

Balian Buschbaum
Katharina Pommer

SPIEGEL
Bestseller-
Autor

Die Zukunft der Kommunikation ist weiblich

Wie du mit Empathie, Intuition
und Präsenz mehr bewirkst
als mit lauten Worten

GABAL

Balian Buschbaum | Katharina Pommer

Die Zukunft der Kommunikation ist weiblich

**Wie du mit Empathie,
Intuition und Präsenz mehr bewirkst
als mit lauten Worten**

GABAL

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

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96739-270-8

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteroth

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Autor:innenfotos: Alexander Gigele (Katharina Pommer), Tomeu Ferrer (Balian Buschbaum)

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH & Co. KG, Löbnitzer Weg 10, D-39418 Staßfurt,
vertrieb@salzland-druck.de

Copyright © 2026 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155, D-63069 Offenbach,
info@gabal-verlag.de

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

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/gabalbuecher

www.x.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC/04-31-2251

PEFC-zertifiziert

Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten
Quellen
www.pefc.de

Inhalt

Vorwort	9
1. Die leise Revolution: Wie weibliche Kommunikation die Welt verändert	
<i>von Katharina Pommer</i>	13
Weibliche Kommunikation als evolutionäre Notwendigkeit	13
Die feine Kunst, Beziehungen zu gestalten	16
Das Ziel: Die Antwort des Gegenübers	22
Resonanz als Führungskern und Zukunftskompetenz	29
Die sieben Säulen der resonanzbasierten Kommunikation	38
2. Körpersprache & Präsenz: Der stille Erfolgsfaktor	
<i>von Balian Buschbaum</i>	53
Für Frauen in Führung: Sichtbar werden, Grenzen setzen, Raum halten	54
Kontext statt Klischee	57
Wirkungstools: Hände, Blick, Kopfhaltung, Füße + Power-Posen & Nervensystem	59
Authentisch durchsetzen: Mikro-Routinen, Authentizität und 4-Stufen-Taktik	75
3. Intuition trifft Strategie: Warum Bauchgefühl in der Führung zählt	
<i>von Balian Buschbaum</i>	90
Das »ZU«-Prinzip: Wie Frauen ihre intuitive Kraft zurückerobern	90
Wahrnehmungsintelligenz in der Führung: Wenn der Bauch denkt und das Gehirn fühlt	92
Intuition im Führungsalltag trainieren und Blockaden auflösen	100

4. Kommunikation im Zeitalter der KI: Empathie, Resonanz und die Zukunft des Miteinanders	
<i>von Katharina Pommer</i>	104
Lebensberater KI: Chancen und Irritationen	105
Was Künstliche Intelligenz von Frauen lernen kann	108
Die Zukunft spricht menschlich: Resonanz als neue Intelligenz	113
5. Männliche und weibliche Kommunikation: Konkurrenz oder Synergie?	
<i>von Katharina Pommer</i>	116
Weibliche Kommunikation, Sprache und Sichtbarkeit im Spiegel der Geschichte	116
Skripte und Rollenbilder: Beispiele aus dem Alltag	124
Missverständnisse: Ressource oder Bedrohung?	133
Von der Konkurrenz zur Synergie: Auf dem Weg zu einem neuen Miteinander	139
Wie sich Gleichberechtigung in der Kommunikation erreichen lässt	145
6. Diversity, Inklusion & New Work: Erfolgreiche Zusammenarbeit der Zukunft	
<i>von Balian Buschbaum</i>	150
Was ist Diversität – und was ist es nicht?	150
Diversity durch kluge Führung praktisch umsetzen	156
Female Leadership als Gamechanger: Mehr Frauen, mehr Vielfalt, mehr Erfolg	161
7. Die weibliche Zukunft der Kommunikation: eine bewusstere Form des Miteinanders	
<i>von Katharina Pommer</i>	168
Vom Rechthaben zu einem neuen Miteinander	168
Das Gegenmodell: Bedürfnis nach Resonanz und Sinn	171
Die neue Stufe kommunikativer Reife	173

8. Praktische Werkzeuge für Kommunikation & Führung	
<i>von Balian Buschbaum</i>	179
Erfolgreich kommunizieren, verhandeln und überzeugen	180
Mit DISC-Modell unterschiedliche Persönlichkeitstypen einordnen	181
Mit dem Motivationskompass die wahren Antreiber sichtbar machen	187
Mit der DAFF-Methode das Konfliktmanagement optimieren	190
Mit der Transaktionsanalyse Gesprächsebenen (besser) verstehen	194
Die Methoden miteinander kombinieren	197
Abwehr erkennen und in Flow verwandeln	199
Mit aktivem Zuhören und Empathie Konflikte lösen und besser verhandeln	206
Danksagung	215
Literaturverzeichnis	217
Über die Autor:innen	222

Hinweis

Entdecke ergänzend zum Buch spannende Videos zur Körpersprache, inspirierende Podcast-Folgen und hilfreiche Highlights auf:

www.mindshift-leadership.com,
www.balian-buschbaum.de und
www.deutsche-akademie-für-führungskräfte.de

für noch mehr Impulse, die dich in deiner persönlichen und beruflichen Entwicklung weiterbringen.

1. Die leise Revolution: Wie weibliche Kommunikation die Welt verändert

von Katharina Pommer

Was überhaupt ist mit weiblicher Kommunikation gemeint? Das ist das Thema des ersten Kapitels, in dem die Entwicklung hin zu einem neuen Kommunikationsparadigma beschrieben wird. Eine entscheidende Rolle spielt der Begriff der Resonanz. Resonanz ist ein Kernaspekt weiblicher Kommunikation, die dazu führt, dass das Gegenüber nicht auf eine bloße Funktion reduziert wird, sondern als Subjekt in seinem Sosein angesprochen werden kann.

Weibliche Kommunikation als evolutionäre Notwendigkeit

Über Jahrhunderte hinweg diente Kommunikation im menschlichen Gesellschaften primär der Verfestigung bestehender Machtstrukturen. Worte wurden nicht als Brücken zum anderen gebraucht, sondern als Instrumente der Steuerung und Abgrenzung. Über Jahrhunderte war Sprache Werkzeug der Ordnung und doch begann in ihr schon der leise Widerstand, den wir in Kapitel 5 wieder aufnehmen.

In dieser kulturellen Matrix entstand eine Kommunikationskultur, die auf Klarheit, Effizienz und Dominanz beruhte, ein Modell, das in vordefinierten, überschaubaren Kontexten durchaus seine Berechtigung hatte. Doch die Welt, in der diese Kommunikationslogik entstand, gibt es so nicht mehr. Märkte verändern sich rasant, Gesellschaften sind vielfältiger geworden, und die Zukunft ist unberechenbarer denn je. Die Gewissheiten, auf denen patriarchale Sprachsysteme ruhten, sind zerbröckelt, und Kontrolle ist unter den Vorzeichen globaler Ver-

netzung und technologischer Beschleunigung zur Illusion geworden. Der Versuch, Komplexität durch lineare Anweisungen zu bändigen, wirkt zunehmend hilflos, gerade jetzt, in einer Zeitepoche, die sich selbst in Echtzeit überholt.

In dieser tektonischen Verschiebung wächst leise, aber unaufhaltlich eine neue Art des Kommunizierens heran, eine, die nicht auf die Durchsetzung eigener Interessen zielt, sondern auf das Halten von Spannungen, das Anerkennen von Differenz, das Spüren feiner Resonanzen im Beziehungsgeflecht.

Diese neue Art der Kommunikation, die wir bewusst losgelöst von biologischen Zuschreibungen als »weiblich« bezeichnen möchten, ist keine flüchtige Modeerscheinung, sondern eine notwendige kulturelle Evolution. Doch was genau meint das?



Weibliche Kommunikation beschreibt nicht das Verhalten eines bestimmten Geschlechts, sondern eine Haltung: die Bereitschaft, Resonanz über Dominanz, Prozess über Ergebnis, Beziehung über Kontrolle und Transparenz über Verschwiegenheit zu stellen.

Wandel durch Aufklärung und Moderne

Lass uns zunächst noch einen Blick auf die Historie der Kommunikation werfen, um den kommunikativen Wandel zu verstehen. Mit der Aufklärung gewann das Gespräch an Bedeutung, nicht nur als höfische Unterhaltung, sondern als Raum des Austauschs über Vernunft und Wahrheit. Der Gedanke, dass Menschen gleichwertige Gesprächspartner sein könnten, brach sich Bahn. Philosophen wie Immanuel Kant und Jean-Jacques Rousseau zeigten eindrucksvoll auf, dass der Mensch nur in Freiheit und Selbstbestimmung wirklich er selbst werden könne. Doch diese Idee blieb in der Praxis ambivalent: Zwar entstanden neue Diskursräume, zugleich aber hielten sich alte Hierarchien, sodass die Veränderung auf kleine Kreise gebildeter Eliten beschränkt blieb. Die Moderne mit ihren Institutionen wie Schule, Fabrik und Büro brachte eine neue Kommunikationslogik hervor. Kommunikation wurde normiert, geregelt, in Verfahren gegossen. Lehrer sprachen zu Klassen, Manager gaben Anweisungen, Arbeiter meldeten gehorsam zurück. Michel Foucault (1977) hat diesen Prozess als »Disziplinierung« beschrieben: Sprache wurde ein Werkzeug,

um Körper und Seelen zu steuern. Psychologisch hieß das, dass viele Menschen lernten, nicht das zu sagen, was sie wirklich dachten oder fühlten, sondern das, was im System erwartbar und erlaubt war. Resonanz, also der Austausch zwischen Sprecher und Zuhörer, wurde selten, Worte wurden funktional und Beziehungen instrumental.

Philosophische Impulse

Erst mit den sozialen Bewegungen des 20. Jahrhunderts – Studentenproteste, Frauenbewegung und Bürgerrechtsbewegungen – begann eine neue Kommunikationskultur sichtbar zu werden: Sprache wurde zum Raum des Widerstands, Zuhören zur politischen Praxis, Gespräch zum Mittel, Unterschiede auszuhandeln. Martin Buber (1958) sprach vom »Ich-Du« als der Begegnung, in der der andere nicht Objekt, sondern Subjekt ist, nicht eine Funktion hat oder diese übernimmt, sondern als Individuum agiert. Emmanuel Lévinas (1983) radikalierte das Ganze noch einmal, indem er betonte, dass im Blick des Anderen die ganze Verantwortung liegt. Die genannten philosophischen Stimmen erinnerten daran, dass Kommunikation mehr sein muss als Funktion, dass sie vielmehr Beziehung ist.

Fallbeispiel »Trump – Selenskyj«: Sinnbild alter Kommunikationsmuster

Zurück ins Hier und Jetzt: Ein prägnantes Beispiel für das Scheitern traditioneller Kommunikationsmuster liefert das historische Treffen zwischen Wolodymyr Selenskyj und Donald Trump im Oval Office. Historisch nicht nur wegen des politischen Kontextes, sondern auch, weil selten ein Staatschef einen anderen auf derart öffentlich demütigende Weise behandelt hat. Zwei Männer, zwei politische Systeme, zwei Selbstverständnisse von Macht und Beziehung prallen aufeinander, doch der kommunikative Bruch geht einseitig aus: Was auf den ersten Blick als diplomatische Routine erscheint, offenbart sich bei genauerem Hinsehen als eine Bühne der Abwertung. Ein Staatschef bedient sich Gesten und Worten, die weniger auf Dialog als auf Dominanz abzielen. Der andere hingegen bleibt bemüht um eine respektvolle, wenn auch defensive Haltung. Analysieren wir die Szene unter kommunikationspsychologischen Gesichtspunkten, lassen sich

mehrere der sogenannten »Vier apokalyptischen Reiter« nach John Gottman (2011) erkennen, vor allem jedoch die Abwertung durch herablassende Gesten (Augenrollen, Abwinken) und Mauern (Verweigerung einer weiteren Kommunikation) durch emotionale Abschottung. Wirkliche Resonanz findet nicht statt. Stattdessen wird Kommunikation zum einseitigen Akt der Statusdemonstration.

Die feine Kunst, Beziehungen zu gestalten

Die Zukunft aber gehört einer Kommunikation, die sich nicht auf Machtdemonstrationen stützt, sondern auf wechselseitiges Erspüren, die nicht auf Kontrolle setzt, sondern auf Resonanz. Dass dies keine idealistische Hoffnung ist, sondern ein evolutionäres Erfolgsprinzip, zeigt ein Blick auf die Sozialstruktur unserer nächsten Verwandten im Tierreich, der Bonobos. Entgegen klassischen Erwartungen dominieren dort nicht die stärksten oder aggressivsten Individuen, sondern die Weibchen: durch soziale Intelligenz, durch Solidarität, durch die feine Kunst, Beziehungen zu gestalten. Studien des Max-Planck-Instituts belegen, dass Bonobo-Weibchen stabile Allianzen bilden, Konflikte deeskalieren und dadurch nicht nur soziale, sondern auch physische Sicherheit für ihre Gruppen gewährleisten.



Macht wird nicht als Nullsummenspiel verstanden, sondern als Netzwerk gegenseitiger Stärkung.

Angesichts der Komplexität und wechselseitiger Abhängigkeiten dieser Zeit könnte kein Modell zeitgemäßer sein. Übertragen wir diese Dynamik auf menschliche Gesellschaften, wird klar: Resonanzbasierte Kommunikation ist kein sentimentales Ideal, sondern ein strategischer Vorteil. Organisationen, die auf Vertrauen, Selbstorganisation und Dialog setzen, sind anpassungsfähiger, innovativer und widerstandsfähiger als solche, die auf starre Hierarchien und autoritäre Kontrollmuster bauen.



Pionierunternehmen wie Buurtzorg in den Niederlanden oder Patagonia in den USA zeigen eindrucksvoll, dass Unternehmen, die auf Sinnstiftung, Transparenz und echte Partizipation setzen, nicht nur menschlicher, sondern auch wirtschaftlich erfolgreicher sind. Sie widerlegen den Mythos, dass Führung durch Kontrolle effizienter sei.

Herausforderungen für Generation Z

Resonante Kommunikation ist anspruchsvoller als autoritäre Kommunikation. Sie verlangt mehr als Techniken des aktiven Zuhörens oder reflektierten Feedbacks. Sie fordert eine innere Haltung der Präsenz, der Offenheit, der Bereitschaft, Unsicherheit nicht zu vermeiden, sondern bewusst zu durchschreiten. Dass diese Veränderung nicht nur Organisationen betrifft, sondern tief in die sozialen Strukturen unseres Alltags eingreift, wird oft erst auf den zweiten Blick sichtbar. Auch in Familien, Partnerschaften, Bildungseinrichtungen und sozialen Bewegungen hat die alte Kommunikationslogik lange gewirkt: Autorität beruhte auf Kontrolle, Erziehung auf Gehorsam, Beziehungen auf Machtspielen. Doch gerade an der jungen Generation zeigt sich, wie tief dieser Wandel reicht und wie groß zugleich die Lücke geworden ist, wenn Resonanzräume fehlen. Viele junge Menschen, insbesondere in der Generation Z, wachsen mit einer Sprache auf, die Nähe oft als Belastung und Beziehung als potenziellen Stressor erlebt.

Was ursprünglich als Schutzmechanismus gedacht war, um Grenzen zu setzen und toxische Menschen zu meiden, wird zunehmend zur Strategie der Vermeidung von Kontakt. Auf Plattformen wie TikTok kursieren Sätze wie: »Du schuldest niemandem etwas« oder »Schütze deinen Frieden, auch wenn du dafür allein bist.« Diese Haltung entspringt nicht mangelndem Interesse an Verbindung, sondern einer tiefen Erfahrung von Überforderung. Gleichzeitig gefährdet sie die Zukunft der Arbeitswelt, aber auch der Demokratie.

Resonanz als Ressource in Politik, in Beziehungen und in Unternehmen

Immerhin braucht beides Kontakt. Der Rückzug ins Ich wird zur Überlebensstrategie in einer Welt, die kaum noch verlässliche Strukturen bietet. Doch damit geht auch etwas verloren: die Erfahrung, dass Beziehung tragfähig sein darf, nicht trotz, sondern wegen ihrer Zumutungen. Weibliche Kommunikation, verstanden als resonanzbasierte, spannungshaltende, prozessoffene Haltung, könnte genau hier eine neue Einladung und Brücke sein. Eine Einladung, sich wieder in Beziehung zu wagen, nicht durch Anpassung, sondern durch echten Kontakt. Gerade in Bildung, Familie und Arbeitswelt braucht es Räume, in denen junge Menschen lernen dürfen, dass man Verbindung nicht ertragen muss, sondern gestalten kann. Dass man nicht nur für sich selbst zuständig, sondern auch Teil eines größeren Miteinanders ist. Und dass genau darin, im Gehaltensein durch andere, die tiefere Form von Selbstwirksamkeit entstehen kann.

Demokratien, die lange auf den mühsamen, aber kraftvollen Prozess des Zuhörens und Aushandelns setzten, geraten heute vielfach unter Druck, nicht, weil sie an Resonanz scheitern, sondern weil sie sie zu verlieren drohen. Autokratische Systeme wirken auf den ersten Blick effizienter: Entscheidungen werden schnell getroffen, Widerspruch wird unterdrückt, Unsicherheit scheinbar ausgeräumt. Doch der Preis dafür ist hoch.



Wo Resonanz erlischt, wo keine echte wechselseitige Antwort zwischen Regierenden und Regierten mehr stattfindet, wo Stimmen nicht gehört, sondern zum Schweigen gebracht werden, dort beginnt der langsame Zerfall der inneren Lebendigkeit eines Systems.

Hannah Arendt formulierte es klar: »Macht entsteht nicht aus der Fähigkeit zur Gewalt, sondern aus der Fähigkeit zur gemeinsamen Verständigung.« (Arendt 1960) Doch wie erreicht man Menschen, Systeme oder Strukturen, die auf der alten Ebene der Kommunikation verharren, die nicht auf Verhandlung und Beziehung setzen, sondern auf Drohung, Kontrolle und Durchsetzung?

Die Brücke, so unscheinbar sie wirkt, heißt Resonanz. Denn Resonanz ist nicht bloß das Echo einer Botschaft, sondern die Erfahrung,

dass man als Gegenüber gemeint ist. Ohne diese Erfahrung bleibt jedes Gespräch ein Machtspiel, jedes Wort ein taktisches Manöver.

Man sieht es im Großen wie im Kleinen: Wenn Putin und der Westen verhandeln, prallen zwei Kommunikationslogiken aufeinander. Die eine sucht Verständigung, die andere signalisiert Stärke. Diplomatie zerbricht nicht an den Themen allein, sondern an der fehlenden Brücke, die beide Seiten auf eine Ebene innerer Bezogenheit führt. Solange das Gegenüber nicht erfahren kann, dass sein Dasein gesehen wird, unabhängig von Zustimmung oder Ablehnung, bleibt Verständigung hohl.

Dasselbe zeigt sich in intimen Beziehungen. Viele Partnerinnen berichten von Gaslighting, jenem subtilen Kommunikationsmuster, in dem Wahrnehmungen des anderen Menschen systematisch verzerrt, entwertet oder geleugnet werden. »Das hast du dir eingebildet«, »Du übertreibst« oder »Das war gar nicht so«, das sind Sätze, die den Boden unter den Füßen wegziehen, weil sie die eigene innere Realität infrage stellen. In solchen Momenten gibt es keine Resonanz, sondern nur Macht über Wahrnehmung. Der Rückzug in sich selbst wird dann zur Überlebensstrategie.

Auch Unternehmen kennen dieses Muster, aber in anderer Form: Wenn Führungskräfte Zahlen über Menschen stellen, wenn Prozesse wichtiger sind als Beteiligung, wenn Kritik als Schwäche ausgelegt wird, dann entsteht ein Klima, das Mitarbeiter:innen in den Selbstschutz treibt. Die Folge ist nicht nur innere Kündigung, sondern eine stille, kollektive Entfremdung. Bleibt also nur der Rückzug oder braucht es die Revolution? Vielleicht beides. Der Rückzug kann eine notwendige Zwischenstufe sein, um den eigenen inneren Resonanzraum nicht völlig zu verlieren. Aber ohne eine stille, unblutige Revolution in unserer Kommunikationskultur wird es keine Brücke geben. Erforderlich ist eine Revolution, die nicht mit Waffen kämpft, sondern mit der radikalen Bereitschaft, anders zu sprechen und anders zu hören. Sie würde darin bestehen, Macht nicht mehr an Durchsetzung, sondern an Bezogenheit zu messen. Hier liegt die eigentliche Einladung weiblicher Kommunikation: resonanzbasiert, spannungshaltend, prozessoffen. Sie könnte jene Brücke sein, die nicht zurück in alte Strukturen führt, sondern nach vorne weist. Eine Brücke, die es möglich macht, Kontakt nicht nur zu ertragen oder zu dominieren, sondern aktiv zu gestalten.

Die Kunst, Spannungen auszuhalten

Demokratien, die lange auf den mühsamen, aber kraftvollen Prozess des Zuhörens und Aushandelns setzten, geraten heute vielfach unter Druck, nicht weil sie an Resonanz scheitern, sondern weil sie sie zu verlieren drohen. So wird sichtbar, dass es sich nicht nur um einen theoretischen Diskurs handelt, sondern um eine Erfahrung, die sich durch alle Ebenen menschlichen Zusammenlebens zieht, von der Weltpolitik über intime Beziehungen bis hin zu Unternehmen, und dass das Scheitern von Verständigung dort, wo alte Logiken von Macht, Drohung und Kontrolle auf neue Ansätze von Diplomatie, Verhandlung und Resonanz treffen, weniger an den Inhalten liegt als an der fehlenden Brücke, die überhaupt erst ermöglicht, dass zwei Seiten einander erreichen können. Denn die autoritäre Logik, so sehr sie aus heutiger Perspektive auch als rückständig erscheint, ist nicht bloß ein Überbleibsel vergangener Zeiten, sondern ein historisch erprobtes Muster des Überlebens, das Sicherheit vorgaukelt, indem es Unsicherheit unterdrückt. Gerade darin liegt die Gefahr, weil es zwar kurzfristig Stabilität verspricht, langfristig aber jede Lebendigkeit erstickt.

Spannung gehört zu jeder lebendigen Ordnung. Sie ist das Feld, in dem Wandel entsteht. Wenn Systeme, Gemeinschaften oder Beziehungen zu glatt werden, verlieren sie ihre Entwicklungsfähigkeit. Resonanz braucht Reibung, aber eine, die getragen ist von Achtung. Wo zwei Perspektiven aufeinandertreffen, entsteht Energie. Diese Energie entscheidet darüber, ob Menschen sich voneinander entfernen oder aufeinander zugehen.

Das Aushalten von Spannung ist eine Haltung, kein Zustand. Es bedeutet, Differenz als Einladung zu verstehen, die eigene Sicht zu erweitern. Wer Spannungen aushält, bleibt handlungsfähig, auch wenn das Ergebnis noch offen ist. Er oder sie hält den Raum, in dem Neues entstehen kann, ohne vorschnell zu urteilen oder zu schließen.

Resonanz entsteht dort, wo Menschen den Mut haben, Uneindeutigkeit auszuhalten. Die Kunst der Verständigung liegt im Dazwischen: im Moment, bevor entschieden wird, im Atemzug zwischen zwei Worten. Hier bildet sich Vertrauen, hier wächst Beziehung, hier beginnt Wandel. Die Kunst, Spannungen auszuhalten, ist damit mehr als eine persönliche Tugend, sie ist eine gesellschaftliche Kompetenz. Sie hält Demokratien lebendig, Teams beweglich und Beziehungen offen für Entwicklung.



Resonanz bedeutet, Unsicherheit nicht zu negieren, sondern gemeinsam zu tragen. Die entscheidende Ressource unserer Zukunft ist daher nicht Kontrolle, sondern Bezogenheit, nicht die Kunst des schnellen Durchsetzens, sondern die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten, ohne das Andere zu zerstören.

Und genau hier, an diesem Punkt, zeigt sich, dass Bildung weit mehr ist als die Vermittlung von Wissen: Sie ist der eigentliche Ort, an dem Gesellschaften üben, ob sie in der Lage sind, diese neue Form der Beziehungskultur hervorzubringen.

Resonanzkultur durch Bildung etablieren

Gerade im Bildungssystem entscheidet sich, ob junge Menschen Resonanz als etwas Natürliches erfahren oder ob sie lernen, sich frühzeitig anzupassen, zu verstummen, zu funktionieren. Alte Bildungsmodelle basierten auf Wissensvermittlung als Einbahnstraße: Lehrende sprachen, Lernende hörten zu. Fragen galten als Störung, Unsicherheiten als Defizit.

Doch neue Ansätze wie demokratische Schulen, Projektlernen oder »Schools of Trust« zeigen: Wo Kinder gehört werden, wo sie Entscheidungen mitgestalten dürfen, wo Unterschiedlichkeit nicht nivelliert, sondern genutzt wird, entstehen Lernräume, in denen nicht nur Wissen vermittelt wird, sondern die Fähigkeit, Unsicherheit zu halten, eigene Wege zu finden und echte Verantwortung zu übernehmen.

Bildung, die Resonanz ermöglicht, bildet nicht bloß Wissenscontainer. Sie formt Persönlichkeiten, die in einer komplexen Welt nicht nach simplen Lösungen verlangen, sondern bereit sind, komplexe Fragen gemeinsam auszuhalten. Wenn wir verstehen wollen, warum Resonanz so selten geworden ist, dann reicht es nicht, über Macht und Autorität oder über die Strukturen von Bildung zu sprechen.

Wir müssen uns vielmehr auch fragen, in welchem Raum unsere Kommunikation überhaupt stattfindet. Während frühere Generationen Resonanz im Nahfeld erlernten, in Familien, Dörfern und überschaubaren Gemeinschaften, erleben wir heute einen Bruch, der weniger mit dem Verlust von Werten als mit dem Übermaß an Reichweite zu tun hat. Es ist, als ob die alten Muster von Macht und Kontrolle, die wir eben noch betrachtet haben, sich in der Informationsgesellschaft

neu kleiden: nicht mehr durch Drohung und Schweigen, sondern durch ein Überangebot an Stimmen, das paradoxerweise dieselbe Wirkung hat: Es macht Beziehung schwer, weil es Überforderung produziert.



Ein neuer Resonanzverlust entsteht nicht mehr durch autoritäre Unterdrückung, sondern durch die Gleichzeitigkeit des Vielen – etwa im Internet –, eine Gleichzeitigkeit, die uns zwingt, ständig präsent zu sein, ohne je wirklich anwesend zu sein.

Wer die Welt in ihrer Totalität auf dem Bildschirm sieht, wer jede Stimme hört, bevor er sie fühlen kann, wer auf Mitteilungen reagiert, noch bevor er ihre Bedeutung aufgenommen hat, der lebt in einer Gegenwart, die zwar unendlich informiert, aber kaum noch berührt.

Das Ziel: Die Antwort des Gegenübers

Noch im 14. Jahrhundert war es für die meisten Menschen unvorstellbar, zu wissen, was wenige Tagesreisen entfernt geschah. Nur wenige Menschen konnten lesen, wer schreiben konnte, gehörte meist der Kirche an oder entstammte dem herrschenden Stand. Das Leben spielte sich im Nahbereich ab, auf dem Feld, im Dorf, im Wirtshaus. Man sprach mit den Menschen, die man sah, man kannte ihre Geschichten, ihre Gesten, ihre Stimmen. Alles, was darüber hinausging, blieb vage, fern und ohne wirklichen Einfluss auf das eigene Empfinden. Heute hingegen ist Information allgegenwärtig. Sie strömt in unsere Zimmer, unsere Gedanken, unsere Körper, oft schneller, als wir sie verarbeiten können. Smartphones liegen auf Nachttischen, Mitteilungen leuchten im Dunkeln auf, Stimmen flackern durch Kopfhörer, und die Gleichzeitigkeit von allem macht es schwer, bei etwas zu bleiben. Aufmerksamkeit wird nicht mehr geteilt, sondern zerteilt. Aus dieser Zersplitterung erwächst ein neues Paradox:



Je mehr Worte, Bilder und Stimmen auf uns einströmen, desto weniger erreichen sie uns wirklich. In dieser Überfülle beginnt der stille Verlust von Resonanz, unscheinbar, aber spürbar im Alltag.

Der Verlust von Resonanz beginnt im Alltag

Obwohl so vieles gesagt wird, bleibt immer öfter das Gefühl zurück, dass etwas fehlt. Dass etwas gesagt wurde, aber nicht gemeint. Gehört, aber nicht gespürt. Dass da Worte waren und doch keine Verbindung blieb. Die Zersplitterung der Aufmerksamkeit, die eben beschrieben wurde, bleibt nicht folgenlos; sie verschiebt die Grammatik des Alltäglichen so weit, dass immer mehr Menschen zwar sprechen und antworten, aber immer seltener das Erlebnis haben, wirklich gemeint zu sein. Wir sehen das inzwischen nicht nur in Erzählungen und Befindlichkeiten, sondern in nüchternen Zahlen: Eine internationale Kommission der Weltgesundheitsorganisation spricht von Einsamkeit als globaler Belastung, von der etwa jeder sechste Mensch betroffen ist, mit deutlichen Folgen für Gesundheit, Bildung und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, also genau jene Sphären, in denen wir Resonanz am dringendsten bräuchten.

Folgen des Resonanzverlustes

Wenn Einsamkeit kein Randphänomen mehr ist, sondern ein struktureller Zustand, dann erklärt sich auch, warum so viele Gespräche ohne Kontakt bleiben: soziale Abkopplung erhöht nachweislich das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Demenz, Depression und vorzeitige Sterblichkeit. Die US-amerikanische Gesundheitsbehörde beziffert die gesundheitliche Wirkung sozialer Abgeschnittenheit auf eine Größenordnung, die dem täglichen Konsum von bis zu fünfzehn Zigaretten entspricht, eine drastische Analogie, die begreifbar macht, warum reine Informationsdichte Resonanz nicht ersetzen kann.

Nirgends wird die Kultur dieses Rückzugs so sichtbar wie in Japan, wo sich Hikikomori, der extreme gesellschaftliche Rückzug, von einem jugendkulturellen Sonderfall zu einer gesamtgesellschaftlichen Herausforderung ausgeweitet hat: Regierungsbefragungen schätzen die Zahl der Betroffenen auf rund 1,46 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter, während der Staat das Thema seit 2021 mit einem eigenen Ressort adressiert und es 2024 gesetzlich als nationales Handlungsfeld definiert hat. Das ist ein politisches Signal, das weniger auf Panik zielt als auf die Anerkennung, dass Resonanz nicht privat zu lösen ist, sondern einen öffentlichen Rahmen braucht.

Diese soziale Verlagerung spiegelt sich in der gestalteten Umwelt: Der Anteil der Eipersonenhaushalte ist in Japan innerhalb weniger

Jahrzehnte zur dominierenden Wohnform geworden (über ein Drittel aller Haushalte; manche Erhebungen für 2020 nennen sogar rund 38 Prozent), und die Städte reagieren mit Mikro-Apartments von neun Quadratmetern mit drei Tatamimatten, die sich hervorragend organisieren lassen, aber kaum Raum für Beziehung eröffnen. Architektur wird so zum Seismografen einer Kultur, in der das Allein-Zurechtkommen wichtiger wird als das In-Beziehung-Bleiben.

Wo Rückzug zur Normalform wird, treten die Schattenseiten deutlicher hervor: Die in Japan so bezeichneten Kodokushi, einsame Todesfälle, sind kein Einzelfall mehr, sondern ein wiederkehrendes Muster in statistischen Berichten und Medienrecherchen, die für 2024 Zehntausende solcher Fälle dokumentieren. Das mag weit weg wirken, ist aber in Wahrheit ein radikaler Ausdruck desselben Problems, das wir in unseren Büros, Klassenzimmern und Küchen spüren: der Abbruch von Bezug.

Ökonomisch betrachtet verschiebt Einsamkeit Konsum und Arbeit in Richtung Logistik-, Plattform- und Zustellökonomien, während sie gleichzeitig Lern- und Innovationsfähigkeit mindert, weil die produktive Reibung, die aus gehaltener Differenz entsteht, seltener wird; politische Antworten reichen deshalb von kommunalen Kontaktprogrammen bis zu nationalen Strategien, denn ohne geteilte Resonanzzonen in Schulen, Unternehmen, Nachbarschaften erodieren genau jene Fähigkeiten, die komplexe Gesellschaften zusammenhalten. Der Kern bleibt einfach und schwer zugleich:



**Resonanz ist die Voraussetzung für wirksame Worte;
sie beginnt mit Anerkennung und mit dem Respekt vor
der Eigenständigkeit des Gegenübers.**

Wenn Menschen aneinander vorbeireden

Wo diese erste Brücke fehlt, greifen Menschen zu alten Mitteln: Kontrolle, Drohung, Rückzug, weil sie schnell wirken; wo sie gelingt, kann Differenz gehalten und in Vertrauen übersetzt werden, und genau deshalb sind Bildungsräume, Arbeitsumfelder und Stadtplanung keine neutralen Bühnen, sondern Resonanz-Technologien, an denen sich entscheidet, ob unser Alltag nur koordiniert oder auch verbunden ist.

Die gesellschaftlichen Befunde zeigen, was sich im Kleinen schon lange abzeichnet: Resonanz zerbricht nicht zuerst in den großen Fra-

gen von Politik oder Ökonomie, sondern im gelebten Alltag. Und zwar dort, wo Menschen aneinander vorbeireden, obwohl sie sich doch hören, wo Worte ihre Funktion erfüllen, aber nicht mehr ihre Beziehungskraft, wo Blicken die Verbindlichkeit fehlt und Gespräche im Moment ihres Beginns schon zu Ende sind. Es sind genau diese unscheinbaren Szenen, die uns spüren lassen, was die Statistiken beschreiben.

Das zeigt das folgende Beispiel.

Beispiel: Im Meeting – wenn das Nicht-Gehört-Werden um sich greift

Juliane sitzt an ihrem Schreibtisch, die Kaffeetasse noch halb voll, während draußen der Tag Fahrt aufnimmt, ein Strom aus Aufgaben, Erwartungen und stummen Anforderungen, der in ihre Gedanken dringt, bevor der erste Termin beginnt. Es ist Montagmorgen, die Woche kaum eine Stunde alt, und schon liegt dieses vertraute Gewicht auf ihr: fein, aber spürbar, wie ein leichter Druck aus innerer Anspannung, der sich über alles legt.

Vielelleicht ist es die Geschwindigkeit, mit der alles geschieht. Vielleicht das Gefühl, schon im nächsten Schritt zu stehen, bevor der erste zu Ende gedacht ist. Oder einfach diese Mischung aus Funktionieren und Fehlen, die ihr längst vertraut ist.

Im heutigen Meeting bringt Juliane sich ein, überlegt, ruhig, mit Blick für das Wesentliche. Ihr Vorschlag ist fundiert, zielführend, anschlussfähig. Doch kaum hat sie geendet, entsteht eine Stille ohne Echo. Kein Widerspruch, keine Zustimmung, kein Nachhaken. Nur dieses kaum merkliche Weiterteleiten des Gesprächs, als wäre nichts geschehen.

Wenige Minuten später greift ein Kollege denselben Gedanken auf, direkter, selbstsicherer, etwas provokativer. Diesmal kommt Bewegung auf. Die Runde nickt, diskutiert, ergänzt.

Juliane beobachtet still. Ihre Aufmerksamkeit ist wach, klar, gesammelt. Sie kennt diese Momente, aus dem Beruf, aus der Schule, vielleicht schon aus der Familie. Sie erinnert sich, wie es war, in der ersten Reihe eine Frage zu stellen und dafür getadelt zu werden,

weil sie nicht ins Raster passte. Oder weil sie zu oft sprach. Oder zu wenig.

Juliane hat früh verstanden, dass Sichtbarkeit keine Sicherheit bietet. Dass Vorbereitung schützt. Dass Fragen Energie kosten. Und dass Klugheit sanft klingen muss, um gehört zu werden.

Heute, im Meeting, stellt sie keine Fragen. Sie gibt Antworten. Doch auch die verhallen. Nur der Gedanke bleibt: Selbst der klügste Champagner verliert sein Prickeln, wenn zu lange niemand anstößt.

Wenn Kommunikation nicht verbindet

Vielleicht liegt der eigentliche Schmerz solcher Momente, die Juliane erlebt hat, gar nicht darin, dass man übergangen wird, sondern in der unsichtbaren Lücke, die sich öffnet, wenn etwas aus einem selbst kommt, aber nicht wirklich ankommt. Wenn Worte zwar korrekt formuliert, aber nicht beantwortet werden. Wenn man sich beteiligt, aber nicht gemeint fühlt. Und wenn man genau spürt, dass da nicht etwa Widerspruch im Raum war, sondern einfach nur: nichts. Kein Echo, kein Bezug, keine Spur von Resonanz. In solchen Augenblicken wird deutlich, dass Kommunikation weit mehr ist als das, was gesagt wird, denn es gilt:



Kommunikation lebt nicht vom Informationsgehalt, nicht von der rhetorischen Klarheit, nicht einmal vom guten Willen allein, sondern von etwas Tieferem, von einer Art innerer Berührbarkeit, die sich nur schwer benennen lässt, aber sofort spürbar ist, wenn sie fehlt.

Zwischenmenschlichkeit als Geschäftsmodell

Wir sind es gewohnt, Kommunikation als Werkzeug zu betrachten, als etwas, das man optimieren kann, das man trainiert, strukturiert und präzisiert. Und natürlich ist es wichtig, wie wir sprechen; aber es ist mindestens ebenso entscheidend, was zwischen den Worten geschieht. In der Pause nach einem Satz, in dem Moment, in dem jemand stockt, in dem Blick, der nicht gleich weiterspringt, und in der inneren Bewegung, die entsteht, wenn man nicht nur reagiert, sondern wirklich

antwortet, nicht technisch geprägt, sondern menschlich. Denn obwohl wir heute mehr kommunizieren als je zuvor, sind wir nicht unbedingt verbundener.

So gibt es unzählige Meetings, Gespräche, Chats, Tools und doch berichten so viele Menschen von einer tiefen, manchmal fast körperlich spürbaren Erfahrung von Alleinsein, nicht nur in Japan. Ja, es gibt sogar Coaches, die anbieten, gegen Gebühr zu kuscheln, spazieren zu gehen, einfach da zu sein und zuzuhören. Ein neuer Markt, der sich öffnet: Zwischenmenschlichkeit. Nicht, weil Menschen keine Menschen um sich hätten, sondern weil in all dem Austausch etwas Entscheidendes fehlt: das Gefühl, wirklich gemeint zu sein, nicht übersehen, nicht korrigiert, nicht analysiert zu werden, sondern in dem, was man sagt, wirklich gemeint zu sein.

Genau hier berührt uns jene leise, unausgesprochene Frage, mit der jedes Kind in die Welt kommt und die uns als Erwachsene nie verlässt: »Wo bist du?«

Die Frage meint nicht, wo du physisch stehst, sondern ob du als Gegenüber verfügbar bist, um die Grundbedürfnisse des Menschseins zu beantworten:

- ob du mir Sicherheit gibst, ein Dach über dem Kopf und die Gewissheit, dass ich hier richtig bin;
- ob du mich ermutigst, zu explorieren und die Welt zu entdecken;
- ob du mir Sinn vermittelst, der meinem Leben eine Richtung und eine Daseinsberechtigung gibt;
- und ob du dich mit mir verbindest, sodass ich nicht nur funktioniere, sondern zugehörig bin.

Diese Frage ist mehr als ein Bedürfnis nach Kontakt, sie ist die existentielle Grundlage dessen, was Maslow in seiner Bedürfnispyramide beschreibt und was Viktor Frankl in die Dimension von Sinn und Existenz überführt hat. Wo sie unbeantwortet bleibt, entsteht nicht nur Einsamkeit, sondern ein Riss im inneren Fundament.



»Wo bist du?« dort, wo diese Frage durch Gegenwart beantwortet wird, wächst Resonanz, Vertrauen und die Erfahrung, dass Beziehung trägt.

IMPULSGEBER UND KARRIEREBEGLEITER

GLEICH WEITERLESEN?

Unsere **Ratgeber zu Beruf und Karriere** liefern erprobte Strategien und begleiten Sie sowohl beim erfolgreichen Start ins Berufsleben als auch bei der Erreichung Ihrer persönlichen Karriereziele.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von unseren **Leseproben** zum nächsten **Schritt auf der Karriereleiter** motivieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!