

## 1. Der Mensch ist ein Beziehungstier

In modernen Unternehmen findet man oft alles, was das Mitarbeiter-Herz vermeintlich begehrt und die Arbeitskraft gesund und leistungsfähig erhält: die Jura-Kaffeemaschine, Obst und Süßes, den ergonomischen Schreibtischstuhl und mehr. Incentive-Reisen belohnen diejenigen, die im vergangenen Jahr besonders fleißig getraht sind. Weiterbildungen gleichen fehlende Kenntnisse aus oder eröffnen neue fachliche Perspektiven. Die offene Bürotür in der Management-Etage sowie ‚offene‘ Feedback-Gespräche gehören ebenfalls zum guten Ton.

Hand aufs Herz: Wie oft haben Sie sich getraut, Ihrer Chefin oder Ihrem Chef<sup>4</sup> Ihre ehrliche Meinung zu sagen? Ist die Gefahr nicht viel zu groß, dass Sie für Offenheit Sanktionen zu befürchten haben? Und wie hoch ist die Chance, dass sich der Vorgesetzte Ihre Meinung zu Herzen nimmt, vielleicht sogar gute Ideen von Ihnen umsetzt – ohne sie als die seinigen zu verkaufen?

Fühlen Sie sich Ihrem Unternehmen und Ihren Kollegen in einer Weise verbunden, die Ihnen Kraft gibt und die Ihr Leben bereichert? Oder gehen Sie nur arbeiten, um Geld zu verdienen?

Verstehen Sie mich bitte nicht falsch. Es liegt mir fern, hier Misstrauen zu schüren oder sarkastisch zu sein. Ich habe jedoch zu oft erlebt, dass der Hase manchmal genau so läuft. Vielleicht kennen Sie das auch, leiden darunter und möchten etwas ändern?!

Deshalb frage ich weiter: Wie wäre es, wenn Sie in Ihrem Arbeitsumfeld etwas zum Positiven verändern könnten? Wenn Sie gehört werden würden, ohne dass Ihre Meinung als Kritik aufgefasst wird? Wenn Sie etwas tun könnten, das für Sie, Ihre Mitmenschen, das Unternehmen oder gar die Welt von Bedeutung ist?

Für den Körper und die Kompetenzen der Mitarbeiter wird, wie oben beschrieben, häufig gut gesorgt. Aber was ist mit den psychischen Bedürfnissen? Wie reden wir miteinander? Woran scheitern Projekte oder Arbeitsverhältnisse? An fachlichen Schwächen und äußeren Umständen, oder an gestörten Beziehungen in hierarchischen Systemen? Ist es der billige Schreibtischstuhl, der uns bei der Arbeit krank macht oder das schlechte Kantinenessen? Oder ist es eher der respektlose Umgang untereinander, die mangelnde Wertschätzung vom Vorgesetzten?

Beantworten Sie für sich selbst, wo Sie im Extremfall formuliert lieber arbeiten würden:

- a) „Bei meinem Arbeitgeber ist alles da, was man sich erträumt – vom leckeren Espresso bis zur kostenlosen Rückenschule –, aber es herrscht ein harscher Umgangston, wir müssen funktionieren.“
- b) „Hier gibt es nichts Luxuriöses. Selbst mein PC ist veraltet. Aber ich fühle mich als Mensch gesehen und verstanden und kann mich einbringen.“

Ich bin der Meinung, dass Arbeit im Leben der meisten Menschen einen zu hohen Stellenwert und eine zu große Zeitspanne einnimmt, um hinnehmen zu können, dass

---

<sup>4</sup> Im Folgenden verwende ich der besseren Lesbarkeit zuliebe die männliche Form.

man dabei auch nur mittelfristig unglücklich ist oder eine Tätigkeit verrichtet, die einem sinn- und bedeutungslos erscheint. Menschen wollen an der Organisation, für die sie arbeiten, teilhaben dürfen, sie wollen Zutrauen erfahren und Leidenschaft für ihren Job empfinden. Sie wollen nicht austauschbar sein, sie wollen einen Unterschied machen. Wenn es das nicht für sie gibt, beginnt ein Kreislauf der Frustration, der in Burn- oder Bore-Out und der (inneren) Kündigung enden kann.

Erledigen Sie Ihren Job, weil es der Chef so bestimmt hat? Weil Sie es müssen? Weil Sie Angst haben, sonst degradiert oder entlassen zu werden? Oder weil Ihre Arbeit Ihnen persönlich etwas bedeutet, der Unternehmenserfolg Ihnen ein Anliegen ist und Ihre berufliche Tätigkeit zum Sinn und Gelingen Ihres Lebens beiträgt?

Wenn Sie Geschäftsführer oder Manager sind: Wollen Sie aufgrund der Hierarchie (die es im noch so hierarchieflachsten Unternehmen gibt), der bestehenden Ordnung, Macht ausüben? Oder wollen Sie Erfolg haben, weil Ihre Mitarbeiter ein natürliches Bedürfnis danach haben, gelungene Beziehungen zu leben, zum Wohle der Gemeinschaft beizutragen und mit ihrem Leben etwas Sinnvolles zu tun?

Dass Letzteres für Ihre Mitarbeiter wie für jeden Menschen der Fall ist, sehen wir uns jetzt näher an ...

### Menschen motivieren Menschen

Die neurobiologische Forschung hat seit den 1990er Jahren mehr und mehr Belege dafür gefunden, dass die Motivation eines jeden gesunden Menschen auf „Zuwendung und gelingende menschliche Beziehungen“<sup>5</sup> ausgelegt ist. Extrinsische Motivatoren wie Bonuszahlungen oder Firmenwagen bringen wenig, wenn die intrinsische Motivation nicht stimmt. Jeder vierte Arbeitnehmer in Deutschland hat innerlich gekündigt und macht Dienst nach Vorschrift.<sup>6</sup> Diese große Anzahl lässt vermuten, dass Statussymbole oder Geld allein kein Garant für eine hohe Arbeitszufriedenheit und Loyalität zum Unternehmen sind. Es sind die intrinsischen Motivatoren, die wesentlich stärker zählen. Hierbei spielt die Beziehung, die wir zu unserem Arbeitsumfeld – den Menschen, die wir dort erleben, – haben, eine wesentliche Rolle: Denn Menschen kommen zu Firmen und verlassen Vorgesetzte. In Zeiten des Fachkräftemangels und des demographischen Wandels kann es sich eigentlich kaum ein Unternehmen leisten, diesen Aspekt nicht zu beachten.

Unternehmensberaterin Marie Miyashiro sagt dazu: „In other words, it’s our nature to care about and for each other. Why, then, is empathy considered such a foreign concept in business and a ‚soft‘ attribute of leadership?“<sup>7</sup>

### Tipps für Führungskräfte:

- Beachten Sie die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Mitarbeiter.
- Fragen Sie sie nach ihrer Meinung.
- Geben Sie ihnen konstruktives Feedback.

---

<sup>5</sup> Bauer, Joachim: Prinzip Menschlichkeit, S. 7.

<sup>6</sup> Laut Unternehmensberatung Gallup. Quelle: [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de)

<sup>7</sup> Miyashiro, Marie: The Empathy Factor, S. 75.

- Interessieren Sie sich für sie als Mensch.

Wie funktioniert die Motivation – extrinsisch oder intrinsisch – nun genau in unserem Gehirn? Die Emotionszentren im Gehirn sind es, die dem Motivationszentrum melden, ob es im Umfeld Ziele gibt, für die sich eine Anstrengung lohnt (Aussicht auf Beförderung, sympathischer Chef, tolles Team, Chancen zur Selbstverwirklichung u.v.m.). Das Motivationszentrum schüttet in einem solchen Fall Dopamin aus, einen Botenstoff, der ein wohliges Gefühl auslöst und den Menschen sowohl psychisch als auch physisch dazu befähigt, sich zu konzentrieren und aktiv zu werden – zu handeln, zu arbeiten. Zusätzlich werden vom Motivationszentrum sogenannte endogene Opiate freigesetzt. Laut dem Neurobiologen und Psychotherapeuten Joachim Bauer wirken sie sich vorteilhaft auf das Selbstwertgefühl, die Laune und die Lebensfreude aus. Sie reduzieren das Schmerzempfinden und sind gut für das Immunsystem. Zusammen mit dem bei motivierten Menschen ebenfalls ausgestoßenen Bindungshormon Oxytozin verringern die endogenen Opiate außerdem Angst und Stress im Gehirn.

Unsere grauen Zellen machen übrigens den Ergebnissen der Hirnforschung zufolge nur wenig Unterschied zwischen körperlichem Schmerz und psychischem Schmerz. Unangenehme Gefühle wie Stress, Ärger, Scham, Schuld oder Angst können uns in unserem Arbeitsleben nicht nur verstören, irritieren und behindern, sondern uns sogar dauerhaft nervlichen Schaden zufügen.

*Übung: Wonach sehnen Sie sich im Berufsleben? Wonach sehnen Sie sich in Beziehung zu Ihrem Chef oder Ihren Kollegen, Kunden, Lieferanten ...? Wonach sehnen Sie sich in Beziehung zu sich selbst als Arbeitskraft / Unternehmer?*

#### Emotion = Motion

Unsere Motivation ist eng an unsere Emotionen gekoppelt, sowohl eingangs bei der Frage, wodurch Motivation entsteht wie ausgangs bei der Überlegung, von welchen positiven Auswirkungen motivierte Menschen (und deren Umfeld) profitieren können.

Nicht jede Emotion ist dabei gleich förderlich: Es ist ein Unterschied, ob Sie durch Schuldgefühle (Angst) oder durch Freude am Geben motiviert sind.

Die gelungene zwischenmenschliche Beziehung – die natürlich angenehme Gefühle beinhaltet – ist laut Bauer die beste Medizin gegen ‚Blau machen‘, innerliche Kündigung oder Burnout – Faktoren, die die deutsche Wirtschaft jährlich Milliarden von Euro<sup>8</sup> kosten.

*Übung: Zu welchen Menschen in Ihrem Arbeitsumfeld haben Sie ein gutes Verhältnis? Zu welchen hätten Sie gerne ein gutes Verhältnis? Wer motiviert Sie? Wer kann Ihnen ein Vorbild sein?*

*Wie motivieren Sie Ihre Mitmenschen? Wie könnten Sie es tun? Welchen Kollegen könnten Sie ein Vorbild sein?*

---

<sup>8</sup> Die volkswirtschaftlichen Kosten durch die Folgen seelischer Leiden beliefen sich 2011 auf 26 Milliarden Euro. Quelle: www.zeit.de

Die Frage ist, ob Sie etwas zum Gelingen einer Beziehung beitragen können, wenn Sie Ihr Gegenüber zum Beispiel als mobbendes, egozentrisches und opportunistisches Ekelpaket sehen. Die GFK sagt hier: nein! Die Notwendigkeit, zunächst Ihre Sichtweise zu verändern, mag Ihnen am Anfang als ziemlich bittere Pille vorkommen, die es zu schlucken gilt, aber sie ist notwendig auf dem Weg zur nachhaltigen Verbesserung bzw. – um im Bild zu bleiben – zur ‚Heilung‘ zwischenmenschlicher Verbindungen.

Sympathie ist dabei nichts grundsätzlich Vorhandenes – wo sie nicht gegeben ist und sich nicht einstellen mag, hilft ihre Schwester, die *Empathie* weiter. Von ihr handelt das nächste Kapitel. Sie macht es einfacher, die bittere Pille zu schlucken, um zu gesunden und wohlschmeckenden Ergebnissen zu kommen.

#### **Take Aways:**

1. Menschen sehnen sich auch im Arbeitsleben nach Wertschätzung, Respekt, Sinn, Bedeutsamkeit und Autonomie.
2. Menschen kommen zu Firmen und verlassen Vorgesetzte.
3. Projekte scheitern aufgrund von gestörten Beziehungen in hierarchischen Systemen.
4. Unser Gehirn ist auf Kooperation statt auf Kampf gepolt. Es unterscheidet kaum zwischen körperlicher und psychischer Gewalt.
5. Langfristige Motivation entsteht durch die angenehmen Gefühle, die gelungene Beziehungen in uns auslösen.