertgefühl auf ein neues Niveau zu heben. Indem wir innehalten, unsere Erfahrungen reflektieren und unsere Reaktionen analysieren, können wir aus vielen dieser Momente etwas lernen. Die Selbstreflexion erlaubt es uns, Muster

---

<sup>17</sup> Mruk, 2013

zu erkennen – Muster, die uns vielleicht immer wieder in die gleichen negativen Gedankenschleifen führen. Mit der Zeit werden wir so immer mehr in der Lage sein, diese Muster zu durchbrechen und gezielt in eine neue, konstruktivere Richtung zu lenken.

Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor einer großen, schier unüberwindbaren Herausforderung. Der Weg ist steinig, der Gipfel weit entfernt, und es gibt keine Abkürzung. Doch Sie müssen nicht allein gehen. An Ihrer Seite können Sie einen Begleiter wählen: Der eine ist hart und unerbittlich, kritisiert jede Ihrer Handlungen und macht Sie bei jedem Fehltritt nieder. Der andere ist gütig und ermutigend, bestärkt Sie darin, aus Ihren Fehlern zu lernen und weiterzumachen. Wen würden Sie wählen? Beide Begleiter haben Vor- und Nachteile. Es ist zuweilen hilfreich, sich zu vergegenwärtigen, dass wir eine Wahl haben, wie wir mit uns umgehen können.

Nehmen wir an, Ihr bester Freund erzählt Ihnen von einem schmerzhaften Misserfolg. Sie sehen, wie schwer ihn das trifft, wie sein Selbstwertgefühl am Boden liegt. Würden Sie ihm sagen, er sei nicht gut genug? Vermutlich nicht. Wahrscheinlich würden Sie ihm Mut zusprechen, ihn daran erinnern, wie stark und fähig er ist. Wie reden Sie mit sich selbst, wenn Ihnen solch ein Fehler passiert? Können Sie genauso gnädig und verständnisvoll mit sich selbst umgehen? Oft sind wir uns selbst gegenüber viel härter, kritischer und erbarmungsloser, als wir es je bei anderen wären. Dieser selbstkritische Umgang ist oftmals tief in uns verankert, über Jahre hinweg erlernt und verfeinert. Doch das muss nicht so bleiben.

Die Forschung zeigt, dass Selbstmitgefühl – die Fähigkeit, sich selbst mit Freundlichkeit und Verständnis zu begegnen – eine entscheidende Rolle spielt, wenn es darum geht, Rückschläge zu bewältigen.<sup>18</sup> Anstatt sich selbst zu verurteilen, geht es darum, achtsam mit den eigenen Gefühlen umzugehen, sich mit der universellen Erfahrung menschlicher Unvollkommenheit zu verbinden und zu fragen: „Was kann ich jetzt tun, um mich zu unterstützen?“ Wenn wir diese Haltung üben, mildern wir nicht nur die negativen Auswirkungen von Selbstzweifeln, sondern schaffen Raum für Wachstum und positive Veränderung.

Doch verpasste Selbstwertmomente bergen auch Gefahren. Wenn wir uns nicht bewusst mit ihnen auseinandersetzen, greifen wir oft unbewusst auf

<sup>18</sup> Neff, 2015

alte, zuweilen nicht hilfreiche Bewältigungsmechanismen zurück. Vielleicht sagen wir „Ja“, wenn wir „Nein“ meinen, oder wir übernehmen die Schuld für Dinge, die gar nicht in unserer Verantwortung liegen. In solchen Momenten kann es hilfreich sein, innezuhalten und einen ehrlichen Blick in den Spiegel zu werfen: Wo trage ich selbst Verantwortung für diese wiederkehrenden Muster?

Wenn wir beginnen, uns selbst bewusster wahrzunehmen und Selbstmitgefühl zu üben, öffnet sich ein neuer Weg. Wir lernen, die Höhen und Tiefen unserer Selbstwertmomente nicht nur zu überstehen, sondern sie aktiv für unser persönliches Wachstum zu nutzen. So entsteht innere Stabilität – und mit ihr das Gefühl, ein authentisches, gelingendes Leben zu führen.

Dieser Prozess zu einem stabileren und authentischeren Selbstwertgefühl erfordert Mut, Geduld und vor allem den Willen, sich selbst mit wohlwollenden Augen zu betrachten. Doch der Lohn ist unschätzbar: ein tieferes Verständnis für sich selbst, ein klarer Blick auf die eigenen Stärken und Schwächen – und die Freiheit, das eigene Leben nach den eigenen Werten und Überzeugungen zu gestalten.

Um Selbstwertmomente überhaupt nutzen zu können, ist es hilfreich die eigene Selbstwahrnehmung zu trainieren – das bedeutet, zu spüren und zu fühlen, was gerade in Ihnen vorgeht.

## **Bewusst wahrnehmen**

Die Begriffe „spüren“ und „fühlen“ werden oft als austauschbar betrachtet, doch in ihrer Bedeutung liegt eine Differenzierung verborgen: Fühlen dient dem Erkennen unserer Bedürfnisse, während Spüren die essenzielle Grundlage dafür bildet.

Spüren bezieht sich auf die eigene Körperwahrnehmung – ein sensibles Gespür, das wir trainieren können. Indem wir unsere körperlichen Empfindungen beobachten, die mit dem Mangel, der Befriedigung oder dem Stillen eines Bedürfnisses einhergehen, öffnen wir das Tor zu einem tiefen Verständnis für uns selbst. Wenn ein Bedürfnis erwacht, verschiebt sich das innere Gleichgewicht und löst oft körperliche Reaktionen aus, die wir direkt erspüren können. Etwas zu spüren bedeutet, diese Reaktionen mit unseren Sinnen wahrzunehmen, ohne sie sofort zu bewerten oder zu verurteilen, und

zu lernen, sie zu beschreiben. Nehmen wir beispielsweise an, wir glauben, Kopfschmerzen zu haben. Wir nehmen ein unangenehmes Drücken oder Ziehen an unseren Schläfen wahr. Diese Empfindungen sind Informationen, die wir über unsere Sinneskanäle aufnehmen und beschreiben können. Wenn wir lernen, die Vorgänge in unserem Körper bewusst zu erspüren, können wir uns im Anschluss aktiv im Fühlen üben. Fühlen bedeutet, den körperlichen Empfindungen, die wir wahrnehmen, eine angemessene Bedeutung zu verleihen. Es ist ein aktiver, selbstverantwortlicher Prozess, der mit dem Interesse an unserem eigenen Innenleben beginnt und in einer konkreten Deutung mündet: Was brauche ich wirklich in diesem Moment?

In der obigen Geschichte erspürt Max, wie sein körperliches Gleichgewicht sich verändert. Anspannung, steigender Puls und rasende Gedanken machen sich bemerkbar. Indem er diese Sinneseindrücke mit der Gegenwart überprüft, fühlt er, dass er nicht mehr der kleine ängstliche Junge von damals ist. Anstatt die Frage „Was brauche ich jetzt?“ wie sonst intuitiv mit „Rückzug“ zu beantworten, trifft er aktiv eine Entscheidung und verhält sich so, wie es seinen wahren Werten entspricht.

So wird das Fühlen zum Königsweg, um unsere eigenen Bedürfnisse zu erkennen und zu verstehen. Diese gewonnenen Erkenntnisse sind maßgeblich für die Entscheidungen, die wir treffen. Zum Beispiel, wenn unser Magen zu krampfen beginnt und schließlich laut knurrt. Ein Blick auf die Uhr zeigt, dass es bereits Mittag ist, und wir haben noch nichts gefrühstückt. Das ist das klare Signal: Hunger! Es ist Zeit für eine Mahlzeit. „Mir ist gesunde Ernährung wichtig“, könnte unsere innere Stimme sagen, während wir einen großen Salat bestellen. Je nach Kontext können diese Deutungen sowohl hilfreich als auch hinderlich sein.

Eine weitere interessante Beobachtung ist, wie wir häufig von „Gefühlen“ sprechen, die wir zu besitzen glauben. Dies lässt sich leicht an unseren Sprachmustern erkennen, die oft in passive Formulierungen gefasst sind. Aussagen wie „Ich habe das Gefühl, dass du mich nicht magst“ oder „Ich fühle mich überfordert“ wirken schnell unklar. Doch sind das wirklich Gefühle? Wie fühlt man sich, wenn man sagt, man sei „überfahren“? Wahrscheinlich überhaupt nicht mehr. Und mit welchem Sinnesorgan könnte jemand fühlen, dass eine andere Person nicht an einem interessiert ist? Diese Art der Formulierung ist eher eine Projektion unseres eigenen instabilen Selbstwertgefühls. Ein Satz wie „Ich habe das Gefühl, dass du mich nicht magst“ könnte hypothetisch in eine selbstverantwortliche Sprache übersetzt werden mit:

„Ich habe so wenig Selbstwertgefühl, dass ich annehme, du magst mich nicht, anstatt dich zu fragen, was du denkst.“ Ähnlich lässt sich die Aussage „Du hast mich so verletzt, dass ich mich nicht mehr melde“ umformulieren zu: „Ich kann dir nicht vergeben und bleibe deshalb lieber still.“

Wie Sie sehen, sind die Gefühle, die wir haben, oft vielmehr Gefühle, die *uns* haben. Anstatt uns auf die Erregung im Moment einzulassen und sie zu spüren, gehen wir in Reaktion und bedienen uns sprachlicher Floskeln. Wir vermeiden so eine echte Verbindung zu unseren eigenen Emotionen und damit zu uns selbst. Oft benutzen wir anstelle von authentischen Gefühlen eine negative oder „vernichtende“ Sprache. Diese negative Sprache beschreibt in ihrer ursprünglichen Bedeutung schlichtweg das Abwesende. Achten Sie einmal darauf, wie oft Menschen auf einfache Fragen – wie es ihnen geht oder wie das Essen geschmeckt hat – mit Floskeln antworten: „Mir geht's *nicht* schlecht“, „Das Essen war *nicht* übel“ oder „Die neue Kollegin ist *nicht* verkehrt“. Diese Ausdrücke sind inhaltlich leer und entziehen uns die Verantwortung für unsere Gefühle. Sie überlassen es der Umwelt, zu entscheiden, wie es uns wirklich geht – und das führt uns direkt in die psychologische Opferrolle.

All diese Vorgänge sind menschlich und oft unbewusst. Sie sind das Ergebnis intuitiver Kompetenzen, die unser Gehirn entwickelt hat, um mit der Flut an Sinneseindrücken umzugehen. Stellen Sie sich vor, Sie müssten jeden Ton, jedes Bild und jede Empfindung jederzeit bewusst deuten – das würde uns handlungsunfähig machen! Daher ist es entscheidend, die Fähigkeit zu entwickeln, einen Raum zwischen äußeren Reizen und unseren eigenen Reaktionen zu schaffen. Nur wenn wir in der Lage sind, diesen inneren Abstand zu uns selbst zu gewinnen, können wir bewusst entscheiden, wie wir auf äußere Reize reagieren.<sup>19</sup>

In diesem Raum, in dem wir lernen, uns selbst wahrzunehmen, liegt unsere Freiheit. Diese Freiheit eröffnet uns das Potenzial, wie wir uns entwickeln können, und ermöglicht es uns, Sinn in dem zu finden, was uns widerfährt. Sinn entsteht, wenn wir nicht darauf warten, dass das Leben uns Antworten liefert, sondern wenn wir in einem inneren Ringen selbst Antworten entwickeln und auf Basis unserer Werte Entscheidungen treffen. Dabei lernen wir, sowohl für etwas zu sein als auch gegen etwas anderes. So wird der Prozess

---

<sup>19</sup> Frankl, 1982

des Spürens und Fühlens zu einem kraftvollen Werkzeug auf unserem Weg zu einem bewussten und authentischen Leben.

Jetzt haben Sie einen Einblick gewonnen, wie innere Stabilität entsteht, welche positiven Auswirkungen sie auf unser Leben hat und welche Schwierigkeiten durch anhaltende Instabilität entstehen können. Um Kinder zu erziehen und ein harmonisches Familienumfeld zu schaffen, ist es unerlässlich, sich intensiv mit sich selbst und mit anderen auseinanderzusetzen. Doch in der Praxis stellt der Mangel an innerer Stabilität häufig ein Hindernis auf diesem Weg dar. Wenn Menschen jedoch innerlich stark genug sind, können sie wichtigen Auseinandersetzungen gelassener entgegensehen. Sie lernen, solche Begegnungen nicht nur als Herausforderungen, sondern auch als Chancen zur gemeinsamen Weiterentwicklung zu betrachten. Sie beginnen möglicherweise sogar, sich auf diese Dialoge zu freuen und sie als bereichernde Erfahrungen zu genießen. Welche Auseinandersetzungen sind für Sie lohnenswert?

## **Sich innerhalb der Familie „an den Tisch setzen“**

Erinnern Sie sich noch an die Tisch-Metapher aus dem Kapitel zum Berufsleben? So wie in jedem sozialen System ständige Veränderungen stattfinden, ist auch in der Familie ein ständiger Integrationsprozess notwendig. Wenn ein Kind geboren wird, zieht beispielsweise jemand bei Ihnen ein, der nicht einfach wieder auszieht – das Leben der Familie verändert sich für immer. Auch wenn die Rahmenbedingungen in einer Familie anders sind als im Berufsleben – es gibt kein wirtschaftliches Ziel, und die Mitglieder werden nicht „entlassen“, wenn sie eine bestimmte Leistung nicht erbringen. Hier gibt es Analogien auf der Prinzipienebene.

In einer Familie wachsen die Kinder heran und entwickeln eigene Filter, wie etwa Werte, Stärken und viele mehr, die oft von denen der Eltern abweichen. Diese Unterschiede können zu Spannungen führen. Die Kinder verfolgen Interessen, die die Eltern manchmal nicht nachvollziehen können. Für Eltern ist es eine wahre Prüfung an Stärke, die Individualität ihrer Kinder nicht nur zu tolerieren, sondern auch zu fördern, während sie gleichzeitig ihre eigenen Werte bewahren. Denn genau daran sollen sich die Kinder orientieren, um ihre eigene Identität zu formen. Es erfordert Mut und Demut, die Kinder in manchen Momenten auch führen zu lassen und mit ihnen gemeinsam zu wachsen. Eine der größten Herausforderungen ist es dabei,

den Kindern Verantwortung innerhalb der Familie zu übertragen, während gleichzeitig bestimmte Regeln und Strukturen bestehen bleiben. Das kann nur durch eine echte, respektvolle Auseinandersetzung geschehen. Wenn Eltern jedoch dazu neigen, Konflikte zu dominieren – sei es durch überwältigende Argumente oder durch Schuldzuweisungen –, verletzt das oft die Integrität der Kinder. Sie fühlen sich nicht ernst genommen und entwickeln eine innere Distanz. Sobald sie nicht mehr von den Eltern abhängig sind, wenden sie sich manchmal sogar emotional oder physisch vom „Familiertisch“ ab. Vielleicht kommen sie dann nur noch zu Anlässen wie Geburtstagen oder Feiertagen nach Hause, aus einem Gefühl der Pflicht heraus, nicht der Verbundenheit.

Doch es gibt diese wertvollen Momente in jeder Familie, in denen es sich lohnt, innezuhalten und sich bewusst auseinanderzusetzen – einen echten Integrationsprozess zu gestalten. Ein Schlüssel liegt darin, den richtigen Zeitpunkt zu erkennen: Wann ist es Zeit, sich an den Tisch zu setzen und die Verbindung zu stärken? Wann braucht es den offenen Austausch, um einander wieder näherzukommen?

Im nächsten Abschnitt werden wir zusammenfassen, welche Themen und Lebenssituationen sich besonders gut eignen, um die zwischenmenschliche Beziehung in der Familie zu vertiefen, und welche Chancen es gibt, das Prinzip des sich gemeinsam „an den Tisch Setzens“ bewusst zu leben. Es geht dabei nicht nur um Konfliktbewältigung, sondern auch, um die Möglichkeit, gemeinsam zu wachsen und echte Nähe aufzubauen. Wir beginnen mit dem Moment, in dem Sie (noch) keine Familie sind.

## **Mit sich selbst am Tisch sitzen**

Der erste entscheidende Moment, um sich an den Tisch zu setzen, sollte stattfinden, bevor Sie überhaupt einen Partner an Ihrer Seite haben – und zwar mit sich selbst. Es geht darum, Klarheit darüber zu gewinnen, was Sie wirklich wollen, für sich und für eine mögliche Beziehung. Was sind Ihre relevantesten Filter, die Ihnen persönlich und in einer Partnerschaft wichtig sind? Welche Ziele möchten Sie in Ihrem Leben erreichen? Welche Wünsche haben Sie für eine Beziehung? Und genauso bedeutend: Was möchten Sie *nicht*? Welche Ziele und Lebenswege sollen in Ihrem Leben keinen Raum einnehmen? Welche Überzeugungen und Glaubenssätze schränken Sie vielleicht noch ein oder helfen Ihnen? Diese innere Klärung gibt Ihnen die notwendige Klarheit und Stärke, um mit Überzeugung andere Menschen an

Ihren „Tisch“ einzuladen – und ebenso bereit zu sein, an deren Tisch Platz zu nehmen. Denn nur wenn Sie selbst wissen, wer Sie sind und was Sie möchten, können Sie in einer Beziehung wirklich authentisch sein.

Eine kraftvolle Methode, um diese Reflexion zu vertiefen, ist die folgende Übung, zu der wir Sie gerne einladen möchten:

### **ÜBUNG**

Nehmen Sie sich drei leere Blätter zur Hand.

Auf dem ersten Blatt beschreiben Sie, wie Ihre ideale Familie aussehen würde. Wer sind die Familienmitglieder? Wie gehen sie miteinander um? Was macht die Verbindungen stark und was bedeutet für Sie eine erfüllte Familiensituation? Malen Sie sich das Bild so lebendig und detailliert aus, wie möglich.

Auf dem zweiten Blatt gehen Sie einen Schritt weiter: Stellen Sie sich vor, Sie wären bereits Teil dieser Familie – als Mutter, Vater, Partner, wie auch immer Ihre Rolle sein mag. Wie müsste diese Person – also Sie – sein, damit alle anderen Familienmitglieder gerne mit Ihnen zusammenleben? Wie spricht diese Person? Wie geht sie mit sich selbst um? Notieren Sie alles, was Ihnen einfällt.

Nun kommt das dritte Blatt. Hier übertragen Sie alle Eigenschaften, die Sie auf dem zweiten Blatt notiert haben, und schätzen ein, wo Sie heute in Bezug auf diese Qualitäten stehen. Was leben Sie bereits? Wo sehen Sie Entwicklungspotenzial? Dieses Blatt wird Ihnen zeigen, welche Aspekte Sie für sich selbst noch nicht genug leben, obwohl sie Ihnen eigentlich wichtig sind. Es ist ein ehrlicher Spiegel und kann Ihnen den Weg zu einem bewussten Wachstum aufzeigen.

Wenn Sie alle drei Blätter nebeneinanderlegen, wird deutlich: Blatt eins enthüllt tiefe Wünsche für Ihre Familie. Blatt zwei zeigt, was Ihnen in Beziehungen wirklich wichtig ist. Und Blatt drei eröffnet Ihnen die Möglichkeit, gezielt an sich zu arbeiten, um Schritt für Schritt die Person zu werden, die in einer erfüllten, stabilen Beziehung leben kann. Dieser Prozess ist ein wichtiger Startpunkt, um sich selbst besser kennenzulernen, sich auf eine Beziehung vorzubereiten und schließlich bereit zu sein, den richtigen Menschen an Ihren Tisch einzuladen.

## Mit einem Partner am Tisch sitzen

Der nächste wichtige Moment, um sich an den Tisch zu setzen, ist, wenn Sie jemanden kennenlernen, der Sie wirklich fasziniert. Mit dem ersten Date beginnt ein Prozess der Integration, der im Grunde nie endet. Menschen entwickeln sich ständig weiter, und genau darin liegt die Magie einer echten Beziehung. Doch in der Realität hört dieses bewusste Kennenlernen oft auf – wir glauben, den anderen bereits zu kennen, als wäre er statisch und unveränderlich. Das Ende der sogenannten „rosaroten Brille“ markiert häufig diesen Punkt. Doch anstatt dies als das Ende des Zaubers zu sehen, könnte es der perfekte Zeitpunkt sein, sich bewusst mit Ihrem Partner an den Tisch zu setzen und in eine tiefere Ebene der Beziehung einzutauchen. Wenn die erste Ernüchterung kommt – was übrigens ein gutes Zeichen ist, denn es zeigt, dass die Beziehung sich vertieft –, sollten Sie nicht zurückschrecken, sondern das Vertrauen fassen, konkret zu werden. Was braucht es nun, um weiter gemeinsam zu wachsen?

Idealerweise hat jeder von Ihnen schon zuvor allein am eigenen Tisch gegessen, sich selbst reflektiert und herausgefunden, was er wirklich will und was ihm in einer Beziehung wichtig ist. In dieser Phase ist es unerlässlich zu verstehen, woher Ihr Partner kommt – aus welcher Art von Familie, von welchen „Tischen“ er geprägt wurde. Welche Filter bringt er mit? Was war ihm wichtig? Und was hat ihn vielleicht verletzt? Nur wenn Sie sich füreinander wirklich interessieren, können Sie den anderen in seiner Tiefe begreifen. Statt Ihre eigenen Werte sofort auf den Tisch zu legen und den anderen zu überrollen, sollten Sie zuerst lernen, was für ihn zählt.

Denken Sie daran: Es geht nicht darum, sich selbst zu verbiegen oder die eigene Identität zu opfern. Jeder hat das Recht, klarzumachen, was für ihn unverhandelbar ist. Doch indem Sie sich gegenseitig mit Respekt und Offenheit begegnen, haben Sie die Chance, gemeinsame Punkte zu finden, die übergeordnet sind. Diese können die Grundlage für Ihre gemeinsame Zukunft bilden. Es ist ein Prozess des Schenkens und Beschenktwerdens, der Raum für Unterschiede lässt, ohne den Kern der Beziehung zu gefährden.

Eine Beziehung kann – ähnlich wie in Unternehmen – von regelmäßigen „Meetings“ profitieren. Setzen Sie sich dafür in bestimmten Abständen zusammen, reflektieren Sie, wo Sie als Individuen und als Paar stehen: Wie fühlen Sie sich miteinander? Was hat sich verändert? Solche Zusammenkünfte helfen, den Puls der Beziehung zu fühlen und Herausforderungen rechtzeitig zu erkennen. Es ist normal, dass dieser Integrationsprozess

Zeit und Geduld braucht. Und ja, es wird Rückschläge geben, es wird Konflikte geben. Aber das ist nicht das Ende, sondern kann ein Zeichen dafür sein, dass Sie wirklich miteinander verbunden sind und sich umeinander bemühen. Konflikte müssen keine Katastrophen, sondern können Wachstumschancen sein.

## **Am Tisch sitzen, bevor Sie Eltern werden**

Ein weiterer bedeutender Moment, um sich an den Tisch zu setzen, ist, wenn Sie eine Familie gründen möchten. Dies ist ein entscheidender Schritt – nicht nur, weil es das Leben verändert, sondern auch, weil es Sie dazu zwingen könnte, sich tiefere Fragen zu stellen: Wie sind Sie selbst aufgewachsen? Welche Muster, die Sie in Ihrer Herkunftsfamilie erlebt haben, tragen Sie in sich, vielleicht sogar unbewusst? Diese Erfahrungen können großen Einfluss darauf haben, wie Sie Ihre eigenen Kinder erziehen und welches Familienleben Sie gestalten wollen. Jetzt ist die Zeit, all das offen mit Ihrem Partner zu besprechen.

Wie stellen Sie sich die Erziehung Ihrer Kinder vor? Was ist Ihnen wichtig, wenn es um das Zusammenleben und die Entwicklung geht? Wo liegen Ihre Grenzen? Welche Erziehungsstile sind Ihnen vertraut und wo sehen Sie Herausforderungen? All diese Fragen sollten nun auf den Tisch kommen – nicht um endgültige Antworten zu finden, sondern um eine gemeinsame Grundlage zu schaffen, auf der Sie Ihre zukünftige Familie aufbauen können. Denken Sie an ganz praktische Themen: Wie wollen Sie die Ernährung Ihrer Kinder gestalten? Wie sieht es mit der Freizeit aus – wird sie strukturierter oder freier sein? Welche Regeln möchten Sie im Umgang mit Medien aufstellen? Diese Fragen sind keine Checkliste für Perfektionisten, sondern dienen dazu, lohnenswerte Gespräche zu führen, die Sie als Paar und zukünftige Familie näher zusammenbringen.

Ja, es wird auch unangenehme Momente geben – vielleicht müssen Sie sich in hitzigen Diskussionen über Ihre Vorstellungen auseinandersetzen. Aber genau diese Auseinandersetzungen sind es, die Sie als Paar und als Familie stärker machen. Nur durch das ehrliche Sprechen über Ihre Erwartungen und Träume schaffen Sie die Basis für eine Familie, die auf Respekt und gegenseitigem Verständnis aufbaut. Und genau darum geht es: einen Raum zu schaffen, in dem Sie als Familie wachsen können, selbst wenn der Weg dorthin manchmal steinig ist.

## **Am Tisch sitzen, wenn das erste Kind da ist**

Die Geburt Ihres ersten Kindes ist ein Moment, der Ihr Leben radikal verändert – nichts wird je wieder so sein, wie es einmal war. In dieser Phase sollten Sie sich bewusst an den Tisch setzen und einen tiefen Austausch suchen. Es geht nicht nur um Sie als Individuen und als Paar, sondern jetzt auch um die Frage: Welche Aspekte sollen Ihre Familie prägen? Was bedeutet es für Sie, eine Familie zu sein?

Hier wird der Unterschied zwischen Ihrer Herkunftsfamilie und Ihrer Hinkunftsfamilie besonders spürbar. Ihre Herkunftsfamilie – das sind Ihre Eltern, Geschwister, vielleicht auch Großeltern und Verwandte, die Sie geprägt haben, meist, ohne dass Sie bewusst Einfluss darauf hatten. Ihre Werte und Normen wurden dort festgelegt, und oft haben Sie diese einfach übernommen. Niemand sucht sich schließlich seine Herkunft aus. Die Filter, zum Beispiel Werte oder Grundüberzeugungen, Ihrer Herkunftsfamilie sind in gewisser Weise unveränderlich – es liegt bei Ihnen, wie Sie damit umgehen, was Sie beibehalten und was Sie vielleicht hinter sich lassen möchten. Aber jetzt, mit der Geburt Ihres ersten Kindes, gründen Sie Ihre eigene Familie – Ihre Hinkunftsfamilie. Hier, in diesem neuen Kapitel, haben Sie die Freiheit und Verantwortung, zu entscheiden, welche Werte und Traditionen Sie weitergeben und welche Sie vielleicht ganz neu definieren wollen. Ihre Hinkunftsfamilie bietet Ihnen den Raum, eine eigene, authentische Vision für Ihr gemeinsames Leben zu gestalten. Wer gehört zu Ihrer Familie? Nicht nur Ihr Partner und Ihre Kinder, sondern vielleicht auch enge Freunde, Schwiegereltern oder sogar geliebte Haustiere – Sie haben die Möglichkeit, selbst zu wählen, wer an Ihrem Tisch sitzt. Und das schließt sogar Ihre eigenen Eltern ein: Auch sie können Teil Ihrer neuen Familie sein – oder eben nicht. Diese Wahlfreiheit ist eine der großen Chancen, die Ihnen das Leben jetzt bietet.

Doch mit der Geburt eines Kindes beginnt auch ein intensiver Aushandlungsprozess zwischen den Werten Ihrer Herkunftsfamilie und denen, die Sie für Ihre eigene Familie festlegen wollen. Alte Muster werden aufgebrochen, neue Entscheidungen getroffen. Es wird fast unvermeidlich, dass Sie sich erneut hinsetzen, miteinander sprechen, diskutieren, Kompromisse finden – und vielleicht auch Grenzen setzen. Gerade jetzt, in dieser besonderen und herausfordernden Zeit, ist es wichtiger denn je, die neuen Dynamiken bewusst zu reflektieren und gemeinsam zu entscheiden, welche Orientierungspunkte Ihre neue Familie leiten sollen. Denn genau hier, in diesen Gesprächen, legen Sie den Grundstein für die Zukunft Ihrer Hinkunftsfamilie.

## Immer wieder am Tisch sitzen, während die Kinder heranwachsen

Um Ihr Kind von Anfang an in den Familienintegrationsprozess einzubeziehen, können Sie das Ritual des „am Tisch Sitzens“ früh in den Alltag einbinden. Dabei geht es nicht darum, dass Ihr Kind von Beginn an auf intellektueller Ebene mitdiskutiert. Vielmehr steht das spielerische Einbinden im Vordergrund, sodass Ihr Kind schon früh das Gefühl vermittelt bekommt, Teil der Entscheidungsprozesse in der Familie zu sein. Diese gemeinsamen Momente legen den Grundstein für ein respektvolles Miteinander, in dem jede Stimme relevant ist – auch die der Kleinsten.

Je älter Ihr Kind wird, desto bedeutender wird es, diese Integrationsprozesse bewusst und sorgfältig zu gestalten. Das regelmäßige „am Tisch Sitzen“ kann dabei helfen, dass sich alle Familienmitglieder von Anfang an daran gewöhnen, gemeinsam Entscheidungen zu treffen, Konflikte offen anzusprechen und Gefühle sowie Erfahrungen miteinander zu teilen. Dies wird besonders wichtig, wenn Ihr Kind in das Alter kommt, in dem es eigene Meinungen und Vorstellungen entwickelt. Eine Familie, die diesen Austausch schon früh ritualisiert hat, wird in solchen Momenten besser in der Lage sein, diese Unterschiede in ein harmonisches Miteinander zu integrieren.

*Ein Weg, um dieses Ritual in den Familienalltag zu integrieren, ist zum Beispiel ein wöchentliche „Familienkonferenz“. Stellen Sie sich vor, wie Sie jeden Sonntag alle zusammenkommen – vielleicht bei einem gemeinsamen Frühstück oder einer gemütlichen Runde am Nachmittag. In dieser Zeit können Sie spielerisch, aber auch mit einem klaren Rahmen, die Regeln für die kommende Woche besprechen, Anliegen miteinander teilen und gemeinsam reflektieren, wie es jedem Einzelnen geht. Indem Sie dieses Ritual etablieren, schenken Sie Ihrem Kind nicht nur die Erfahrung, gehört zu werden, sondern vermitteln ihm auch wertvolle Fähigkeiten im Umgang mit Konflikten und der Gestaltung von Gemeinschaft.*

Für kleinere Kinder ab etwa vier oder fünf Jahren kann dies ganz spielerisch und mit einer kurzen Aufmerksamkeitsspanne von fünf bis zehn Minuten gestaltet werden. Dabei könnten Sie gemeinsam mit Puppen oder Teddys die Situationen nachspielen, die in der Familie wichtig sind, oder Ihr Kind bitten, selbst Vorschläge zu machen, was es sich für die Familie wünscht. Ab etwa sieben Jahren, wenn Kinder länger bei der Sache bleiben

können, könnten die Familienkonferenzsitzungen auf 20 bis 30 Minuten ausgedehnt werden und mehr Raum für echte Diskussionen bieten. Vielleicht entscheidet Ihr Kind dann selbst, welche Aufgaben es übernehmen möchte oder was für es eine wichtige Regel in der Familie ist. Durch diese Rituale wird das „am Tisch Sitzen“ nicht nur zu einer Gewohnheit, sondern zu einer Quelle für Verbundenheit und Vertrauen innerhalb der Familie. Ihr Kind wird lernen, dass es mitgestalten darf, dass seine Meinung gehört wird und dass es Teil eines größeren Ganzen ist. Zudem lernt es auch, dass nicht immer alle Meinungen auch in Entscheidungen für eine Gemeinschaft übersetzt werden können, und wie es mit der daraus resultierenden Frustration umgehen kann. Sie werden sehen, wie durch dieses regelmäßige Zusammensitzen die Grundlage für einen respektvollen, liebevollen Umgang miteinander gelegt wird – ein unschätzbar wertvolles Geschenk, das Ihr Kind in die Zukunft tragen wird.

## **Am Tisch sitzen, wenn die Kinder ausziehen**

Wenn die Kinder ausziehen, steht eine Familie vor einem bedeutsamen Wendepunkt, der sowohl für die Eltern als auch für die Kinder selbst eine Mischung aus Freiheit, Aufregung und auch Schmerz mit sich bringen kann. Dieser neue Lebensabschnitt kann sich anfühlen wie ein leiser Abschied, aber auch wie eine Tür, die sich zu neuen Möglichkeiten öffnet – für die Kinder, die sich nun in die Welt aufmachen, um ihre eigenen Wege zu finden, und für die Eltern, die plötzlich mehr Raum und Zeit für sich selbst und ihre Partnerschaft haben. Es ist eine Zeit des Übergangs, in der der Integrationsprozess innerhalb der Familie keinesfalls enden sollte, sondern in eine neue Ebene übergeht.

Obwohl die Kinder physisch nicht mehr zu Hause sind, bleibt der emotionale und soziale Zusammenhalt entscheidend. Diese Verbindung kann nun bewusster gestaltet werden, indem Sie regelmäßige Treffen und Gespräche etablieren. Es geht darum, auch aus der Ferne füreinander da zu sein und an den gemeinsamen Wünschen und Zielen zu arbeiten, die Ihre Familie stets zusammengehalten haben. Ein besonders wertvolles Ritual, das in dieser neuen Phase unterstützend wirken kann, ist der sogenannte „Erwachsenenrat“. Dieser bietet eine regelmäßige Plattform für den Austausch von Erfahrungen, das Klären von Erwartungen und die gemeinsame Planung von Aktivitäten. Indem Sie sich beispielsweise monatlich oder vierteljährlich als Familie zusammensetzen, schaffen Sie einen Raum, in dem jeder

seine Stimme einbringen kann – sei es zu wichtigen Entscheidungen, Familienfeiern oder auch einfach, um den Kontakt zu halten und die Beziehungen zu vertiefen.

Gleichzeitig eröffnet der Auszug der Kinder den Eltern die Chance, sich als Paar neu zu entdecken. Oft verschieben sich die Prioritäten innerhalb einer Beziehung, wenn Kinder großgezogen werden. Der Alltag dreht sich jahrelang um die Bedürfnisse der Kinder, und so bleibt manchmal wenig Raum, um sich selbst und den Partner wirklich wahrzunehmen. Nun, da die Kinder flügge geworden sind, bietet sich die Gelegenheit, diese Lücke zu füllen – nicht mit Ablenkungen, sondern mit einer bewussten Hinwendung zueinander. Es ist eine geeignete Zeit, um sich darüber klar zu werden, was Sie als Paar und als Individuen ab jetzt ausmachen soll, welche Träume und Ziele Sie vielleicht gemeinsam oder auch unabhängig voneinander noch verwirklichen wollen. Dies könnte sich durch neue gemeinsame Projekte ausdrücken, durch Reisen, die Sie lange aufgeschoben haben, oder durch intime Gespräche, in denen Sie sich auf einer tieferen Ebene kennenlernen. Es ist wichtig, in dieser Phase anzuerkennen, dass der Auszug der Kinder zwar ein Abschied von einer bestimmten Lebensphase ist, aber keineswegs das Ende der elterlichen Bindung bedeutet. Ihre Kinder gehören Ihnen nicht – sie gehören sich selbst, und das Loslassen ist ein wesentlicher Teil des Wachstums, sowohl für die Kinder als auch für die Eltern. Es kann gleichzeitig ein Moment des Stolzes und der Trauer sein: Stolz, dass Ihre Kinder nun unabhängig und eigenständig sind, und Trauer darüber, dass die Zeit, in der Sie sie im Alltag begleiten konnten, vorbei ist. Diese Gefühle sind tief menschlich und dürfen Raum bekommen.

Dennoch sollte das Loslassen als eine natürliche Weiterentwicklung der Familienbeziehung gesehen werden. Die Rolle der Eltern verändert sich, aber sie endet nicht. Ihre Kinder werden Sie weiterhin brauchen – nur auf eine andere Weise. Und während sie ihre eigenen Wege gehen, eröffnet sich für Sie als Eltern die Chance, Ihre Beziehung neu zu definieren und zu festigen. Diese neue Lebensphase ist auch eine Einladung, die Substanz Ihrer Partnerschaft zu stärken. Denn ohne die Ablenkung durch die Kinder tritt oft die Frage in den Vordergrund: Was hält uns als Paar zusammen, wenn die gemeinsame Verantwortung für die Kinder nicht mehr der zentrale Fokus ist?

Manchmal, fast unmerklich, kann es passieren, dass die elterliche Fürsorge den Raum für die Beziehung zum Partner einnimmt. Jetzt, da dieser Raum

wieder frei wird, braucht Ihre Partnerschaft neue Energie, neue Substanz – damit sie nicht nur überdauert, sondern weiter aufblüht.

## **Am Tisch sitzen, wenn die Kinder eine eigene Familie gründen**

Wenn Ihre Kinder ihre eigenen Familien gründen, verändert sich erneut alles – nichts bleibt mehr, wie es war. Aus eigener Erfahrung wissen Sie: Die Geburt eines Kindes markiert nicht nur den Beginn eines neuen Lebens, sondern einen tiefgreifenden Wendepunkt in der Dynamik der gesamten Familie. Bis zu diesem Moment drehte sich vieles für Ihre Kinder um die Herkunftsfamilien – die Familien, in die sie hineingeboren wurden. Hier haben Sie Ihnen unter anderem wichtige Werte, Normen und Grundüberzeugungen vermittelt, Ihre Kinder haben Verhaltensweisen übernommen und sich angepasst. Diese Wurzeln haben Ihre Kinder geprägt, ob bewusst oder unbewusst, und ihren bisherigen Lebensweg stark beeinflusst. Doch mit der Geburt des eigenen Kindes entsteht etwas Neues, etwas Eigenes für Ihre Kinder: ihre eigene Hinkunftsfamilie.

In dieser Hinkunftsfamilie, die Ihre Kinder gemeinsam mit ihrem Partner erschaffen, entscheiden sie zum ersten Mal bewusst, was Familie für sie bedeutet. Ihre Kinder wählen die Aspekte, nach denen sie leben möchten, die Traditionen, die ihnen wichtig sind, und die Art und Weise, wie sie ihr Kind erziehen wollen. Doch diese Entscheidungen betreffen nicht nur Ihre Kinder und deren Partner. Sie als Eltern und Schwiegereltern, die in den kommenden Jahren wahrscheinlich eine bedeutende Rolle als Großeltern spielen werden, bringen Ihre eigenen Erfahrungen und Prägungen mit – und damit auch Ihre eigenen Vorstellungen, wie eine Familie funktionieren sollte. Plötzlich gibt es nicht nur eine, sondern drei unterschiedliche Familienkulturen: die beiden Herkunftsfamilien und die neu entstehende Hinkunftsfamilie.

Dieses Zusammenspiel kann wunderschön und bereichernd sein, aber es birgt auch großes Konfliktpotenzial. Die Fragen, die auftauchen, sind erneut zahlreich und oft emotional aufgeladen: Wie soll die Ernährung des Kindes gestaltet werden? Wie stehen die Beteiligten zu Themen wie Medienkonsum und Smartphones? Welche Erziehungsstile sollen gelten? Unterschiedliche Ansichten und Prägungen prallen aufeinander, und ohne bewusste Auseinandersetzung kann dies schnell zu Spannungen führen. Doch genau hier liegt die Chance: Setzen Sie sich bewusst mit Ihren Kindern und Schwieger-

kindern an den Tisch, um über diese Themen zu sprechen. Lassen Sie alle Beteiligten zu Wort kommen und nehmen Sie sich die Zeit, zu verstehen, woher ihre Vorstellungen kommen. Es ist wichtig, die Balance zu finden zwischen der Unterstützung, die Sie als Großeltern bieten, und den Regeln und Strukturen, die die Eltern in ihrer eigenen Hinkunftsfamilie festlegen möchten.

Stellen Sie sich vor, wie es wäre, wenn dieser Dialog von Anfang an offen und respektvoll geführt wird. Sie als Großeltern könnten sich in die Betreuung der Kinder einbringen, während die Eltern sicherstellen, dass bestimmte Grundsätze – wie beispielsweise „keine Schokolade vor dem Essen“ – respektiert werden. Diese Art des Miteinanders erfordert jedoch einen kontinuierlichen Integrationsprozess. Es reicht nicht aus, einmal zu besprechen, was alle möchten und was nicht. Es erfordert regelmäßige Gespräche und die Bereitschaft, sich immer wieder an den Tisch zu setzen, um herauszufinden, was für alle Beteiligten relevant ist. Ein solcher Prozess kann schwierig sein, da es oft darum geht, tief verwurzelte Überzeugungen infrage zu stellen oder Kompromisse zu finden, wo es schwerfällt. Aber er ist notwendig, um den Zusammenhalt der Gesamtfamilie zu stärken. Schließlich geht es nicht nur darum, unschönen Streit zu vermeiden, sondern darum, einen Raum zu schaffen, in der alle – Eltern, Großeltern und Kinder – ihren Platz finden können. Indem Sie diesen Dialog führen und die unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigen, schaffen Sie die Grundlage für eine Familie, die nicht nur über Generationen hinweg Bestand hat, sondern in der sich jedes Mitglied gehört und respektiert fühlt.

## **Am Tisch sitzen, bevor Sie sich vom Partner trennen**

Eine Trennung ist zweifellos eine der schmerzhafteren Erfahrungen im Leben, doch sie kann auch eine Chance für persönliches Wachstum und eine Neuorientierung sein. Die Frage, ob es möglich ist, sich zu trennen und dennoch eine Verbindung zueinander aufrechtzuerhalten, wird oft gestellt – und wir sind fest davon überzeugt, dass dies gelingen kann. Es erfordert jedoch Vertrauen, Mut und das bewusste Bestreben, die Beziehung auf eine neue Ebene zu bringen, auch wenn sie in ihrer bisherigen Form endet. Denn letztlich trennen Menschen sich nicht nur von ihrem Partner, sondern vor allem von den Teilen von sich selbst, die in dieser Beziehung mitgewirkt haben – von alten Überzeugungen, überlebten Verhaltensweisen oder Wertvorstellungen –, die nicht mehr zu ihnen passen. Oft spiegeln Bezie-

hungen Aspekte wider, die man vielleicht nicht mehr in sich sehen möchte. Die Konflikte, die in der Partnerschaft aufgetaucht sind, zeigen oft innere Unstimmigkeiten, die nun gelöst werden können. In diesem Licht betrachtet, ist eine Trennung weniger das Loslassen des anderen als vielmehr das Sich-Lösen von eigenen Teilen, die ihre Aufgabe erfüllt haben und nun hinter sich gelassen werden dürfen.

Doch wie geht man damit um, wenn eine Beziehung endet, vor allem dann, wenn Kinder involviert sind oder wenn beide Partner trotz allem eine tiefe Verbindung zueinander empfinden? Es ist verlockend, nach einer Trennung alle Brücken abzubrechen, um die entstandenen Wunden zu schützen. Doch eine andere Möglichkeit besteht darin, sich auch dann bewusst an den „Tisch“ zu setzen, die gemeinsame Vergangenheit zu reflektieren und zu überlegen, wie die Verbindung in einer neuen Form aufrechterhalten werden kann. Der erste Schritt hierbei ist, sich klarzumachen, dass eine Trennung nicht bedeutet, dass alles, was die Beziehung ausgemacht hat, ungültig ist. Die Zeit, die Sie miteinander verbracht haben, die Erinnerungen, die Sie geteilt haben, und die Momente, in denen Sie füreinander da waren – all das bleibt ein wertvoller Teil Ihres Lebens und Ihrer Geschichte. Auch wenn die Beziehung zu Ende geht, kann die Wertschätzung dafür, was Sie gemeinsam geschaffen haben, bestehen bleiben.

Ein entscheidender Punkt ist, dass beide Partner sich darüber im Klaren sind, was die Trennung für sie bedeutet. Es empfiehlt sich, offen darüber zu sprechen, warum die Beziehung nicht mehr funktioniert und welche persönlichen Veränderungen jeder von Ihnen durchmacht. Dies ist kein einfaches Gespräch, doch es ist notwendig, um nicht in Bitterkeit zu versinken. Oft fällt es leichter, den anderen für das Scheitern der Beziehung verantwortlich zu machen, wirksamer wäre es jedoch, zu erkennen, welche Aspekte Ihrer eigenen Entwicklung nicht mehr zu der gemeinsamen Zukunft passen.

Es ist ebenso wichtig, die Gefühle, die mit der Trennung einhergehen, zu würdigen. Da sind Trauer, Schmerz und vielleicht auch Wut – all das sollte Platz finden. Doch oft gibt es auch Gefühle der Erleichterung, der Klarheit oder sogar Dankbarkeit für die gemeinsame Zeit. Diese anzuerkennen und zuzulassen, schafft Raum für Heilung. Eine Trennung ist somit nicht das Ende der Verbindung, wenn Sie sich dafür entscheiden, diese Verbindung bewusst zu gestalten. Vor allem dann, wenn Kinder im Spiel sind, wird es immer notwendig sein, in irgendeiner Form mitein-

ander verbunden zu bleiben. Es ist von großer Bedeutung, dass Kinder, die den Schmerz einer Trennung oft besonders intensiv erleben, nicht in den Konflikt der Eltern hineingezogen werden. Kinder spüren, wenn unausgesprochene Spannungen zwischen den Eltern bestehen, und dies kann ihr eigenes emotionales Wohlbefinden stark beeinträchtigen. Hier kann das „an den Tisch Setzen“ eine wichtige Rolle spielen. Es ermöglicht, dass Eltern trotz der Trennung gemeinsam über die Erziehung ihrer Kinder sprechen, über wichtige Entscheidungen und darüber, wie sie als Eltern weiterhin zusammenarbeiten können – auch wenn sie als Paar nicht mehr zusammen sind.

Solche Gespräche erfordern Geduld und Respekt. Es mag verlockend sein, alte Streitpunkte wieder aufleben zu lassen oder die Verletzungen der Vergangenheit ins Gespräch zu bringen. Doch das Ziel sollte sein, die neuen Rollen, die jeder nach der Trennung einnimmt, zu klären und den Fokus auf das Wohl der Kinder und den gegenseitigen Respekt zu legen. Trennungen können zwar Grenzen setzen, aber sie bieten auch die Möglichkeit, eine neue Art von Beziehung zu schaffen.

## **Gängige Fallen und Stolpersteine im Bereich „Familie und Alltag“**

Wahrscheinlich ist Ihnen bewusst, wie wichtig der Aufbau von Beziehungen und Verbindungen innerhalb der Familie ist – schließlich legen diese familiären Verbindungen das Fundament für die emotionale und soziale Entwicklung eines Kindes. In diesem Prozess können aber zahlreiche Fallen lauern, die es zu vermeiden gilt. Häufige Stolpersteine werden nachfolgend beleuchtet:

### **Falle 1: Das Selbstwertgefühl von überzogenem Ideal abhängig machen**

Ein stabiles Selbstwertgefühl als Ziel zu formulieren ist nicht nur hilfreich, sondern auch ein tiefes Bedürfnis, das viele von uns mit sich tragen. Ein zu verbissenes Streben nach einem Ideal kann uns hingegen emotional aus der Bahn werfen. Denn die Ideale, die wir anstreben, sind oft von einem Bild geprägt, das in der realen Welt unerreichbar ist. Sie schimmern vor uns wie

Sterne am Himmel – wunderschön, aber unerreichbar. Diese Ideale, die tief in unseren kulturellen, sozialen und individuellen Prägungen verwurzelt sind, können sowohl eine Quelle der Inspiration als auch eine Falle sein. Sie motivieren uns, uns weiterzuentwickeln, können aber gleichzeitig ein Maßstab sein, an dem wir uns selbst und andere zu gnadenlos messen.

In einer Welt, die immer globalisierter, schneller und an vielen Stellen auch leistungsorientierter wird, entstehen Ideale oft in einem rasanten Tempo. Ansprüche und Erwartungen erzeugen einen Druck, der sowohl uns selbst als auch die nachfolgenden Generationen stark belasten kann. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass die Inhalte dieser Ideale variabel sind. Von Zugehörigkeiten zu sozialen Gruppen, politischen Ansichten bis hin zu Lebensanschauungen – alles kann als Ideal aufgeladen werden und dann als Maßstab für unser Selbstbild dienen. Viele von uns streben nach Perfektion, und der Preis dafür kann hoch sein. Wir sind Menschen – fehlerhaft, unvollkommen und in ständiger Entwicklung. Das Streben nach Selbstoptimierung wird somit oft zum stillen Feind, der uns einflüstert, dass wir nicht genug sind. Diese innere Stimme kann zu Selbstabwertung führen und unser gegenwärtiges Ich als unzulänglich empfinden. Ideale werden unerreichbare Horizonte, die uns an das erinnern, was wir nicht sind, und erzeugen Unzufriedenheit und Stress. Oft empfinden wir nach dem Erreichen von Zielen keinen inneren Genuss und fragen uns: „Und was als Nächstes?“ Die Herausforderung liegt darin, die Balance zwischen dem Streben nach Zielen und der Akzeptanz unseres gegenwärtigen Selbst zu finden. Eine gesunde Beziehung zu Idealen beginnt mit der Anerkennung unserer eigenen Besonderheiten und dem Verständnis unserer Bedürfnisse. Es geht nicht darum, sich durch Ideale zu definieren, sondern sie als Informationsquellen zu nutzen.

Nehmen Sie sich gerne einen Moment Zeit und reflektieren Sie: Wer sind Sie, wenn Sie sich von Ihren Idealen lösen? Wenn Sie sich nicht mehr über Ihre Erfolge oder Ihre Leistungen definieren? Diese Fragen können beängstigend sein, denn sie öffnen die Tür zu einem tiefen, zuweilen ungelebten Teil in uns. Der Druck, ein Ideal zu erfüllen, kann wie ein schwerer Rucksack auf unseren Schultern lasten und uns daran hindern, unser wahres Ich zu entdecken. In dem Moment, in dem wir uns mit einem Ideal identifizieren – sei es als Mensch oder als derjenige, der immer alles im Griff hat –, sind wir anfällig für externe und interne Bedrohungen. Was bleibt von uns, wenn all das wegfällt? Wenn wir uns einmal von unseren Erfolgen und unserer Rolle loslösen, sehen wir möglicherweise eine tiefere, verletzte Version von uns selbst, die voller Aspekte steckt, die wir so vielleicht noch nie wirklich

betrachtet haben. Ein Schlüssel zu einer gesunden Beziehung zu uns selbst liegt darin, zu erkennen, wer wir wirklich sind und was uns im tiefsten Inneren ausmacht.

Dafür ist es auch hilfreich, achtsam zu sein, welche Ideale Sie unbewusst annehmen. Ein Beispiel, das aus der Lektüre dieses Buches entstehen könnte, ist der Druck, innerlich immer stabil sein zu müssen, was in der Realität überhaupt nicht möglich ist. Wenn Sie sich selbst unter Druck setzen, in jeder Lebenslage emotional unerschütterlich zu bleiben, haben Sie bereits einen Teil Ihres inneren Friedens verloren. Aus einem spannenden Entwicklungsprozess wird schnell ein weiterer Druck, sich ständig zu verbessern – nicht gerade eine gute Voraussetzung für Selbstakzeptanz. Zudem zeigt die Realität, dass in einer zunehmend komplexen und unberechenbaren Welt die Wahrscheinlichkeit, Instabilität zu erleben, eher zunimmt als abnimmt. Den Versuch, diesen Zustand zu vermeiden, kann sich wie das Laufen in einem Hamsterrad anfühlen, in dem man sich zwar viel bewegt, aber kaum vorankommt.

Es ist daher von Bedeutung, sich stimmige Ziele zu setzen und die eigene Entwicklung als einen Prozess zu verstehen, der Zeit braucht. Alles Wertvolle benötigt Zeit, um zu reifen – Sie können nicht am Gras ziehen und erwarten, dass es schneller wächst. Hier sind einige Konzepte, die, wenn sie von Idealen aufgeladen werden, Ihre Entwicklung eines stabilen Selbstwertgefühls beeinträchtigen können. Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, aber sie kann einen Einstieg in die Reflexion über Ihre eigenen Ideale bieten:

Ansprüche, die das stabile Selbstwertgefühl gefährden können:

- Perfektion
- Fairness
- Selbstakzeptanz
- Selbstoptimierung: Der Beste sein wollen
- Body Positivity
- Bescheidenheit
- Gut dastehen wollen
- Vermeiden, schlecht dazustehen
- Immer nur Gutes bewirken
- Immer mitfühlend und wohlwollend mit sich selbst umgehen

Letztlich ist die Botschaft daraus klar: Lassen Sie uns achtsam mit unseren Idealen umgehen, sie reflektieren und lernen, uns selbst mit all unseren Facetten zu akzeptieren. Und auch mit den Aspekten, die wir nicht an uns akzeptieren können oder wollen. Denn wahre Stärke entsteht nicht in der Erfüllung unerreichbarer Ideale, sondern mit der Übung, unser wahres Selbst anzunehmen und mit Mitgefühl zu leben.

## **Falle 2: Sich vom Grundbedürfnis der Beachtung lossagen wollen**

Was würden Sie sagen, wenn Ihnen jemand erzählt, er möchte irgendwann kein Bedürfnis nach Nahrung mehr verspüren? Dass er sich von dem „niederen Trieb“ des Hungers befreien will? Vermutlich würden Sie mit einem Kopfschütteln reagieren. Es klingt absurd, nicht wahr? Interessanterweise haben wir in der Praxis oft beobachtet, dass manche Menschen, wenn sie die Dynamik von Beachtung und Anerkennung kennenlernen, die fixe Idee entwickeln, sie würden gerne frei von äußerer Bestätigung leben. Doch kein Grundbedürfnis lässt sich einfach so outsourcen.

Nehmen wir als anschauliches Beispiel das Bedürfnis nach Nahrung: Ein Säugling schreit vor Hunger, wenn er die Unbekanntheit eines Hungergefühls erlebt. Es ist ein Ausdruck des reinen Überlebensinstinkts. Im Alter von drei Jahren hat das Kind bereits die Fähigkeit, nach Hilfe zu fragen: „Mama, ich habe Hunger!“ Und mit sieben Jahren wird es aktiv, hilft beim Tischdecken oder kann die Schüssel für sein Lieblingsessen bringen. Mit 19 Jahren zaubern wir vielleicht Nudeln mit Tomatensoße für unsere Freunde, die zusammen in der WG leben – ein Moment des Stolzes, der uns verbindet. Im Alter von 50 Jahren sind viele von uns in der Lage, ein ganzes Menü zu kreieren. Doch während wir lernen, unser Bedürfnis nach Nahrung über die Jahre hinweg zu verfeinern und zu steuern – vielleicht verzichten wir auf kleine Snacks, um uns auf ein köstliches Abendessen zu freuen –, bleibt unser Bedürfnis nach Beachtung oft unverändert und unreflektiert. Viele von uns sind hierbei genauso undifferenziert unterwegs wie am Anfang und verlassen sich auf zufällige Quellen, um Bestätigung zu erhalten.

Es geht also nicht um den Verzicht auf Beachtung von außen, sondern um die ehrliche Anerkennung unserer Bedürftigkeit nach Beachtung. Statt uns in einen Kampf gegen dieses Bedürfnis zu stürzen, sollten wir lernen, wie

wir sowohl von anderen als auch von uns selbst Beachtung erhalten können, ohne uns selbst oder andere dabei zu schädigen.

Hierin könnte ein Schlüssel liegen: Nehmen Sie sich gerne etwas Zeit, über Ihre eigenen Erfahrungen nachzudenken. Wie haben Sie in der Vergangenheit Beachtung erhalten? Wie haben Sie sie anderen gegeben? Wie haben Sie gelernt, Beachtung zu vermeiden oder auszuschlagen? Diese Reflexion kann Ihnen helfen, wichtige Momente des Selbstwertgefühls zu erkennen, die möglicherweise unter der Oberfläche verborgen sind. Denn das Streben nach Beachtung ist nicht schwach, es ist menschlich – und es ist an der Zeit, es mit Offenheit zu betrachten.

### **Falle 3: Sich nicht selbst beachten**

Sie können lernen, gezielt Dinge zu tun, um von anderen Menschen die gewünschte Beachtung zu erhalten. Aber viel wichtiger ist es, diese Dynamik bewusst wahrzunehmen, damit Sie nicht das Wesentliche aus den Augen verlieren.

Stellen Sie sich einen Vater vor, der um sein eigenes Bedürfnis nach Beachtung weiß. Er feiert die Erfolge seines Kindes – voller Stolz, wenn seine Tochter das erste Tor im Fußball schießt oder der Sohn die Hauptrolle im Schulmusical übernimmt. Ihm ist bewusst, dass er sich durch die Errungenschaften der Kinder besser fühlt. Er erkennt, dass die Freude über den Erfolg seines Kindes nicht nur sein eigenes Wohlbefinden steigert, sondern auch die Bindung zwischen ihnen stärkt. Dieser Vater ist in der Lage, echte Freude zu empfinden, ohne sein Kind unbewusst in eine Richtung zu drängen, die mehr seinen eigenen Bedürfnissen entspricht. Wenn der Sohn zum Beispiel lieber Klavier übt, anstatt Fußball zu spielen, wird der Vater ihn ermutigen, seinen eigenen Weg zu gehen, anstatt ihn in die Rolle des Fußballstars zu drängen, die er sich insgeheim wünscht. Er erkennt, dass die Freude an den Erfolgen seines Kindes nicht bedeutet, dass er selbst diese Erfolge benötigt, um glücklich zu sein.

Im Gegensatz dazu steht der Vater, der sich seiner eigenen Bedürfnisse nicht bewusst ist. Wenn sein Kind Misserfolg hat – sei es beim Sport, in der Schule oder in Freundschaften –, wird er diesen Schmerz so empfinden, als wäre es sein eigener. Er schiebt es dann möglicherweise auf eine schöne Erklärung: „Ich mache das nur, damit aus meinem Jungen mal etwas wird; ich will doch

nur sein Bestes. Schließlich hat es mir auch nicht geschadet.“ Dabei wird die Beziehung zu seinem Kind unweigerlich belastet. Der Druck, den er ausübt, um seine eigenen Wünsche zu erfüllen, kann das Kind erdrücken und es davon abhalten, seinen eigenen Weg zu finden.

Um solche Fallen zu vermeiden, ist es unerlässlich, zu lernen, sich selbst zu beachten. Hier sind einige Möglichkeiten, dies zu üben:

- **Achtsamkeit praktizieren:** Nehmen Sie sich täglich einen Moment Zeit, um innezuhalten und sich selbst zu beobachten, ohne zu urteilen. Wie fühlen Sie sich? Welche Gedanken kommen auf? Das kann Ihnen helfen, ein besseres Verständnis für Ihre eigenen Bedürfnisse zu entwickeln.
- **Echte Beachtung schenken:** Hören Sie anderen Menschen voll und ganz zu, nicht nur aus Höflichkeit, sondern um ihnen wirklich zu zeigen, dass sie Ihnen wichtig sind. Diese Verbindung kann Ihnen helfen, auch die eigene Wertschätzung besser zu verstehen.
- **Um Hilfe bitten:** Scheuen Sie sich nicht, andere respektvoll um das zu bitten, was Sie gerade brauchen – sei es ein offenes Ohr, eine Umarmung oder schlichtweg ein paar freundliche Worte. Diese Offenheit kann Ihre Beziehungen vertiefen.
- **Mit Ihren Werten arbeiten:** Setzen Sie sich mit Ihren Werten auseinander und reflektieren Sie, wie Ihr Verhalten mit diesen Werten übereinstimmt. Wenn Sie wissen, was Ihnen wichtig ist, können Sie bewusster handeln.

Indem Sie diese Praktiken in Ihr Leben integrieren, schaffen Sie eine solide Grundlage für authentische Beziehungen, sowohl zu sich selbst als auch zu anderen. Dies kann Sie dabei unterstützen, nicht nur ein besserer Elternteil, sondern auch ein erfüllterer Mensch zu werden, der die Kunst beherrscht, wirkungsvoll mit Beachtung umzugehen.



### **DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE**

- Beachtung ist ein menschliches Grundbedürfnis, das maßgeblich das eigene Selbstwertgefühl prägt.
- Eine unzureichende Selbstbeachtung führt zur Abhängigkeit von äußeren Beachtungsquellen.
- Ein authentisches Selbstwertgefühl zeichnet sich durch die Balance zwischen empfundener Wertschätzung und eigener Kompetenz aus und fördert die innere Stabilität eines Menschen. Ein Ungleichgewicht kann zu Instabilität führen.
- Innere Stabilität ist wichtig für echte Verbindungen, insbesondere in Familienbeziehungen, da sie konstruktive Auseinandersetzungen und Optimismus in neuen Lebensphasen unterstützt.
- Das Selbstwertgefühl ist nicht konstant, sondern formt sich in Wechselwirkung mit der Umwelt. Dabei sind vor allem sogenannte Selbstwertmomente entscheidend (Erfolg/Misserfolg in Lebensbereichen).
- Nicht überwundene Selbstwertverletzungen können dazu führen, dass sich im Leben eines Menschen immer wieder dieselben Geschichten wiederholen, in denen er sich nicht gesehen oder wertgeschätzt fühlt.
- Am eigenen Selbstwertgefühl kann aktiv gearbeitet werden. Es gibt dabei verschiedene Quellen des Selbstwertgefühls, die jeweils auf Wertschätzung oder Kompetenz einzahlen: Persönliche Ziele erreichen, Einfluss leben, Integrität entwickeln und Selbstakzeptanz aufbauen.

## Verbundenheit im Bereich „Partnerschaft“

*Im Herzen der Stadt, in einem kleinen, gemütlichen Haus, lebte ein Paar, Max und Clara, das schon viele Jahre gemeinsame Erinnerungen gesammelt hatte. Die Wände waren mit Bildern ihrer Reisen und kleinen Abenteuer geschmückt, die Geschichten ihrer Liebe erzählten. Eines Abends, nach einem langen und anstrengenden Arbeitstag, kam Max erschöpft nach Hause. Claras Augen leuchteten auf, als sie ihn sah, und sie rief voller Wärme: „Max, wie war dein Tag?“ „Danke, gut“, entgegnete er, „wie war denn deiner?“*

*Während ihm Clara daraufhin voller Enthusiasmus von ihren heutigen Freuden und unerwarteten Schwierigkeiten erzählte, bemerkte sie, dass Max immer mehr in seinen Gedanken versank. Sein Blick wanderte in die Ferne, und sein Nicken war mechanisch. Ein Gefühl der Frustration stieg in ihr auf, als sie schließlich fragte: „Hörst du mir überhaupt zu?“ Max, der die Enttäuschung in ihrer Stimme spürte, zuckte mit den Schultern und antwortete: „Doch, ich habe dir zugehört. Aber du erzählst so viele Details, die mich nicht interessieren. Ich möchte einfach nur wissen, wie dein Tag war!“*

*Clara war perplex. Ihr Herz schlug schneller, und sie fühlte, wie die Wut in ihr hochstieg. „Aber ich muss doch alles ausführlich beschreiben, damit du die Emotionen und die Gedanken hinter meinem Tag verstehst!“ In diesem Moment spürten sie beide, wie die Luft zwischen ihnen vor Anspannung knisterte. Diese kleine Auseinandersetzung führte ihnen – wieder einmal – die Defizite in ihrer Kommunikation vor Augen.*

*Da sie sich liebten und beide diese Missstimmung nicht gut ertragen konnten, setzten sie sich an den Tisch und sprachen in Ruhe darüber, wie sie zukünftig besser aufeinander eingehen konnten. Sie erkannten dabei, dass es nicht nur darum ging, Worte auszutauschen, sondern auch darum, wirklich zuzuhören und die Bedürfnisse des anderen zu verstehen. Genauso ging es aber auch darum, zu erkennen, ob der Zeitpunkt der richtige war, um alle Sorgen und Gedanken ausführlich mit dem anderen zu teilen.*

*Trotz aller Bemühungen, ihre Kommunikation zu verbessern, waren sie nicht immer erfolgreich. Es gab immer wieder Momente, in denen alte Muster durchbrachen. Manchmal vergaß Max, aktiv zuzuhören, und Clara geriet in ihre alte Gewohnheit, sich in Details zu verlieren. Diese Rückschläge führten zu neuen Spannungen, die sie beide manchmal aus der Bahn warfen. Doch sie lernten, diese kritischen Momente zu erkennen. Mit einer Mischung aus Geduld und Humor arbeiteten sie daran, auch wenn es oft eine Herausforderung war. So blieb ihre Beziehung ein ständiger Balanceakt zwischen Nähe und Distanz, Verstehen und Missverstehen. Mit jedem Dialog wuchs ihre Verbindung, und sie navigierten noch viele Jahre gemeinsam durch die Höhen und Tiefen des Lebens.*

Können Sie sich noch daran erinnern, wie es war, als Sie das erste Mal richtig verliebt waren? An dieses Kribbeln im Bauch, an das Herz, das schneller schlägt, und die Welt, die plötzlich in einem ganz anderen Licht erscheint? Wie haben Sie sich damals gefühlt? Haben Sie bemerkt, wie die Qualität Ihrer Verbindung mit jedem gemeinsamen Moment wuchs?

*Sie sitzen mit Ihrem Partner in einem kleinen, charmanten Restaurant, umgeben von sanftem Kerzenlicht. Als Sie zusammen lachen, fühlen Sie, wie Sie sogar körperlich harmonisch aufeinander abgestimmt sind: Wenn Sie sich zurücklehnen, folgt Ihr Partner diesem natürlichen Rhythmus und lehnt sich ebenfalls entspannt zurück, als ob ein unsichtbares Band Sie beide verbindet.*

Doch was ist mit den Partnerschaften, in denen man zwar „zusammen“ ist, sich aber vorkommt wie zwei Schiffe, die jeweils einen anderen Kurs haben? Wo ist die Tiefe der Verbindung, die so viele von uns suchen? Was geschieht in solchen Beziehungen, wenn die Intimität schwindet? Können Sie sich vorstellen, wie es sich anfühlt, in einer Beziehung gefangen zu sein, in der die gemeinsame Zeit an Ihnen vorbeizieht, ohne dass eine echte Verbindung entsteht? Solche Beziehungen können zu Einsamkeit und Taubheit führen, und es kann schmerzhaft sein zu erkennen, dass man zusammen ist, aber nicht wirklich verbunden.

Wie schaffen es Paare, auch durch die verschiedenen Lebensabschnitte hindurch wirklich in Kontakt zu bleiben? Welche Rolle spielen die persönliche und die gemeinsame Entwicklung auf diesem Weg? Partnerschaften sind nicht nur eine Quelle des Glücks, sie sind auch ein sicherer Hafen in stürmischen Zeiten. Sie erhöhen unser Wohlbefinden, versorgen uns mit

sozialer Unterstützung und helfen uns, den Stress des Lebens zu bewältigen. Wenige Dinge haben einen so tiefgreifenden Einfluss auf unsere Lebensqualität wie die An- oder Abwesenheit von tiefen, bedeutungsvollen Beziehungen.

Doch was entscheidet letztendlich darüber, ob wir in unseren Partnerschaften ein echtes Gefühl von Verbundenheit und Nähe erleben? Es sind oft die kleinen, alltäglichen Momente, die Zuneigung, die durch Berührungen und ehrliche Gespräche entstehen, und die bewusste Entscheidung, sich füreinander Zeit zu nehmen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist ein tiefes gegenseitiges Verständnis, das durch die Kenntnis und Anwendung sogenannter kognitiver Unterscheidungen erreicht werden kann. Diese inneren Muster, die unsere Denkweise und Wahrnehmung beeinflussen, helfen uns, die Perspektive des anderen nachzuvollziehen und tiefere Einblicke in seine Bedürfnisse und Motivationen zu gewinnen. Indem wir uns der kognitiven Unterscheidungen bewusst werden und sie in unsere Kommunikation einfließen lassen, schaffen wir die Grundlage für eine tiefere Verbindung, die unsere Beziehungen bereichert. Natürlich sind kognitive Unterscheidungen nicht nur in partnerschaftlichen Beziehungen relevant, sondern überall dort, wo es darum geht, andere Menschen zu verstehen.

## Kognitive Unterscheidungen

Haben Sie schon einmal in einer solchen Situation gesteckt? Sie haben ein gemeinsames Problem und möchten es mit Ihrem Partner lösen, doch statt auf offene Türen treffen Sie auf eine Mauer des Schweigens. Ihre Worte scheinen den anderen nicht zu erreichen; es fühlt sich an, als sprächen Sie eine andere Sprache. Während Sie sich um Harmonie bemühen und Ihren Partner zur Lösungsfindung motivieren möchten, ist er in seinen eigenen Gedanken gefangen und denkt nur daran, mögliche Misserfolge zu vermeiden. Für ihn ist das Leben ein schmaler Grat, auf dem es zu balancieren gilt. Sie jedoch sehen Chancen und Möglichkeiten, die darauf warten, ergriffen zu werden. Trotz Ihrer tiefen Beziehung zu Ihrem Partner fehlt in diesem Moment die Verbindung – ein schmerzhaftes Gefühl der Distanz, das wie ein Schatten zwischen Ihnen steht.

Die Ursache hierfür könnte in den verborgenen kognitiven Unterscheidungen liegen, die tief in unserem Unbewussten verankert sind. Diese

Muster beeinflussen, wie wir die Welt wahrnehmen und wie offen wir für Informationen sind. In dem oben beschriebenen Beispiel können unterschiedliche motivationale Ausrichtungen eine entscheidende Rolle spielen. Manche Menschen treffen Entscheidungen aus der Angst heraus, sonst Nachteile zu erleiden, während andere aus einer positiven Haltung heraus handeln und bereit sind, Chancen zu ergreifen. Wenn diese beiden Welten aufeinandertreffen, kann das unangenehme Folgen haben: Die Bereitschaft zur Kommunikation sinkt, und die Verbindung zwischen Ihnen droht zu zerbrechen – oder sie hat nie richtig existiert. Oft äußert sich dies in einem abweisenden Verhalten, das die Kluft nur noch weiter vertieft und die Hoffnung auf Verständnis schwinden lässt.

Kognitive Unterscheidungen ähneln unsichtbaren Fäden, die unser Verhalten, unsere Motivation und die Art und Weise, wie wir kommunizieren, weben. Sie formen unsere Wahrnehmung der Welt und entscheiden, welche Informationen uns erreichen. Im Gegensatz zu anderen Wahrnehmungsfiltern, die Wertungen und Überzeugungen beinhalten, sind kognitive Unterscheidungen neutral. Sie beeinflussen lediglich die Art und Weise, wie wir auf bestimmte Situationen reagieren, ohne sie als gut oder schlecht zu bewerten.

Ursprünglich aus der Psychologie von C. G. Jung hervorgegangen, begannen diese Konzepte, sich in den 1980er-Jahren unter der Federführung von Leslie Cameron-Bandler zu einer strukturierten Analyse der menschlichen Persönlichkeit zu entwickeln. Rund 60 verschiedene Muster sind in der Literatur beschrieben, die teilweise sehr schwer voneinander abzugrenzen sind. Rodger Bailey, ein Schüler von Cameron-Bandler, reduzierte sie auf 14 und entwickelte daraus das „Language and Behaviour Profile“, das durch gezielte Fragen im Gespräch die kognitiven Unterscheidungen des Gegenübers identifizieren soll.

Die verschiedenen Ausprägungen einer kognitiven Unterscheidung können als zwei Pole eines Kontinuums betrachtet werden, wobei auch ein Zwischenbereich existiert. Dieser Bereich der Ambivalenz bedeutet, dass eine Person keine klare Präferenz hat und flexibel auf beide Ausprägungen zurückgreifen kann.





Die kognitiven Unterscheidungen eines Menschen sind nicht in Stein gemeißelt; sie sind lebendig, formen sich und entwickeln sich weiter, beeinflusst von den Erfahrungen und Lernprozessen, die wir im Laufe unseres Lebens durchlaufen. Jeder von uns trägt beide Seiten einer kognitiven Unterscheidung in sich, je nach Kontext wird jedoch eine dieser Ausprägungen stärker gelebt. Dabei können beide Pole je nach Situation spezifische Wirkungen entfalten. Diese Wirkung entsteht für gewöhnlich immer in der Wechselwirkung mit anderen kognitiven Unterscheidungen und denen des Gegenübers.

*Stellen Sie sich vor, jemand agiert in der Familie im „Wir“-Modus, während er im Büro die Unabhängigkeit einer einsamen Insel schätzt.*

Stress und Druck können diese Ausprägungen ebenfalls beeinflussen, weshalb es schwierig ist, aus einer einzelnen Situation auf die gesamte Persönlichkeit zu schließen. Jeder von uns ist ein Kaleidoskop an Möglichkeiten, und jede Facette kann uns in verschiedene Richtungen lenken. Auch geht es nicht darum, die Persönlichkeit eines Menschen damit zu beschreiben, sondern den Fokus auf die Beschreibung der Kommunikation und des Verhaltens zu legen.

In den kommenden Abschnitten werden wir eine Auswahl von zehn spezifischen kognitiven Unterscheidungen erkunden, die entscheidend für die Verbindung zu unserem Partner und auch zu uns selbst sein können. Diese Muster, die sich in die Dimensionen „Motivation“ und „Informationsverarbeitung“ unterscheiden lassen, sind nicht nur theoretische Konzepte, sondern lebendige Aspekte unseres täglichen Lebens. Dabei nutzen wir stark vereinfachte, emotional aufgeladene kurze Geschichten, um Ihnen die Dynamik dieser kognitiven Unterscheidungen zu zeigen. (Dabei soll eine Aussage wie „Markus ist reaktiv“ nicht bedeuten, dass er immer so ist, sondern vielmehr, dass in diesem spezifischen Moment die reaktive Ausprägung von Markus zu dominieren scheint.)

|  |  |
|--|--|
| <p>Motivationale Merkmale (M)</p>                 | <p>M1: Niveau – Proaktiv vs. Reaktiv<br/> M2: Richtung – Auf etwas zu vs. Von etwas fort<br/> M3: Quelle – Internal vs. External<br/> M4: Grund – Optionen vs. Prozeduren<br/> M5: Arbeitsstil – Unabhängig vs. Kooperativ</p> |
| <p>Merkmale der Informationsverarbeitung (I)</p>  | <p>I1: Informationsgröße – Global vs. Detail<br/> I2: Fokus – Selbst vs. Andere<br/> I3: Art – Kognitiv vs. Emotional<br/> I4: Übereinstimmung – Gleichheit vs. Unterschiedlichkeit<br/> I5: Häufigkeit – Wenig vs. Viel</p>   |

## Motivationale Merkmale

Motivationale Merkmale beschreiben, wodurch Menschen motiviert werden, einer Idee zuzuhören oder einem Argument zuzustimmen. Sie beschreiben zudem, wie Menschen sich selbst für etwas motivieren können.

### M1: Niveau (Proaktiv vs. Reaktiv)

*Anna stürmte nach einem langen Arbeitstag nach Hause. Ihre Energie war förmlich greifbar, als sie die Tür aufschloss. „Markus, wir haben ein Problem mit dem Urlaub!“, rief sie, noch bevor sie ihre Tasche abstellte. Das Hotel, in dem sie ihren wohlverdienten Sommerurlaub verbringen wollten, hatte die Reservierung storniert. Für Anna, die Unternehmensberaterin, die täglich mit Krisen jonglierte und stets nach vorne preschte, war das ein weiteres Problem, das sie sofort lösen wollte. Kaum hatte sie die Neuigkeit ausgesprochen, sprudelten auch schon ihre Lösungsvorschläge hervor: „Wir könnten dieses andere Hotel nehmen oder in eine Ferienwohnung ausweichen. Vielleicht sollten wir direkt alles umorganisieren!“*

*Markus, der auf dem Sofa saß und ein Buch über Strategien in der IT las, blickte kurz auf und legte dann das Buch ruhig zur Seite. Anstatt sofort zu reagieren,*

*wie Anna es erwartet hatte, lehnte er sich zurück und sagte: „Lass uns morgen darüber nachdenken. Vielleicht finden wir dann eine bessere Lösung.“ Für Markus, den analytischen Denker, der es gewohnt war, erst zu beobachten und dann zu handeln, erschien es unnötig, sich jetzt zu beeilen. Schließlich könnte eine überstürzte Entscheidung mehr Probleme als Lösungen schaffen. Annas Stirn legte sich in Falten. „Warum willst du das nicht jetzt klären? Der Urlaub steht auf dem Spiel!“, drängte sie, ihre Stimme wurde lauter, ihre Hände bewegten sich hektisch. Markus blieb oberflächlich ruhig, innerlich dachte er jedoch intensiv nach. „Es hat doch keinen Sinn, alles jetzt sofort zu entscheiden. Lass uns erst einmal abwarten, wie sich die Situation entwickelt, und in Ruhe prüfen, was für Optionen wir haben“, entgegnete er mit leiser Stimme.*

*Was folgte, war eine unsichtbare Kluft, die sich zwischen ihnen auftat. Anna fühlte sich unverstanden, ja sogar im Stich gelassen. „Du machst dir nicht einmal die Mühe, eine Lösung zu finden“, warf sie ihm vor. Für Markus hingegen war Annas Drängen nichts anderes als unnötiger Druck, den er in diesem Moment nicht verstand. „Warum die Eile?“, dachte er, „Wir haben noch genug Zeit, um das zu klären.“*

Die kognitive Unterscheidung „Niveau“ beschreibt, auf welchem Aktivitätsniveau Menschen handeln.

Die Missverständnisse liegen auf der Hand. Anna, die proaktive Macherin, sieht in Markus' ruhiger, abwartender Haltung Desinteresse. Markus hingegen empfindet Annas Elan als impulsiv und übereilt. Dabei wollen beide das Gleiche: ihren gemeinsamen Urlaub retten. Doch ihre unterschiedlichen Herangehensweisen – Annas Drang, sofort zu handeln, und Markus' Bedürfnis, erst in Ruhe nachzudenken – führen zu einem tiefen Konflikt. Hier prallen zwei Welten aufeinander, die durch kognitive Unterscheidungen geprägt sind. Während Anna proaktiv agiert und es liebt, Herausforderungen direkt anzugehen, bevorzugt Markus eine reaktive Haltung. Er möchte zuerst alle Informationen sammeln, bevor er handelt. Die beiden Herangehensweisen sind weder richtig noch falsch, doch sie können in Momenten wie diesem zu Frustrationen führen, wenn sie nicht erkannt und verstanden werden.

Die Herausforderung für beide besteht darin, die Perspektive des anderen zu verstehen. Statt Annas Dringlichkeit als übertrieben abzutun, könnte Markus fragen: „Welche schnellen Lösungen siehst du?“ Damit signalisiert

er, dass er ihre Herangehensweise respektiert. Anna wiederum könnte fragen: „Wie würdest du das Problem in einer Woche sehen?“ Diese Frage gibt Markus den Raum, auf seine Art zu analysieren, ohne sich gedrängt zu fühlen. In der Verbindung dieser beiden unterschiedlichen Ansätze – dem direkten Handeln und dem gründlichen Abwägen – liegt die Chance, nicht nur das Problem zu lösen, sondern auch ihre Beziehung zu vertiefen. Wenn sie lernen, die Ausprägung des anderen zu nutzen und ihre unterschiedlichen Reaktionsmuster zu schätzen, wird nicht nur der Urlaub gerettet, sondern auch ihre Partnerschaft gestärkt.

## **M2: Richtung (Auf etwas zu vs. Von etwas fort)**

*Lisa sprühte vor Aufregung, als sie die Tür schwungvoll öffnete. „Tom, stell dir vor! Ich habe das perfekte Auto gefunden – es hat alles, was wir brauchen: modernste Technik, Komfort und ein Design, das auch dich umhauen wird!“ Schon beim Aussprechen sah sie sich hinter dem Steuer, der neue Wagen schnurrte elegant durch die Stadt und ihre Fahrbegeisterung schoss in ungeahnte Höhen.*

*Tom, der in der Küche an einem neuen Heimwerkerprojekt tüftelte, blickte kurz auf, während sich in seinem Kopf das Gedankenkarussell drehte: „Können wir uns den Wagen überhaupt leisten? Sicher ist die Haltung teuer. Wie hoch sind die Versicherungskosten? Und was machen wir mit unserem alten Auto?“ Während Lisa voller Begeisterung in die Möglichkeiten eintauchte, tauchte Tom ebenso tief in die Risiken ab. In seiner Welt bestand die Zukunft nicht nur aus glänzenden Chancen, sondern auch aus unzähligen Stolpersteinen, die es zu vermeiden galt. Nachdem Lisa ihm die Details präsentiert hatte, lächelte sie erwartungsvoll. Doch anstatt ihrer Euphorie zu folgen, zog Tom die Augenbrauen zusammen und gab seinen Gedanken nüchtern Ausdruck: „Und was ist mit den Kosten? Wie teuer wird das langfristig?“*

*Lisa fühlte sich, als hätte jemand die Luft aus ihrem Traum gelassen. „Warum siehst du immer nur die Gefahren und Risiken?“, fragte sie, ihre Stimme klang enttäuscht. „Dieses Auto bietet uns so viele Möglichkeiten! Wäre es nicht großartig, es einfach zu kaufen und zu genießen, ohne ständig über das Negative nachzudenken?“ Tom sah die Enttäuschung auch in ihren Augen, entgegnete aber: „So ein Auto zu halten und zu warten ist kostspielig. Können wir uns das leisten? Ich möchte nicht, dass wir es später bereuen.“*

*Lisa interpretierte Toms Vorsicht als Pessimismus, als Bremse für ihre Träume, während Tom Lisas Enthusiasmus als Unüberlegtheit ansah – als würde sie kopfüber ins Ungewisse springen, ohne die Risiken zu bedenken.*

Hier prallen zwei Welten aufeinander: Lisa, die immer das Ziel vor Augen hat, motiviert von den unendlichen Möglichkeiten und Chancen, die auf sie warten. Und Tom, der die Welt durch den Filter möglicher Gefahren und Stolperfallen sieht. Diese grundlegende Unterschiedlichkeit, auch als kognitive Unterscheidung „Richtung“ bezeichnet, prägt ihr Denken und Handeln: Lisa orientiert sich auf etwas zu, sie strebt nach dem, was sie erreichen könnte. Tom dagegen bewegt sich von etwas fort, er will Risiken minimieren und Gefahren aus dem Weg gehen.

Beide lieben einander, beide wollen das Beste – aber sie sprechen verschiedene Sprachen. Für Lisa ist die Zukunft eine leuchtende Vision, die nur darauf wartet, realisiert zu werden. Für Tom birgt sie ein Labyrinth voller Gefahren, die man sorgfältig umgehen muss. Um diesen Graben zu überbrücken, könnten sie versuchen, sich gegenseitig besser zu verstehen. „Auf welche Risiken sollten wir bei diesem Auto achten?“, könnte Lisa proaktiv fragen, um Toms Bedenken Raum zu geben. Und Tom könnte sich erkundigen: „Welche Vorteile erhoffst du dir von dem neuen Wagen?“ Beide könnten so tiefer in die Denkweise des anderen eintauchen – nicht, um ihre eigene Perspektive aufzugeben, sondern um sie zu erweitern. In dieser Balance zwischen Lisas Begeisterung und Toms Vorsicht liegt der Schlüssel. Wenn sie es schaffen, ihre unterschiedlichen Sichtweisen zu respektieren, könnten sie eine gemeinsame Entscheidung treffen, die sowohl ihre Träume als auch ihre Sicherheit berücksichtigt. Und vielleicht, nur vielleicht, würde ihr gemeinsames Auto nicht nur die Straßen erobern, sondern auch ihre Beziehung stärken – eine perfekte Fahrt, mit Lisa am Steuer und Tom als Navigator, stets darauf bedacht, die beste Route zu wählen.

### M3: Quelle (Internal vs. External)

Marc saß im Wohnzimmer und dachte an den möglicherweise bevorstehenden Umzug. In seinem Inneren brodelte es. Er suchte, wie so oft, nach Antworten in sich selbst. Für ihn war das Wichtigste, wie er sich in der neuen Stadt fühlen würde. Würde er dort einen Ort finden, an dem er meditieren, kreativ sein und seine Balance finden könnte? Alles in seinem Leben war auf seine innere Welt abgestimmt. Der Gedanke, in eine unbekannte Umgebung zu ziehen, brachte eine Welle von Unruhe mit sich – nicht, weil er Angst vor Veränderungen hatte, sondern weil er nicht sicher war, ob dieser Schritt mit seinen tiefsten Überzeugungen vereinbar war.

In der Küche saß Alex am Laptop und scrollte durch endlose Forenbeiträge und Bewertungen über die neue Stadt. Er hatte schon mit seiner Familie gesprochen, Kollegen um Rat gefragt und sogar in einer Sport-Community nach Erfahrungen gesucht. Alex war fasziniert von den Möglichkeiten, die der Job- und Wohnungswechsel mit sich bringen würde, doch er wollte sicherstellen, dass er alle Meinungen und Informationen hatte, bevor er eine endgültige Entscheidung traf. Ihm lag daran zu wissen, wie andere die Stadt fanden, was sie über die Lebensqualität sagten und ob die Chancen für den beruflichen Aufstieg wirklich so gut waren, wie das Angebot versprach.

„Marc?“, rief er in Richtung Wohnzimmer. „Ich habe hier ein paar wirklich positive Berichte über die Stadt gefunden. Es scheint ein super Ort zu sein, gerade was die beruflichen Möglichkeiten angeht. Ich habe auch mit Mike gesprochen, er meint, dass es dort echt viele Networking-Veranstaltungen gibt.“ „Mike?“ Marc hob den Kopf, und sofort zog eine unsichtbare Spannung durch den Raum. „Was interessiert es mich, was Mike oder irgendjemand anderes darüber denkt? Es geht darum, wie wir uns dort fühlen werden, nicht darum, was andere sagen!“ Alex runzelte die Stirn. „Aber diese Meinungen sind wichtig! Sie geben uns ein umfassenderes Bild. Wir können doch nicht nur darauf vertrauen, was du in dir fühlst!“ „Warum nicht?“, konterte Marc, seine Augen blitzten auf. „Ich muss wissen, ob ich dort glücklich sein werde. Was bringt es mir, wenn alle anderen sagen, es sei toll, ich mich aber dort nicht zu Hause fühle?“

Die Frustration von Marc und Alex wuchs, jeder war in seiner eigenen Welt gefangen, unfähig, die Perspektive des anderen zu verstehen. Für Marc wirkte es, als würde Alex sich zu sehr auf die Meinungen anderer verlassen und sich nicht trauen, auf sein eigenes Bauchgefühl zu hören. Für Alex hingegen schien

*Marc zu verschlossen gegenüber äußeren Informationen, fast starr in seiner Haltung, dass nur seine inneren Werte und Gefühle zählten.*

Eine Person, die sich an internen Quellen orientiert, kann eine externe Person als unsicher oder abhängig wahrnehmen, während die externe Person die interne Person als stur oder selbstbezogen empfinden kann. Um solche Missverständnisse zu vermeiden, ist es wichtig, die Präferenzen und Entscheidungsstile der anderen zu verstehen und zu respektieren. Um eine bessere Verbindung zueinander herzustellen, könnten Marc und Alex Fragen stellen, um mehr über die Denkweisen des anderen zu erfahren. Beispielsweise könnte Marc Alex fragen: „Welche Meinungen anderer sind dir besonders wichtig?“ oder „Wie können wir sicherstellen, dass wir die bestmöglichen Ratschläge bekommen?“ Diese Fragen würden Alex die Möglichkeit geben, seine bevorzugte, externe Herangehensweise zu erläutern und Marc zu zeigen, dass er die Situation durchdacht und sorgfältig angehen möchte. Alex könnte hingegen Marc fragen: „Was sagt dir dein Bauchgefühl bezüglich des Umzugs?“ oder „Welche Werte sind dir bei der Entscheidung besonders wichtig?“ Am Ende des Tages hätten sie zwar noch keine endgültige Entscheidung getroffen, aber sie hätten einen wichtigen Schritt gemacht: Sie hätten begonnen, die Sprache des anderen zu verstehen.

#### **M4: Grund (Optionen vs. Prozeduren)**

*Es war ein sonniger Samstagmorgen, und Adil und Julia saßen im Wohnzimmer, der Kaffee dampfte in ihren Tassen. Die Frage, wie sie das Wochenende verbringen sollten, stand im Raum. „Also, worauf hast du Lust?“, fragte Adil lässig und scrollte auf seinem Handy durch die neuesten Eventseiten der Stadt. „Wir könnten einen spontanen Ausflug machen. Vielleicht irgendwo wandern, oder – hey, ich hab da dieses neue Kletterzentrum gefunden, klingt cool, oder? Oder wir könnten einfach mal aufs Geratewohl losfahren und sehen, wo wir landen.“*

*Julia zog die Augenbrauen hoch und legte ihren Laptop beiseite, wo sie gerade ihren Wochenplan strukturiert hatte. „Ehrlich gesagt, Adil, würde ich lieber jetzt entscheiden, was wir genau machen wollen. Mir gibt es Sicherheit, zu wissen, was auf mich zukommt.“ Adil grinste. „Sicherheit wird überbewertet, Julia! Was, wenn wir jetzt einen festen Plan machen und dann was viel Spannenderes auftaucht? Das wäre doch langweilig, oder? Lass uns lieber alles offenhalten. Das gibt uns die Freiheit, das Beste aus dem Wochenende zu machen!“ Julia seufzte, die Anspannung in ihrer Stimme wuchs. „Für dich*

*mag das Freiheit sein, aber für mich ist es das pure Chaos. Ich möchte wissen, woran ich bin. Was ist, wenn wir uns nicht entscheiden können und am Ende den ganzen Tag verplempern?“ Adil lehnte sich zurück, den Kopf leicht schief gelegt. „Aber genau das ist der Punkt! Wenn wir uns nicht festlegen, haben wir so viele Optionen! Vielleicht finden wir das perfekte Café zum Brunchen oder entdecken einen Park, von dem wir nichts wussten. Es geht um die Abenteuer, die wir verpassen könnten, wenn wir uns zu sehr einschränken.“*

*Julia warfeinen schnellen Blick auf ihre To-do-Liste, die sie sich für das Wochenende gemacht hatte. „Und was, wenn wir einfach irgendwo herumirren und am Ende enttäuscht sind, weil wir nichts Vernünftiges gemacht haben? Ein bisschen Struktur könnte uns davor bewahren, stundenlang rumzufahren und dann mit leeren Händen dazustehen.“ Die Spannung zwischen ihnen wurde greifbarer, als sich die Worte immer mehr in Missverständnisse verwandelten. Adil fühlte sich eingeengt, als wäre jeder Vorschlag von ihm ein Knoten im Korsett ihrer starren Planung. Julia hingegen empfand Adils Unentschlossenheit als anstrengend, als würde sie auf unsicherem Boden stehen, ohne jegliche Kontrolle darüber, was als Nächstes kommt.*

Personen wie Adil, die sich an Optionen orientieren, bevorzugen es, verschiedene Möglichkeiten in Betracht zu ziehen, bevor sie eine Entscheidung treffen. Sie sind flexibel und offen für neue Ideen und Ansätze. Diese Menschen neigen dazu, kreativ zu sein und innovative Lösungen zu finden. Sie fühlen sich in Umgebungen wohl, in denen sie die Freiheit haben, verschiedene Wege zu erkunden und auszuprobieren. Personen wie Julia, die sich an Prozeduren orientieren, bevorzugen es, strukturiert und schrittweise vorzugehen. Sie folgen gerne festgelegten Abläufen und Prozessen, um ihre Ziele zu erreichen. Diese Menschen schätzen Klarheit und Vorhersehbarkeit und fühlen sich in Umgebungen wohl, in denen sie konkrete Anweisungen und Richtlinien haben. Sie neigen dazu, stets zuverlässig und gründlich zu arbeiten.

Diese Unterschiede in der kognitiven Unterscheidung „Grund“ können zu Missverständnissen und Konflikten führen, wenn sie nicht erkannt und respektiert werden. Eine Person, die sich an Optionen orientiert, könnte eine prozedurale Person als starr und unflexibel wahrnehmen, während die prozedurale Person die optionale Person als chaotisch und unorganisiert empfinden könnte. Um Missverständnisse zu vermeiden und eine bessere Verbindung zum anderen zu erlangen, könnten Julia und Adil gezielte Fragen stellen, die Aufschluss über die Ausprägungen der kognitiven Unterscheidungen des jeweils anderen geben. Julia könnte Adil beispielsweise fragen:

„Welche Optionen möchtest du für das Wochenende in Betracht ziehen?“ oder „Wie können wir sicherstellen, dass wir flexibel bleiben?“. Diese Fragen würden Adil die Möglichkeit geben, seine bevorzugte Herangehensweise zu erklären und Julia zu zeigen, dass er die Situation durchdacht hat und sorgfältig angehen möchte. Adil hingegen könnte Julia fragen: „Welche Schritte möchtest du für das Wochenende planen?“ oder „Wie können wir sicherstellen, dass du dich wohlfühlst?“. Diese Fragen würden Julias strukturierte und methodische Natur ansprechen und ihr helfen, ihre Gefühle und Werte zu kommunizieren, während Adil gleichzeitig signalisiert, dass er ihre Perspektive versteht und respektiert. Durch diese gegenseitigen Fragen entwickeln beide ein besseres Verständnis für die Denkweise und Herangehensweise des anderen. Julia könnte lernen, dass Adils Bedürfnis nach Optionen nicht aus Unentschlossenheit resultiert, sondern aus dem Wunsch, die besten und interessantesten Möglichkeiten zu erkunden. Adil könnte erkennen, dass Julias Orientierung an Prozeduren nicht kontrollierend ist, sondern ihrem Bestreben entspringt, Sicherheit und Struktur zu schaffen.

Auf diese Weise könnten Julia und Adil ihre Kommunikation anpassen, indem sie die Perspektive des anderen respektieren und integrieren. Julia könnte mehr Geduld aufbringen und Adil Zeit geben, verschiedene Optionen zu erkunden, während Adil Julias Bedürfnis nach einem klaren Plan wertschätzen und bereit sein könnte, sich auf eine strukturierte Vorgehensweise zu einigen. So könnten sie gemeinsam eine Lösung finden, die beide zufriedenstellt und ihre Verbindung stärkt. Es geht dabei um das Verstehen und Respektieren der Denkweisen des anderen, um die Bereitschaft, Flexibilität mit Struktur zu verbinden.

### **M5: Arbeitsstil (Unabhängig vs. Kooperativ)**

*Stefan und Leandra waren gerade frisch verheiratet und voller Vorfreude – nicht nur wegen der bevorstehenden Geburt ihres ersten Kindes, sondern auch wegen der gemeinsamen Pläne, Stefans geerbtes Haus zu renovieren. Doch was als spannendes Projekt begann, entwickelte sich schnell zu einer Zerreißprobe zwischen ihnen. Während sie beide das gleiche Ziel hatten – ein wunderschönes Zuhause für ihre wachsende Familie zu schaffen –, unterschieden sich ihre Arbeitsstile grundlegend, was die Harmonie in ihrem neuen Leben auf die Probe stellte. Stefan, der sich stets in seiner Unabhängigkeit wohlfühlte, wollte das Renovierungsprojekt in seinem eigenen Tempo vorantreiben. Als freiberuflicher Webentwickler war er es gewohnt, Probleme allein zu lösen und seine kreativen Ideen ohne ständige Rücksprache umzusetzen. Die Reno-*

vierung sah er als eine weitere Möglichkeit, sich selbst zu beweisen. Jedes Mal, wenn er an der Elektrik herumtüftelte oder eigenhändig die neuen Regale anbrachte, fühlte er sich frei – frei von den Fesseln der Teamarbeit, die er oft als Einschränkung empfand.

Leandra hingegen war das Gegenteil. Als Projektmanagerin lebte sie davon, Teams zu koordinieren, ständig Feedback zu geben und zu empfangen und Projekte durch enge Zusammenarbeit zum Erfolg zu führen. Für sie war es selbstverständlich, dass auch die Renovierung ihres Hauses eine gemeinsame Aufgabe war, bei der jeder Schritt besprochen und geplant wurde. Sie stellte sich vor, wie sie gemeinsam Farben auswählen, Fliesen aussuchen und darüber diskutieren würden, wie das Babyzimmer aussehen sollte. Sie war überzeugt, dass nur durch den Austausch ihrer beiden Ideen das perfekte Ergebnis entstehen würde. Die Probleme begannen bereits bei den kleinsten Entscheidungen. Während Stefan die Wände im Wohnzimmer allein streichen wollte, ohne Leandras Meinung zu hören, fragte sie ständig nach, ob sie helfen könne oder wie er vorgehen wolle. Stefan empfand das als eine störende Einmischung. „Warum müssen wir alles besprechen? Ich kriege das doch allein hin!“, dachte er genervt. Jedes Mal, wenn Leandra eine Entscheidung vorschlagen wollte, blockte er ab und machte deutlich, dass er sich selbst um die Details kümmern würde.

Leandra fühlte sich immer mehr ausgeschlossen. Für sie war es unverständlich, dass Stefan so verschlossen war und ihren Input nicht wollte. Sie hatte das Gefühl, dass er ihren Beitrag nicht schätzte. „Warum machen wir das nicht zusammen?“, fragte sie eines Tages frustriert. „Es ist doch unser Haus, unsere Zukunft. Ich möchte auch meine Ideen einbringen.“

Die Spannungen spitzten sich weiter zu, als sie die Küche planten. Stefan hatte bereits die Geräte bestellt, ohne Rücksprache mit Leandra zu halten, was sie zur Weißglut trieb. „Du entscheidest einfach alles allein!“, warf sie ihm vor, als sie die Bestellbestätigung entdeckte. „Ich dachte, wir machen das gemeinsam!“ Stefan, der sich von ihrer Kritik angegriffen fühlte, schnaubte: „Wir würden nie fertig werden, wenn wir alles durchdiskutieren! Manchmal muss man einfach machen, Leandra!“ Die Diskussionen wurden immer hitziger, bis sie schließlich an einem Punkt angelangten, an dem sie sich nicht mehr nur über Renovierungsfragen stritten, sondern sich gegenseitig Vorwürfe machten. Leandra fühlte sich ignoriert und respektlos behandelt, während Stefan sich in seiner Freiheit eingeschränkt und unverstanden sah. Der Traum vom gemeinsamen Zuhause schien sich in einen Albtraum aus Missverständnissen und Frustration zu verwandeln.

Dieses Beispiel zeigt, wie die kognitive Unterscheidung „Arbeitsstil“ Kommunikationsprobleme und Spannungen in der Zusammenarbeit (beruflich wie privat) verursachen kann. Stefan könnte Leandra als kontrollierend wahrnehmen, während sie ihn als egoistisch oder unkooperativ empfindet, weil beide die Unterschiede in ihren Arbeitsweisen nicht verstehen. Die kognitive Unterscheidung „Arbeitsstil“ hat zwei Ausprägungen: kooperativ und unabhängig. Kooperative Personen bevorzugen Teamarbeit, schätzen den Austausch und arbeiten gern mit Feedback, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Unabhängige Personen hingegen arbeiten lieber eigenständig, treffen ihre Entscheidungen allein und schätzen kreative Freiheit ohne ständige Abstimmung. Diese unterschiedlichen Herangehensweisen können Missverständnisse verursachen. Der Kooperative sieht den Unabhängigen möglicherweise als unkooperativ, während der Unabhängige den Kooperativen als unselbstständig empfindet.

Um Konflikte zu vermeiden, könnten Stefan und Leandra gezielt Fragen stellen, um die Bedürfnisse des anderen besser zu verstehen. Stefan könnte Leandra fragen: „Wie können wir sicherstellen, dass du dich in den Prozess eingebunden fühlst?“, während Leandra fragen könnte: „Welche Aufgaben möchtest du selbstständig übernehmen?“ Durch gegenseitiges Verständnis könnten beide erkennen, dass Leandras Teamfokus nicht kontrollierend, sondern konstruktiv ist, und Stefans Wunsch nach Autonomie nicht egoistisch, sondern kreativ. So könnten sie ihre Zusammenarbeit stärken, indem sie Freiräume schaffen und gleichzeitig den Austausch fördern.

## **Merkmale der Informationsverarbeitung**

Merkmale der Informationsverarbeitung beschreiben, wie Menschen Informationen benötigen, um sie zu verstehen. Sie beeinflussen, ob Menschen einen Sinn in dem, was ihnen vermittelt wird, erkennen können.

### **11: Informationsgröße (Global vs. Detail)**

*Maria und Jonathan stecken mitten in der Planung einer großen Absolventenfeier, doch statt Vorfreude herrscht Spannung zwischen ihnen. Maria, eine visionäre Denkerin, liebt es, das große Ganze im Blick zu haben. Für sie ist es entscheidend, die Feier als ein Gesamterlebnis zu betrachten, das lange in Erinnerung bleiben soll. Sie sieht in der Feier mehr als nur eine Veranstaltung – sie sieht ein Symbol für den neuen Lebensabschnitt, für das Zusammenkommen der*

*unterschiedlichsten Menschen und die Bedeutung dieses Moments für die Gäste. Als strategische Beraterin ist sie es gewohnt, auf die großen Linien zu schauen, bevor sie sich um Details kümmert. Auch privat lebt sie diese Weitsicht: Reisen in ferne Länder und das Lesen inspirierender Bücher über große Visionäre und ihre Erfolge sind für sie ein Weg, neue Perspektiven zu gewinnen.*

*Jonathan verkörpert das genaue Gegenteil. Für ihn ist Präzision das A und O – nichts darf dem Zufall überlassen werden. Jede Entscheidung, sei es die Auswahl der Blumen für die Tischdekoration oder die Anordnung der Sitzplätze, muss perfekt durchdacht sein. Sein Beruf als Qualitätsprüfer fordert ihn täglich heraus, Prozesse und Produkte bis ins letzte Detail zu analysieren, um Fehler auszuschließen. Auch in seiner Freizeit geht er ähnlich akribisch vor: Modellflugzeuge und komplizierte Puzzles sind für ihn perfekte Beschäftigungen, um seinem Drang nach Genauigkeit nachzukommen.*

*Als die beiden versuchen, ihre unterschiedlichen Ansätze in die Planung der Feier einzubringen, beginnen die Probleme. Maria, die bereits eine lebhaft Vision der Feier vor Augen hat, will vor allem die Atmosphäre schaffen: ein farbenfrohes Event mit unvergesslichen Momenten, wo jeder Gast spürt, dass er Teil von etwas Größerem ist. Sie spricht von der „Energie des Raumes“, davon, wie die Lichter die Stimmung beeinflussen und wie das Zusammenspiel von Musik, Reden und Gesten eine fast schon magische Erfahrung schaffen wird. Doch während Maria diese große Vision schildert, wirft Jonathan besorgte Blicke auf seine Listen und Tabellen. Für ihn klingt Marias Beschreibung zwar schön, aber es fehlt ihm an greifbaren Details. Er fragt: „Was ist mit dem Catering? Hast du schon überprüft, ob die Tischdecke farblich zu den Blumen passt?“ Für Jonathan ist es unverständlich, wie man ohne eine exakte Planung des Menüs oder der Gästeanzahl überhaupt anfangen kann, über das Event zu sprechen. Ihm geht es darum, dass nichts schiefgeht und jeder Schritt perfekt durchdacht ist.*

*Maria seufzt innerlich, als Jonathan sie wieder mit einer Frage zu den genauen Sitzplänen unterbricht. Sie empfindet seine Akribie als lähmend. Für sie wirkt es so, als verliere er sich in Kleinigkeiten, die im Gesamtbild unwichtig sind. „Warum können wir nicht einfach eine grobe Struktur festlegen und uns später um die Details kümmern?“, fragt sie, leicht genervt. Jonathan hingegen ist frustriert über Marias „vage“ Herangehensweise. „Es bringt nichts, eine tolle Vision zu haben, wenn wir nicht sicherstellen, dass alles funktioniert!“, entgegnet er. Für ihn wirkt es, als habe Maria nicht genug Augenmerk auf die vielen kleinen Aspekte gelegt, die letztlich das Fundament für eine erfolgreiche Veranstaltung bilden. Die Missverständnisse wachsen, und die Gespräche drehen sich*

*immer wieder im Kreis. Während Maria sich von den Details erdrückt fühlt, bekommt Jonathan zunehmend das Gefühl, dass er alle praktischen Fragen allein klären muss. Beide steuern auf einen Konflikt zu, ohne es wirklich zu merken, da sie in ihren jeweiligen Wahrnehmungen feststecken.*

Hier wird klar, wie die kognitive Unterscheidung „Global vs. Detail“ Kommunikationsprobleme verursachen kann, die die Zusammenarbeit in einer Beziehung erschweren. Wenn Maria den Unterschied nicht erkennt, könnte sie Jonathan als pedantisch und unflexibel empfinden. Umgekehrt könnte Jonathan Maria als oberflächlich oder unorganisiert sehen. Die kognitive Unterscheidung „Informationsgröße“ beschreibt, ob Menschen Informationen eher im großen Überblick oder im Detail verarbeiten. Global orientierte Personen konzentrieren sich auf das Gesamtbild, die übergeordneten Zusammenhänge und langfristigen Ziele. Sie sind strategisch und visionär. Detailorientierte Personen hingegen bevorzugen Präzision, fokussieren sich auf die notwendigen Schritte und arbeiten gründlich. Missverständnisse entstehen, wenn diese Unterschiede nicht erkannt und respektiert werden. Ein global denkender Mensch könnte den detailorientierten als kleinkariert ansehen, während der Detaildenker den globalen als ungenau wahrnimmt. Um solche Konflikte zu vermeiden, ist gegenseitiges Verständnis entscheidend.

Wie könnten Maria und Jonathan ihre Kommunikation verbessern? Jonathan könnte Marias globale Sichtweise schätzen, indem er ihre Visionen in die Detailplanung integriert. Fragen wie: „Wie stellst du dir das Endergebnis vor?“ oder „Welche großen Ziele haben wir?“ würden ihr zeigen, dass ihre strategischen Ideen wichtig sind. Maria könnte Jonathans Präzision anerkennen, indem sie seine Detailplanung unterstützt. Fragen wie: „Welche Schritte müssen wir konkret unternehmen?“ oder „Welche Details sollten wir berücksichtigen?“ zeigen, dass sie seine Genauigkeit respektiert. Gemeinsame Check-ins, bei denen zuerst die übergeordneten Ziele und dann die Details besprochen werden, könnten den Planungsprozess harmonisieren und beide Perspektiven integrieren. So fühlen sich beide respektiert und die Zusammenarbeit wird erfolgreicher.

## **I2: Fokus (Selbst vs. Andere)**

*Isabella hatte lange gebraucht, um zu lernen, dass sie sich selbst an die erste Stelle setzen sollte. Früher hatte sie oft zurückgesteckt, nur um anderen zu gefallen, doch diese Zeiten waren vorbei. Jetzt war sie fest davon überzeugt: Nur wer sich um sich selbst kümmert, kann auch für andere da sein. Ihr Alltag*

*war ein Spiegel dieser Erkenntnis. Regelmäßige Yoga-Kurse, lange Spaziergänge in der Natur oder ein spannendes Buch – all das half ihr, ihre innere Balance zu halten. Diese Selbstfürsorge war nicht nur ein Bedürfnis, sondern eine Notwendigkeit. Und ihr Job als freiberufliche Schriftstellerin passte perfekt dazu. Hier hatte sie die Freiheit, ihre kreative Energie nach ihrem eigenen Rhythmus fließen zu lassen.*

*Eliza hingegen lebte für andere. Für sie bedeutete Liebe, sich aufzuopfern, und sie fühlte sich am besten, wenn sie wusste, dass Isabella glücklich war. Sie kochte für sie, überraschte sie mit kleinen Gesten und versuchte, ihr jeden Wunsch von den Augen abzulesen. Ihr Job als Krankenpflegerin, in dem sie täglich das Wohl anderer in den Mittelpunkt stellte, war für sie mehr als nur ein Beruf – es war eine Berufung. Auch in ihrer Freizeit engagierte sie sich ehrenamtlich und war für Freunde und Familie immer da. Doch all diese Fürsorge hatte einen Preis, den Eliza oft nicht bemerkte: Sie stellte sich selbst zurück, immer bemüht, andere an erster Stelle zu sehen.*

*Der Widerspruch in ihrer Beziehung war unausweichlich. Isabella fühlte sich oft von Elizas Fürsorglichkeit erdrückt. Sie hatte das Gefühl, dass sie ihr zu wenig Raum ließ, um ihre eigene Unabhängigkeit zu leben. Sie liebte Eliza, aber sie wollte, dass sie nicht immer nur an ihr klebte. „Warum gehst du nicht mal mit deinen Freunden aus?“, fragte sie sie oft, in der Hoffnung, sie würde sich wieder mehr auf ihre eigenen Bedürfnisse konzentrieren. Doch Eliza verstand das anders. Für sie war Isabellas Wunsch nach Zeit für sich ein Zeichen von Distanz, vielleicht sogar Egoismus. Sie fragte sich, warum sie ihre Liebe, die sie so deutlich durch ihre Fürsorge zeigte, nicht vollständig annahm. Hatte sie nicht genug getan, um ihr zu zeigen, wie viel sie ihr bedeutete? Die Spannungen wuchsen. Isabella wünschte sich, dass Eliza aufhörte, sich immer so aufzuopfern, und Eliza sehnte sich nach mehr Anerkennung für all ihre Mühe. Sie wollte, dass Isabella ihre Gesten nicht nur akzeptierte, sondern sie als das verstand, was sie waren: Ausdruck ihrer tiefen Liebe. Isabella hingegen wünschte sich, dass Eliza ihre eigene Identität wieder stärker in den Fokus rückte – für sie war Selbstaufgabe keine Basis für eine gesunde Beziehung. Beide kämpften mit ihren Erwartungen, ohne es wirklich auszusprechen.*

In der Geschichte wird ersichtlich, wie die kognitive Unterscheidung „Fokus“ Spannungen und Missverständnisse in einer Beziehung verstärken kann. Isabella empfindet Elizas Fürsorglichkeit als erdrückend, während Eliza Isabellas Wunsch nach Selbstfürsorge als distanziert oder egoistisch missversteht. Ein Bewusstsein für diese Unterschiede kann helfen, die Kommunika-

tion zu verbessern und ein tieferes Verständnis füreinander zu entwickeln. Die kognitive Unterscheidung „Fokus“ beschreibt, ob Menschen primär auf ihre eigenen Bedürfnisse oder auf die der anderen achten. Es gibt die zwei Ausprägungen: „Selbst“ und „Andere“. Personen mit Selbst-Fokus konzentrieren sich stark auf ihre eigenen Bedürfnisse und bewerten Gespräche anhand ihrer eigenen Gefühle. Sie neigen dazu, die Bedürfnisse anderer weniger wahrzunehmen. Menschen mit einem Fokus auf andere hingegen reagieren intensiv auf das Verhalten ihres Gegenübers, zeigen viel Empathie und sind oft geduldige Zuhörer, die aktiv die Bedürfnisse der anderen wahrnehmen.

Um die Beziehung zu stärken, könnten Isabella und Eliza ihre Kommunikation gezielt anpassen. Isabella könnte ihre Wertschätzung für Elizas Fürsorge deutlicher zeigen, indem sie ihre Bemühungen anerkennt und ihr aktiv Dankbarkeit entgegenbringt. Sie könnte auch gemeinsame Aktivitäten vorschlagen, die beide erfüllen. Eliza könnte lernen, Isabella mehr Raum für ihre Selbstfürsorge zu geben und sie dabei zu unterstützen, ohne sich vernachlässigt zu fühlen. Gezielte Fragen könnten dabei helfen, die Bedürfnisse der anderen besser zu verstehen. Isabella könnte Eliza fragen, wie sie ihr am besten Unterstützung bieten kann. Eliza könnte wiederum fragen, wie sie Isabella dabei helfen kann, mehr Zeit für sich selbst zu finden, ohne ihr Freiraum zu nehmen.

### **13: Art (Kognitiv vs. Emotional)**

*Jasmin und Tim sind ein ungleiches Duo, wenn es um Entscheidungen geht. Jasmin ist von Natur aus ein Kopfmensch – sie trifft Entscheidungen auf der Grundlage von Logik und Fakten. Wenn sie mit einer Herausforderung konfrontiert wird, zerlegt sie das Problem in Einzelteile, analysiert jedes Szenario und wägt gründlich die Vor- und Nachteile ab, bevor sie eine Wahl trifft. Für sie ist es wichtig, dass Entscheidungen gut durchdacht sind und auf soliden Informationen basieren. Ihre analytische Denkweise passt perfekt zu ihrer Arbeit als Ingenieurin in der Forschung und Entwicklung, wo sie komplexe technische Probleme löst und innovative Lösungen entwickelt. In ihrer Freizeit taucht sie gerne in wissenschaftliche Fachartikel ein oder löst knifflige Logikrätsel, um ihren Geist zu schärfen.*

*Tim hingegen ist das genaue Gegenteil. Er verlässt sich auf seine Intuition und trifft Entscheidungen oft aus dem Bauch heraus. Für ihn spielen Emotionen eine zentrale Rolle – sowohl seine eigenen als auch die der Menschen um ihn herum. Er glaubt, dass emotionale Intelligenz genauso wichtig ist wie logi-*

*sche Überlegungen, denn sie bringt das Menschliche in den Entscheidungsprozess ein. Als Sozialarbeiter blüht Tim darin auf, Menschen in Krisen zu unterstützen. In seiner Freizeit genießt er es, Zeit mit Freunden zu verbringen, Musik zu hören oder spontan das Tanzbein zu schwingen.*

*Als Jasmin und Tim sich über gesunde Ernährung unterhalten, wird schnell klar, dass ihre unterschiedlichen Herangehensweisen zu Konflikten führen könnten. Jasmin empfindet Tims gefühlsbasierte Entscheidungen („Gesund ist, was einem gut tut!“) manchmal als impulsiv und unüberlegt. Für sie wirkt es, als ob er die Fakten außen vor lässt und zu schnell auf seine Emotionen vertraut, dabei gibt es doch klare Studien zu dem Thema. Tim hingegen fühlt sich durch Jasmins kühle, analytische Art oft abgestoßen. Er hat das Gefühl, dass sie die menschliche Komponente aus den Augen verliert und ihre Entscheidungen zu nüchtern und distanziert trifft. Schließlich geht es beim Essen doch auch um Genuss! Diese Spannungen nehmen zu, als Jasmin schwanger wird. Jasmin möchte jedes Detail analysieren und durchdenken, von der Ernährung bis zum Sport, während Tim sich auf das Wohlfühlen seiner Partnerin und die emotionale Atmosphäre konzentriert. Für Jasmin ist die Zeit der Schwangerschaft erst dann schön, wenn sie alles richtig macht, schließlich weiß man heute ja viel mehr als noch zur Zeit ihrer Eltern. Für Tim ist sie schön, wenn sie als Paar eine gute Zeit haben und sich verbunden fühlen.*

Die kognitive Unterscheidung „Art“ beschreibt, ob jemand Informationen eher rational oder emotional verarbeitet. Kognitive Menschen setzen auf Logik, Fakten und Struktur, während emotional orientierte Menschen ihre Entscheidungen stark von ihren Gefühlen leiten lassen und auf zwischenmenschliche Beziehungen achten.

Oben wird beschrieben, wie die kognitive Unterscheidung „Art“ zu Spannungen in einer Beziehung führen kann. Wenn Jasmin nicht erkennt, dass Tims emotionale Sichtweise genauso wichtig ist wie ihre rationale, könnte sie ihn als impulsiv und unvernünftig sehen. Tim hingegen könnte Jasmin als gefühlskalt und zu analytisch empfinden. Ein Bewusstsein für diese Unterschiede kann helfen, Missverständnisse zu vermeiden und die Kommunikation zu verbessern.

Um Spannungen zu vermeiden, könnten Jasmin und Tim sowohl rationale als auch emotionale Aspekte in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen. Zuerst könnten sie die Fakten analysieren (Jasmins Ansatz) und dann Tims emotionale Reaktionen reflektieren. So wären ihre Entscheidungen sowohl

fundiert als auch menschlich ausgewogen. Jasmin könnte Tim gezielt nach seinen Gefühlen fragen, um seine emotionale Perspektive einzubeziehen. Tim wiederum könnte Jasmin nach den logischen Grundlagen ihrer Entscheidungen fragen, um ihre rationale Herangehensweise zu würdigen. Durch solche gezielten Fragen können beide besser auf die Bedürfnisse des anderen eingehen und eine ausgewogene, harmonische Beziehung zueinander aufbauen.

#### **14: Übereinstimmung (Gleichheit vs. Unterschiedlichkeit)**

*Leonie legt großen Wert auf Gleichheit und gemeinsame Interessen. Sie ist überzeugt, dass die positiven Aspekte ihrer Beziehung im Vordergrund stehen sollten. Herausforderungen sieht sie nicht als Hindernisse, sondern als Gelegenheiten zur persönlichen und gemeinsamen Weiterentwicklung. Sie feiert die kleinen und großen Erfolge ihrer Partnerschaft und betont in Gesprächen stets die Stärken und Chancen, die sie bietet. Ihre verbindliche Kommunikationsweise zeigt sich auch in ihrem Beruf als Grundschullehrerin, wo sie ihre Schüler dazu ermutigt, ihre eigenen Stärken zu entdecken und zu fördern. In ihrer Freizeit trifft sie sich gerne mit anderen im Buchclub, um neue Perspektiven zu gewinnen und gemeinsame Interessen zu pflegen.*

*Edouard hingegen hat einen scharfen Blick für die Unterschiede in ihrer Beziehung. Er ist darauf bedacht, Schwachstellen und Fehler zu identifizieren, um Lösungen zu finden und Verbesserungen anzustreben. Für ihn ist es wichtig, die Herausforderungen in der Partnerschaft kritisch zu hinterfragen, um langfristig eine harmonische Beziehung zu gewährleisten. Seine Kommunikation konzentriert sich oft darauf, potenzielle Risiken aufzuzeigen, was Leonie manchmal als kritisch oder kompliziert empfindet. Als Rechtsanwalt nutzt er diese Fähigkeiten meisterhaft; seine Schriftsätze sind präzise und fehlerfrei, und seine Gegner haben kaum eine Chance, Schwachstellen zu finden. In seiner Freizeit liebt er es, unterschiedliche Kulturen kennenzulernen, und hat eine Leidenschaft für alles, was mit Technik zu tun hat – sei es die digitale Fotobearbeitung oder das Schrauben an Motorrädern.*

*Diese unterschiedlichen Perspektiven führen häufig zu Spannungen in der Kommunikation. Leonie fühlt sich manchmal unverstanden, wenn Edouard ständig auf die Punkte hinweist, die ihrer Meinung nach schon gut laufen. Edouard hingegen ist frustriert, wenn Leonie die Erfolge feiert, ohne die bestehenden Herausforderungen ausreichend zu berücksichtigen.*

Die kognitive Unterscheidung „Übereinstimmung“ offenbart spannende Unterschiede in der Art und Weise, wie Menschen ihre Beziehungen und ihre Umwelt wahrnehmen. Auf der einen Seite stehen Menschen, die nach Gleichheit und Gemeinsamkeiten streben. Diese Personen sind in ihrem Element, wenn sie Ähnlichkeiten zu anderen Menschen oder Situationen entdecken. Sie sehnen sich nach Stabilität und Kontinuität und fühlen sich wohl, wenn alles vertraut und vorhersehbar ist. Auf der anderen Seite finden wir die Abweichungsliebenden, die die Welt durch die Linse der Unterschiede betrachten. Sie sind wie Forscher, die von Neuem und Unbekanntem angezogen werden, stets auf der Suche nach Innovation und Kreativität. Diese Menschen hinterfragen bestehende Strukturen und Normen, schätzen Vielfalt und sind leidenschaftlich daran interessiert, neue Perspektiven zu entdecken. Sie sind oft die Triebkräfte des Wandels, die die Welt um sich herum infrage stellen und herausfordern.

Um diese beiden Ansätze zu vereinen, könnten Leonie und Edouard ihre Gespräche bereichern, indem sie sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede aktiv einbeziehen. Ein Beispiel: Bei der Lösung eines Problems könnten sie zunächst ihre gemeinsamen Ziele und Werte identifizieren, um eine solide Basis (Gleichheit) zu schaffen. Anschließend könnten sie mutig ihre unterschiedlichen Perspektiven und kreativen Ideen erkunden (Unterschiedlichkeit). So gewährleisten sie, dass ihre Entscheidungen sowohl auf einem gemeinsamen Fundament als auch auf einer Vielzahl von Ansätzen basieren. Edouard könnte Leonie mit Fragen wie „Welche Gemeinsamkeiten siehst du in dieser Situation?“ oder „Wie können wir unsere gemeinsamen Ziele erreichen?“ gezielt ansprechen. Diese Fragen zeigen, dass er ihre Perspektive wertschätzt und sie in den Entscheidungsprozess einbezieht. Leonie hingegen könnte Edouard herausfordern, indem sie fragt: „Welche Unterschiede und Probleme siehst du in dieser Situation?“ oder „Wie können wir neue Ansätze und Ideen einbringen?“. Damit respektiert sie Edouards Ansatz und zeigt, dass sie die Bedeutung von Vielfalt und Innovation in seiner Denkweise erkennt.

Durch gezielte Fragen und den Austausch ihrer Sichtweisen könnten Leonie und Edouard ein tieferes Verständnis für die Bedürfnisse und Merkmale der kognitiven Unterscheidungen des jeweils anderen entwickeln. Dies würde nicht nur zu einer harmonischeren Beziehung, sondern auch zu einer spannenden Entfaltung beider Persönlichkeiten führen, die gemeinsam wachsen und lernen könnten.

## 15: Häufigkeit (Wenig vs. Viel)

*Kathrin und Holger führen seit mehreren Jahren eine glückliche Beziehung, die viele Höhen und einige Tiefen durchlebt hat. Ihr Alltag ist geprägt von gemeinsamen Abenteuern und tiefen Gesprächen, aber in den letzten Monaten hat sich eine unterschwellige Spannung zwischen ihnen aufgebaut. Es scheint, als würde das unsichtbare Band, das sie so lange verbunden hat, plötzlich brüchig werden, und beide fragen sich, was sie dagegen tun können.*

*Kathrin ist eine leidenschaftliche Kommunikatorin und handelt oft impulsiv. Als Journalistin ist sie es gewohnt, mit Menschen zu interagieren, ihre Gedanken und Gefühle in Worte zu fassen und spontan mit anderen zu teilen. Ihre schnelle Reaktion auf Situationen und die Fähigkeit, Entscheidungen schnell zu treffen, sind Teil ihrer Identität. Doch manchmal überrollt sie Holger damit, der mehr Zeit und Raum für Überlegungen benötigt. Denn er hat einen ganz anderen Zugang zur Entscheidungsfindung. Als Softwareentwickler denkt er analytisch und bevorzugt eine präzise, zielgerichtete Sprache. Er schätzt die Stille und die Zeit für Reflexion. Oft zieht er es vor, seine Gedanken erst zu sortieren, bevor er sie teilt. Wenn er vor einer Entscheidung steht, wägt er alle Optionen gründlich ab, berücksichtigt verschiedene Perspektiven und überlegt sogar manchmal, einmal getroffene Entscheidungen zu revidieren, wenn sich neue Informationen ergeben.*

*Die Spannungen zwischen den beiden erreichen einen Höhepunkt, als Holger nach einem langen Arbeitstag nach Hause kommt und – wieder einmal – mit Kathrin über den Frust mit seinem Chefsprechen möchte. „Ich komme einfach nicht mit ihm klar!“, platzt er heraus. Kathrin, die gerade in einen Urlaubskatalog vertieft ist, schaut auf und antwortet kurz: „Ich weiß, das hast du mir schon so oft gesagt.“ Holger spürt sofort, dass ihre Antwort nicht die Empathie widerspiegelt, die er gerade erwartet hat. „Warum redest du nicht mit mir? Ich möchte, dass du dich für mich interessierst!“, sagt er enttäuscht. Kathrin reagiert daraufhin ungehalten. „Ich bin interessiert, aber ich weiß genau, was jetzt kommt. Das hast du mir schon so oft erzählt. Außerdem finde ich, wir sollten lieber endlich konkret darüber sprechen, ob wir im Sommer nach Italien fahren oder nicht. Lass uns einfach heute entscheiden!“, fordert sie. Holger blinzelt überrascht und sein Herz schlägt schneller. „Warte, das ist viel zu schnell! Ich kann nicht einfach so entscheiden. Ich muss darüber nachdenken, die Details durchgehen und alle Möglichkeiten abwägen“, erklärt er hastig. „Das dauert immer so lange!“, entgegnet Kathrin frustriert. „Lass uns einfach buchen, was ist daran so schwer?“ Holger spürt, wie sich ein Kloß in seinem Magen bildet. „Kathrin, ich brauche mehr Zeit! Du weißt doch, dass*

*ich das nicht so impulsiv entscheiden kann. Was ist, wenn wir am Ende unzufrieden sind?“*

Das Konzept der Häufigkeit beschreibt, wie oft Menschen Informationen austauschen und wie viel Kommunikation sie benötigen, um sich verbunden zu fühlen. Einige Menschen suchen häufige, intensive Interaktionen und wollen regelmäßiges Feedback; für sie ist Kommunikation der Schlüssel zu emotionaler Nähe. Lange Pausen zwischen Gesprächen empfinden sie oft als belastend oder verletzend. Im Gegensatz dazu ziehen andere es vor, seltener zu kommunizieren, meist kurz und prägnant. Für sie dient Kommunikation lediglich dem Austausch notwendiger Informationen und nicht der emotionalen Verbindung. Lange oder häufige Gespräche können sie als anstrengend empfinden.

Die kognitive Unterscheidung zeigt auch, wie schnell oder langsam jemand Entscheidungen trifft. Menschen mit der Ausprägung „Viel“ informieren sich beispielsweise bei Kaufentscheidungen gründlich und wägen Vor- und Nachteile ab. Ihr Ladenbesuch dient oft nur dazu, ihre bereits getroffene Entscheidung zu bestätigen. Im Gegensatz dazu stresst der ausführliche Prozess Menschen mit der Ausprägung „Wenig“.

Um ihre Kommunikation zu verbessern und eine tiefere Verbindung herzustellen, könnten Kathrin und Holger gezielte Änderungen vornehmen. Regelmäßige Gesprächszeiten könnten helfen, in denen beide Partner ihre Gedanken und Gefühle in einem sicheren Rahmen austauschen. Diese z. B. wöchentlichen Zusammenkünfte sollten eine feste Dauer haben, damit jeder seine Bedürfnisse äußern kann. Kathrin könnte bewusst ihre Kommunikationsfrequenz erhöhen, um Holger zu zeigen, dass sie an seinem Leben interessiert ist. Dies könnte bedeuten, kleine Updates im Alltag zu teilen, auch wenn sie unwichtig erscheinen. Außerdem könnte sie ihm mehr Zeit geben, um in Ruhe über anstehende Entscheidungen nachzudenken. Holger könnte hingegen lernen, Dinge nicht zu oft zu wiederholen. Zudem könnte er Kathrin das Gefühl vermitteln, dass er an einer schnellen Entscheidung durchaus interessiert ist. Durch die Bereitschaft, auf die Bedürfnisse des anderen einzugehen, könnten Kathrin und Holger so ihre Beziehung harmonisieren. Sie lernen, die Unterschiede des anderen zu schätzen und ihre Kommunikation so anzupassen, dass sich beide gehört und verstanden fühlen.

## Verbundenheit in der Partnerschaft fördern

In einer erfüllten Paar-Beziehung spielt die Verbundenheit eine zentrale Rolle. Sie ist das Fundament, auf dem Vertrauen, Intimität und Respekt gedeihen können. Doch was genau fördert diese Verbundenheit und wie kann sie im Alltag gestärkt werden? Nachfolgend werden wir uns mit verschiedenen Ansätzen und Strategien auseinandersetzen, die Ihnen helfen können, die Verbindung zu Ihrem Partner oder Ihrer Partnerin zu vertiefen.

Zunächst werden wir erkunden, wie das Verständnis und die Anwendung der eben beschriebenen kognitiven Unterscheidungen der erste Schritt sein kann, um Missverständnisse zu vermeiden und empathischer miteinander umzugehen. Anschließend widmen wir uns der Entwicklung einer Beziehungskultur, die gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung fördert. Eine positive Beziehungskultur kann dazu beitragen, dass Sie in schwierigen Zeiten zusammenhalten und gemeinsam wachsen. Im dritten Abschnitt bieten wir praktische Ideen für eine gelingende Beziehung im Alltag an. Oft sind es die kleinen Gesten und täglichen Rituale, die den Unterschied ausmachen. Wir laden Sie dazu ein, mit uns gemeinsam auf eine Entdeckungsreise zu gehen, um die Facetten der Verbundenheit in der Paar-Beziehung zu verstehen und vielleicht sogar neue Wege zu finden, Ihre Partnerschaft zu bereichern.

## Kognitive Unterscheidungen erkennen und anwenden

Wie eben beschrieben, können die Erforschung und das Verständnis der eigenen kognitiven Unterscheidungen sowie der Ihres Partners eine entscheidende Rolle bei der Verbesserung Ihrer Beziehung spielen. Dieses Unterfangen ist nicht nur eine Gelegenheit zur Selbsterkenntnis, sondern auch ein Weg, eine tiefere Verbindung zu Ihrem Partner herzustellen.

Wenn Sie mögen, nehmen Sie sich zunächst einen Moment Zeit, um Ihre eigenen kognitiven Unterscheidungen zu identifizieren. Welche wiederkehrenden Verhaltensmuster und Kommunikationsstile bestimmen Ihr Leben? Wenn Sie beispielsweise feststellen, dass Sie gerne gründlich analysieren, bevor Sie Entscheidungen treffen, könnte dies auf die Ausprägung „Viel“ der kognitiven Unterscheidung „Häufigkeit“ hinweisen. Ein konkretes Beispiel: Vielleicht neigen Sie dazu, auch bei alltäglichen Entscheidungen wie dem Kauf von Lebensmitteln alle Zutaten genau zu überprüfen und verschiedene

Marken zu vergleichen, bevor Sie eine Wahl treffen. Dieses Verhalten könnte auch in Ihre Beziehung hineinspielen: Wenn Ihr Partner Ihnen Vorschläge macht, könnten Sie sich gefordert fühlen, weil Sie das Bedürfnis haben, alle Aspekte gründlich zu analysieren, bevor Sie sich entscheiden.

Durch ein Bewusstsein für Ihre eigenen kognitiven Unterscheidungen gewinnen Sie wertvolle Einsichten in Ihre persönlichen Kommunikations- und Verhaltensmuster und können diese bei Bedarf gezielt verändern. Dafür ist es auch wichtig, die kognitiven Unterscheidungen Ihres Partners zu verstehen. Stellen Sie sich vor, Ihr Partner zieht es vor, seine Gedanken sehr rational (Ausprägung „Kognitiv“) mit Ihnen zu teilen, anstatt über seine Emotionen zu sprechen. Wenn Sie diese Vorliebe erkennen, können Sie Missverständnisse und Konflikte vermeiden. Anstatt frustriert zu sein, dass er sich Ihnen nicht sofort öffnet, könnten Sie ihm den Raum geben, den er braucht, und seinen rationalen Ausführungen mit Interesse begegnen. Auf diese Weise zeigen Sie Respekt für seine Art, mit Informationen umzugehen, und geben ihm gleichzeitig die Sicherheit, dass Sie seine Ansichten schätzen. So ist er anschließend vielleicht sogar in der Lage, über seine Emotionen dazu zu sprechen. Richten Sie beispielsweise einen wöchentlichen „Gesprächsabend“ ein, an dem Sie sich Zeit für ausführliche Gespräche nehmen, vereinbaren Sie aber auch, in den Alltag hinein kürzere Updates zu teilen, um die Verbindung aufrechtzuerhalten.

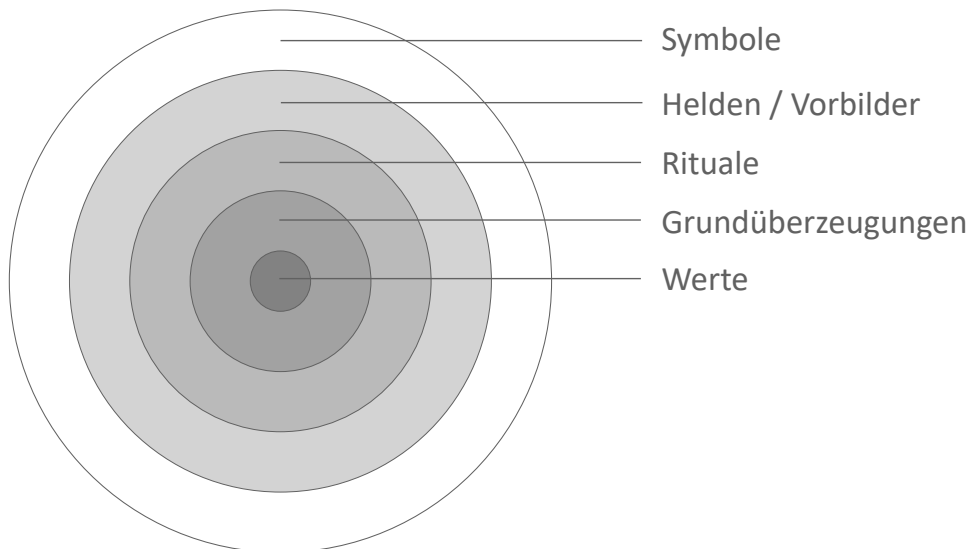
Das dauerhafte Auseinandersetzen mit den eigenen kognitiven Unterscheidungen sowie denen des Partners ist ein Kernaspekt einer gesunden und glücklichen Beziehung. Es zählt in der Kommunikation zu den wertvollsten Geschenken, die Sie Ihrem Partner machen können. Dieses Interesse an der individuellen Kommunikationsweise einer Person und der Versuch, diese ebenfalls zu nutzen, zeugt von außergewöhnlicher Wertschätzung. Diese bewusste und wohlwollende Herangehensweise fördert das gegenseitige Verständnis und stärkt die Bindung zwischen Ihnen und Ihrem Partner.

Menschen entwickeln sich im Laufe der Zeit, und auch Ihre inneren Filter können sich anpassen. Beobachten und reflektieren Sie die Ausprägung der kognitiven Unterscheidungen also immer wieder. So könnten Sie beispielsweise einen jährlichen „Reflexionsabend“ abhalten, an dem Sie beide darüber sprechen, wie Ihre Kommunikationsmuster sich entwickelt haben und ob es Änderungen gibt, die Sie vornehmen möchten. Solche Abende bieten nicht nur Raum für Feedback, sondern stärken auch das Gefühl der Partnerschaft und des gemeinsamen Wachstums.

## Eine Beziehungskultur entwickeln

Partnerschaften sind wie ein fein gewobenes Netz, das durch die alltäglichen Herausforderungen immer wieder auf die Probe gestellt wird. Eine kraftvolle Beziehungskultur kann das Rückgrat Ihrer Partnerschaft sein und Sie gerade in schwierigen Zeiten enger zusammenbringen, um gemeinsam über sich hinauszuwachsen.

Kultur im Allgemeinen und Beziehungskultur im Speziellen kann auf fünf verschiedenen Ebenen zum Ausdruck kommen: auf der Ebene der „Symbole“, der „Helden“, „Rituale“, „Grundüberzeugungen“ und „Werte“.<sup>20</sup> Diese Ebenen lassen sich als konzentrische Kreise verstehen, die sich von außen nach innen bewegen. Dabei sind die äußeren Schichten wie Symbole, Helden und Rituale am sichtbarsten, während die tieferen Überzeugungen und Werte unsichtbar, aber umso mächtiger wirken. In einer Partnerschaft manifestiert sich diese Beziehungskultur oft subtil, aber sie bestimmt maßgeblich, wie Sie als Paar Herausforderungen meistern, miteinander kommunizieren und Ihre Bindung stärken.



<sup>20</sup> Hofstede, 2001

### **Werte**

Werte sind grundlegende Prinzipien, an denen sich das Verhalten und die Einstellungen von Menschen in einer Partnerschaft ausrichten. Sie können klar definiert sein, wie z. B. gegenseitige Treue, oder auch unausgesprochen sein, wie etwa Ehrlichkeit und Respekt.

### **Grundüberzeugungen**

Hierbei handelt es sich um oft unbewusste Annahmen, die das grundlegende Verständnis und somit die Wahrnehmung der Partnerschaft beeinflussen. Sie sind schwerer zu identifizieren, da sie oft tief verankert sind. So kann beispielsweise die gemeinsame Grundüberzeugung „Wir unterstützen uns gegenseitig und wachsen gemeinsam an unseren Herausforderungen“ positiv zur Beziehungskultur beitragen.

### **Rituale**

Rituale sind die Momente, die als sozial notwendig gesehen werden. In der Regel geben sie Halt, sei es der wöchentliche Filmabend oder das regelmäßige Zusammensitzen nach einem langen Tag, um sich auszutauschen.

### **Helden**

Helden sind Personen, die bei Beziehungspartnern hoch angesehen sind und als Vorbilder für Ehe oder Partnerschaft dienen.

### **Symbole**

Symbole umfassen Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, die eine bestimmte Bedeutung haben. Diese Bedeutung wird oft nur von den Beziehungspartnern erkannt.

Der Kern Ihrer Partnerschaft liegt in den **Grundüberzeugungen** und **Werten**. Diese bleiben oft verborgen, kommen aber ans Licht, wenn Ihre Beziehung auf die Probe gestellt wird. In den entscheidenden Momenten, wenn Sie sich entscheiden müssen, ob Sie nach einem Streit aufeinander zugehen oder sich zurückziehen, zeigt sich, welche tief verwurzelten Werte in Ihrer Beziehung eine Rolle spielen – beispielsweise Vertrauen, Respekt oder Loyalität.

Nachfolgend werden wir uns intensiver mit den Dynamiken dieser kulturellen Ebenen innerhalb der Partnerschaft beschäftigen und beleuchten, wie sie die Beziehung nachhaltig beeinflussen.

## Werte klären

Was ist Ihnen wirklich wichtig in Ihrer Beziehung? Und was treibt Ihren Partner an? Es ist, als würde man gemeinsam eine Karte zeichnen, auf der nicht nur die geteilten Ziele verzeichnet sind, sondern auch die Herausforderungen, die zu Zielkonflikten führen könnten. Denn wo es Übereinstimmungen gibt, da gibt es auch Unterschiede – und gerade diese Unterschiede machen die Partnerschaft spannend und lebendig.

Verbindung in einer Beziehung zu gestalten, bedeutet auch, die eigene Persönlichkeit zu verstehen. Wie ticken Sie? Was können Sie gut? Welche inneren Filter beeinflussen Ihre Wahrnehmung und Kommunikation? Und wie sieht das bei Ihrem Partner aus? Diese Erkenntnisse können Ihnen helfen, Missverständnisse zu vermeiden und eine tiefere, authentischere Verbindung auf Basis Ihrer persönlichen Werte aufzubauen. Wenn Sie wissen, was Ihr Partner wirklich braucht und wie Sie ihn am besten erreichen, entsteht eine ganz neue Ebene des Miteinanders.

Bedauerlicherweise „geschehen“ viele Beziehungen einfach – sie treiben dahin, ohne bewusst entwickelt zu werden. Doch was wäre, wenn Sie Ihre Beziehung aktiv gestalten würden? Indem Sie Ihre Werte immer wieder bewusst definieren und reflektieren, schaffen Sie eine starke Basis, auf der Ihre Partnerschaft wachsen kann. In diesem Prozess können Sie sich an drei Phasen orientieren, die zyklisch wiederkehren: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

In der *Vergangenheit* betrachten Sie, welche Werte Sie beide aus früheren Beziehungen oder aus Ihrem familiären Umfeld mitbringen. Was hat Sie geprägt? Welche Verletzungen und ungeklärten Konflikte könnten noch heute in Ihrer Beziehung „schwelen“? Diese Themen anzusprechen, mag schmerzhaft sein, aber es ist der erste Schritt, um alte Wunden zu heilen und Platz für Neues zu schaffen.

In der *Gegenwart* geht es darum, zu erkennen, was Ihnen jetzt wichtig ist. Welche Werte leiten Ihre Entscheidungen? Was brauchen Sie gerade, um sich in Ihrer Beziehung sicher und geschätzt zu fühlen? Diese Reflexion kann Ihnen helfen, Ihren inneren Kompass zu justieren und (noch mehr) Klarheit darüber zu gewinnen, wohin Ihre Reise als Paar gehen soll.

Die *Zukunft* schließlich ist die Phase, in der Sie gemeinsam neue Ziele setzen. Was wollen Sie in Ihrer Partnerschaft erreichen? Wie möchten Sie sich

weiterentwickeln? Dieser Prozess ist nicht einmalig – er sollte regelmäßig wiederholt werden, um sicherzustellen, dass Sie beide in die gleiche Richtung blicken. Besonders in Zeiten großer Veränderungen, wie dem Wechsel eines Jobs oder der Geburt eines Kindes, ist es wichtig, diesen Prozess von Neuem zu beginnen. Denn die Werte, die gestern galten, müssen heute vielleicht neu verhandelt werden.

Ein Beispiel für solch geteilte Beziehungswerte könnte wie folgt aussehen: Kommunikation, Vertrauen, Verantwortung, Respekt, Freude und Leichtigkeit. Sie beschließen, dass offene Gespräche für Sie beide essenziell sind. Sie übernehmen Verantwortung dafür, selbst glücklich zu sein, ohne den anderen dafür verantwortlich zu machen. Vertrauen heißt für Sie, immer von der guten Absicht des anderen auszugehen. Respekt bedeutet, den anderen nicht ändern zu wollen, sondern ihn in seiner Einzigartigkeit zu akzeptieren. Und Freude und Leichtigkeit – die vielleicht wichtigste Zutat – sorgen dafür, dass das Leben nicht zu ernst wird, dass Sie gemeinsam lachen, spielen und das Leben genießen wollen.

Wenn Sie diesen Prozess aktiv leben, wird Ihre Partnerschaft nicht nur „passieren“ – sie wird erblühen, in guten wie in schlechten Zeiten. Sie wird zu einem Ort, an dem beide Partner wachsen, sich entfalten und einander immer tiefer verstehen. Eine starke Beziehungskultur kann so zur Brücke werden, die Sie auch in stürmischen Zeiten miteinander verbindet.

## **Grundüberzeugungen ableiten**

Die gemeinsam definierten Werte sind wie ein Leuchtturm, der auch bei stürmischer See die Richtung vorgibt. Individuelle Wünsche und Bedürfnisse verlieren dabei keineswegs ihre Bedeutung, doch sie werden in den Kontext der gemeinsam festgelegten Beziehungswerte gestellt. Diese Werte sind das übergeordnete Ziel, das als Leitstern für alle weiteren Schritte dient. Wenn es zum Beispiel darum geht, ob Sie einen großen Karriereschritt wagen oder einen Umzug in eine andere Stadt in Erwägung ziehen, dann sind es diese gemeinsamen Werte, die Ihnen helfen, eine Entscheidung zu treffen, die beide Partner unterstützen. Sie schaffen Klarheit und verhindern, dass sich einer der beiden Partner allein oder übergangen fühlt. Aus diesen Werten können sich in der Beziehung oft Grundüberzeugungen ableiten. Diese sind keine starren Regeln, sondern Leitlinien, die das Verhalten innerhalb der Partnerschaft prägen. Sie sind wie das Fundament eines Hauses: stark und

stabil, doch immer bereit, sich mit der Zeit und den Lebensumständen der beiden Partner zu entwickeln und ausgebaut zu werden.

Nehmen wir ein konkretes Beispiel: Ein Paar hat beschlossen, dass gegenseitige Unterstützung und persönliches Wachstum zwei ihrer wichtigsten Beziehungswerte sind. Aus diesen Werten formulieren sie folgende Grundüberzeugung: „Wir gestalten unsere Partnerschaft nach unseren eigenen Vorstellungen und leben eine bewusst gewählte Interdependenz.“ Das bedeutet, dass sie nicht einfach nur nebeneinanderher leben oder sich voneinander abhängig fühlen, sondern eine bewusste, liebevolle Balance schaffen, in der beide Partner stark und eigenständig bleiben, während sie sich dennoch gegenseitig stützen und unterstützen.

Ein weiterer Leitsatz könnte lauten: „Wir sehen einander wirklich und unterstützen uns gegenseitig bei der Erfüllung unserer Lebensträume.“ Hier wird deutlich, wie wichtig es dem Paar ist, sich nicht nur oberflächlich zu begegnen, sondern ein tiefes Verständnis füreinander zu entwickeln. Es geht darum, den anderen in all seinen Facetten zu sehen, mit all seinen Ängsten, Hoffnungen und Wünschen – und aktiv daran mitzuwirken, dass beide Partner ihre Träume verwirklichen können.

Auch die Idee, dass die Partnerschaft der letzte Schritt ins Erwachsensein ist, könnte ein wichtiges Element dieser Grundüberzeugungen sein: „Unsere Partnerschaft bedeutet für uns den letzten Schritt ins Erwachsensein.“ Dies könnte symbolisieren, dass die beiden Partner in ihrer Beziehung Verantwortung übernehmen, nicht nur für sich selbst, sondern auch füreinander. Sie schaffen eine Beziehung, die auf Reife, gegenseitigem Respekt und Wachstum basiert – eine Partnerschaft, die beide dazu inspiriert, ihr bestes Selbst zu sein.

## **Rituale einführen und pflegen**

Rituale und gemeinsame Aktivitäten sind wie unsichtbare Fäden, die die Beziehung zwischen zwei Menschen stärken und festigen. Sie schaffen verbindende Momente, in denen Nähe, Vertrauen und Liebe wachsen können – selbst oder gerade in einem hektischen Alltag. Ein solches Ritual ist beispielsweise das gemeinsame Abendritual, das dazu beitragen kann, den Tag nicht einfach verstreichen zu lassen, sondern ihn bewusst miteinander abzuschließen. Stellen Sie sich vor, wie beide Partner sich jeden Abend vor dem Schlafengehen für eine Viertelstunde zurückziehen, viel-

leicht bei einem Tee oder auf der Couch, und das Beste des Tages miteinander teilen. Es geht nicht darum, den Tag minutiös durchzugehen, sondern darum, sich auf die positiven Momente zu konzentrieren – die kleinen und großen Freuden, die den Tag bereichert haben. Dieses Ritual öffnet Raum für Dankbarkeit, bringt Leichtigkeit und einen positiven Abschluss, bevor der nächste Tag beginnt. Dabei kann selbst ein herausfordernder Tag, der vielleicht Stress oder Ärger mit sich brachte, durch das bewusste Fokussieren auf positive Aspekte in ein neues Licht gerückt werden. So bleibt das Positive im Fokus und die emotionale Bindung wird gestärkt, Nacht für Nacht.

Neben diesen täglichen Momenten der Verbindung können monatliche „Partnerschafts-Meetings“ eine wertvolle Gelegenheit bieten, tiefer in die Beziehung einzutauchen und bewusste Zeit für Reflexion und Neuorientierung zu schaffen. Einmal im Monat treffen sich die Partner gemeinsam an einem ruhigen Ort – vielleicht bei einem Spaziergang im Park oder gemütlich am Küchentisch – und reflektieren über ihre Beziehung. Was ist in der vergangenen Zeit gut gelaufen? Welche Herausforderungen haben sie gemeinsam bewältigt? Gibt es Themen, die noch Raum brauchen, um tiefer besprochen zu werden? Dieser regelmäßige Austausch bietet auch die Chance, über persönliche Ziele und gemeinsame Werte zu sprechen: Sind wir noch auf dem richtigen Weg? Wie unterstützen wir uns gegenseitig dabei, unsere Träume zu verwirklichen? Diese monatlichen Treffen schaffen nicht nur Klarheit und Bewusstsein, sondern vertiefen auch das Verständnis füreinander. Sie erinnern daran, dass die Beziehung nicht statisch ist, sondern ein lebendiger Prozess, der ständige Aufmerksamkeit und Pflege braucht.

Wenn Sie verheiratet sind, kann ein weiteres emotionales Highlight im Jahresverlauf die jährliche Erneuerung des Eheversprechens am Hochzeitstag sein. Dieser besondere Moment ist eine Gelegenheit, innezuhalten und sich an die ursprünglichen Versprechen zu erinnern, die man sich einst gegeben hat. Doch mehr als das – es geht darum, diese Versprechen in den aktuellen Lebensabschnitt zu übertragen. Haben sich die Wünsche und Bedürfnisse verändert? Welche neuen Versprechen können Sie sich füreinander geben, die den Herausforderungen und Veränderungen des vergangenen Jahres gerecht werden? Dieser symbolische Akt stärkt nicht nur die Verbindung, sondern schafft auch eine emotionale Tiefe, die jedes Jahr aufs Neue gefeiert wird. Die Erneuerung des Eheversprechens ist eine wunderschöne Möglichkeit, sich bewusst zu machen, wie weit man

gemeinsam gekommen ist und wie stark das Band der Liebe und des Vertrauens mittlerweile geworden ist.

Ein weiteres einfaches, aber wirkungsvolles Werkzeug für eine starke Beziehung ist das Führen eines Dankbarkeitsjournals. Dankbarkeit ist ein mächtiges Gefühl, das oft im Alltagstrubel untergeht. Indem beide Partner ein gemeinsames Journal führen, in dem sie regelmäßig festhalten, wofür sie in ihrer Beziehung dankbar sind, wird der Fokus auf die positiven Aspekte gelenkt. Vielleicht schreiben Sie über die kleinen Aufmerksamkeiten des anderen, über gemeinsame Erlebnisse oder einfach darüber, wie schön es ist, den Alltag miteinander zu teilen. Dieses Journal schafft eine ständige Erinnerung an die guten Seiten der Beziehung und fördert gleichzeitig ein tiefes Bewusstsein dafür, wie wertvoll die Partnerschaft ist. Es hilft dabei, sich nicht nur auf die Probleme zu konzentrieren, sondern die vielen kleinen Geschenke des Alltags bewusst wahrzunehmen und zu schätzen.

Gemeinsame Projekte oder Hobbys wie Gärtnern, Kochen, Wandern oder kreative Tätigkeiten können die Beziehung bereichern und die Bindung stärken. Diese Aktivitäten schaffen Raum für gemeinsame Erlebnisse, fördern die körperliche Gesundheit und bieten verbindende Erfahrungen, bei denen beide Partner ihre Stärken einbringen und etwas Neues erschaffen.

All diese Rituale und Aktivitäten dienen nicht nur der Ablenkung oder dem Vergnügen – sie sind Brücken, die zwei Menschen immer wieder miteinander verbinden. Sie schaffen Raum für Nähe, Verständnis und Freude und machen deutlich, dass eine lebendige, erfüllende Partnerschaft aktive Gestaltung und ständige Aufmerksamkeit erfordert. Wenn Sie sich bewusst Zeit nehmen, um gemeinsam zu reflektieren, zu planen und zu wachsen, wird Ihre Beziehung nicht nur den Alltag meistern, sondern auch in herausfordernden Zeiten stabil und stark bleiben.

## **Sich Vorbilder suchen**

Vorbilder in der Partnerschaft zu haben, die als Orientierung und Inspiration dienen, ist ein kraftvolles Mittel, um die eigene Beziehung bewusst zu gestalten. Solche Vorbilder müssen nicht perfekt sein, aber sie können uns zeigen, wie Liebe, Respekt und gemeinsame Werte auch über lange Zeit bestehen bleiben können. Diese Vorbilder können aus dem eigenen Umfeld stammen – vielleicht ein älteres Paar, das seit Jahrzehnten glücklich verheiratet ist – oder aus Filmen, Büchern und Geschichten, die uns tief

berühren. Manchmal können es sogar Ideale sein, eine Mischung aus realen und fiktiven Vorbildern, die uns helfen, die Partnerschaft zu schaffen, die wir uns wünschen.

Stellen wir uns Barbara und Klaus vor, ein Paar, das seit über 40 Jahren glücklich verheiratet ist. Ihre Beziehung ist geprägt von tiefer Verbundenheit, gegenseitigem Respekt und der Fähigkeit, gemeinsame Ziele zu verfolgen, ohne ihre individuellen Persönlichkeiten zu verlieren. Was ihre Beziehung besonders stark macht, ist die bewusste Entscheidung, immer wieder zueinanderzufinden, auch in den stürmischsten Phasen ihres Lebens. In ihrer Ehe gab es zahlreiche Herausforderungen – berufliche Veränderungen, der Verlust von geliebten Menschen, finanzielle Unsicherheiten –, doch sie haben es immer wieder geschafft, diese Hürden gemeinsam zu überwinden. Für Barbara und Klaus war es nie eine Option, sich einfach treiben zu lassen. Sie haben sich aktiv dafür entschieden, ihre Liebe zu pflegen und sich immer wieder füreinander zu engagieren.

Ein zentrales Element ihrer Beziehung sind die täglichen Rituale, die sie über all die Jahre hinweg beibehalten haben. Jeden Morgen beginnen sie den Tag mit einem gemeinsamen Frühstück. Es ist nicht einfach nur eine Mahlzeit, sondern ein Moment, um sich auszutauschen, Pläne zu schmieden und Gedanken zu teilen. In dieser ruhigen Zeit geht es nicht nur darum, organisatorische Dinge zu besprechen, sondern auch um das bewusste Hinhören aufeinander. Barbara und Klaus haben erkannt, dass es im hektischen Alltag leicht passieren kann, dass man sich emotional voneinander entfernt, wenn man nicht aktiv Zeit füreinander reserviert. Ihr gemeinsames Frühstück ist daher eine tägliche Rückkehr zur emotionalen Verbindung, eine kleine Oase der Intimität, die ihre Beziehung frisch hält. Doch damit nicht genug: Einmal im Monat nehmen sie sich einen ganzen Abend Zeit, um sich ausschließlich auf ihre Ehe zu fokussieren. Diese „Paarabende“ sind für Barbara und Klaus heilig – es sind Stunden, in denen sie ihre Beziehung vertiefen und reflektieren. Sie sprechen über ihre Wünsche, Bedürfnisse und auch über eventuelle Spannungen, die sich im Alltag aufgestaut haben. Dabei ist es ihnen wichtig, nicht nur Probleme zu besprechen, sondern auch die schönen Momente zu würdigen und ihre Zukunftspläne zu erneuern. Es geht um eine bewusste Pflege ihrer Beziehung, um sicherzustellen, dass sie sich nicht nur als Ehepartner, sondern auch als beste Freunde und Unterstützer weiterhin nah bleiben.

Barbara und Klaus verbinden ihr unermüdliches Engagement füreinander und die Unterstützung in individuellen Zielen. Klaus ist ein talentierter Handwerker, und Barbara lebt ihre kreative Ader in Projekten aus. Sie unterstützen sich emotional und praktisch: Klaus hilft bei Barbaras Projekten, während Barbara ihm im Garten zur Seite steht. Sie würdigen die Stärken des anderen und bestärken sich gegenseitig, ihre Träume zu verfolgen.

Barbara und Klaus zeigen, dass eine Partnerschaft durch ständige Bemühungen und bewusste Gestaltung bestehen bleibt. Auch nach Jahrzehnten empfinden sie tiefe Verbundenheit und Leidenschaft füreinander, weil sie sich Zeit füreinander nehmen, einander zuhören und gemeinsame Ziele verfolgen. Ihr Beispiel lädt dazu ein, sich zu fragen, welche Werte und Rituale in der eigenen Beziehung etabliert werden können. Welche täglichen Momente machen die eigene Partnerschaft besonders? Welche Meilensteine sollten gefeiert und reflektiert werden?

## **Symbole schaffen**

Symbole in einer Beziehung sind weit mehr als bloße Erinnerungstücke – sie sind ständige Begleiter, die die emotionale Tiefe und Verbundenheit der Partner widerspiegeln. Sie tragen die Kraft, gemeinsame Werte lebendig zu halten und die Verbindung zwischen den Partnern immer wieder neu zu beleben. Jedes Symbol erzählt eine Geschichte, verkörpert Rituale und Überzeugungen und dient als Anker für das, was in der Partnerschaft wichtig ist.

In einer Ehe spielen Symbole eine besonders bedeutsame Rolle. Sie verkörpern das Versprechen, das sich die Partner gegeben haben, und erinnern an die vielen Meilensteine, die sie gemeinsam erreicht haben. Ein klassisches Beispiel ist der Ehering. Täglich getragen, kann dieser ein ständiges Zeichen der Verbundenheit, des Schutzes und der Liebe sein. Jedes Mal, wenn ein Partner auf seinen Ring blickt, wird er an das gemeinsame Versprechen erinnert, in guten wie in schlechten Zeiten füreinander da zu sein. Auch Hochzeitsfotos sind kraftvolle Symbole. Sie halten die Magie des Hochzeitstages fest, jenen Moment, in dem zwei Menschen beschlossen haben, ihr Leben miteinander zu teilen. Diese Fotos sind nicht nur nostalgische Erinnerungen, sondern sie vermitteln immer wieder die Freude, die an diesem besonderen Tag erlebt wurde. Sie sind eine Brücke, die die Vergangenheit mit der Gegenwart verbindet, und sie erinnern das Paar daran, warum sie sich füreinander entschieden haben.

Familienerbstücke, wie etwa Schmuckstücke oder Möbel, die über Generationen hinweg weitergegeben wurden, tragen ebenfalls eine besondere Bedeutung. Sie repräsentieren das Erbe, die Traditionen und die Geschichten der Familien, die in die Beziehung eingebracht werden. Diese Gegenstände sind mehr als nur Dinge – sie sind Zeugen der Geschichte, die das Paar verbindet, und sie tragen die Energie und die Liebe der Generationen, die vor ihnen kamen.

Symbole müssen jedoch nicht nur materiell sein – sie können auch aus gemeinsamen Erlebnissen und Projekten bestehen. Paare, die zusammen Hobbys pflegen oder Projekte angehen, wie das Anlegen eines Gartens, das Gestalten eines Kunstwerks oder das Bauen von Möbeln, schaffen Symbole ihrer Zusammenarbeit. Diese Projekte sind greifbare Zeugnisse der gemeinsamen Anstrengung und des Engagements, das in die Beziehung investiert wurde. Sie verkörpern die Werte und symbolisieren die Fähigkeit des Paares, zusammen etwas Dauerhaftes zu erschaffen.

## **Praktische Konzepte für eine gelingende Beziehung im Alltag**

In jeder Partnerschaft gibt es Schlüsselprinzipien, die das Fundament für ein dauerhaftes und erfüllendes Miteinander bilden. Diese Verhaltensweisen sind nicht bloße Floskeln, sondern tiefgreifende Ansätze, die das Potenzial haben, die Dynamik einer Beziehung grundlegend zu verändern. Sie sind keine schnellen Ratschläge, die man einmal liest und vergisst – vielmehr fordern sie uns heraus, bewusst zu handeln, achtsam zu kommunizieren und immer wieder unser Verhalten zu reflektieren.

Die folgenden sieben Konzepte bieten Denkanstöße, um über die alltäglichen Herausforderungen hinauszublicken und tiefer in das Wesen der eigenen Beziehung einzutauchen. Wir wollen Sie damit einladen, die kleinen wie auch die großen Momente des Zusammenlebens neu zu bewerten und sich der Verantwortung bewusst zu werden, die Sie für das Wohlbefinden des anderen tragen. Denn Beziehungen leben nicht vom Zufall oder spontaner Harmonie – sie sind ein kontinuierlicher Prozess des Schenkens und Beschenktwerdens, des Lernens und Wachsens. Was wäre, wenn Sie diese Prinzipien nicht nur verstehen, sondern konsequent in Ihrem Alltag anwenden könnten? Wie sehr könnte sich Ihr Zusammenleben vertiefen,

wie viel leichter könnten Konflikte gelöst werden, und wie stark könnten Sie das Vertrauen zueinander festigen?

Werfen wir einen genaueren Blick auf diese Konzepte und deren Anwendung im täglichen Leben einer Partnerschaft. Sie haben das Potenzial, die Art und Weise, wie Sie und Ihr Partner miteinander umgehen, weiterzuentwickeln – von alltäglichen Gesprächen bis hin zu den größten Entscheidungen, die Sie gemeinsam treffen. Grundlegend ist dies den allermeisten Menschen bewusst. Die Frage ist jedoch, wie es gelebt wird.

### **Konzept 1: Bitten Sie um das, was Sie brauchen**

In einer Beziehung ist es von entscheidender Bedeutung, den Mut aufzubringen, die eigenen Bedürfnisse klar und deutlich zu formulieren. Doch genau das fällt oft schwer, weil wir dazu neigen, unsere Wünsche aus Angst vor Konflikten oder aus der Befürchtung, zu anspruchsvoll zu wirken, zurückzuhalten. Aber gerade diese Offenheit ist der Schlüssel zu echter Nähe und tiefem Verständnis.

Der erste Schritt zu diesem mutigen Austausch ist die Selbstreflexion: Was brauche ich wirklich? Wo fühle ich mich unerfüllt oder nicht gesehen? Diese Fragen helfen uns, Klarheit über unsere inneren Wünsche zu gewinnen. Diese Erkenntnisse sind dann die Grundlage für ein offenes und ehrliches Gespräch mit dem Partner.

Doch das Äußern von Bedürfnissen sollte nie als einseitige Forderung verstanden werden, sondern vielmehr als eine Einladung: eine Einladung, den Partner tiefer in die eigene Gefühlswelt hineinzulassen. Es ist eine Möglichkeit, Nähe zu schaffen und zu signalisieren: „Ich vertraue dir, meine Bedürfnisse zu verstehen, und ich bin auch bereit, deine zu hören.“ Diese gegenseitige Offenheit schafft Raum für eine Balance, in der beide Partner ihre Individualität innerhalb der Beziehung bewahren und dennoch gemeinsam wachsen können.

Eine solche Kommunikation bedeutet nicht, dass jeder Wunsch sofort erfüllt wird. Doch sie eröffnet eine tiefere Ebene des Verständnisses und Respekts. Missverständnisse und Enttäuschungen können so vermieden werden, und das Vertrauen zwischen den Partnern wächst. Es entsteht ein Gefühl der Wertschätzung: „Ich sehe dich als jemanden, der meine Bedürfnisse

verstehen und berücksichtigen kann, und nicht als jemanden, von dem ich einfach etwas fordere.“ Auf diese Weise wird die Beziehung gestärkt und eine tiefere, authentische Verbundenheit aufgebaut.

## **Konzept 2: Nehmen Sie an, was Sie bekommen**

Die wahre Kunst des Annehmens in einer Partnerschaft besteht darin, Geschenke jeglicher Art – ob materiell oder emotional – ohne Vorbehalte anzunehmen und zu verstehen, dass Perfektion kein realistisches Ziel ist. Vielmehr geht es darum, die Bemühungen des Partners wertzuschätzen, selbst wenn sie nicht immer genau unseren Vorstellungen entsprechen. Diese Haltung erschafft eine Atmosphäre von Akzeptanz, die Vertrauen und Geborgenheit fördert. Es ist diese Akzeptanz, die beide Partner in ihrer Einzigartigkeit würdigt und gleichzeitig das Band zwischen ihnen stärkt.

Annehmen bedeutet auch, sich von starren Erwartungen zu lösen. Es geht darum, zu erkennen, dass der Partner auf seine ganz eigene, oft unerwartete Weise zur Beziehung beiträgt. Indem wir diese Individualität respektieren, öffnen wir den Raum für eine tiefere Verbindung – ein Miteinander, das auf echtem Geben und Nehmen basiert. Diese Haltung zeigt auch, dass wir bereit sind, uns vom Partner führen zu lassen, was eine Balance auf Augenhöhe schafft und die Beziehung zu einem erfüllenden gemeinsamen Weg macht.

## **Konzept 3: Zeigen Sie Dankbarkeit für das, was Sie erhalten**

Anerkennung in einer Partnerschaft ist weit mehr als bloße Höflichkeit – sie ist ein Ausdruck tiefer Wertschätzung und Achtsamkeit für die gegenseitigen Beiträge, die das gemeinsame Leben bereichern. In diesem Zusammenhang wird die immense Bedeutung von Dankbarkeit deutlich. Dankbarkeit ist nicht nur ein Zeichen dafür, dass wir die Unterstützung und Liebe, die wir erhalten, wahrnehmen, sondern auch dafür, dass wir verstehen, wie wertvoll es ist, wenn unser Partner unsere eigenen Bemühungen annimmt. Dieses gegenseitige Geben und Nehmen ist der Schlüssel, um die Beziehung zu vertiefen und eine Verbindung zu schaffen, die auf Respekt und Wertschätzung basiert.

Dankbarkeit zu zeigen, kann in vielen Formen Ausdruck finden. Manchmal genügt ein einfaches, aber aufrichtiges „Danke“, um dem anderen zu zeigen, dass seine Handlungen nicht unbemerkt bleiben. Es kann eine liebevolle Geste sein, eine unerwartete Umarmung, die signalisiert: „Ich sehe, was du tust, und es bedeutet mir etwas.“ Oder vielleicht eine kleine Aufmerksamkeit, die zeigt, dass wir bewusst wahrnehmen, was unser Partner für uns leistet. Dieses bewusste Erkennen und Zurückgeben erzeugt einen Kreislauf der Anerkennung – ein sich immer wieder erneuerndes Band, das die Beziehung stärkt und nährt.

#### **Konzept 4: Zeigen Sie Ihre Verletzbarkeit**

Ehrlichkeit und Verletzlichkeit sind das Herzstück einer tiefen, erfüllenden Partnerschaft. Sie bilden die Brücke, die es beiden Partnern ermöglicht, einander auf einer Ebene zu begegnen, die weit über alltägliche Gespräche hinausgeht. In einer gesunden Beziehung geht es nicht nur darum, authentisch aufzutreten, wenn alles gut läuft, sondern gerade auch in den Momenten, in denen Schmerz oder Unbehagen empfunden werden. Es braucht Vertrauen, sich in solchen Situationen zu öffnen – den inneren Schutzwall zu senken und dem Partner Einblick in die eigenen verwundbaren Stellen zu gewähren.

Wenn etwas weh tut, sei es durch ein unbedachtes Wort, eine Misskommunikation oder eine unbeabsichtigte Handlung, ist es entscheidend, dies anzusprechen. Das eigene Gefühl auszusprechen, wenn wir verletzt sind, mag zunächst als eine kleine Geste erscheinen, doch es ist der erste Schritt zu Heilung und gemeinsamem Wachstum. Indem wir unsere Gefühle offenlegen, geben wir unserem Partner die Möglichkeit, unsere Perspektive zu verstehen, Mitgefühl zu entwickeln und gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten. Es ist ein Moment der Verbundenheit, in dem beide Seiten die Chance erhalten, aufeinander zuzugehen und das Band der Beziehung zu stärken.

Diese Transparenz schafft eine Basis des Vertrauens und Beistands, die über oberflächliche Harmonie hinausgeht. Es ist auch ein kraftvoller Weg, das eigene Ego zu zähmen – denn ein großes Ego versucht oft, den Schein zu wahren, dass uns nichts wirklich verletzen kann. Doch genau dieser vermeintliche Schutzschild erschafft eine Distanz, die die emotionale Nähe in der Beziehung untergräbt. Indem wir das Vertrauen aufbringen, zu zeigen, dass wir verletzlich sind, legen wir die Grundlage für eine echte, tief

verwurzelte Intimität. Nur in dieser Offenheit kann die Beziehung zu einem Raum werden, an dem beide Partner wachsen und sich gegenseitig in ihrer gesamten Menschlichkeit annehmen.

## **Konzept 5: Sorgen Sie für Ausgleich**

Eine ausgewogene Beziehung ähnelt einem eleganten Tanz, bei dem beide Partner beständig auf den Rhythmus des Schenkens und Beschenktwerdens achten. Es geht nicht nur darum, dass beide immer und jederzeit gleichermaßen beitragen, sondern vielmehr darum, eine harmonische Balance zu schaffen, in der sich jeder gesehen, gehört und wertgeschätzt fühlt. Wie in einem gut abgestimmten Tanz sind Feingefühl und Achtsamkeit entscheidend, um das Gleichgewicht zu wahren – ein Ungleichgewicht könnte dazu führen, dass einer der beiden aus dem Takt gerät.

Diese Balance zu halten bedeutet, regelmäßig innezuhalten und die Bedürfnisse des anderen wirklich zu verstehen. Ob es um die gerechte Verteilung der alltäglichen Aufgaben, um emotionale Unterstützung in schwierigen Zeiten oder um die gemeinsame Gestaltung der Freizeit geht – es erfordert eine bewusste Reflexion, um sicherzustellen, dass keiner der Partner das Gefühl hat, zu kurz zu kommen.

Gleichzeitig geht es nicht darum, akribisch jede Kleinigkeit abzuwägen, als ob die Beziehung einer mathematischen Formel folgen müsste. Vielmehr steht das Gefühl von Fairness und innerer Zufriedenheit im Vordergrund. Wenn beide Partner das Gefühl haben, dass ihre Anstrengungen nicht nur gesehen, sondern auch gewürdigt werden, entsteht eine tiefe Verbundenheit, die Raum für Anpassungen und Veränderungen lässt. Dieses Gleichgewicht ist kein starres Konzept, sondern ein lebendiger, dynamischer Prozess, der stetige Kommunikation und Offenheit erfordert, um die Partnerschaft zu bereichern und aufrechtzuerhalten.

## **Konzept 6: Halten Sie Wort**

Vertrauen ist das unsichtbare Rückgrat, das jede starke Beziehung trägt. Es entsteht nicht einfach von heute auf morgen, sondern wird durch beständige Taten aufgebaut – Taten, die den Versprechen folgen, die man sich gibt. Vertrauen bedeutet mehr, als nur an das Gute im anderen zu glauben; es

heißt, dass man Verlässlichkeit und Integrität lebt. Wenn Sie Ihrem Partner etwas versprechen, sei es eine kleine Alltagsgeste oder ein großes Lebensziel, ist es entscheidend, dass Sie alles daransetzen, dieses Versprechen zu halten.

Durch diese Verlässlichkeit wächst das Vertrauen – Schritt für Schritt, Moment für Moment. Es vermittelt Ihrem Partner das beruhigende Gefühl: „Ich kann mich auf dich verlassen, egal was kommt.“ Und genau dieses Gefühl schafft ein stabiles Fundament, auf dem beide Partner sicher stehen können, auch wenn das Leben mal stürmisch wird. Vertrauen ist somit nicht nur ein Gefühl, sondern eine bewusste Entscheidung und ein stetiges Handeln, das die Verbindung stärkt und eine tiefere, verlässliche Bindung schafft.

## **Konzept 7: Lösen Sie Konflikte konstruktiv**

Ein wesentlicher Baustein für das gemeinsame Wachstum in einer Beziehung ist die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu lösen. Konflikte sind keine Störfaktoren, die es zu vermeiden gilt, sondern vielmehr Gelegenheiten, an denen beide Partner lernen und gemeinsam stärker werden können. Statt den Konflikt als Bedrohung für die Beziehung zu sehen, können Sie ihn als Chance begreifen: als eine Gelegenheit, tiefere Einblicke in die Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse des Partners zu gewinnen.

Der Schlüssel liegt nicht darin, den Konflikt zu verhindern, sondern darin, wie Sie ihm begegnen. Wir laden Sie ein, Konflikte nicht als Gegenteil von Harmonie zu sehen, sondern als Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln.

Wenn beide Partner die Bereitschaft zeigen, gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten, die für beide akzeptabel ist, wandeln Sie das Potenzial für Trennung in eine Möglichkeit des Zusammenhalts um. Es ist diese konstruktive Haltung, die das Fundament für eine tiefe, vertrauensvolle Beziehung legt – eine Beziehung, die nicht nur Höhen, sondern auch Tiefen gemeinsam meistert und daran wächst. Dieser Text bietet lediglich einen knappen Überblick zu Konflikten in sozialen Systemen, um den roten Faden abzurunden und Interesse an einer tiefergehenden Auseinandersetzung zu wecken.

## Kränkungen in der Partnerschaft überwinden

Trotz aller Bemühungen um Harmonie sind Verletzungen und Kränkungen unausweichliche Begleiter jeder Beziehung. Auch in den liebevollsten Partnerschaften lassen sich Momente des Schmerzes nicht vermeiden – sei es durch unbedachte Worte, Missverständnisse oder das Gefühl, vom Partner nicht gesehen zu werden. Doch diese Kränkungen müssen kein dauerhafter Riss im Beziehungsgefüge sein. Im Gegenteil: Sie bieten eine Chance, den innersten Kern der Beziehung zu stärken, wenn wir uns der Herausforderung stellen, verletzte Gefühle zu heilen und wieder zueinander zu finden.

Nachfolgend machen wir die emotionalen Dynamiken transparent, die Kränkungen auslösen. Was bedeutet es, sich verletzt oder zurückgesetzt zu fühlen? Welche Mechanismen wirken in uns, wenn uns eine Kränkung trifft, und wie beeinflusst sie unser Selbstwertgefühl? Noch wichtiger: Wie können wir in Momenten, in denen der Schmerz überwiegt, konstruktiv mit unserem Partner umgehen, statt uns zurückzuziehen oder Vorwürfe zu machen?

In den Arbeiten vieler Psychologen wird die tiefgreifende Wirkung von Kränkungen auf zwischenmenschliche Beziehungen eindringlich hervorgehoben. Eine Kränkung kann als ernsthafte Verletzung des Selbstwertgefühls verstanden werden, die oft aus unglücklichen Interaktionen oder misslungenen Kommunikationsversuchen resultiert. Verantwortlich dafür kann auch ein falscher Umgang mit kognitiven Unterscheidungen sein. Wenn beispielsweise ein Partner stark detailorientiert ist und der andere eher das große Ganze im Blick hat, kann dies zu Konflikten führen. Wenn der detailorientierte Partner nicht gehört wird, fühlt er sich übergangen, während der andere denkt, dass er den Überblick bewahrt. Derartige Kränkungen können wie unsichtbare Wunden wirken, die dazu führen, dass sich Menschen in ihren Beziehungen zurückziehen oder defensiv verhalten. Das Resultat? Die Chance auf ein authentisches, offenes Miteinander schwindet erheblich.

Was genau passiert in diesen kritischen Momenten? Oft sind Kränkungen das Produkt tief verwurzelter Unsicherheiten. Diese Unsicherheiten sind häufig das Echo vergangener Erfahrungen, bei denen das Selbstwertgefühl schon einmal angegriffen wurde. In Partnerschaften ist dies wie ein Spiel mit dem Feuer: Eine unbedachte Bemerkung oder ein nicht verstandenes Verhalten kann alte Wunden aufreißen.

*Nehmen wir das Beispiel von Klara und Lukas: Lukas vergisst Klaras Geburtstag. Für Klara wird dies zu einem weiteren Beweis dafür, dass ihre Bedürfnisse nicht wertgeschätzt werden, und sie zieht sich emotional zurück.*

Eine solche Situation kann nicht nur zu einem tiefen Riss in der Beziehung führen, sondern auch zu einem ständigen Kreislauf von Missverständnissen und Verletzungen. Doch wie gehen wir mit diesen Kränkungen um? Es ist wichtig, sie als Wegweiser für innere Konflikte zu verstehen. Anstatt ihnen auszuweichen oder sie zu verdrängen, können sie als Gelegenheit gesehen werden, das eigene Selbstbild zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Dies erfordert Mut und die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Wenn Klara und Lukas beispielsweise offen über ihre verletzten Gefühle sprechen würden, könnte dies helfen, die zugrunde liegenden Unsicherheiten zu erkennen und anzugehen.

Viele Menschen glauben, dass andere sie kränken oder verletzen. Doch aus Sicht der Psychologie ist das eine problematische Sichtweise. Wenn wir uns langfristig als Opfer sehen, entziehen wir uns nicht nur der Verantwortung für unsere eigenen Gefühle, sondern rechtfertigen auch unser eigenes unangemessenes Verhalten. In der heutigen Zeit wird dies oft durch Moralisierung verstärkt. Dieser psychologische Vorgang ist jedoch nicht mit der Manipulationstechnik „Opfer-Täter-Umkehr“ zu verwechseln, bei der tatsächlich geschädigten Menschen die Schuld für die Schädigung zugeschoben werden soll. Ungünstig kann es dann für das Individuum werden, wenn einem Menschen keine andere Art, die Gefühle der Verletzung zu verarbeiten, bleibt, außer den eigenen Standpunkt als „richtig“ darzustellen, während das Gegenüber abgewertet wird. Diese Dynamik kann einen schädlichen Kreislauf aus Missverständnissen und Kränkungen in Gang setzen. Kränkungen entstehen nämlich nicht nur durch die Handlungen anderer, sondern auch durch die Wechselwirkung unserer eigenen Interpretationen und Erwartungen.

*Ein Beispiel aus dem Alltag: Wenn ihr Freund eine Einladung zu einem Treffen absagt, könnte die Reaktion von Valjmira, die vielleicht schon früher verletzt wurde, übertrieben stark ausfallen. Sie interpretiert die Absage als persönliches Versagen, während der Freund möglicherweise einfach gesundheitliche Probleme hat. Dieser verzerrte Blick kann zu einem emotionalen Ungleichgewicht führen und die Beziehung belasten.*

Es ist leicht, jemanden, den wir als Verursacher unserer Kränkung ansehen, als alleinige Ursache für unser Ungemach zu betrachten.<sup>21</sup> Je heftiger die Verletzung empfunden wird, desto eher wird die Absicht des anderen als böswillig interpretiert. Wenn Klara sich gekränkt fühlt, weil Lukas ihren Geburtstag vergessen hat, könnte sie dazu neigen zu glauben, dass er sie absichtlich ignoriert hat. Das Verstehen dieser Dynamik kann helfen, die Perspektive zu wechseln. Wenn Klara erkennt, dass ihre emotionale Reaktion auch von ihren eigenen Unsicherheiten und Erwartungen geprägt ist, kann sie aktiv daran arbeiten, resilienter gegenüber potenziellen Kränkungen zu werden.

Ein entscheidender Schritt in diesem Prozess ist, sich der eigenen Unsicherheiten bewusst zu werden. Wenn Sie erkennen, dass Ihre Reaktionen auf vermeintliche Kränkungen oft aus einem Gefühl der Unsicherheit oder aus mangelndem Selbstwertgefühl resultieren, können Sie beginnen, diese Gefühle anzugehen. Dazu gehört eine ehrliche Selbstreflexion und das Vertrauen, sich mit den eigenen Schwächen auseinanderzusetzen. Nehmen wir an, Klara hat in ihrer Kindheit oft das Gefühl gehabt, nicht genug zu sein. Wenn diese alten Wunden in Konflikten mit Lukas aufbrechen, ist es wichtig, dass sie nicht nur ihre Gefühle ausdrückt, sondern auch die Quelle ihrer Unsicherheiten erkennt.

Ein bewusster Umgang mit der eigenen Gefühlswelt und der Verzicht auf vorschnelle Schuldzuweisungen an andere können eine offenere und respektvollere Kommunikation fördern. Statt im Elfenbeinturm der Moral zu urteilen, sollten wir versuchen, die Perspektive des anderen zu verstehen. Dies bedeutet nicht, dass wir jede Handlung gutheißen müssen, sondern dass wir uns bemühen, die Beweggründe und Emotionen des anderen nachzuvollziehen. Der Dialog wird zur Brücke, die uns mit unserem Partner verbindet. In der psychologischen Opferhaltung hingegen wird es fast unmöglich, echte Verbindungen herzustellen. Diese Haltung zielt oft darauf ab, beim Gegenüber ein schlechtes Gewissen auszulösen. Dies führt zu einer Zwickmühle: Gibt der andere nach, schädigt er seine eigene Integrität; steht er für sich ein, leidet die Beziehung. Diese Dynamik ist kontraproduktiv für die langfristige Entwicklung als Paar.

Ein zentraler Aspekt zur Überwindung von Kränkungen ist auch die Kompetenz der Vergebung. Vergebung eröffnet die Möglichkeit, alte Verletzungen

---

<sup>21</sup> Staemmler, 2016

loszulassen und Platz für neues Wachstum zu schaffen. Dies bedeutet nicht, die erlittenen Kränkungen zu vergessen, sondern sie in einem neuen Licht zu betrachten und aus ihnen zu lernen. Um ungünstige Folgen von Kränkungen zu vermeiden, sollten Paare eine offene und ehrliche Kommunikation pflegen. Regelmäßige Gespräche über eigene Gefühle und Bedürfnisse – auch über schwierige Themen – stärken die emotionale Verbindung und schaffen ein Umfeld des Vertrauens.

Zusammengefasst: Kränkungen sind, wenn sie richtig angegangen werden, eine wertvolle Gelegenheit für persönliches und gemeinsames Wachstum. Indem wir lernen, mit Kränkungen umzugehen und sie zu verstehen, können wir nicht nur unser Selbstwertgefühl stärken, sondern auch unsere Partnerschaft auf eine tiefere, erfüllendere Ebene heben.

## **Gängige Fallen und Stolpersteine im Bereich „Partnerschaft“**

Wahrscheinlich ist Ihnen (noch mehr) bewusst geworden, wie wichtig es ist, kontinuierlich an seiner Partnerschaft zu arbeiten, um eine tiefe und nachhaltige Verbindung zu schaffen. Doch in diesem Prozess können auch einige Fallen lauern, die es zu vermeiden gilt. Die drei gravierendsten Stolpersteine in Beziehungen werden nachfolgend kurz beleuchtet:

### **Falle 1: Mangelndes Interesse am Partner**

Obwohl es eigentlich selbstverständlich sein sollte, erstaunt es oft, wie wenig echtes Interesse Menschen an ihren Partnern zeigen. In der Hektik des Alltags verlieren wir manchmal die Verbindung zu dem Menschen, den wir lieben. Warum sind Sie mit Ihrem Partner liiert? Was hält Sie zusammen? Der Glaube, dass man sich gut kennt, nur weil man viel Zeit miteinander verbringt, kann eine gefährliche Illusion sein, die uns in eine Sackgasse führt, aus der es manchmal kein Entkommen gibt.

Deshalb würden wir Sie gerne bekräftigen: Bleiben Sie neugierig! Jeder Tag bietet die Möglichkeit, eine neue Facette Ihres Partners zu entdecken. Es ist faszinierend zu bedenken, dass kein Mensch mit den exakt selben neuronalen Netzwerken aufwacht, mit denen er am Abend zuvor ins Bett gegangen

ist. Was denkt und fühlt Ihr Partner gerade wirklich? Kennen Sie die Werte, die ihn leiten? Wissen Sie, wie er sie in seinem Inneren definiert hat und wie er sie in der Beziehung lebt?

Wenn Sie auf der Suche nach Inspiration sind, um Ihr Interesse an Ihrem Partner zu vertiefen, werfen Sie einen Blick auf die spezifischen Filter der Aufnahmebereitschaft aus Teil 1. Diese können Ihnen als wertvolle Anhaltspunkte dienen, um die unendlichen Möglichkeiten der Entdeckung und des Verstehens in Ihrer Partnerschaft kennenzulernen – nicht nur für die nächsten Monate, sondern für die kommenden Jahrzehnte.

## **Falle 2: Eine Kränkung als „Kriegserklärung“ sehen**

Die wahre Herausforderung beim Beleidigtsein liegt nicht im bloßen Erkennen der Kränkung – das ist oft der einfachere Teil. Viel schwieriger ist es, das verletzte Gefühl zuzulassen und es auszuhalten, ohne dass es Ihre Kommunikation mit Ihrem Partner belastet. Wenn Sie sich im Recht fühlen, sollten Sie vorsichtig sein – denn häufig hat dann Ihr Ego das Ruder übernommen.

In einer Partnerschaft ist es entscheidend, nicht in die verführerischen Fallen von Schuldzuweisungen und Vorwürfen zu tappen. Solche Dynamiken können wie ein Schatten über Ihrer Beziehung hängen, der das Licht der Verbindung und des Verständnisses erstickt. Anstatt sich in einem „Ich gegen dich“-Szenario zu verlieren, könnten Sie gemeinsam in einen kooperativen Modus einzutauchen, der auf Lösungen abzielt.

## **Falle 3: Die Instabilität des Partners beseitigen wollen**

Das Selbstwertgefühl Ihres Partners ist eine Verantwortung, die er selbst tragen muss. Auch wenn Sie ihm zur Seite stehen und ihn unterstützen können, dürfen Sie nicht versuchen, diese Verantwortung für ihn zu übernehmen. Solche Versuche werden langfristig scheitern und führen oft dazu, dass Sie ungewollt in die Rolle des Übergriffigen schlüpfen. Wenn Sie mehr für Ihren Partner wünschen als er für sich selbst, kann das schnell als respektlos empfunden werden, auch wenn das nicht Ihre Absicht ist. Denken Sie dafür an die letzte Situation, in der Sie einfach nur von Ihrem Partner verstanden werden wollten, aber stattdessen übereifrige Ratschläge zur Lösung Ihres Problems erhalten haben.

Vertrauen Sie darauf, dass Ihr Partner stark genug ist, seinen eigenen Weg zu gehen und sich weiterzuentwickeln. Wenn Sie jemanden wirklich lieben, bedeutet das, auch die schwierigen Zeiten gemeinsam zu tragen und die Verbindung zu ihm aufrechtzuerhalten, egal wie herausfordernd es wird.

Wenn Sie möchten, stellen Sie sich folgende Frage: Wenn Ihr Partner sich in bestimmten Punkten, die Sie stören, niemals verändern würde, könnten Sie dann weiterhin an seiner Seite bleiben? Wenn Ihre Antwort „Ja“ ist, dann ist es an der Zeit, den Status quo zu akzeptieren. Versuchen Sie nicht, ihn in die von Ihnen gewünschte Form zu pressen. Stattdessen üben Sie sich darin, Ihren Teil der Verantwortung zu übernehmen und ihn so zu lieben, wie er gerade ist – mit all seinen Stärken und Schwächen.



### **DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE**

- Kognitive Unterscheidungen formen unsere Wahrnehmung der Welt und entscheiden, welche Informationen uns erreichen und wie wir sie verarbeiten. Sie beeinflussen die Art und Weise, wie wir auf bestimmte Situationen reagieren, ohne sie als gut oder schlecht zu bewerten.
- Wir beschreiben eine Auswahl von zehn spezifischen kognitiven Unterscheidungen, die entscheidend für die Verbindung zu unserem Partner und auch zu uns selbst sein können. Die Erforschung und das Verständnis der eigenen kognitiven Unterscheidungen sowie derjenigen unseres Partners können eine entscheidende Rolle bei der Verbesserung unserer Beziehung spielen.
- Eine kraftvolle Beziehungskultur kann das Rückgrat unserer Partnerschaft sein und uns gerade in schwierigen Zeiten enger zusammenbringen. Diese kann auf fünf verschiedenen Ebenen zum Ausdruck kommen: Symbole, Helden, Rituale, Grundüberzeugungen und Werte.

- In Beziehungen gibt es Schlüsselprinzipien, die das Fundament für ein dauerhaftes und erfüllendes Miteinander bilden. Dazu zählen z. B. seine Bedürfnisse zu äußern, den anderen anzunehmen, wie er ist, Dankbarkeit zu zeigen oder Konflikte konstruktiv zu lösen.
- Trotz aller Bemühungen um Harmonie sind Verletzungen und Kränkungen unausweichliche Begleiter jeder Beziehung. Wenn diese richtig angegangen werden, stellen sie eine wertvolle Gelegenheit für persönliches und gemeinsames Wachstum dar.

## Verbundenheit im Bereich „Freundschaften“

*Am Rande einer kleinen Stadt, idyllisch gelegen an einem klaren, stillen See, lebte Emma. Ihre Tage verbrachte sie in ihrem Atelier, umgeben von Farben und Pinselstrichen, die die vielfältigen Gesichter der Natur einfingen. Doch während die Farben auf der Leinwand lebendig wurden, war es in ihrem Inneren oft düster und unruhig.*

*Emma suchte Frieden im Alleinsein, doch die Stille ihres Ateliers war nicht immer beruhigend; manchmal fühlte sie sich als Gefangene ihrer eigenen Gedanken. Trotz ihres für alle offensichtlichen künstlerischen Talents nagten tiefe Zweifel an ihr – ständig flüsterte eine innere Stimme ihr zu, sie sei nicht genug: nicht kreativ genug, nicht produktiv genug, nicht erfolgreich genug. Diese inneren Zweifel warfen einen Schatten auf ihre Wahrnehmung ihrer eigenen Kunst und raubten ihr die Fähigkeit, echte Verbindungen zu knüpfen. Oft war sie allein, während sich ihre Gedanken im Strudel der Selbstkritik drehten, und fühlte sich dabei wie eine einsame Seele in einem Ozean aus Selbstzweifeln.*

*An einem goldenen Nachmittag, als die Sonne sanft über dem See glitzerte, entschied sich Emma, eine Pause von ihrer Malerei einzulegen. Sie setzte sich ans Ufer, das Wasser funkelte im Licht und schien ihr ein wenig Trost zu spenden. Plötzlich hörte sie ein fröhliches Lachen, das wie ein warmer Windhauch durch die Luft wehte. Verwundert drehte sie sich um und erblickte Susi – eine alte Schulfreundin, deren unerwartete Erscheinung wie ein Sonnenstrahl durch den grauen Nebel ihrer Einsamkeit brach.*

*Susi war in der Stadt, um ihre Familie zu besuchen, und hatte beschlossen, einen Spaziergang entlang des Sees zu machen, um etwas Zeit für sich zu finden. Als sie Emma sah, erinnerte sie sich sofort an die schönen Zeiten ihrer Kindheit, und ohne zu zögern, setzte sie sich neben sie. „Was machst du hier allein?“, fragte sie mit einem Lächeln, das Erinnerungen an unbeschwerte Zeiten weckte und eine Wärme ausstrahlte, die Emma lange vermisst hatte. Im Laufe des Gesprächs bemerkte Emma, wie Susis ehrliches und offenes Herz*

*einen Raum für ihre eigenen Gedanken schuf. Sie öffnete sich und sprach über ihre Ängste und Zweifel, während Susi ihre eigene Reise zur Selbstakzeptanz teilte – die Kämpfe, die sie überwunden hatte, und die schmerzhafteste Erkenntnis, dass sie lernen musste, sich selbst als ihre beste Freundin zu akzeptieren. Zum ersten Mal fühlte sich Emma verstanden, nicht verurteilt für die inneren Zweifel, die sie plagten.*

*In den darauffolgenden Tagen trafen sich Emma und Susi regelmäßig am Ufer des kleinen Sees. Inspiriert von Susis Erkenntnissen beschloss Emma, an sich zu arbeiten. Sie begann, ihre Stärken zu erkennen und sich selbst mit der gleichen Freundlichkeit zu behandeln, die sie einer guten Freundin entgegenbringen würde. Je mehr Zeit sie miteinander verbrachten, desto mehr blühte Emma auf. Sie entdeckte eine neue Fähigkeit zur Selbstakzeptanz und fand das Vertrauen, ihre Kunst mit der Welt zu teilen. Die neu erwachte Freundschaft zwischen Emma und Susi wurde zum Inbegriff von wahrer Verbundenheit – eine Verbindung, die auf Verständnis, Akzeptanz und dem unermüdlischen Streben nach persönlichem Wachstum basierte.*

Emma entdeckte nicht nur ihre Leidenschaft für die Malerei wieder; sie erkannte auch die Schönheit der menschlichen Verbindung in all ihren Facetten. In Susi fand sie nicht nur eine Freundin, sondern auch einen Spiegel, der ihr half, sich selbst zu sehen und zu akzeptieren.

Freundschaften sind nicht nur einfache soziale Interaktionen; sie sind die treuen Begleiter auf unserem Weg, die uns nicht nur Gesellschaft und Unterstützung bieten, sondern auch als Spiegel fungieren, durch den wir uns selbst besser kennenlernen und wachsen können. Sie sind die Orte, an denen wir unsere Ängste und Träume teilen, in denen wir uns verletzlich zeigen können, ohne Angst vor Verurteilung. Doch all dies basiert auf einem zentralen Element: Vertrauen.

## **Vertrauen, Vertrautheit und Glaubwürdigkeit**

Die oben beschriebene Geschichte zeigt, wie Freundschaften nicht nur unser Vertrauen in andere stärken, sondern auch das Vertrauen in uns selbst. Sie schaffen einen Raum, in dem wir unser wahres Ich entdecken und entfalten können. In diesem Kapitel erkunden wir, wie Freundschaften entstehen, welche transformative Kraft sie in verschiedenen Lebensphasen entfalten

und wie sie uns dabei helfen, die Herausforderungen des Lebens zu meistern. Dafür ist es hilfreich, zunächst verschiedene Aspekte des Vertrauens zu differenzieren.

## **Vertrauen und Vertrautheit**

Jeden Morgen, wenn Sie den Wasserhahn aufdrehen, erwarten Sie wie selbstverständlich, dass frisches, sauberes Wasser herausfließt. Sie denken wahrscheinlich nicht lange darüber nach, wie viele komplexe Systeme im Hintergrund dafür verantwortlich sind – von der Wasseraufbereitung bis zur Wartung der Rohre. Vermutlich ohne es bewusst zu hinterfragen, vertrauen Sie darauf, dass die Ingenieure und Techniker im Wasserwerk ihre Arbeit zuverlässig erledigen. Dasselbe Vertrauen setzen Sie wahrscheinlich auch in Ihr Auto: Wenn Sie es in die Werkstatt bringen, gehen Sie davon aus, dass die Mechaniker die Bremsen richtig einstellen oder den Motor korrekt warten – auch wenn Sie es selbst nicht überprüfen können.

Dieses Vertrauen durchdringt jede Facette unseres Alltags, von den scheinbar trivialen Momenten wie dem Drehen eines Wasserhahns bis hin zu den tiefsten Beziehungen, die wir zu anderen Menschen pflegen. Vertrauen ist der Motor, der unsere Gesellschaft in Bewegung hält – es beschleunigt Prozesse, senkt Kosten und ermöglicht eine Welt, in der wir nicht jede Kleinigkeit hinterfragen müssen.

Doch was passiert, wenn dieses Vertrauen ins Wanken gerät? Misstrauen führt häufig zu Überkontrolle. In Unternehmen etwa, wenn das Vertrauen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern sinkt, können Mikromanagement und Kontrollmechanismen entstehen, die die Produktivität lähmen. Projekte ziehen sich endlos hin, und die Angst vor Fehlern dominiert die Atmosphäre. Im Gegensatz dazu beschleunigt Vertrauen die Zusammenarbeit: Entscheidungen werden schneller getroffen, Innovationen leichter umgesetzt, und die Menschen agieren mutiger, weil sie wissen, dass sie Rückhalt haben.

Trotz der zentralen Bedeutung, die Vertrauen in allen Lebensbereichen hat, ist es einer der am meisten unterschätzten Faktoren in unserer Gesellschaft. Wir sprechen oft über Fachkompetenz, Effektivität oder Effizienz, doch tatsächlich ist Vertrauen die unsichtbare Basis, die all dies erst ermöglicht. Ohne Vertrauen verlieren wir nicht nur Effizienz, sondern auch die Fähig-

keit, tiefere Verbindungen zu schaffen – im Berufsleben, aber vor allem auch in Freundschaften oder in unseren innigsten Beziehungen. Vertrauen ist dabei zwar nicht alles, doch ohne Vertrauen ist das meiste nichts.

Übertragen wir dies nun auf die zwischenmenschliche Kommunikation: Wenn Sie mit jemandem sprechen, ist es nicht nur Ihre Botschaft, die zählt, sondern auch das Vertrauen, das Ihnen entgegengebracht wird. Ihr Gesprächspartner wird sich besonders dann wirklich öffnen und eine tiefe Verbindung zu Ihnen herstellen, wenn er Vertrauen in Sie hat – und in das, was Sie sagen. Gleichzeitig beeinflusst Ihr eigenes Selbstvertrauen, wie glaubwürdig und authentisch Sie wirken. Eine Person, die sich selbst vertraut, vermittelt auch anderen dieses Gefühl und kann auf einer tieferen Ebene kommunizieren.

Die zentrale Frage, die wir uns daher stellen sollten, lautet: Bin ich jemand, dem andere vertrauen können und dem ich selbst vertrauen kann? Diese Frage zu beantworten, erfordert Selbstreflexion und Ehrlichkeit. Doch wodurch entsteht echtes Vertrauen?

*Stellen Sie sich vor, Sie treffen jemanden, der sich als professioneller Taschendieb vorstellt und der Ihnen mit einem Lächeln ankündigt: „Wenn du dein Portemonnaie so wie jetzt auf dem Tisch liegen lässt, nehme ich es mit.“ Neugierig und vielleicht ein wenig skeptisch drehen Sie sich um – und genau in dem Moment verschwindet er mitsamt Ihrem Geldbeutel.*

Die Frage, die sich nun stellt, ist: Können Sie ihm vertrauen? Die überraschende Antwort lautet: Ja. Sie können darauf vertrauen, dass er genau das tut, was er angekündigt hat – er wird stehlen. Vertrauen bedeutet nicht zwangsläufig, dass das Ergebnis angenehm oder positiv ist, sondern dass Sie einschätzen können, wie sich jemand verhält. Der Taschendieb war ehrlich in seiner Absicht, und sein Verhalten entsprach genau dem, was er Ihnen angekündigt hatte.

Dieses Beispiel verdeutlicht auch eine verbreitete Verwechslung in unserer Gesellschaft: *Vertrauen* und *Vertrautheit* werden oft gleichgesetzt, obwohl es unterschiedliche Konzepte sind. Vertrauen bedeutet, dass Sie die Konsequenzen einer Handlung besser abschätzen können, weil Sie wissen, was Ihr Gegenüber tun wird – unabhängig davon, ob dies für Sie persönlich angenehm ist. Vertrautheit hingegen entsteht durch gemeinsame Erlebnisse und Emotionen und vermittelt ein Gefühl von Nähe und Wohlbefinden. Doch

Nähe ist nicht gleich Vertrauen. Vielleicht fühlen Sie sich bei jemandem besonders wohl, obwohl Sie dieser Person in bestimmten Situationen nicht vertrauen würden. Oder Sie vertrauen jemandem, den Sie nicht näher kennen, weil Sie aus wiederholten Erfahrungen wissen, dass er zuverlässig ist. Vertrauen basiert auf der Berechenbarkeit des Verhaltens – es wächst aus den Handlungen und der Integrität eines Menschen, nicht nur aus dem Maß an gemeinsamer Zeit oder emotionaler Verbundenheit.

Dieser Unterschied zwischen Vertrauen und Vertrautheit spiegelt sich auch in unseren Beziehungen wider, sei es im beruflichen oder im persönlichen Umfeld. Vertrauen ist wie ein Konto, das sich durch unser Verhalten füllt oder leert. Jeder von uns besitzt metaphorisch eine Art Vertrauenskonto, sowohl für sich selbst als auch für andere. Und jedes Gespräch, jede Interaktion führt zu einer Einzahlung oder einer Auszahlung.<sup>25</sup> Doch was eine Einzahlung für uns sein mag – beispielsweise gutgemeinte aufmunternde Textnachrichten an einen Freund – kann für den anderen als Auszahlung empfunden werden, weil er lieber persönliche Gespräche führen würde.

## **Vertrauen und Glaubwürdigkeit**

Das Vertrauen, das Ihnen ein Gesprächspartner entgegenbringt, ist eng mit Ihrer Glaubwürdigkeit im jeweiligen Kontext verknüpft. Ähnlich wie ein Baum basiert diese auf vier Ebenen – Integrität, Absichten, Fähigkeiten und Ergebnisse.<sup>22</sup>

### **Integrität**

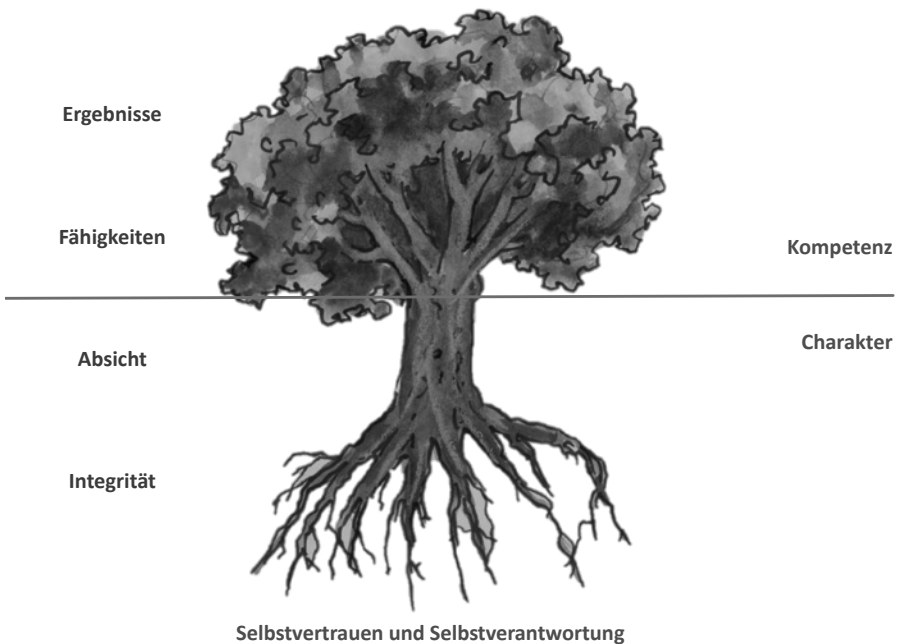
Die Wurzeln, die tiefste Ebene, werden von unserer Integrität genährt. Integrität bedeutet, dass wir im Einklang mit unseren Werten handeln. So wie beispielsweise Mahatma Gandhi, der mit seiner unerschütterlichen Überzeugung an die Gewaltlosigkeit eine ganze Nation inspiriert hat. Seine Werte wie Frieden und Gewaltlosigkeit waren nicht verhandelbar – sie wurden zu einer „nicht verhandelbaren Identität“ für ihn. Dies machte ihn so glaubwürdig, dass Millionen ihm folgten – nicht durch Zwang, sondern durch Vertrauen in seine Integrität. Gandhis berühmter Salzmarsch von 1930 ist ein leuchtendes Beispiel: Er führte Tausende von Menschen in einem

---

<sup>22</sup> Covey, 2006

gewaltlosen Protest gegen das britische Salzmonopol an, um ein Unrecht zu bekämpfen, das die Inder ihrer Freiheit beraubte.

Auch in unserem täglichen Leben gilt: Wenn Menschen Ihnen vertrauen sollen, sollten Sie Ihre Integrität stärken. Denn Vertrauen wächst aus der Berechenbarkeit und der Konsequenz, mit der wir unsere Werte leben. Je klarer Sie Ihre Werte vertreten, desto eher ziehen Sie Menschen an, die dieselben Werte teilen – und stoßen vor allem diejenigen ab, die gegenteilige Überzeugungen haben.



## Absicht

Doch was Gandhi so einflussreich machte, war nicht nur die Tat selbst, sondern auch die absolute Klarheit seiner Absichten. Gandhi ließ keinen Zweifel daran, dass er nicht für sich selbst kämpfte, sondern für das Wohl seines Volkes. Die Absichten, die aus der Integrität erwachsen, sind das starke, tragende Rückgrat des Vertrauens – der Stamm des Baumes. Doch woran erkennt man, ob diese Absichten wirklich aufrichtig sind? Wenn Sie zum Wohl Ihres Gesprächspartners handeln, zeigen Sie Fürsorge. Diese Absichten bauen Brücken des Vertrauens, während eigennützige Motive

und verschleierte Absichten Misstrauen säen. Sobald Ihr Gegenüber das Gefühl hat, dass Sie etwas verbergen oder nur auf Ihren eigenen Vorteil bedacht sind, beginnt die Basis des Vertrauens zu bröckeln. Ihre Aussagen und Handlungen werden tendenziell mit Skepsis beobachtet, und die einst starke Verbindung droht zu zerbrechen. Interessant ist auch, dass wir zuweilen gar nicht merken, dass wir versteckte Absichten haben, oder dass wir vergessen können, welche Absichten wir einmal hatten.

Die Fragen, die sich dadurch stellen, lauten also: „Sind Sie jemand, dem andere vertrauen können? Sind Ihre Absichten klar, handeln Sie im besten Interesse Ihres Gegenübers, und leben Sie Ihre Werte konsequent?“ Vertrauen erfordert keinen Perfektionismus, aber es verlangt Beständigkeit und Ehrlichkeit – in jedem Wort, jeder Tat, in jeder Beziehung.

## Fähigkeiten

Neben den tief verwurzelten Ebenen des Vertrauensbaums – Integrität und Absichten –, die das Fundament Ihres Charakters bilden, gibt es eine weitere entscheidende Dimension: Ihre Fähigkeiten. Diese Dimension ist nicht weniger wichtig und bestimmt, wie glaubwürdig Sie von anderen wahrgenommen werden. Diese Fähigkeiten sind die Äste und Zweige des Baumes, Ihre Talente, Einstellungen und Ihr Wissen, mit denen Sie sich durch die Welt bewegen und Ergebnisse erzielen. Doch während Integrität und Absichten universelle Elemente sind, die immer Vertrauen schaffen, sind Ihre Fähigkeiten stark vom Kontext abhängig.

*Angenommen, Sie sind Lehrer. Sie haben eine starke Integrität und beste Absichten, doch plötzlich fragt ein Schüler Sie nach Hilfe bei einer komplizierten Programmieraufgabe. Obwohl Sie als Lehrer respektiert und geschätzt werden, fehlt es Ihnen an den spezifischen technischen Kenntnissen in der Programmierung. In diesem Moment werden Ihre bisherigen Stärken in den Augen des Schülers irrelevant. Vertrauen in einem bestimmten Bereich erfordert, dass Sie die nötigen Fähigkeiten und das Wissen mitbringen, um dem anderen weiterhelfen zu können.*

Doch nicht nur fachliche Fähigkeiten sind von Bedeutung; insbesondere in Beziehungen wie Freundschaften spielen soziale und emotionale ebenso eine wesentliche Rolle. Ihre Fähigkeit, zuzuhören, sich für andere zu interessieren, nach einem Konflikt nicht gekränkt oder beleidigt zu reagieren, sondern offen zu bleiben – all das trägt auch dazu bei, ob Ihnen andere

Menschen langfristig Vertrauen schenken. Können Sie nach einem Streit den Kontakt halten, ohne mit Rückzug oder Ablehnung zu drohen? Können Sie Geheimnisse bewahren und Ihre eigene Perspektive zurückstellen, um die des anderen zu verstehen?

## **Ergebnisse**

Die Früchte Ihres Handelns – die Ergebnisse, die Sie durch Ihre Fähigkeiten erzielen – sind letztlich der entscheidende Beweis für Ihre Glaubwürdigkeit. Zufriedenstellende Ergebnisse stärken das Vertrauen und geben Ihrem Gesprächspartner die Gewissheit, sich auf Sie verlassen zu können. Werden die Erwartungen jedoch enttäuscht, beginnt die Glaubwürdigkeit zu bröckeln, und das Vertrauen, das Sie mühsam aufgebaut haben, schwindet. Deshalb ist es essenziell, die eigenen Fähigkeiten nicht nur zu entwickeln, sondern sie auch in den richtigen Momenten gezielt einzusetzen, um das Vertrauen zu festigen. Ergebnisse können auch als Beweise für unsere Werte oder Absichten gesehen werden. Sie gehen über bloße Absichtserklärungen hinaus. Vorhaben zu Ende bringen, Wort halten, konsequent einer eingeschlagenen Richtung folgen, lernen, seine ungunstigen Gefühle auszuhalten und dies etwa in einem Streit unter Beweis stellen, all das kann auf der Ebene der Ergebnisse zu erhöhter Glaubwürdigkeit führen.

Jeder Baum kann nur auf einem stabilen Fundament gedeihen – und das Fundament der Glaubwürdigkeit besteht aus Selbstvertrauen und Selbstverantwortung. Ohne diese beiden Elemente wird der Baum, egal wie stark seine Äste oder wie tief seine Wurzeln sind, nie wirklich wachsen. Selbstvertrauen ist der Nährboden, der uns die Sicherheit gibt, nicht nur uns selbst, sondern auch anderen zu vertrauen. Selbstverantwortung hingegen ist die Verpflichtung, für unser eigenes Handeln, unsere Gedanken und unsere Gefühle einzustehen. Je mehr Verantwortung Sie für sich selbst übernehmen, desto kraftvoller wächst Ihr Baum. Nur wenn Sie die Verantwortung für Ihr inneres und äußeres Handeln tragen, kann Vertrauen zwischen Ihnen und anderen z. B. in Freundschaften wirklich aufblühen und langfristig Bestand haben.

## Aspekte der Verbundenheit in Freundschaften

Sicher haben Sie schon Freundschaften erlebt, die Ihnen mehr Energie raubten, als sie Ihnen gaben. Diese Beziehungen fühlen sich oft erschöpfend an, weil eine Seite eine echte Verbindung sucht, während die andere Seite dies nicht erwidert. Das Ergebnis? Ein Ungleichgewicht, das zunehmend belastet. Dabei ist nicht der andere selbst, der möglicherweise als „schwarzes Loch“ oder als „toxisch“ bezeichnet wird, das Problem, sondern die unausgewogene Dynamik, die entsteht, wenn eine Seite ständig Energie investiert und keine Rückverbindung spürt.

Wenn man versucht, gemeinsam mit jemandem eine Brücke zu bauen, wobei jeder von seiner Seite aus beginnt, aber das Gegenüber nie anfängt, seine eigene Hälfte zu errichten, kann diese einseitige Anstrengung auf Dauer zu Ermüdung führen. Eine Lösung liegt dabei im Prinzip der Gleichwürdigkeit – in einer Freundschaft sollten beide Perspektiven gleichermaßen wertgeschätzt und auf Augenhöhe miteinander ausgetauscht werden. Jede Partei sollte sich gleichermaßen für die Verbindung interessieren.

Es kann sich lohnen, innezuhalten und Ihre Freundschaften zu reflektieren: Pflegen Sie bestimmte Beziehungen nur aus Pflichtgefühl oder Gewohnheit? Wenn Sie feststellen, dass Sie ständig die treibende Kraft hinter der Verbindung sind und dabei mehr geben als erhalten, ist es vielleicht an der Zeit, dies anzusprechen – freundlich, aber ehrlich. Nicht jede Freundschaft lässt sich auf ein neues Level heben. Manchmal ist das Loslassen die beste Wahl, wenn sich beide in unterschiedliche Richtungen entwickeln. Freundschaften haben, wie alles im Leben, ihre eigene Zeit, und es gehört Mut dazu, zu erkennen, wenn sie zu Ende geht.

Die Wahl der „richtigen“ Freunde gehört zu den wichtigen Entscheidungen, die wir in unserem Leben treffen. Denn Freundschaften beeinflussen unser Wohlbefinden, unsere Persönlichkeit und sogar unseren Lebensweg in einem Ausmaß, das oft unterschätzt wird. Doch was macht eine wirklich gute Freundschaft aus? Wie können wir erkennen, welche Menschen uns langfristig guttun und uns auf unserem Weg stärken – und welche uns eher ausbremsen oder Energie rauben?

Nachfolgend geht es darum, bewusste Entscheidungen bei der Auswahl von Freunden zu treffen. Wir werden uns ansehen, welche Aspekte echte Verbindungen prägen, woran man erkennt, ob Freundschaften auf gegen-

seitigem Respekt und Vertrauen basieren, und wie man Menschen findet, die gut zu einem passen. Es geht nicht nur darum, von anderen verstanden und unterstützt zu werden, sondern auch darum, sich selbst zu fragen, welche Art von Freund man sein möchte. Denn Freundschaften sind keine Zufälle – sie sind das Ergebnis von Interesse, gegenseitiger Wertschätzung und einem Gespür dafür, wer unser Leben bereichern kann.

## **Aspekt 1: Glaubwürdigkeit**

Es empfiehlt sich zuweilen, genau zu überlegen, wem Sie in welchem Kontext wann Ihr Vertrauen schenken – denn kein Mensch besitzt eine perfekte Glaubwürdigkeit in allen Lebensbereichen. Um Menschen wirklich kennenzulernen, können Sie sich nochmals die verschiedenen Ebenen der Glaubwürdigkeit ansehen: Integrität, Absichten, Fähigkeiten und Ergebnisse. Dabei ist Ihre eigene Bereitschaft, Vertrauen zu geben, ebenso entscheidend. Der Mensch ist auf soziale Beziehungen angewiesen, und Vertrauen bildet dabei das Fundament. Ohne Vertrauen zerfallen die schönsten Vorteile einer Freundschaft schnell.

Es geht nicht nur darum, selbst glaubwürdig zu sein, sondern auch darum, die Fähigkeit zu entwickeln, anderen vertrauen zu können. Vertrauen ist keine zufällige Sache – es ist eine bewusste Entscheidung. Anders als Vertrautheit, die sich meist organisch entwickelt, können Sie sich jederzeit entscheiden, jemandem in einer bestimmten Situation Vertrauen zu schenken. Das erfordert, Entscheidungen und Handlungen Ihrer Freunde zu beobachten und die Werte und Absichten dahinter zu verstehen.

Enttäuschungen in Freundschaften könnten Sie auch als das Ende einer Täuschung betrachten, die Sie selbst mit Ihren Erwartungen aufgebaut haben. Es ist nicht die andere Person, die Sie täuscht, sondern die Diskrepanz zwischen Ihrer Vorstellung und der Realität. Wenn Sie sich enttäuscht fühlen, lohnt es sich, die eigenen Erwartungen an die Freundschaft zu hinterfragen: Waren sie realistisch? Haben Sie Ihr Gegenüber wirklich gesehen oder nur das Bild, das Sie sich von ihm gemacht haben? Anstatt in Vorwürfen zu versinken, nutzen Sie die Gelegenheit, gezielte Fragen zu stellen, um die Werte, Absichten, Fähigkeiten oder Ergebnisse des anderen besser zu verstehen. So können Enttäuschungen zu Chancen für echtes Verständnis und tiefere Verbundenheit werden.

## Aspekt 2: Andersartigkeit und Vielfalt

Wie viel Vielfalt an Werten und Perspektiven erfahren Sie in Ihren Freundschaften? Freunde, die unterschiedliche Ansichten und Überzeugungen mitbringen, fördern Ihre geistige Offenheit und erweitern Ihren Horizont. Diese Vielfalt hilft Ihnen, die Welt aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten, Ihre eigene Sichtweise zu hinterfragen und in Gesprächen neue Ideen zu entdecken. Solche Freundschaften fordern Sie heraus und bringen Sie dazu, über sich selbst hinauszuwachsen.

Haben Sie Freunde, mit denen Sie hitzig und leidenschaftlich diskutieren können? Wenn ja, dann schätzen Sie sich glücklich! Solche Freunde sind besonders wertvoll. Sie bieten Ihnen nicht nur die Gelegenheit, Ihre Überzeugungen zu verteidigen, sondern auch, sie zu prüfen und zu verfeinern. Ein Streit, der auf Respekt und gegenseitigem Verständnis basiert, kann die Freundschaft sogar stärken. Er zeigt, dass Sie beide den Raum haben, ehrlich zu sein, und dass es Ihnen wichtig ist, was der andere denkt. Diese konstruktiven Auseinandersetzungen sind keine Bedrohung, sondern können eine Gelegenheit sein, die Tiefe Ihrer Freundschaft zu erweitern.

Freundschaften, die es Ihnen erlauben, sich selbst zu hinterfragen und gleichzeitig die Überzeugungen des anderen zu respektieren, sind eher selten und kostbar. Diese Verbindungen erfordern Aufmerksamkeit und Pflege. Bemühen Sie sich besonders um solche Freunde, die Sie fordern, aber auch auffangen können. Sie werden merken, dass diese Freundschaften nicht nur Ihre Sicht auf die Welt verändern, sondern auch Ihnen selbst ein tieferes Verständnis von sich und Ihren Werten geben.

## Aspekt 3: Unabhängigkeit

Wir möchten an dieser Stelle besonders auf alle Arten von Abhängigkeitsverhältnissen in Freundschaften aufmerksam machen. Ob finanziell, emotional oder sozial – Abhängigkeiten können den Kern wahrer Freundschaft untergraben und die Dynamik zwischen Ihnen und Ihren Freunden erheblich belasten. In einer echten Freundschaft sollte es darum gehen, einander zu unterstützen und zu ermutigen, nicht darum, sich gegenseitig in eine Abhängigkeit zu drängen. Doch wie kommt es überhaupt dazu, dass wir uns in Freundschaften in Abhängigkeiten begeben können? Wie im Kapitel „Familie und Alltag“ bereits beschrieben, wachsen viele Menschen mit

narzisstischer Not auf. Diese Not bildet sich heraus, wenn Kinder zu wenig Resonanz auf das erfahren, was sie sind, und stattdessen darauf, was sie für die Eltern sein müssen. Sie lernen dadurch nicht, durch ein authentisches Zeigen ihrer selbst in Verbindung zu anderen Menschen zu treten, sondern indem sie eine bestimmte Rolle für andere einnehmen. Dadurch entsteht in ihnen eine gewisse Leere, die sie oftmals durch Ersatz, etwa Idealvorstellungen oder Gruppenzugehörigkeit, zu stillen versuchen. Um dieses Bild aufrechtzuerhalten, werden unbewusst große Anstrengungen unternommen, um die Wahrnehmung von anderen entsprechend zu steuern. Gleichzeitig droht immer die Gefahr, aufzufliegen, wenn ein anderer hinter die Fassade blickt. Dies sorgt für Stress und Unsicherheit in Freundschaften oder Beziehungen. Um diese Unsicherheit zu beruhigen, entwickeln die Betroffenen entsprechende Mechanismen und schaffen oft Abhängigkeiten in ihrem Umfeld.

Menschen mit narzisstischer Not lassen andere leiden, anstatt ihr eigenes Leid zu empfinden. Sie suchen sich automatisch Menschen in ihrer Umgebung, die ihrerseits etwas davon haben, sich abhängig machen zu lassen, sprich: Menschen, denen bestimmte Grenzen in der Interaktion mit anderen fehlen. Wer sich also in Abhängigkeiten wiederfindet, kann sich zunächst überlegen: Warum bleibe ich und was verliere ich, wenn ich gehen würde?

Falls Sie sich beim Lesen wiederfinden, dann wäre eine von vielen Möglichkeiten, sich einen objektiven und unabhängigen Blick von außen zu holen.

Freunde, denen Sie am Herzen liegen, sind vor allem jene, die Sie darin unterstützen, unabhängiger und selbstständiger zu leben. Sie fördern Ihre persönlichen Wachstumsprozesse, anstatt Sie in eine Position der Abhängigkeit zu drängen. Es ist alarmierend, wenn Freunde Ihnen absichtlich ein schlechtes Gewissen machen oder versuchen, Sie emotional zu manipulieren. Diese Verhaltensweisen sind Anzeichen für ungesunde Dynamiken, die in einer Freundschaft nichts zu suchen haben sollten.

Freundschaft basiert auf einem Fundament aus gegenseitigem Respekt und der Bereitschaft, einander zu helfen, ohne dabei kontrollierend oder fordernd zu sein. Achten Sie darauf, dass Ihre Beziehungen auf Gleichwürdigkeit basieren. In einer ausgewogenen Freundschaft haben beide Seiten das Gefühl, gehört und geschätzt zu werden. Jeder sollte das Recht haben, seine eigenen Entscheidungen zu treffen, ohne Angst vor Druck oder Vorwürfen haben zu müssen.

Vermeiden Sie Freundschaften, die Ihnen das Gefühl geben, unter Druck gesetzt zu werden oder Ihre Freiheit einzuschränken. Sehen Sie solche Verbindungen als Warnsignal: Wenn Sie feststellen, dass Sie ständig Kompromisse eingehen oder Ihre eigenen Bedürfnisse hinten anstellen müssen, um den Erwartungen des anderen gerecht zu werden, ist es an der Zeit, Ihre Beziehung zu überdenken. Gesunde Freundschaften sollten Ihr Leben bereichern, nicht belasten. Vertrauen Sie Ihrem Gefühl und ziehen Sie sich zurück, wenn eine Beziehung Ihnen nicht guttut.

#### **Aspekt 4: Verhalten in schwierigen Zeiten**

Jenseits der offensichtlichen Unterstützung und Loyalität in schwierigen Zeiten gibt es eine tiefere Dimension echter Freundschaft, die oft übersehen wird. Nehmen wir an, Ihr Partner hat sich von Ihnen getrennt und der Schmerz sitzt tief, wie ein Schatten, der sich über Ihr Leben gelegt hat. In diesen dunklen Momenten wird ein guter Freund an Ihrer Seite stehen, Ihnen zuhören und mit Ihnen Ihren Frust über den Ex-Partner teilen. Doch es gibt einen entscheidenden Punkt, an dem die Dynamik dieser Freundschaft auf die Probe gestellt wird.

Ein guter Freund erkennt, dass Mitleid nicht die Lösung ist. Er weiß, dass jeder von uns eine Mitverantwortung für die eigenen Lebensumstände trägt. Anstatt in Ihrem Selbstmitleid zu schwelgen und die Hilflosigkeit weiter zu verstärken, wird er Ihnen irgendwann unmissverständlich klar machen, dass es Zeit ist, den Blick nach vorn zu richten. Dieser Freund wird Ihnen helfen, den schmerzhaften Knoten der Vergangenheit zu lösen, indem er Ihnen aufzeigt, dass es an der Zeit ist, Verantwortung für Ihr eigenes Wohlbefinden zu übernehmen.

Es ist kein einfacher Schritt, und es erfordert Vertrauen, sich den unangenehmen Wahrheiten zu stellen. Gute Freunde wissen, wann genug geklagt wurde und wann es Zeit ist, aktiv zu werden und Veränderungen herbeizuführen. Sie werden Sie nicht nur schonen, sondern fordern Sie heraus, Ihre Denkweise zu überdenken und sich auf den Weg zu persönlichem Wachstum zu begeben.

Gehen Sie behutsam mit Freunden um, die niemals kritische Worte für Sie finden und stattdessen andere abwerten. Solche Beziehungen sind oft trügerisch. Wahre Freundschaft gibt nicht nur Halt, sondern ist auch ein Spiegel,

der Ihnen zeigen kann, wo es Raum für Verbesserung gibt. Die besten Freunde sind diejenigen, die Sie aufbauen, nicht die, die Ihnen erlauben, in Selbstmitleid zu verharren. Suchen Sie nach Menschen, die bereit sind, sowohl Ihre Stärken als auch Ihre Schwächen zu erkennen. Nur so können Sie sich wirklich weiterentwickeln und die Beziehung zu sich selbst stärken.

## Aspekt 5: Umgang mit Trennungen

„Zeig mir, wie jemand sich trennt, und ich sage dir, wie jemand ist.“ Dieser scheinbar einfache Satz birgt eine tiefere Bedeutung, die Einsichten darüber vermittelt, wie Menschen in ihren Freundschaften miteinander umgehen. Die Art und Weise, wie jemand sich von anderen trennt, seine Kommunikationsweise und seine Einstellung in diesen Momenten offenbaren oft mehr über seine innere Welt, als es Beschreibungen können.

Wenn Freunde dazu neigen, andere abzuwerten, ist das nicht nur ein Zeichen für mangelnden Respekt; es ist auch ein deutlicher Hinweis darauf, dass diese negative Einstellung viel mehr über ihre eigene Unsicherheit aussagt als über die Personen, die sie kritisieren. Menschen, die sich nicht wohlwollend von anderen trennen können, haben es häufig schwer, gesunde und erfüllende Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Die Fähigkeit, sich in Frieden zu trennen, ist ein entscheidendes Merkmal für einen guten zwischenmenschlichen Kontakt. Wer gelernt hat, in Verbundenheit Abschied zu nehmen, kann neue Beziehungen gut mit Offenheit und Vertrauen eingehen.

Achten Sie genau darauf, wie Ihre Freunde über frühere Bekanntschaften oder Beziehungen sprechen. Wenn ihre Gespräche von einseitigen Ursachenzuschreibungen geprägt sind, ist das ein Warnsignal. Es zeigt möglicherweise, dass die Person nicht bereit oder in der Lage ist, ihren eigenen Anteil an den gescheiterten Beziehungen zu erkennen.

Im Gegensatz dazu ist jemand, der in der Lage ist, sowohl die positiven als auch die negativen Aspekte einer vergangenen Beziehung zu reflektieren, jemand, der über persönliche Reife und Einsicht verfügt. Ein solches Bewusstsein zeugt von der Fähigkeit, Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und deren Auswirkungen auf andere zu übernehmen. Es ist ein Zeichen für emotionales Wachstum und die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln.

Indem Sie darauf achten, wie Ihre Freunde über ihre Erfahrungen sprechen, gewinnen Sie wertvolle Einblicke in ihre Charaktere. Dies kann Ihnen helfen, die Dynamik Ihrer Freundschaften besser zu verstehen und zu entscheiden, mit wem Sie Ihre Zeit und Energie teilen möchten.

## **Aspekt 6: Freundschaft zu sich selbst**

Wie gehen Ihre Freunde mit sich selbst um? Diese Frage ist entscheidend, denn sie offenbart nicht nur den Charakter einer Person, sondern auch, wie sie in der Lage ist, Beziehungen zu gestalten. Können sie über ihre eigenen Fehler lachen oder nehmen sie alles viel zu ernst? Menschen, die in der Lage sind, sich selbst mit Humor zu betrachten, zeigen oft eine bemerkenswerte innere Stärke und Resilienz. Sie wissen, dass Fehler Teil des Lebens sind und dass sie keine Niederlagen, sondern Chancen zum Lernen und Wachsen darstellen.

Die Art und Weise, wie jemand mit sich selbst umgeht, hat direkte Auswirkungen auf seine Fähigkeit, anderen Mitgefühl und Interesse entgegenzubringen. Je gnädiger und wohlwollender eine Person sich selbst behandelt, desto leichter fällt es ihr, diese positive Haltung auch auf andere zu übertragen. Ein Freund, der sich selbst akzeptiert und versteht, dass Schwächen menschlich sind, wird Ihnen in schwierigen Zeiten nicht nur emotional beistehen, sondern auch helfen, Ihre eigenen Herausforderungen mit mehr Gelassenheit anzugehen.

*Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Freund, der mit einem misslungenen Projekt oder einer unangenehmen Situation konfrontiert ist. Anstatt zu lange in Selbstmitleid zu verfallen, lacht er darüber und erzählt die Geschichte mit einem Augenzwinkern. Dieser Humor wirkt ansteckend und schafft eine Atmosphäre, in der auch Sie sich leichter entspannen und die Dinge aus einer anderen Perspektive betrachten können.*

Wenn Ihre Freunde also in der Lage sind, ihre eigenen Schwächen mit Humor und Geduld zu akzeptieren, ist das nicht nur ein gutes Zeichen für ihre persönliche Entwicklung – es bedeutet auch, dass sie Ihnen in der Freundschaft eine positive und unterstützende Atmosphäre bieten können. Es fällt somit leichter, eine Verbindung aufrechtzuerhalten.

Diese Art von Freundschaft ist von unschätzbarem Wert. In einem Umfeld, in dem Fehlern nicht mit Verurteilung, sondern mit Verständnis und Lachen

begegnet wird, können Sie sich entfalten und wachsen. Solche Verhaltensweisen fördern nicht nur ein harmonisches Miteinander, sondern stärken auch das Vertrauen und die Verbindung zwischen Ihnen. Gemeinsam können Sie eine Umgebung schaffen, in der gegenseitige Unterstützung und Ehrlichkeit an erster Stelle stehen – eine Grundlage für eine lebenslange Freundschaft.

Neben dem Blick auf die Qualitäten Ihrer Freunde ist es ebenso entscheidend, einen ehrlichen Blick auf sich selbst zu werfen: Wem sind Sie ein besserer Freund – anderen oder sich selbst? Behandeln Sie sich selbst so, wie Sie auch gerne von anderen behandelt werden würden? Diese Fragen sind nicht nur eine Einladung zur Selbstreflexion, sondern auch ein wichtiger Bestandteil von gesunden Freundschaften, die Ihr Leben wirklich bereichern können.

Wenn Sie sich gesunde und unterstützende Beziehungen wünschen, ist es unerlässlich, die genannten Kriterien zu berücksichtigen. Nehmen Sie sich Zeit für eine ehrliche Selbsteinschätzung: Würden Sie gerne mit sich selbst befreundet sein? Wenn ja, was macht Sie als Freund attraktiv? Und wenn nein, was hindert Sie daran? Indem Sie sich diese Fragen stellen, eröffnen Sie den Raum für persönliche Einsichten und Veränderungen.

Wenn Sie aktiv an Ihrer Fähigkeit arbeiten, sich selbst ein guter Freund zu sein, werden Sie feststellen, dass es viel einfacher wird, die Art von Person zu werden, mit der andere gerne befreundet wären. Statt zu versuchen, andere davon zu überzeugen, Sie mögen zu müssen, legen Sie den Fokus auf Ihre eigene Entwicklung. Ein stabiles Selbstwertgefühl ist dabei das Fundament, auf dem Sie Ihre persönliche Verantwortung für Ihre Glaubwürdigkeit aufbauen. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist entscheidend: Sie hilft Ihnen, die Bereiche zu identifizieren, in denen Sie wachsen können – sei es in Bezug auf Ihre Integrität, Ihre Absichten, Ihre Fähigkeiten oder die Ergebnisse Ihres Handelns.

Letztendlich führt der Weg zu besseren und tiefgründigeren Freundschaften meist über die ernsthafte Auseinandersetzung mit sich selbst und die Bereitschaft, an sich zu arbeiten. Wer sich selbst akzeptiert und respektiert, kann diese wertvollen Eigenschaften auch in seinen Beziehungen zu anderen leben und weitergeben. So wird der Kreis der Freundschaft nicht nur erweitert, sondern auch vertieft, und Sie schaffen ein Netzwerk aus Verbindungen, das auf echtem Verständnis und gegenseitigem Wachstum basiert.

## Verlorene Verbundenheit gezielt wiederherstellen

Fehler sind Teil der menschlichen Natur – sie machen uns nicht perfekt, sie zeigen unsere Verletzlichkeit. In Freundschaften, wo in der Regel Vertrauen und Offenheit herrschen, sind Missverständnisse und kommunikative Fehlritte unvermeidbar. Wenn solche Situationen eintreten, kann es dazu führen, dass sich Kränkungen breitmachen und wir die Verbindung zueinander verlieren. Was also tun, wenn Ihnen daran gelegen ist, eine vertrauensvolle Beziehung zu bewahren? Hier empfiehlt sich ein bewährtes Prinzip, das Ihnen helfen kann, die Brücke zu reparieren und verlorene Verbindungen wiederherzustellen: Der Schlüssel liegt im Dreiklang von Bedauern, Empathie und Verantwortung.

Lassen Sie uns Ihnen eine Geschichte erzählen, die dieses Konzept veranschaulicht.

*Es war ein trüber Nachmittag im Krankenhaus, und eine Mutter besuchte mit ihrer fünfjährigen Tochter einen Verwandten. Um diese Uhrzeit war viel los, und das Summen der medizinischen Aktivitäten erfüllte die Luft. Während die Mutter kurz abgelenkt war, erkundete die kleine Tochter neugierig die Umgebung und verschwand aus ihrem Blickfeld. In ihrem Entdeckerdrang betrat sie das an das Krankenzimmer des Verwandten angegliederte Badezimmer. Auf dem Waschbeckenrand lag eine übersehene Spritze, die das Mädchen mit ihrem kleinen Finger berührte. Ein stechender Schmerz durchfuhr sie, und mit Tränen in den Augen rannte sie zu ihrer Mutter zurück.*

*Die Mutter war entsetzt. Ihre Sorge um die Gesundheit ihrer Tochter verwandelte sich schnell in Wut über die Achtlosigkeit der Beschäftigten, als sie den Grund für die Verletzung erfuhr. Sie drohte dem Personal und dem gesamten Krankenhaus mit rechtlichen Schritten. Der Oberarzt der Abteilung erkannte sofort die Schwere der Situation und wusste, dass dies ein heikler Moment war, er musste behutsam vorgehen. Mit aufrichtigem Bedauern sagte er: „Ich bedauere zutiefst, was Ihrer Tochter passiert ist. Als Vater von drei kleinen Kindern kann ich gut nachvollziehen, wie verzweifelt Sie sich fühlen müssen. Die Ungewissheit, ob das, was sich in der Spritze befand, Folgen für die Gesundheit Ihrer Tochter hat, muss schrecklich sein.“ Er versuchte nichts zu bagatellisieren oder zu beschönigen und fuhr ehrlich fort: „Ich kann nichts tun, um den Vorfall ungeschehen zu machen, aber ich möchte Ihnen zeigen, was wir ändern werden, damit dies keinem Kind mehr passiert. Wir haben sofort Maßnahmen ergriffen, um unsere Sicherheitspro-*

*tokolle zu verbessern und die Einhaltung streng zu überwachen. Kommen Sie bitte mit.“*

*Seine direkte und einfühlsame Ansprache berührte die Mutter tief. Die Worte des Oberarztes halfen, ihre Wut zu besänftigen und das Vertrauen in das Krankenhaus und dessen Bemühungen zur Verbesserung zurückzugewinnen. Beeindruckt von der Authentizität und dem Engagement des Oberarztes entschied sie sich schließlich, von einer Klage abzusehen.*

Diese Geschichte verdeutlicht, wie wichtig der Dreiklang aus Bedauern, Empathie und Verantwortung für die Wiederherstellung von Verbindungen ist. Es reicht nicht aus, sich nur oberflächlich zu entschuldigen – wahres Bedauern und die Anerkennung der eigenen Verantwortung sind essenziell, um Vertrauen zu reparieren. Ohne dies wird eine Entschuldigung zum reinen Lippenbekenntnis, und das bereits erschütterte Vertrauen kann weiter zerstört werden. Der Begriff „ent-schuldigen“ macht dies deutlich: Wenn Sie Ihr Gegenüber bitten, Sie zu ent-schuldigen (also im Prinzip sämtliche Schuld von Ihnen zu nehmen), entziehen Sie sich der Gleichwertigkeit in der Beziehung. Dies kann zu Frustration führen, denn was Menschen tatsächlich wünschen, ist ein Partner, der die Schuld anerkennt und Verantwortung übernimmt.

Nur wer zeigt, dass er Verantwortung trägt, kann dem Gegenüber Hoffnung geben, in Zukunft bessere Ergebnisse zu erwarten. Es ist wirkungsvoller, oberflächliche Entschuldigungen zu vermeiden und stattdessen die Verantwortung für eigene Fehler zu übernehmen, ohne das Gegenüber mit unnötigen Erklärungen zu belasten. Eine mögliche Frage hierfür könnte sein: „Was kann ich tun, um dein Vertrauen wiederzuerlangen?“ Diese Art der Kommunikation ist der erste Schritt zur Wiederherstellung einer wertvollen Beziehung.

## **Gängige Fallen und Stolpersteine im Bereich „Freundschaften“**

Freundschaften überlegt zu wählen und zu gestalten, kann entscheidend sein. Doch auf diesem Weg können auch einige Stolpersteine auftreten, die es zu vermeiden gilt. Diese Herausforderungen können Freundschaften belasten und die Qualität dieser Beziehungen beeinträchtigen. Im Folgenden

werden drei häufige Fallen beleuchtet, die Ihnen helfen können, potenzielle Probleme in Freundschaften frühzeitig zu erkennen und zu umgehen.

## **Falle 1: Dem anderen die Welt erklären wollen**

Gute Freunde sind nicht nur Menschen, mit denen wir lachen und unsere Geheimnisse teilen, sondern vor allem solche, die uns wirklich zuhören. Sie verstehen, dass wahres Zuhören weit über bloßes Hören hinausgeht; es erfordert Empathie und die Fähigkeit, sich in die Gedanken und Gefühle des anderen hineinzusetzen. Bevor sie Ratschläge erteilen, nehmen sich gute Freunde die Zeit, den anderen wirklich zu verstehen. Dieser Respekt vor der Eigenverantwortung des Freundes ist das Fundament einer gesunden Beziehung.

Seien Sie sich bewusst, dass das Bedürfnis, anderen die Welt zu erklären, oft aus einer eigenen Unsicherheit resultiert. Wenn wir ungefragt Ratschläge erteilen, laufen wir außerdem Gefahr, die Grenzen des anderen zu überschreiten und ihnen das Gefühl zu geben, nicht ernst genommen zu werden. Solches Verhalten ist nicht nur übergriffig, sondern kann auch als Selbstbeispielung gedeutet werden. Wir projizieren oft unsere eigenen Erfahrungen und Überzeugungen auf andere und ignorieren dabei möglicherweise ihre individuellen Bedürfnisse und Perspektiven.

## **Falle 2: Zwingende Konstanz erwarten**

Sicherlich haben Sie bereits erlebt, dass sich eine Freundschaft langsam, aber unaufhaltsam auseinanderlebt hat, vielleicht, ohne dass Sie das wirklich wollten. Eventuell haben Sie Kinder, während Ihr bester Freund weiterhin sein ungebundenes Leben genießt. Während Sie sich in die Welt der elterlichen Verantwortung vertiefen, in der schlaflose Nächte und die ständige Sorge um das Wohlergehen eines kleinen Wesens vorherrschen, stehen für Ihren Freund die Karriere und die Freiheit, spontane Abenteuer zu erleben, im Vordergrund. Solche Unterschiede können dazu führen, dass sich die Dynamik Ihrer Freundschaft unmerklich verändert. Geschieht dies, so könnte es auch eine gute Gelegenheit sein, sich gemeinsam an den Tisch zu setzen und Ihre Freundschaft neu zu definieren.

In dieser neuen Realität kann es leicht passieren, dass man sich emotional voneinander entfernt. Gespräche, die früher von gemeinsamen Erlebnissen und Interessen geprägt waren, wandeln sich möglicherweise in eine Mischung aus Unverständnis und Enttäuschung. Was einmal eine enge Verbindung war, beginnt zu schwinden, wenn die Lebensumstände nicht mehr im Einklang sind.

Doch anstatt sich in der Einsamkeit dieser Entwicklung zu verlieren, kann es äußerst hilfreich sein, sich bewusst mit den unterschiedlichen Werten und Prioritäten auseinanderzusetzen, die aus den jeweiligen Lebenssituationen resultieren. Sie können überlegen, welche Herausforderungen und Freuden Ihr Freund in seinem Leben erlebt, und im Gegenzug Ihre eigenen Erfahrungen teilen. Ein offenes Gespräch über die jeweiligen Lebensrealitäten kann helfen, Missverständnisse auszuräumen und die Freundschaft neu zu definieren.

Indem Sie aktiv aufeinander zugehen und versuchen, die Perspektive des anderen zu verstehen, können Sie die Wurzeln Ihrer Verbindung wieder festigen. Vielleicht entdecken Sie, dass trotz der Unterschiede neue Wege für gemeinsame Erlebnisse und tiefere Gespräche entstehen. Das Bewusstsein für die individuellen Herausforderungen und Freuden, die das Leben mit sich bringt, kann die Basis für ein erneuertes Verständnis und eine tiefere Freundschaft schaffen. So wird aus der Distanz möglicherweise eine wertvolle Gelegenheit, Ihre Beziehung zu stärken und an die neuen Umstände anzupassen.

### **Falle 3: Nicht loslassen können**

Vielleicht kennen Sie das Gefühl: Sie verbringen einen Abend mit einem langjährigen Freund, genießen ein köstliches Essen und lachen herzlich über alte Anekdoten. Die Atmosphäre ist entspannt, Sie schwelgen in Erinnerungen, und als Sie schließlich nach Hause gehen, fühlen Sie sich – auf den ersten Blick – zufrieden. Doch wenn Sie einen Moment innehalten und ehrlich in sich hineinspüren, stellen Sie sich die Frage: Hat Ihnen dieser Abend wirklich etwas gegeben?

Es könnte sein, dass Sie sich in den letzten Jahren weiterentwickelt haben, während Ihr Freund auf dem alten Weg geblieben ist. Plötzlich bemerken Sie, dass seine Leidenschaft für die Modellbahn im Keller anscheinend mehr

Emotionen und Begeisterung in ihm weckt als die gemeinsame Zeit mit Ihnen. Statt tiefgehender Gespräche und einer echten Verbindung fühlt es sich an, als wären Sie keine Priorität mehr im Leben des anderen. In solchen Momenten kann es schmerzlich sein, sich die Wahrheit einzugestehen: In manchen Freundschaften ist die Verbindung und Beziehung verloren gegangen.

Doch das muss nicht zwangsläufig negativ sein. Manchmal kann es sogar eine befreiende Erkenntnis sein, wenn einem klar wird, dass es an der Zeit ist, sich von Freundschaften zu lösen, die nicht mehr den gegenseitigen Bedürfnissen entsprechen. Es ist wie das Umtopfen einer Pflanze, die in einem Topf gewachsen ist, der inzwischen viel zu klein geworden ist. Um gesund zu wachsen, braucht man Raum – und manchmal ist dieser Raum einfach nicht mehr in der bestehenden Beziehung vorhanden.

Das bedeutet nicht, dass die gemeinsamen Erinnerungen und die Geschichte, die Sie miteinander teilen, weniger wertvoll sind. Im Gegenteil: Sie haben beide einmal etwas Wundervolles miteinander erlebt, das für immer einen Platz in Ihrem Herzen haben wird. Doch wenn das Gefühl der Verbundenheit schwindet und der Austausch von Gedanken und Gefühlen stagniert, ist es in Ordnung, loszulassen und Platz für neue, tiefere Beziehungen zu schaffen. Um dies umzusetzen, können Sie sich an dem Dreiklang von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft orientieren, der im Kontext der Beziehungskultur im Kapitel „Partnerschaft“ beschrieben ist. Klarheit über die Vergangenheit erlaubt es, mögliche Schuldfragen zu klären und beizulegen. Klarheit über die Gegenwart ermöglicht es, ein Bewusstsein für die jeweiligen Werte zu erlangen. Auf dieser Basis lässt sich Klarheit über die Zukunft hervorragend eruieren.

Indem Sie sich von Freundschaften trennen, die sich überlebt haben, eröffnen Sie die Möglichkeit, neue Verbindungen zu knüpfen – Beziehungen, die Sie inspirieren, herausfordern und emotional erfüllen. Manchmal ist das Loslassen der erste Schritt in eine neue Richtung. So können Sie den Raum schaffen, den Sie benötigen, um mit Gleichgesinnten zu wachsen, die Ihre Werte teilen und die Verbindung suchen, die Ihnen zusteht. Zumal einiges darauf hindeutet, dass gute Freundschaften sogar unser Leben verlängern könnten.



### **DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE**

- Freundschaften sind ein wesentlicher Bestandteil unseres Lebens und haben einen maßgeblichen Einfluss auf unser Wohlbefinden und unsere persönliche Entwicklung.
- Neben anderen Elementen spielt Vertrauen in Freundschaften eine zentrale Rolle.
- Ganz allgemein steigert Vertrauen die Effizienz, reduziert Kosten und erleichtert Weiterentwicklung, während Misstrauen zu übermäßiger Kontrolle führen kann.
- Das Verhalten innerhalb einer Freundschaft trägt entweder zur Stärkung des Vertrauens bei oder beeinträchtigt es negativ. Es basiert dabei auf der Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit, die sich in vier Bereichen manifestiert: Integrität, Absichten, Fähigkeiten und Ergebnisse.
- Gute Freunde erkennt man unter anderem daran, dass sie die Unabhängigkeit des anderen unterstützen und auch bei unangenehmen Themen ehrlich sind.
- Menschen mit narzisstischen Nöten nehmen bestimmte Rollen ein, um die innere Leere zu füllen, vermeiden echte Nähe und schaffen unbewusst Abhängigkeiten.
- Die Art und Weise, wie jemand über vergangene Freundschaften spricht, kann viel über dessen Charakter aussagen.
- Der Weg zu besseren und tiefgründigeren Freundschaften führt auch über die ernsthafte Auseinandersetzung mit sich selbst und die Bereitschaft, an sich zu arbeiten.
- Der Schlüssel zur Reparatur von Verbindungen (z. B. in Freundschaften) liegt im Dreiklang aus Bedauern, Empathie und Verantwortung. Eine ehrliche und authentische Kommunikation ist dabei grundlegend.

## Ausblick in die Zukunft und Fazit

Unserer Überzeugung nach wird in der heutigen Zeit, in der die Komplexität unseres Lebensraums stetig zunimmt, die Fähigkeit, tiefe und bedeutungsvolle Beziehungen und Verbindungen herzustellen und zu erhalten, immer mehr zu einem entscheidenden Faktor für persönliches Wohlbefinden und gesellschaftlichen Fortschritt. Die bisherigen Kapitel haben den Ist-Zustand unserer kollektiven Entwicklungen im Bereich der sozialen Kompetenzen und Kommunikation beleuchtet. Sie haben gezeigt, wie unsere Kommunikationsmuster oft dazu neigen, uns voneinander zu trennen, anstatt uns zu verbinden. Doch was wäre, wenn wir diesen Trend umkehren könnten? Was, wenn die bewusste Pflege von Beziehung und Verbindung nicht nur unsere zwischenmenschlichen Interaktionen, sondern auch unseren Umgang mit der sich rasant verändernden Welt um uns herum weiterentwickeln könnte?

Die Schulbildung steht an der Schwelle zu einer Revolution, nicht zuletzt durch den Zwang, der durch die rasante Entwicklung von künstlicher Intelligenz induziert wird. Was unter Reformpädagogen schon seit fast 100 Jahren bekannt ist, dringt immer mehr in das kollektive Bewusstsein: Der Schwerpunkt kann nicht länger nur ausschließlich auf der Vermittlung von Faktenwissen liegen. Stattdessen rückt die Entwicklung von Kompetenzen, die Kinder auf ein Leben in einer zunehmend vernetzten Welt vorbereiten, in den Vordergrund: Emotionale Intelligenz, Empathie, kritisches Denken und die Fähigkeit zur Kollaboration sind Fähigkeiten, die in zukünftigen Bildungscurricula eine Rolle spielen müssen. Durch die Integration dieser Schlüsselkompetenzen in den Schulalltag können Kinder lernen, sich selbst und Beziehungen zu anderen auf einer tieferen Ebene zu verstehen und zu gestalten. Dies legt den Grundstein für eine Generation, die fähig ist, Brücken zu bauen – zwischen Individuen, Kulturen und sogar über digitale Plattformen hinweg. Gleichzeitig betrifft dieser Wandel auch aktuelle und künftige Arbeitnehmer, die sich durch die rasante Entwicklung mit ähnlichen Herausforderungen, nicht zuletzt bedingt durch in der Vergangenheit versäumte systemische Lernchancen, bereits heute schon konfrontiert sehen.

In einer Welt, in der künstliche Intelligenz und Automatisierung viele traditionelle Berufsbilder verändern, werden zwischenmenschliche Kompetenzen zunehmend zu einem unschätzbaren Gut. Die Fähigkeit, sich mit anderen zu verbinden, kreative Lösungen in Teams zu erarbeiten und Netzwerke zu pflegen, wird in fast allen beruflichen Feldern immer wichtiger. Diese Kompetenzen ermöglichen es uns, über den Tellerrand der technologischen Möglichkeiten hinauszublicken und Innovationen zu schaffen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Sie bereiten uns darauf vor, in einer Umgebung erfolgreich zu sein, in der die Qualität unserer Beziehungen und Verbindungen oft über den Erfolg unserer Projekte entscheidet.

Während künstliche Intelligenz das Potenzial hat, unser Leben in vielerlei Hinsicht zu verbessern, wirft sie auch Fragen auf, wie wir menschliche Verbindungen in einer zunehmend digitalisierten Welt aufrechterhalten können. Die bewusste Auseinandersetzung mit Beziehung und Verbindung bietet einen ergänzenden Gegenpol zur manchmal de-personalisierenden Wirkung der Technologie. Indem wir lernen, unsere Beziehungen und Verbindungen bewusster zu gestalten und zu pflegen, können wir sicherstellen, dass die Technologie uns dient, anstatt uns zu isolieren. In der Interaktion mit KI kann ein tiefes Verständnis für menschliche Verbindungen dazu beitragen, Systeme zu entwickeln, die unsere menschlichen Qualitäten ergänzen und erweitern, anstatt sie zu ersetzen.

Die Investition in unsere Fähigkeit, tiefgreifende Beziehungen und Verbindungen aufzubauen, ist mehr als nur ein Mittel zum Zweck. Es ist eine grundlegende Voraussetzung für ein gelingenderes Leben und den Aufbau einer resilienten, empathischen und innovativen Gesellschaft. In diesem Buch haben wir erkundet, wie ein differenzierteres Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungen und Verbindungen uns nicht nur als Individuen, sondern auch als kollektive Menschheit stärken könnte.

Sie haben Einblicke gewonnen, wie wichtig es ist, bewusst und achtsam Verbindungen zu pflegen. Jede menschliche Interaktion bietet dabei die Chance, eine bereichernde Verbindung zu schaffen.

Ob privat oder beruflich – unsere Beziehungen und Verbindungen zu anderen Menschen beeinflussen maßgeblich unsere Zufriedenheit, unser Wohlbefinden und unseren Erfolg. Menschen sind soziale Wesen, und die Qualität unserer Verbindungen formt unsere Erfahrungen, unser Wachstum und unsere Fähigkeit, authentisch mit anderen zu interagieren.

Beziehungen entstehen durch gemeinsame Werte, Ziele und Erlebnisse, doch Verbindungen gehen darüber hinaus. Eine echte Verbindung erfordert Präsenz im Moment und das tiefe Verständnis für die Gedanken und Gefühle des Gegenübers. Sie kann unabhängig von der Länge oder Tiefe einer Beziehung entstehen und ist im Hier und Jetzt verankert. Um dies zu erreichen, sollten wir die Komplexität menschlicher Kommunikation akzeptieren und uns der WahrnehmungsfILTER bewusst werden – denen des Gegenübers, aber auch unserer eigenen. Es ist diese Fähigkeit zur Differenzierung, die dabei den Unterschied macht.

In diesem Buch haben wir uns auf eine Reise durch die verschiedenen Facetten menschlicher Verbindungen begeben. Es wurden dabei vier Lebensbereiche unter die Lupe genommen: Arbeit, Familie und Alltag, Partnerschaft und Freundschaften.

In der Moderne sind Beziehungen und Verbindungen vielerorts entscheidend für den Erfolg. Vertrauen und Zusammenarbeit entstehen nur durch tiefe zwischenmenschliche Verbindungen, die bewusst aufgebaut und gepflegt werden sollten. Konflikte, wie der Zwiespalt zwischen Ergebnissen und Status oder Auseinandersetzung und Harmonie, sind unausweichlich und zeigen den Bedarf an Integration. Ein erfolgreicher Integrationsprozess funktioniert nicht ohne eine konstruktive Auseinandersetzung und erfordert emotionale Verbindung, aktive Beteiligung und die Bereitschaft zur Weiterentwicklung. Dies gilt besonders für Führungskräfte, die den Wandel hin zu authentischen Verbindungen und kontinuierlicher Reflexion fördern sollten.

In familiären Beziehungen spielt das Selbstwertgefühl eine zentrale Rolle. Es wird durch Beachtung, Erfolgserlebnisse und das Gefühl der Wertschätzung geformt. Authentische Verbindungen innerhalb der Familie entstehen durch Stabilität und das Überwinden von Selbstwertverletzungen. Indem wir aktiv an unserem eigenen Selbstwertgefühl arbeiten, können wir stabile Beziehungen aufbauen, die auch in schwierigen Phasen Halt bieten. Eine ausgewogene Balance zwischen eigener Kompetenz und empfundenem Wert ist dabei der Schlüssel zu einer stabilen emotionalen Verbindung.

In der Partnerschaft wirken oft unbewusste Mechanismen – sogenannte kognitive Unterscheidungen –, die unsere Wahrnehmung und unser Verhalten beeinflussen. Das Verständnis dieser Muster kann helfen, Missverständnisse zu vermeiden und eine tiefere Verbindung zum Partner zu schaffen. Eine kraftvolle Beziehungskultur, geprägt durch Werte, Grun-

düberzeugungen, Rituale, Vorbilder und Symbole, ist das Rückgrat jeder stabilen Partnerschaft. Es sind auch die kleinen, alltäglichen Prinzipien, wie das Äußern von Bedürfnissen oder das Zeigen von Dankbarkeit, die eine Beziehung stärken. Auch Verletzungen und Konflikte bieten Potenzial für Wachstum, wenn sie ehrlich und konstruktiv angegangen werden.

Freundschaften sind ein wesentlicher Bestandteil unseres Lebens. Vertrauen ist hier der zentrale Faktor, der durch Integrität, gute Absichten und ehrliches Handeln gestärkt wird. Freundschaften bieten Raum für Unabhängigkeit und Ehrlichkeit, auch bei unangenehmen Themen. Wahre Freundschaft zeichnet sich durch die Bereitschaft zur Selbstreflexion und zur Arbeit an sich selbst aus. Der Schlüssel zur Reparatur und Vertiefung von Freundschaften liegt dabei in authentischer Kommunikation und der Übernahme von Verantwortung.

## Schlusswort

Liebe Leserinnen und Leser,

bei der Auseinandersetzung mit den Inhalten werden Sie feststellen, dass Sie in bestimmten Aspekten sehr erfolgreich aus Ihrer natürlichen Veranlagung heraus agieren und nicht zwingend etwas verändern müssen, um eine Verbindung herzustellen. Dadurch reduziert sich auch die gefühlte Komplexität des Themas. So wie es verschiedene Möglichkeiten gibt, eine Brücke über einen Fluss zu bauen, gibt es auch unterschiedliche Ansätze, eine Verbindung zu jemandem herzustellen. Dazu gehört auch, dass es ganz spezifische und individuelle Methoden gibt, um eine Verbindung zu etablieren. Wir möchten Sie einladen, beim Herstellen von Verbindungen Ihren eigenen Weg zu finden. Die Wirksamkeit einer Methode hängt stets von Ihrer Persönlichkeit, dem Kontext und Ihrem Gegenüber ab. Es kann vorkommen, dass Sie an einem Tag mit einer bestimmten Haltung oder Kommunikationsweise eine Verbindung herstellen können, während dies an einem anderen Tag mit derselben Person und derselben Methode nicht gelingt. Daher ist es wichtig, zu reflektieren, bei sich selbst zu bleiben und, wenn die Verbindung nicht gelingt, nicht einfach mehr vom Gleichen zu tun, sondern Ihre Haltung, Kommunikation usw. anzupassen. Zumal Sie nie wissen können, in welchem Zustand Ihr Gegenüber gerade ist.

Vielleicht ist während des Lesens dieses Buches der Eindruck entstanden, dass wir, die Autoren, all dies bereits beherrschen würden. Dem ist natürlich nicht so. Je mehr wir darüber erfahren, desto mehr gewinnen wir den Eindruck, noch vieles lernen zu dürfen.

Zum Schluss möchten wir Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, einige Fragen mit auf den Weg geben. Vielleicht hilft Ihnen die eine oder andere Frage dabei, noch mehr Klarheit darüber zu gewinnen, ob und wie Sie Verbindungen herstellen.

### Das Konzept der Verbundenheit

- Welche neuen Perspektiven oder Einsichten haben Sie durch die Lektüre gewonnen?
- In welchen Momenten haben Sie das Gefühl, wirklich mit jemandem verbunden zu sein?
- Zu wem haben Sie eine Beziehung, aber keine Verbindung?
- Welche Übungen oder Praktiken aus dem Buch möchten Sie in Ihren Alltag integrieren, um tiefere Verbindungen zu schaffen?

### Verbundenheit im Bereich Arbeit

- Was bedeutet für Sie Verbundenheit im beruflichen Umfeld?
- Welche unausgesprochenen Konflikte belasten Ihre beruflichen Beziehungen?
- Welche Herausforderungen haben Sie erlebt, wenn es darum geht, berufliche Beziehungen zu pflegen?

### Verbundenheit im Bereich Familie und Alltag

- Wie tragen Sie zur Stärkung des Selbstwertgefühls Ihrer Familienmitglieder bei?
- Welche Rolle spielen Schuldzuweisungen in Ihrer Familie und wie wirken sich diese auf Ihre Beziehungen aus?
- Wie gehen Sie mit Enttäuschungen um, wenn Ihre Familienmitglieder nicht Ihre Erwartungen erfüllen?

### Verbundenheit im Bereich Partnerschaft

- Wie gehen Sie mit Kränkungen in Ihrer Partnerschaft um?
- Wann fällt es Ihnen besonders leicht, die Verbindung zu Ihrem Partner zu halten?
- Welche Seiten Ihres Partners machen es Ihnen schwer, eine Verbindung zu ihm aufzubauen?

### Verbundenheit im Bereich Freundschaft

- Wie gehen Sie mit Konflikten in Freundschaften um, damit Sie die Verbindung erhalten können?
- Warum vertrauen Ihnen Ihre Freunde? Woher wissen Sie das?
- Wann ist es schwer für Sie, die Verbindungen zu Ihren Freunden zu halten, obwohl diese dies vielleicht gar nicht merken?

### Allgemeine Fragen

- Wie hat dieses Buch Ihre Sicht auf zwischenmenschliche Beziehungen und Verbindungen verändert oder erweitert?
- Welche Kapitel oder Abschnitte haben Sie am meisten berührt oder inspiriert?
- In welchen Momenten haben Sie sich besonders mit den Inhalten des Buches identifiziert?
- Was ist bei Ihnen nicht auf Resonanz gestoßen?
- Wie können Sie die im Buch beschriebenen Prinzipien in Ihrem täglichen Leben anwenden?
- Welche neuen Verbindungen oder Beziehungen möchten Sie nach der Lektüre dieses Buches aufbauen?
- Welche Verbindungen oder Beziehungen würden Sie gerne loslassen?

Falls Sie weitere Ideen haben und uns diese mitteilen möchten, würden wir uns sehr darüber freuen.

Wir danken Ihnen von Herzen für Ihre Zeit und Ihr Interesse an dieser Thematik. Möge dieses Buch Ihnen als treuer Begleiter dienen, während Sie stärkere und erfüllendere Verbindungen in Ihrem Leben schaffen.

*Atilla Vuran und Moritz Weilandt*

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Andrzejewski, L. (13. Dezember 2022). So viel kosten Kündigungen wirklich. <https://www.hrpraxis.ch/2022/12/was-kundigungen-wirklich-kosten.html> [26.10.2024]

Ben-Hur, Shlomo, Ringwood, David (August 2017). Making generational differences work: What empirical research reveals about leading millennials. <https://www.imd.org/research-knowledge/leadership/articles/making-generational-differences-work-what-empirical-research-reveals-about-leading-millennials/> [26.10.2024]

Branden, Nathaniel (1995). *The Six Pillars of Self-Esteem*. New York: Bantam

Bresman, Henrik, Rao, Vinika D. (25. August 2017). A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different. <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different> [26.10.2024]

Buber, Martin (1923). *Ich und Du*. Berlin: Schocken Verlag

Büntig, Wolf (1995). *Beachtung – Ein menschliches Grundbedürfnis*. Audio-CD. Schwarzach am Main: Auditorium

Covey, Stephen M.R (2006). *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York: Free Press

Duden online. Stichwort „Beziehung“. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Beziehung> [02.01.2025]

Eidenschink, Klaus (2024). *Es gibt keine Narzissten! Nur Menschen in narzisstischen Nöten: Eine Handreichung für alle und jede(n)*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

El-Mafaalani, Aladin (2018). *Das Integrationsparadox: Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt*. Köln: Kiepenheuer & Witsch

Frankl, Viktor (1982). *... trotzdem Ja zum Leben sagen: Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*. München: dtv Verlag

Gandhi, Mohandas K. (1993). *The Story of My Experiments with Truth*. Boston: Beacon Press

Grawe, Klaus (2004). *Neuropsychiatrie*. Göttingen: Hogrefe

Hall, Michael L., Bodenhammer, Bobby G. (1999). *Figuring Out People: Design Engineering with Meta-Programs*. Verlag Crown House Publishing, Carmathen

Harris, Michelle A., Orth, Ulrich (2020). The link between self-esteem and social relationships: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 119, Issue 6, 1459–1477. <https://doi.org/10.1037/pspp0000265>

- Häusel, Hans-Georg (2012). *Think Limbic! Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen*. Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware
- Hofstede, Geerd (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, Kalifornien: SAGE Publications
- James, William (2013). *The Principles of Psychology*. Mineola, New York: Dover Publications
- Lencioni, Patrick M. (2015). *Die fünf Versuchungen eines CEO*. Weinheim: Wiley-VCH
- Luhmann, Niklas (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Mann, Michal, Hosman, Clemans M. H., Schaalma, Herman P. und de Vries, Nanne K. (2004). Self-esteem in a broad-spectrum approach for mental health promotion. *Health Education Research*, Volume 19, Issue 4, 357–372, <https://doi.org/10.1093/her/cyg041>
- Mruk, Christopher J. (2013). *Self-Esteem and Positive Psychology: Research, Theory, and Practice*. New York: Springer Publishing Company
- Neff, Kristin (2015). *Self-Compassion: The Proven Power of Being Kind to Yourself*. New York: William Morrow Paperbacks
- Orth, Ulrich, Robins, Richard W. (2022). Is high self-esteem beneficial? Revisiting a classic question. *American Psychologist*, 77(1), 5–17, <https://doi.org/10.1037/amp0000922>
- Staemmler, Frank-M. (2016). *Kränkungen: Verständnis und Bewältigung alltäglicher Tragödien*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Vuran, Atilla, Harbers, Nina (2020). *Kommunizieren heißt scheitern: Emotionale Aufnahmebereitschaft und Berechtigung*. Offenbach: Jünger Medien Verlag
- Vuran, Atilla, Harbers, Nina und Rascher, Johannes (2020). *myPONTEA – myLEADERSHIP: Führung individuell entwickelt und umgesetzt*. Offenbach: Jünger Medien Verlag

## Die Autoren



Seit vielen Jahren widmet sich **Atilla Vuran** der Frage, wie emotionale Aufnahmebereitschaft in zwischenmenschlichen Beziehungen umgesetzt werden kann. Sein Ziel ist es, diese Thematik auch wissenschaftlich zu untermauern. Er untersucht das Zusammenspiel von Berechtigung und emotionaler Aufnahmebereitschaft

im Führungskontext empirisch. Als Unternehmer, Autor mehrerer Bücher sowie Inhaber und Gründer der PONTEA AG arbeitet er daran, Verbindungen zwischen Menschen zu stärken. Neben Vorträgen, Seminaren und Workshops für Führungskräfte in Unternehmen unterrichtet er auch als Gastdozent an Universitäten und Instituten.

**Moritz Weilandt** ist Experte für die Dynamik von Beziehungen und Verbindungen in Teams und Organisationen. Mit einem fundierten Hintergrund in akademischer Psychologie, systemischer Beratung und positiver Psychologie widmet er sich der Frage, wie Spitzenleistungen nachhaltig erreicht werden können, ohne dabei auszubrennen. Als Geschäftsführer der PONTEA AG verantwortet er die Ausbildung interner Trainer und berät nationale sowie internationale Unternehmen in Führungsfragen. Dabei verbindet er wissenschaftliche Erkenntnisse mit praxisnahen Ansätzen und steht als Sparringspartner eng an der Seite von Spitzenführern und Entscheidungsträgern.



1. Anzeige Firma  
PONTEA

Anzeige 2.  
Kommunizieren  
heißt scheitern

Anzeige 3  
myPONTEA

Anzeige 4  
Bea und das Ponteal-  
on

Anzeige 5  
Communicating  
means failing

# Notizen

# Notizen

# Notizen