

Was braucht es zum Miteinander?

Im Alltag des Unternehmens sind Effizienz und Erfolg wichtige Anforderungen an das Handeln des Menschen am Arbeitsplatz. Vieles was nicht kurzfristig in klingende Münze umgesetzt werden kann wird dabei leicht als Zeitverschwendung abgetan. Effizienz wird in dem Fall gleichgesetzt mit unmittelbarem finanziellem Gewinn. Viele kostbare, zwischenmenschliche Aspekte des Alltags werden damit ausgeblendet und die Perspektive auf immaterielle Werte im Unternehmen geht verloren. Dazu gehört auch die Qualität der Beziehungen im Betrieb. Die amerikanische Psychologen Richard Erskine und Rebecca Trautmann haben eine Reihe von Beziehungsbedürfnissen (*relational needs*) beschrieben, die unser zwischenmenschliches Verhalten lenken. Werden diese Bedürfnisse nicht erfüllt, entsteht ein Defizit an Zuwendung. Ein solches Defizit führt zu einer erhöhten emotionalen Belastung am Arbeitsplatz, und damit zu Produktivitätsverlusten durch Mangel an Motivation, Konflikte, Krankheit, hohe Fluktuation und sogar Sabotage.

Beziehungsbedürfnisse im Sinne Erskine's werden heutzutage bei Kindern leicht erkannt und ernst genommen. Als Grundlage einer Paarbeziehung geniessen sie auch noch eine gewisse Legitimation. Am Arbeitsplatz werden sie bestenfalls mit einem müden Lächeln oder resignierten Schulterzucken zur Kenntnis genommen. Schaut man aber genauer hin, ist es die Erfüllung dieser Beziehungsbedürfnisse, die den Unterschied zwischen einer angenehmen und einer unbefriedigenden Arbeitsplatzkultur ausmachen. In diese Begriffe übersetzt deuten Phänomene wie Burnout, Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte auf eine Situation, wo die Erfüllung dieser Bedürfnisse fehlt. Damit gehen viel Kreativität und Energie von Mitarbeitenden im Unternehmen verloren. Um welche Bedürfnisse handelt es sich hier? Die folgende Liste enthält die wichtigsten *relational needs* nach Erskine und Trautmann:

1. *Bedürfnis nach Sicherheit.* Ein nicht zu unterschätzender Faktor beim Change Management. Wird diesem Bedürfnis von Vorgesetzten nicht Rechnung getragen, sind ehrgeizige Veränderungs- und Restrukturierungspläne zum Scheitern verurteilt, weil Betroffene solche Pläne nicht unterstützen.
2. *Bedürfnis nach Wertschätzung persönlicher Werte und Bedeutungen.* Mitarbeitende brauchen Respekt für ihre Person und auch für was ihnen im Leben wichtig ist: Ihr Glaube oder ihre Religion, ihre Familie oder ihre Karriere. Die Anerkennung für das Eigene einzelner Mitarbeitenden fehlt aber in vielen Betrieben.
3. *Bedürfnis nach Akzeptanz durch eine stabile, schützende Person.* Oft werden Mitarbeitende heutzutage verglichen mit Leuten, die sich im Dschungel des Alltags einen Weg erkämpfen müssen. Dass sie dabei eine unterstützende Führung brauchen, geht im Alltagsstress aber oft verloren.
4. *Bedürfnis nach Bestätigung der persönlichen Erfahrung.* Mitarbeitende brauchen Anerkennung für ihre eigene Sicht der Dinge, besonders wenn diese Sicht von derjenigen des Managements abweicht. Wird die Meinung der Mitarbeiter nicht zur Kenntnis genommen, wird sie immer weniger geäußert, mit der Möglichkeit verheerender Folgen.

5. *Bedürfnis nach einem wahrnehmbaren Einfluss auf andere.*

Wenn Mitarbeitende auf den Lauf des Unternehmens keinen direkten oder indirekten Einfluss ausüben können, führt dies im besten Fall zur Passivität oder Resignation, im schlimmsten Fall zu Sabotage. Mitarbeitende, die sich nicht anerkannt fühlen in ihrer Kompetenz flüchten in Passivität und Resignation.

6. *Bedürfnis nach Initiativen seitens der anderen Person.*

Manchmal ist es wichtig, dass Mitarbeitende nicht immer selber zuständig sind für ihr Wohl. Eine solche Anforderung an Führung scheint den meisten Führungskräften aber völlig verfehlt. Wenn Sie aber realisieren, wie es Ihnen geht, wenn jemand sie mit einer positiven, unterstützenden Geste überrascht, ändern Sie vielleicht Ihre Meinung.

Wenn Sie diese Liste sehen, werden Sie auch einige Bedürfnisse bei sich selbst erkennen, sogar Bedürfnisse oder Wünsche, die bei sich selbst vielleicht nicht gerne eingestehen. Erskine formuliert als wichtige Aufgabe für Menschen in Organisationen, das Bewusstsein für solche Anforderungen an Beziehungen zu erwerben und Möglichkeiten für deren sinnvolle Erfüllung im Kontext der Unternehmensziele zu schaffen. Wir können davon ausgehen, dass diese Anforderungen an konstruktiven Beziehungen am Arbeitsplatz vielen Führungskräften nicht oder kaum bewusst sind. Wenn wir aber gute Führungskräfte beobachten, sehen wir dass diese –bewusst oder unbewusst- viele dieser Bedürfnisse erfüllen: ein freundliches Wort am richtigen Ort, ein Kompliment, Unterstützung auch wo diese nicht selbstverständlich ist. Gute Führungskräfte können auch zuhören und damit Mitarbeitenden sichtbar machen, dass sie Einfluss auf den Geschäftsgang ausüben können. Damit steigern sie die Kompetenz und die Motivationen ihrer Mitarbeitenden. Wo die Erfüllung der Beziehungsbedürfnisse fehlt, ist es nötig dass von Personalentwicklern und Ausbildnern Möglichkeiten dazu geschaffen werden. Heutzutage wird die Erfüllung der relational needs oft automatisch der Partnerschaft, der Familie und dem Freundeskreis delegiert. Dass diese damit überfordert sind wird durch die hohe Anzahl zerrütteter Ehen belegt. Besonders in einer Zeit, wo die Anforderungen an Kompetenz und Motivation in Organisation massiv erhöht werden, ist es sinnvoll nach Erfüllung der Beziehungsbedürfnisse eben dieser Mitarbeitenden zu suchen.

Willem Lammers (1950) arbeitet als Psychologe, Coach, Organisationsberater und Ausbilder. Er ist Gründer und Leiter des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften IAS in Maienfeld GR. IAS bietet anerkannte Aus- und Weiterbildungen in Coaching, Supervision, Teamentwicklung und OE an.