

## **Beziehungen aufbauen und managen**

### **Das ABC des Beziehungs-Managements**

#### **A = Authentizität**

Das wichtigste Pfund, mit dem der Beziehungs-Manager wuchert, ist seine Authentizität. Denn glaubwürdige Beziehungen zu Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten kann derjenige aufbauen, dessen Verhalten mit seinen Werten und Überzeugungen harmonisiert. Wer mit anderen in Kontakt tritt, muss voll und ganz hinter dem stehen, was er sagt und tut. Überprüfen Sie daher, ob sich Ihr Verhalten im Umgang mit anderen Menschen mit Ihren Überzeugungen in Einklang befindet.

#### **B = Beziehungs-Manager**

Beziehungs-Management betrifft den Umgang mit sich selbst und mit anderen Menschen und meint die Bereitschaft und Fähigkeit, die „Welt des Gegenübers“ zu betreten und sich in ihr zu bewegen. Die aufrichtige, freundliche und ehrliche Persönlichkeit, die gleichzeitig über eine hohe Fachkompetenz verfügt, kann in ihrem beruflichen Umfeld zu vertrauensvollen Beziehungen gelangen.

#### **C = Chance des ersten Eindrucks**

Am Anfang jeder Beziehung steht die erste Begegnung – zum Beispiel, wenn ein neuer Kollege seine Stelle antritt oder Sie zum ersten Mal mit einem Vorgesetzten oder Kunden zu tun haben. Der erste Eindruck ist entscheidend für die Qualität der Beziehung – wenn Sie hier einen Fehler begehen, fehlt die Grundlage für das zukünftige Vertrauensverhältnis, denn die Chance des ersten Eindrucks bekommen Sie nicht noch einmal. Bereiten Sie sich deshalb auf den ersten Kontakt sehr gut vor und überlegen Sie sich, wie Sie den direkten Zugang zu dem anderen Menschen finden können.

#### **D = Denkhaltung**

Die richtige Einstellung ist der Erfolgsschlüssel für den partnerorientierten Vertrauensaufbau. Damit ist kein plattes positives Denken gemeint, sondern die Konzentration auf erfolgsfördernde Wertevorstellungen, Überzeugungen und Erlebnisse im Berufsalltag. Klammern Sie sich nicht an Negativerlebnissen fest, die Sie nur herabziehen. Fokussieren Sie sich vielmehr auf angenehm verlaufene Gespräche und Kontakte mit anderen Menschen. So bauen Sie Beziehungsenergie auf, die Sie voran bringt.

#### **E = Emotionen**

Kommunikation verläuft stets auf zwei Ebenen. Während wir auf der Inhaltsebene vor allem verbale Informationen transportieren, teilen wir dem Gesprächspartner auf der Beziehungsebene unsere Gefühle mit und bringen zum Ausdruck, WIE wir etwas

meinen. Dabei spielt die Körpersprache eine wichtige Rolle. Beziehungs-Manager wissen um diese zwei Kommunikationsebenen und sind in der Lage, bei Störungen auf der Beziehungsebene entsprechend zu reagieren: „Ich habe den Eindruck, Sie sind verstimmt. Habe ich Sie verletzt?“

### **F = Fragetechnik**

Zu den wichtigsten Methoden, die Welt des anderen Menschen zu betreten, gehören die Fragetechnik und das aktive Zuhören – so erhalten Sie alle Informationen, um eine nachhaltige Beziehung aufzubauen. Fragen Sie Ihren Gesprächspartner, was er will, nehmen Sie aktiv und interessiert seine Antworten auf und tauchen Sie in seine Sprachwelt ein. Stellen Sie offene Fragen, die er nicht nur mit einem „Ja“ oder „Nein“ beantwortet, also Was- und Wie-Fragen. Fassen Sie das Gehörte in eigenen Worten zusammen, um Missverständnisse auszuschließen.

### **G = Gemeinsamkeiten**

Entwickeln Sie die Fähigkeit, gemeinsame Interessen mit Ihrem Gesprächspartner zu entdecken und zu schaffen. Fragen Sie ihn, was ihm wichtig ist und welche Probleme ihn bewegen – nicht nur im beruflichen Umfeld, sondern auch privat. Finden Sie gemeinsame Gesprächsthemen und lassen Sie sich auf ihn ein.

### **H = Handeln**

„Grau ist alle Theorie, und grün des Lebens goldner Baum.“ Kommen Sie beim Beziehungsaufbau rasch ins Handeln: Gehen Sie neugierig auf die Menschen zu, indem Sie das Gespräch mit ihnen suchen. Öffnen Sie sich dem Gesprächspartner und überlassen Sie ihm den größeren Redeanteil. So erfahren Sie mehr über das, was ihn bewegt. Nutzen Sie eine freundliche Ansprache und ein Lächeln als Türöffner zu dem anderen Herzen.

### **I = Identität**

Beziehungs-Management heißt nicht Anpassung an den anderen um jeden Preis. Entwickeln Sie Ihre einzigartige Identität und bleiben Sie sich selbst treu, lassen Sie sich nicht „verbiegen“. Nicht jeder Kollege und Mitarbeiter an Ihrem Arbeitsplatz wird Ihr aktives Beziehungs-Management positiv aufnehmen. Ziehen Sie sich dann freundlich aber bestimmt zurück.

### **J = Jederzeit**

Beziehungs-Manager nutzen jede Gelegenheit zur aktiven Beziehungspflege. Sie mögen Menschen und sind bereit, sie so zu akzeptieren, wie sie sind, und nehmen sie ernst. Fragen Sie sich bitte: Verfügen Sie über die Grundvoraussetzung erfolgreichen Beziehungs-Managements – sind Sie ein Menschenfreund? Ist das nicht der Fall, sollten Sie sich dazu bekennen und Ihr Beziehungs-Management auf Sparflamme schalten.

### **K = Kommunikationsfaktoren**

Der Beziehungsaufbau wird nur zu knapp 10 % durch Worte bestimmt. Zu über 90 % erfolgt er auf der nonverbalen Ebene: durch Gestik, Mimik, Tonfall, Physiologie und Körpersprache. Wir wirken also immer – auch wenn wir nichts sagen. Ein Beziehungs-Manager geht ganzheitlich vor und baut ein Vertrauensverhältnis auf, indem er Gemeinsamkeiten auf allen Kommunikationsebenen herstellt und sich etwa mit Hilfe seiner Körpersprache mit dem Gesprächspartner auf eine Wellenlänge einschwingt.

### **L = Lob und Anerkennung**

Ihren Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern geht es wie Ihnen: Ein lobendes Wort, ein ernst gemeintes anerkennendes Schulterklopfen, kurz: die ehrliche Akzeptanz ihrer Leistung tun ihnen einfach gut und motivieren sie, sich am Arbeitsplatz zu engagieren. Aufrichtiges Lob kurbelt jede Beziehung an – die einfachste Möglichkeit, Anerkennung zu zollen und Sympathie zu zeigen, besteht darin, im Gespräch das „Lieblingswort“ eines jeden Menschen so oft wie möglich einfließen zu lassen: seinen Namen.

### **M = Mensch im Mittelpunkt**

Bei vielen Menschen ist das meistbenutzte Wort das Wörtchen „Ich“. Sicher: Jeder lebt in seiner Welt und ist dort die wichtigste Person. Beziehungs-Manager jedoch beherrschen die Kunst, sich in die Welt eines anderen Menschen zu begeben, ihn in den Mittelpunkt zu stellen und eine Angelegenheit aus dessen Perspektive wahrzunehmen und zu beurteilen. Diesen Perspektivenwechsel können Sie trainieren, indem Sie grundsätzlich den anderen Standpunkt tolerieren und ihn sich von Ihrem Gegenüber erläutern lassen: So gelangen Sie mit Ihrem Gesprächspartner auch dann zu einer Übereinstimmung, wenn die Positionen zunächst weit auseinanderliegen.

### **N = Nutzen bieten**

Wahrscheinlich neigen auch an Ihrem Arbeitsplatz viele Kollegen dazu, vorwiegend über sich und von sich zu sprechen. Nehmen Sie den umgekehrten Weg, setzen Sie sich auf den Stuhl des anderen und überlegen Sie, wie sie ihm einen möglichst großen Nutzen bieten können, etwa indem Sie ihm helfen, ein Hindernis zu überwinden oder eine Aufgabe zu erledigen. Beraten Sie ihn in einer Angelegenheit, in der er allein nicht weiterkommt. Für Vorgesetzte gilt: Wenn diese einem Mitarbeiter einen Auftrag erteilen, zeigen sie ihm den Nutzen auf, den er persönlich aus der guten Erledigung der Aufgabe zieht.

### **O = Option**

Den einen allein selig machenden Weg zum Beziehungsaufbau gibt es nicht, halten Sie sich deshalb mehrere Optionen offen. Grundlage dafür ist das Instrument der „Beziehungs-Karte“, die Sie zu jedem Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzten führen.

Auf der Karte – die Sie auch im PC anlegen können – notieren Sie alle verfügbaren Informationen zu einer Person: Hobbys, berufliche Tätigkeit, Vorlieben, bevorzugte Gesprächsthemen – also alle Informationen, die Sie beim individuellen Beziehungsaufbau nutzen können.

### **P = Problemlöser**

Beziehungs-Manager sind Problemlöser. Um andere Menschen dabei unterstützen zu können, ihre Probleme zu lösen, muss man diese erst einmal erkennen. Dazu verhelfen die Methoden des aktiven Zuhörens und die Fragetechniken. Danach können Sie Ihren Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern punktgenau diejenige Problemlösung anbieten, die den Nutzen verspricht, den sie sich erhoffen. Für den beziehungsorientierten Gesprächspartner heißt das: hin zum echten Interesse, hin zum konkreten Beziehungsnutzen.

### **Q = Qualifikationen**

Beziehungs-Manager sollten über eine hohe soziale Kompetenz und die Fähigkeit zur Empathie verfügen, sich also gut in andere Menschen hinversetzen können, und in der Lage sein, „über den eigenen Tellerrand hinauszublicken“. Die Beherrschung elementarer Gesprächstechniken gehört ebenso dazu wie die Kunst, im zwischenmenschlichen Bereich überzeugen zu können. Wichtigste Bedingung aber ist: Der Beziehungs-Manager muss aufrichtig am anderen Menschen interessiert sein.

### **R = Resultate**

Sicher gibt es immer wieder (Beziehungs-)Gespräche, die nicht Ihrer Vorstellung entsprechend verlaufen und die Sie folglich als Misserfolg werten. Doch eigentlich sind dies keine Misserfolge, sondern Resultate oder Ergebnisse. Erst durch Ihre Bewertung und Interpretation wird aus solchen Vorgängen etwas Negatives (oder Positives). Das heißt: Wenn der Beziehungsaufbau nicht gelingt, ist dies kein Misserfolg, sondern ein erzielt Ergebnis. Interpretieren Sie den (anscheinenden) Misserfolg als Feedback auf dem Weg zum Ziel, lernen Sie aus Ihren Fehlern – und versuchen Sie, es beim nächsten Mal besser zu machen.

### **S = Selbstwertgefühl**

Achten Sie das Selbstwertgefühl des anderen – auch wenn Sie zum Beispiel einen Mitarbeiter oder Kollegen kritisieren. Nutzen Sie dabei das Konzept der produktiv-konstruktiven Kritik, indem Sie in Kritikgesprächen in die Zukunft gerichtete Verbesserungen und Problemlösungen in Gang setzen, die Selbstachtung des Kritisierten berücksichtigen, ihm Gelegenheit zur Stellungnahme geben und Ihre Kritik zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort vorbringen – also nicht gerade in der Anwesenheit anderer Kollegen.

**T = Technik „Ich-Botschaft“**

Mit Hilfe von „Ich-Botschaften“ äußern Sie beim Beziehungsaufbau Ihre Meinung zu einem problematischen Gesprächsthema ohne belehrende Attitüde. Wenn Sie einem Kollegen eine unangenehme Wahrheit mitteilen wollen, sagen Sie nicht: „Sie handeln verantwortungslos!“ Diese „Sie-Botschaft“ nimmt schnell die Form einer Anschuldigung oder eines Vorwurfs an – so drängen Sie den Gesprächspartner in eine Rechtfertigungsposition. Die Formulierung: „Ich habe ein Problem damit, wie Sie dieses Aufgabe angehen“ hingegen setzt ein sachliches Gespräch zu dem fraglichen Thema in Gang.

**U = Ueberzeugungssätze**

Unsere Überzeugungssätze werden geprägt durch unsere Sichtweise, die Summe unserer Erfahrungen und der Erkenntnisse, die wir daraus ableiten. Der Überzeugungssatz: „Das Managen von Beziehungen bringt ja sowieso nichts“ kann Ihre Fähigkeit zum Beziehungsaufbau hemmen. Überzeugungssätze lassen sich jedoch verändern oder austauschen: Dies liegt in Ihrer Verantwortlichkeit. Überprüfen Sie Ihre Überzeugungssätze, die den Beziehungsaufbau behindern, und ändern oder erweitern Sie sie.

**V = Vertrauensbildende Maßnahmen**

Sympathie und Vertrauen gehören zu den Grundsteinen für eine Beziehung, die Ihre Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzten zu aktiven Partnern werden lässt. Vertrauen entsteht, wenn Sie den anderen Menschen spüren lassen, dass er Ihnen wichtig ist und Sie an ihm interessiert sind. Überlegen Sie sich für jede Woche eine vertrauensbildende Maßnahme, die Sie an Ihrem Arbeitsplatz verwirklichen: ein Gespräch, eine gemeinsame Aktion, ein gemeinsames Mittagessen.

**W = Wir-Gefühl**

Oft erhalten Beziehungs-Manager das zurück, was sie geben: Wie Sie in den Wald hineinrufen, so schallt es heraus. Im Idealfall wird Ihr gutes Beispiel an Ihrem Arbeitsplatz Schule machen, so dass sich alle als Beziehungs-Manager betätigen wollen. So werden alle Mitarbeiter zu einem Team zusammengeschweißt, das gemeinsam „durch dick und dünn geht“. Schreiten Sie voran, andere werden folgen – und ein motivierendes Wir-Gefühl entsteht, ein Betriebsklima, in dem das Arbeiten Spaß macht.

**X/Y = Kein X für ein Y vormachen lassen**

Wenn Ihre Bemühungen, gute Beziehungen aufzubauen, einmal enttäuscht oder gar ausgenutzt wird, sollten Sie sich nicht entmutigen lassen. Widerstände, die beim Beziehungsaufbau auftreten, sollten Sie als notwendige Hindernisse interpretieren, die Sie überwinden müssen.

**Z = Zustände**

Beziehungs-Manager stellen auf zwei Ebenen Zustände her: Bringen Sie sich in einen guten Zustand, bevor Sie an den Beziehungsaufbau gehen, indem Sie sich an den erfolgreichen Beispielen gelungenen Beziehungs-Managements orientieren. Gleichzeitig versuchen Sie mit Hilfe der genannten Techniken und Methoden, Ihre Kollegen in einen guten Zustand zu versetzen. Größte Hilfe dabei sind beziehungs-fördernde Formulierungen, mit denen Sie Ihr Gegenüber in den Mittelpunkt stellen. Wörter, die eine Beziehung hemmen, sind „Antis“ wie „ich, mir, meine, mich“ – so rücken Sie sich selbst in den Vordergrund. Die Beziehungsförderer „Sie“ und „Du“ hingegen bekunden als „Pros“ Ihr Interesse am Gesprächspartner.