

Wie werden aus Beschäftigungsverhältnissen tragende Beziehungen?

Ein Arbeitsverhältnis ist eine Beziehung, die auf festgelegten Parametern und Absprachen basiert. Dahinter liegt immer auch die zwischenmenschliche Beziehung und diese kann „toxic“ oder „healthy“ oder „nurturing“ sein. Diese Begriffe assoziieren wir eher mit privaten, familiären oder Liebesbeziehungen, aber die Grundlagen sind auf eine Arbeitsbeziehung absolut übertragbar.

Die Basis zu schaffen für eine engagierte, motivierte Arbeitsatmosphäre bedeutet gute Beziehungen zu fördern. Die hier beleuchteten vier Parameter sind essentielle Aspekte für den Aufbau und das Führen guter Beziehungen im Arbeitsleben:

Besitzergreifung versus Zugehörigkeit

Das Gefühl der Zugehörigkeit zu einem Team oder Unternehmen kann ausgesprochen förderlich sein, die Motivation steigern, das Gefühl von Sicherheit geben. Die Leute bringen sich ein, haben ein echtes Interesse am Erfolg der Firma, des Projekts, des Teams. Ein solches Gefühl der Zugehörigkeit zu fördern durch Teamaktivitäten, kommunikationsfreundliche Arbeits – und Pausenräume, Firmenfeiern etc kann ein Schritt in die richtige Richtung sein, entscheidend ist aber, dass die Teilnahme nicht zur Zwangsverpflichtung wird und die, die fernbleiben verurteilt werden. Dies geschieht, wenn die alltägliche Kommunikation nicht auf Teilhabe, Respekt und Offenheit basiert. Dann wird auch eine gutgemeinte Einladung zur besitzergreifenden Forderung. Wer will schon zu einer Bande gemeiner Bullies gehören? Klar, jeder der von ihnen drangsaliert wird. Dann wird besonderer Einsatz aber nicht aus Begeisterung und Engagement geleistet, sondern aus Angst, die wiederum Kreativität blockiert und Kraft raubt.

Auch oberflächliche Friedhöflichkeit führt nicht zum Ziel. Es gibt also keine wirksamen Quick Fixes, die zu einem „Wir“ – Gefühl beitragen, nur durch dialogische Führung und eine Organisationskultur, die eine entsprechend auf das „Wir“ ausgerichtete Haltung inspiriert ist ein positives Zugehörigkeitsgefühl zu erreichen.

Kontrolle versus Interesse

Immer noch glauben viel zu viele Führungskräfte ihre Mitarbeitenden kontrollieren zu müssen. Das Wort würden sie nicht wählen, aber enttäuscht und leicht resigniert kundtun, dass sie sich selbständigere Leute wünschen. Mit der Güte eines fürsorglichen Elternteils helfen diese Führungskräfte wo sie können und wundern sich, dass die Mitarbeitenden immer irgendwie die lieben Kleinen bleiben, einige angepasst, andere auch mal rebellisch. Kontrolle motiviert nicht die eigenen Ressourcen auszubauen, sondern höchstens zu vertuschen was fehlt, sich ganz viel Mühe zu geben ohne tiefes Vertrauen in die eigene Selbstwirksamkeit oder sich zu beklagen über die zu Anforderungen (nicht, dass es für letzteres nicht zuweilen auch guten Grund gibt).

Interesse bedeutet Fragen stellen: Warum haben Sie diesen Weg gewählt? Was ist Ihr Ansatz? Was haben Sie erreicht? Wo hakt es? Was haben Sie schon überprüft? Was für andere Möglichkeiten könnte es geben? Wie denken, Sie zukünftig verfahren zu wollen? Was hätten Sie im Nachklang gerne anders gemacht? Welche Lösungen sehen Sie?

Zeigt eine Führungskraft echtes Interesse, kein „so tun als ob, weil man/frau das heute so macht“, hilft sie dem Gegenüber sich zu entwickeln, sein eigenes Potenzial und Ihr Zutrauen darin zu erkennen und es auszubauen.

Kontrolle basiert auf dem Konzept von Misstrauen. Interesse baut Vertrauen auf!

In welcher Welt möchten Sie lieber arbeiten?

Loslassen versus Wegwischen

Loslassen ist in aller Munde. Zunächst möchte ich ganz klar einräumen, dass das leichter gesagt, geschrieben, gepriesen ist, als getan. Was schnell mal getan wird, ist etwas wegzuwischen. „Ja, war ja auch nicht so schlimm“, zu sagen, obwohl es innerlich brodeln, ein Gefühl von Enttäuschung und Ungerechtigkeit entsteht und als schwerer Brocken im emotionalen Keller liegen bleibt. Dabei kann es um ein Übergehen bei der Beförderungsrunde gehen oder um einen achtlos dahingesagten Satz, der „lustig“ gemeint war. Loslassen ist angesagt, immer schön entspannt und gelassen! Da kommt Wegwischen gut zu passen, es sieht nach außen dann zumindest nach Souveränität aus.

NEIN!

Etwas Loslassen ist erst dann möglich, wenn der gedankliche Prozess darüber abgeschlossen ist. Und das ist häufig erst möglich, wenn einige Unklarheiten ausgeräumt sind. Wieso, weshalb, warum? Die Sesamstraßenfragen dem entsprechenden Ansprechpartner zu stellen, natürlich erst nachdem man/frau ihre innere Balance wiedergefunden hat, führt meist zu sehr wertvollen Erkenntnissen. Dafür eignen sich „Ich-„Botschaften. Zum Beispiel: „In der Situation, habe ich mich übergangen gefühlt. Es ist mir wichtig, zu erfahren, was Ihre Beweggründe waren? „ Daraus kann ein ergründendes Gespräch folgen, das die Parameter für eine Beförderung definieren kann und so Klarheit und Verbindlichkeit schaffen kann. Ebenso kann eine entsprechende Botschaft bei dem „dummen Spruch“ dazu führen, dass die Andere sich bewusst macht, wie das ankommt. Eventuell aber auch nicht, sondern es gibt noch eine weitere respektlose Bemerkung. Dann können wir uns fragen, was die Person gerade über sich selbst kund tut und erkennen, dass dieses Verhalten wohl wenig mit einem persönlich zu tun hat.

Trotz aller Kommunikationsfreude würde ich nicht anraten aus jeder Fliege einen Elefanten zu machen. Bleibt also zu entscheiden, wann es sinnvoll ist ein Thema anzusprechen. Dazu zwei Tipps:

Erstens: Versetzen Sie sich in Ihr Gegenüber? Wie sieht die Sache aus seiner Perspektive aus? Zweitens: Wie würde eine 100% in sich ruhende, selbst-bewusste Person die Situation wahrnehmen und agieren? (Aufgepasst – nicht reagieren!)

Ehrlichkeit versus Schroffheit

Authentizität ist so beliebt dieser Tage. Ist ja auch eine gute Sache, seine wahren Ansichten zum Ausdruck zu bringen, sein wahres Selbst zu zeigen. Wozu sollte man sich austauschen, Feedback erfragen, wenn dann nur friedhöfliche, wie Schulz von Thun es nennt, Aussagen kommen? Also authentisch Klartext reden?

Mit Einschränkungen!

Wir alle haben Ecken und Kanten, das ist wunderbar, die sollten aber nicht zum Status – Quo von Verhalten und Kommunikation erhoben werden. Wo bleibt unsere

Entwicklungsfähigkeit? Unser Potential zu wachsen und selbstwirksamer zu werden?

Gelungene Kommunikation basiert auf einer guten Kombination von Ehrlichkeit und Außenwirkung. Mit dem was wir sagen, möchten wir meist etwas bewirken. Schroffe

Ehrlichkeit bewirkt selten das Erwünschte, es sei denn man möchte den Anderen demotivieren, beleidigen und herabsetzen.

Die freundliche Kuschelkultur, die heute in vielen Unternehmen herrscht, führt aber häufig zu einer Übersensibilität, sowie Unsicherheit und Unklarheit, was wiederum zu Unzufriedenheit und Effizienzverlust führt.

Wie denn nun?

Auch für die gelungene Balance zwischen Ehrlichkeit und Wirksamkeit sind Fragen sehr wertvoll: „Was ist Dein Ziel? Inwieweit passt das zu unserer Strategie?“.

Aber auch auf klare, sachbezogene Aussagen, die allerdings nicht als Generalplätze wie „so macht man/frau das nicht“, sondern als Meinungs – oder Wissenskundgabe platziert werden, können und wollen wir nicht verzichten. Wertschätzende Kritik zu äußern bedeutet, dass man jemandem zutraut damit umzugehen, d.h. ihn als Erwachsenen anspricht. Und so sehr unser „Inneres Kind“ Aufmerksamkeit braucht, sollte es immer von einem klar blickenden Erwachsenen beschützt und vertreten werden, anstatt selbst für sich selbst zu fechten mit eben, oftmals kindischen Mitteln.

Kurz: Ehrlich, aber mit Gefühl für das Empfinden des Gegenübers.

Damit kommen wir zur Empathie im Arbeitsleben. Dazu nächstes Mal.

www.hemshorn.com

<https://www.berkeley-international.com/blog/when-healthy-relationship-habits-turn-toxic/>