



BEZIEHUNGSARBEIT

AKTIVE GESTALTUNG DER ZUSAMMENARBEIT

Täglich treffen Menschen unterschiedlichsten Charakters zusammen, die im Ideal auch im Alltag gut zusammenarbeiten sollen. Gerade im Arbeitsumfeld menschelt es aber am meisten. Hier werden versteckte Bedürfnisse meist unbewusst ausgedrückt und führen nicht selten zu Grabenkämpfen und somit zu hohen, aber vermeidbaren Reibungsverlusten. Eine der wichtigsten Aufgaben und Kompetenzen von Führungskräften der Zukunft ist es daher, die aktive Gestaltung von Beziehungsqualität sowie die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen in den Fokus zu nehmen.

Hört man den Begriff der „Beziehung“, wird meist nur an eine Partner- oder Freundschaftsbeziehung gedacht. Davon sollten wir uns gedanklich lösen, dass aktive Beziehungsgestaltung „nur in derartigen Beziehungsstrukturen“ notwendig ist, sondern dass es notwendig ist, sich aktiv in jede Begegnung mit der Welt einzulassen.



Die verschiedenen Wesensarten und Charaktere der Menschen gestalten unser Leben so bunt und abwechslungsreich, aber gerade in Firmen liegen darin die größten Stolpersteine. Man möchte zwar auf der einen Seite die Diversität von Teams, aber gleichzeitig versucht man mit alten Führungsmodellen und oftmals begrenzenden und ungeeigneten Strategien und Tools alle Mitarbeiter gleich zu führen. Das scheitert jedoch in den meisten Fällen, erzeugt ineffizienten Ressourcen-Einsatz und führt bei vielen Mitarbeitern zu Frust, da sie sich nicht gesehen und auch nicht wertgeschätzt fühlen. Somit kann die Andersartigkeit bald zum Problem werden. In manch einer Firma erkennt man deutliche Muster der An-

passung bei den Mitarbeitern, was ein Symptom eines solchen Führungsstils ist. Selbstverantwortung, Selbstbewusstsein und Selbstbestimmung gehen dadurch verloren, obwohl gerade diese Qualitäten die Voraussetzungen sind, um als Unternehmen dauerhaft erfolgreich zu bleiben. Häufig ist eine gelebte Individualität nicht erwünscht, aber genau das wäre der Motor, dass neue Dinge entstehen können.

Zunächst sollte im Unternehmen klar werden, dass Zusammenarbeit immer mit Beziehungsarbeit einhergeht. Es menschelt, mal mehr und mal weniger. Wenn aber der Fokus überwiegend auf Zahlen, Daten und Fakten gelegt wird und weniger auf die aktive Gestaltung

einer Beziehungskultur, können leicht unbemerkt kleine und größere Brandherde entstehen. Beziehungen, ob innerhalb einer Abteilung oder auch abteilungsübergreifend, entstehen nicht von allein, wenn keine guten „Kommunikatoren“ (Beziehungsmenschen) innerhalb der Abteilungen sind. Ein gutes Betriebsklima und eine vertrauensvolle Kooperationskultur ist Beziehungsarbeit.

In vielen Unternehmen werden überwiegend Prozessoptimierungen vorangetrieben. Die menschliche Seite wird häufig völlig ausgeblendet. Dabei sind es doch die Menschen, die die Prozesse mit Leben füllen und diese abwickeln. Meist ist nicht der Prozess „schuld“, wenn etwas nicht so läuft wie es laufen sollte, sondern es fehlt an der notwendigen Kommunikation und dem gegenseitigen Dialog: „Was brauchst du von mir, damit du bestmöglich weiterarbeiten kannst?“ Dies sollte die Basis einer jeden Zusammenarbeit bilden. Dieser Dialog über Fachgrenzen hinweg hat etwas mit gegenseitigem Erwartungsabgleich zu tun und zeigt, dass man Interesse an der Arbeit seines Gegenübers hat. Noch immer herrscht in vielen Unternehmen ein anderes Denkmodell vor. Es wird geschaut, dass es im eigenen Verantwortungsbereich gut funktioniert und man möglichst wenig Arbeit mit der Schnittstellen-Synchronisation hat, da die täglichen Aufgaben und Herausforderungen häufig schon ein gesundes Limit überschreiten. Auch die bereichsbezogenen Zielvorgaben spielen dabei häufig eine Rolle und fördern nicht immer einen ziel- und ergebnisorientierten Austausch.

Dieses Verhalten ist unkollegial und stört die zwischenmenschlichen Beziehungen untereinander. Man hat den

Auch wenn jeder Mensch ersetzbar ist, ist jeder Mitarbeiter ein aktiver Mitgestalter einer guten Beziehungsqualität, wodurch das Gelingen maßgeblich gefördert werden kann.

Blick auf das große Ganze verloren – auf ein optimales Produkt oder optimale Dienstleistung, um den Kunden in bester Qualität zu beliefern, ohne dass die Mitarbeiter dabei ausbrennen oder sich durch Stress aufreiben. Jede Abteilung und jeder Mitarbeiter der Abteilung sollte sich immer darüber bewusst sein, dass die Tätigkeit jedes Einzelnen zum Gelingen des großen Ganzen beiträgt. Auch wenn jeder Mensch ersetzbar ist, ist jeder Mitarbeiter ein aktiver Mitgestalter einer guten Beziehungsqualität, wodurch das Gelingen maßgeblich gefördert werden kann.

Hört man den Begriff der „Beziehung“, wird meist nur an eine Partner- oder Freundschaftsbeziehung gedacht. Davon sollten wir uns gedanklich lösen, dass aktive Beziehungsgestaltung „nur





in derartigen Beziehungsstrukturen“ gelebt wird, sondern dass es notwendig ist, sich aktiv in jede Begegnung mit der Welt einzulassen. Wir interagieren auf vielfältige Weise mit der Natur – den Pflanzen und Tieren – und den Menschen, die uns begegnen. In all den Bereichen ist Beziehungsarbeit erforderlich, soll die Welt „gesund“ und im Gleichgewicht bleiben.

„Klimaschutz“ beginnt bei uns selbst und bedeutet bewusste Beziehungsarbeit und da diese immer bei uns selbst beginnt, sollte man sich immer wieder folgende Fragen stellen:

„Was löse ich durch meine Entscheidung, meine innere Haltung, mein Kommunikationsverhalten aus?“

„Welche Auswirkungen hat das auf mein Umfeld?“

Prozesse sind nur Unterstützung

Die Ablaufprozesse zur Unterstützung der Arbeit des Einzelnen entstehen meist dann von ganz allein, nämlich im gegenseitigen wertschätzenden Dialog. Bereits Niklas Luhmann hat in seinen systemtheoretischen Erkenntnissen geschrieben, dass Organisationen nur aus Kommunikation bestehen und das gelingt nur mit Menschen. Die Prozesse unterstützen die Kommunikation, sollten aber niemals die zwischenmenschliche Kommunikation ersetzen.

Funktionierende Prozessstrukturen sollten lediglich Klarheit und Orientierung geben, nicht mehr und nicht weniger. Gleichzeitig ist das so schwer, da unterschiedliche Persönlichkeiten unterschiedliche Impulse für ihre Orientierungen benötigen. Vom Freigeist



bis zum ängstlichen Menschen finden wir in Organisationen alles, deshalb ist es wichtig, dass heute Personal- und Organisationsentwicklung unbedingt ineinanderfließen sollten. Das eine geht nicht ohne das andere. Kenntnisse über gruppendynamische Prozesse sind die Basis, um ein stabiles Fundament aufzubauen, das flexibel genug ist, die Individualität des Einzelnen voll zur Entfaltung zu bringen.

Daraus erschließt sich die Frage: WIE wollen wir zusammenarbeiten? Und dann kommt gleich das Warum – WOZU dient diese Art der Zusammenarbeit? WAS fördert sie und was behindert sie? Auch die Führungskraft von Morgen sollte diesen holistischen Blick einnehmen, damit erkannt wird, was das Team benötigt, um optimal in den Wertschöpfungsprozess eingebunden zu sein und

möglichst wenig Energie auf dem Weg dorthin verpufft wird. Jobrotation und teamübergreifende Workshops sowie wirklich gelebtes Projektmanagement können hier wertvolle Helfer sein.

Beziehung beginnt bei einem selbst

Wie wäre es, wenn wir in Zukunft, immer dann, wenn wir uns mächtig über das Verhalten anderer aufregen, innehalten und die Energie umwandeln und uns fragen: „Was genau regt mich an dem Verhalten der Person auf?“

Derjenige, der sich über jemanden oder etwas aufregt, hat ein inneres Resonanzfeld, das lediglich von außen angeregt wird. Die Reaktion darauf liegt im persönlichen Entscheidungsbereich.

Das Umfeld ist zwar Auslöser, aber nicht die Ursache von eigenen Stimmungen, Gedanken und Verhaltensweisen – Ursache ist man immer selbst.

Es wird heute wichtiger denn je, dass erkannt wird, dass in jedweder Form von Begegnung Beziehungsarbeit zu leisten ist. Wir sollten erkennen, dass bei Begegnungen zwischen Menschen immer verschiedene Blickwinkel, Weltbilder und Vorstellungen aufeinandertreffen. Dies kann sehr befruchtend sein, wenn es in gegenseitiger Toleranz, Akzeptanz und Wertschätzung geschieht. Beharren Menschen auf ihrer festen und meist vorgefassten Meinung, kann eine Zusammenarbeit sich schnell als schwierig und scheinbar unmöglich erweisen.

Führungskräfte von morgen sollten die Fähigkeit mitbringen, Beziehungsräume zu gestalten und Beziehungs-Qualität vorzuleben. Meist sind sie immer noch viel zu stark in den operativen Tagesablauf eingebunden und scheuen echten Kontakt mit den Mitarbeitern. Manchmal vielleicht, weil sie dafür keinen gut bestückten „Handwerkskoffer“ mitbekommen haben. Sie fühlen sich in fachlichen Dingen sicher und wohl, in anderen Dingen – wenn es um das Menschliche geht – herrscht die Meinung vor: Das läuft schon so, dafür haben wir ja Prozesse etabliert. Diese Sichtweise gehört aber gewandelt, will man motivierte, selbstverantwortliche, selbstbewusste und selbstbestimmte Mitarbeiter, denn das hat mit Wertschätzung zu tun, die auf echtem Interesse am Menschen begründet ist.

Wir haben Ihnen ein paar Fragen zusammengestellt. Vielleicht hilft es Ihnen herauszufinden, wo Sie persönlich und Ihre Organisation stehen.

Folgende Fragestellungen gilt es zu erarbeiten:

- Bestehen in unserem Bürogebäude gute Begegnungsräume, in denen sich Menschen gerne treffen – außerhalb von Meetings?
- Ist dies überhaupt in der Unternehmenskultur vorgesehen? Wenn nein, warum nicht?
- Wie werden Meetings gestaltet? – Gibt es hier Raum/Zeit für persönlichen Austausch?
- Wie gut kenne ich die eigenen Mitarbeiter und Kollegen? Was weiß ich über aktuelle, private Lebenssituationen meiner Team-Mitglieder und Kollegen?
- Habe ich überhaupt echtes Interesse an meinen Mitarbeitern? Wenn nein, warum nicht?
- Wie sprechen wir in Führungskreisen über unsere Mitarbeiter, zum Beispiel in der Produktion? Welche Haltung nehme ich innerlich dazu ein?
- Grüße ich alle Menschen, die mir im Unternehmen begegnen oder mache ich dort Unterschiede? Grüße ich auch das Reinigungspersonal und Menschen, mit denen ich zwischenmenschliche Herausforderungen habe?

Gelebte Beziehungen sind die Basis, das Fundament einer jeden Organisation, jeder zwischenmenschlichen Begegnung und jeder Interaktion mit unserer Umwelt. Wir haben es in der Hand, welche Kultur und in welchem Klima wir leben. (tl)