

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG. SAMSTAG/SONNTAG, 5./6. AUGUST 2000. AUFLAGE 500 310. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

Die Macht der Zuwendung

Wir leisten alle nicht soviel, wie wir könnten. Denn wir erhalten am Arbeitsplatz – und im Leben allgemein – nicht genug Zuwendung. Das Phänomen heisst «Stroke Economy», und es ist Zeit, damit aufzuräumen.

Von Marcus A. Schildknecht (*)

Es gibt verschiedenste Theorien über Sinn oder Unsinn von Motivationsmodellen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Doch herrscht zumindest in einem Teilbereich weitgehende Übereinstimmung: Höchstleistungen, und solche werden heute von uns allen verlangt, entstehen in einem förderlichen, partnerschaftlichen und menschlichen Umfeld. Die natürlichste und einfachste Art, einander zu unterstützen und zu fördern, besteht im grosszügigen Austausch von Zuwendungen: ein freundliches Wort, ein Lob, ein Kompliment, ein aufmunternder Blick, eine Geste – positive Anerkennung eben.

Streicheleinheiten auf Sparflamme

Theoretisch ist uns das alles klar, aber bei der praktischen Umsetzung hapert es gewaltig. Kennen Sie nicht auch einen der folgenden Gedankengänge? «Was denkt wohl meine Mitarbeiterin über mich, wenn ich ihr

ein Kompliment für ihr schönes Kleid mache?» Oder: «Wann kommt mein neuer Mitarbeiter mit der Forderung nach mehr Lohn, wenn ich ihm jetzt sage, wie gut er seine Aufgabe gelöst hat?» Oder: «Was denken wohl meine Kolleginnen beziehungsweise meine Kollegen von mir, wenn ich meinem Vorgesetzten vor allen Leuten ein Kompliment für seinen tollen Anzug mache?»

Gefangene unsinniger Regeln

Ohne uns dessen wirklich bewusst zu sein, sind wir Gefangene eines Verhaltenscodes, der uns daran hindert, Zuwendung unbefangenen zu verteilen. Nicht weiter verwunderlich, denn wir werden schon sehr früh auf die sparsame Bewirtschaftung von Streicheleinheiten (s. Kästchen) konditioniert. Von der ersten Minute unseres Lebens erfahren und lernen wir, mit Zuwendung sparsam umzugehen beziehungsweise Zuwendung nur gegen Leistung zu verteilen: Unsere Eltern zeigen uns ihre Zuneigung, wenn wir angepasst sind; unsere Lehrer belohnen uns mit guten Noten, wenn unsere Leistungen stimmen; unsere Chefs unterstützen uns mit einer Beförderung oder Lohnerhöhung, wenn wir keine Fehler machen. Zuwendung gibt es also nur gegen bestimmte Leistungen oder Verhaltensweisen. Mit dieser inneren Über-

zeugung gehen wir durch unser (Berufs-)Leben – Gefangene unsinniger Regeln, die sich immer wieder als «innere Stimmen» manifestieren. Kontrollierend, kritisch und entwertend. Sie verunmöglichen es uns, Zuwendung spontan untereinander auszutauschen. Und solange wir diese Regeln – meist unbewusst – befolgen, wächst der weit verbreitete Mangel an menschlicher Zuwendung. Ein Grund mehr also, um sie äusserst sparsam zu bewirtschaften oder sogar zurückzuhalten. Damit ist der Teufelskreis perfekt.

Um zu verstehen, weshalb die herrschende emotionale Kälte sich gerade in der männlichen (?) Arbeitswelt, und dort verheerend, auf unsere Leistungsfähigkeit auswirkt, lohnt es sich, diese Frage zu beantworten:

Die Regeln der Stroke Economy

- Erbitten Sie keine Zuwendung, auch wenn Sie diese brauchen.
- Nehmen Sie Zuwendung nicht einfach an, auch wenn Sie das möchten.
- Geben Sie nicht einfach Zuwendung, auch wenn Sie sie gerne geben würden.
- Lehnen Sie keine Zuwendung ab, auch wenn Sie sie nicht wollen.
- Vor allem geben Sie sich selber keine Zuwendung, denn Eigenlob stinkt.

Was ist Zuwendung?

Zuwendung wird als eine Einheit der zwischenmenschlichen Anerkennung definiert (Claude Steiner). Sie ist Teil einer Transaktion (Eric Berne), die sowohl Sachinformationen des täglichen Lebens als auch Informationen über die Beziehung, in der Sender und Empfänger zueinander stehen, beinhaltet. Zuwendung kann verbal und nonverbal ausgedrückt werden, sie kann positiven oder negativen Inhalt haben, und sie löst beim Empfänger angenehme oder unangenehme Emotionen aus.

Und Zuwendung ist nicht gleich Zuwendung – denn sie ist immer abhängig davon, ob die jeweilige Form der Anerkennung überhaupt erwünscht ist, wer sie gibt und auf welche Art sie übermittelt wird. Zuwendung ist mit Risiko verbunden. Je grösser die Wahrscheinlichkeit ist, dass eine angebotene Zuwendung abgelehnt wird, desto höher erscheint dem Sender auch das damit verknüpfte Risiko, durch Zurückweisung verletzt zu werden. Schliesslich: Zuwendung beinhaltet Macht, sie übt Einfluss aus und sie ist Ausdruck der Liebe!

Sehnsucht nach Zuwendung

Der Mangel an Zuwendung ist in unserer Gesellschaft leider äusserst verbreitet. Menschen werden in der vorgängig dargestellten «Schule der Lieblosigkeit» unfähig, Liebe anzunehmen und zu schenken. Dieses Verhalten prägt unser Tun und Lassen auch am Arbeitsplatz. Ungenügende Aufmerksamkeit

und mangelnde Anerkennung können Sehnsüchte auslösen, die kaum je erfüllt werden. Die daraus resultierende Frustration wird nur allzu oft mit den bekannten Süchten des Alltags bekämpft – ohne Erfolg. Menschen, die in einem Zustand ständigen Zuwendungsentzugs leben müssen, verhalten sich wie Süchtige.

Sie sind während jeder wachen Stunde und Minute bemüht, irgendwie und irgendwo Zuwendung zu bekommen. Dass darunter die Arbeitsmoral, die Arbeitsethik und letztlich auch die Leistung leiden, braucht nicht näher erläutert zu werden.

Monopolisierte Zuwendung

Auf der anderen Seite stehen die wenigen Privilegierten, die im Kampf um Anerkennung besonders erfolgreich sind. Sie bekommen ohne grosse Anstrengung viel Zuwendung und beherrschen deren Verteilung. Eltern, Lehrer und Vorgesetzte sind solche Menschen, die aufgrund ihrer Position in unserer Gesellschaft ein Zuwendungsmonopol aufzubauen in der Lage sind. Das mag zwar das Selbstwertgefühl steigern, für das Arbeitsklima im Unternehmen ist die Bildung solcher Monopole jedoch sicher nicht förderlich.

(Fortsetzung auf Seite 3)

neu Seite 3

Internet-Links zu den aktuellen Artikeln, die Rubrik «Schuss von der Kanzel» und monatlich Leserreaktionen.

(Fortsetzung von Seite 1)

Angesichts der negativen Folgen und der hohen Kosten der Stroke Economy – 1999 rund 4 Milliarden Franken als Folge von psychosozialen Stress am Arbeitsplatz – stellt sich allen in der Arbeitswelt Involvierten unweigerlich die Frage: Wie können die Zwänge der Stroke Economy überwunden werden? Wie können Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zuwendung verteilen beziehungsweise einfordern? Wie entsteht eine förderliche (Führungs-)Kultur, eine nachhaltige Leistungssteigerung und schliesslich der erwünschte Erfolg?

Vorab geht es darum, Ungehorsam gegenüber unseren inneren Stimmen zu üben, ehrlich im Hinblick auf die eigenen Gefühle und Absichten zu sein und mutig mit etwas umgehen zu lernen, das grundlegend und sehr bedürfnisorientiert ist: Zuwendung. Jeder braucht sie, es gibt genügend davon für alle, sie vermittelt Energie, Lebensfreude und innere Stärke.

«Inneren Kündigungen» vorbeugen

Allein schon aufgrund ihrer privilegierten Position in Sachen Zuwendungsverteilung müssen Führungskräfte beim Aufbau einer neuen Zuwendungskultur tonangebend vertreten sein. Sie sind diejenigen, welche anderen vormachen müssen, wie man die verinnerlichte Stroke Economy zum Wohle aller über Bord wirft.

Eine Studie unter den «Topshots» der Führungskräfte in 40 international erfolgreichen Unternehmen hat ergeben, dass ihre logisch-geistigen Fähigkeiten um 27 Prozent, ihre emotionalen Fähigkeiten aber sogar um



Marcus Schildknecht.

53 Prozent über dem Durchschnitt lagen (D. Goleman, 1999). Emotionale Kompetenz ist damit einwandfrei als der Erfolgsfaktor Nummer eins identifiziert. Führungskräfte werden künftig konsequenterweise einen

Drittel ihrer Weiterbildung auf ihre fachlichen Fähigkeiten, aber zwei Drittel auf ihre sozialen Kompetenzen konzentrieren.

Gemäss Goleman werden die Hauptaufgaben von Führungskräften ganz neu definiert: Sie schaffen eine motivierende Arbeitsperspektive für sich selbst und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; sie sichern die Qualität der Leistungen, indem sie die sichtbaren und die unbewussten Leistungspotenziale der Mitarbeitenden erkennen, fördern und im Rahmen einer sorgsam gepflegten Feedbackkultur laufend konstruktiv ausbauen. Das ist der Weg, der Burnouts, psychosomatischen Erkrankungen, Mobbing und «inneren Kündigungen» sicher vorbeugt.

Beobachtungsgabe ausbauen

Zuwendung richtig anwenden heisst, sich emotional kompetent zu verhalten. Das Beste an der emotionalen Kompetenz ist, dass sie erlernbar ist, mit konsequenter Weiterbildung gestärkt werden kann und messbare Erfolge bringt.

Durch ein gesteigertes Wahrnehmungsvermögen wachsen Qualität und Klarheit Ihrer Beobachtungsgabe im (Berufs-)Leben. Eine ausgeprägte Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit ist beste Voraussetzung für ein Klima gegenseitiger Akzeptanz, offener Zuwendung, Anerkennung und konstruktiver Konfliktfähigkeit. Ein besseres Einfühlungsvermögen gibt Ihnen Sicherheit, Ihre eigenen Gefühle sowie die Ihrer Mitarbeitenden und Ihrer Kunden differenziert und realistisch einzuschätzen und so jederzeit adäquat zu denken und zu handeln. Mit der Fähigkeit, Ihre Mitarbeitenden nachhaltig zur Selbstverantwortung zu motivieren, schaffen Sie die Voraussetzung, die individuellen Zielsetzungen zu einer gemeinsamen Perspektive zu vereinen und auf den gemeinsamen Erfolg hin auszurichten.

(*) Marcus A. Schildknecht ist Inhaber der EQ GRUPPE (Schweiz). Er befasst sich mit der Förderung emotionaler Intelligenz und sozialer Kompetenz am Arbeitsplatz und arbeitet als Coach und Motivationstrainer. Informationen: Tel. 01/241 20 30 oder E-Mail info@eqgruppe.ch

Bookmarks

Die Internet-Links zu den aktuellen ALPHA-Artikeln

Die Macht der Zuwendung

www.igc.apc.org/emlit

Claude Steiner befasst sich als Transaktionsanalytiker mit der Stroke Economy.

www.EISGlobal.com

Die Website der HayGroup, von wo aus Sie Kontakt zu Daniel Golemans «Emotional Intelligence Services Institut» aufnehmen können.

www.egroups.de/group/creat-yves

Nutzen Sie die kreativen Denkpotezialie mit kreativen Denkmethode. Für mehr Freiheit in unserem Denken und Tun.

Wissenserhalt dank KEEP

www.brint.com/km/

Eine Website mit vielen Links und Beiträgen zu Knowledge Management-Themen.

www.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/bausteine/

Ein Resumé der Wissensbausteine nach Probst/Romhart.

www.knowledge-nurture.com

Hier finden Sie neben Beiträgen, auch eine Bibliothek mit Artikeln, Websites oder ein Starter Kit für den interessierten KM-Beginner.

www.alpha-online.ch

Schuss von der Kanzel

Beratend gratwandern

Walter Schwertl (*)

In einem Klärungsinterview zum Konfliktmanagement eines Unternehmensbereiches wurde die Frage nach reflexionswürdigen Problemen gestellt. Die Antwort verblüffte: Wir haben keine Probleme, wir haben nur Lösungen! Luhmann folgend könnte man sagen, Problembeschreibungen werden hier als Gegenstand von Kommunikation ausgespart. Über Probleme zu sprechen wird zum Tabu, zur sprachlichen Unkultur. Sich mit Problemen zu beschäftigen gleicht unanständigem Fluchen in der Kirche.

Ein zweites Beratungsbeispiel umreisst die andere Seite des Themas: Während eines Abteilungscoachings wurde durch eine Teilnehmerin eine einfache und schlanke Lösung des reflektierten Problems vorgeschlagen. Die Idee war genial und der Berater freute sich. Durch einen weiteren Beteiligten wurden Bedenken aufgerufen. Langwierige Probleme hätten eine tiefere Ursache, sie seien Ausdruck einer Störung im System und bedürften einer langen Analyse. Schnelle Lösungen würden sich durch das Auftreten anderer Störungen rächen. Es war das Outing des Herrn Bedenkenträgers. Der Gralshüter der Schwere hatte sich zu Wort gemeldet. Auch hier findet sich Kommunikationsverbot, eingebettet in Tiefgründigkeit. Schnelle kurze Lösungen werden der Oberflächlichkeit bezichtigt und abgelehnt; strafverschärfend würde sich Humor auswirken.

Als drittes Praxiselement sei eine Ausbildungsgruppe eingeführt. Dort tauchte die Frage nach der systemischen Antwort auf, wenn es keinen Lösungsfetischismus ohne Problemskizze aber auch keine Bedenkenträger ohne Lösungen gäbe. Diese Frage ermöglicht Antworten: Problemformulierungen oder Lösungsskizzen sind keine Alternativen;

sie sind unterschiedliche Beschreibungen eines Zustandes. Sie verweisen auf jeweils eine Seite von Dissens. Dissens ist jene Situation, in der Konsens noch nicht gefunden wurde, also keine Übereinstimmungen existieren. Wir treffen immer Unterscheidungen zwischen Ordnungszuständen, die akzeptiert werden oder davon abweichen. Formulieren wir dies, landen wir automatisch in einer Problembeschreibung. Um nicht zum ewigen Bedenkenträger zu mutieren, müssen wir diese wieder verlassen zugunsten einer Entwicklung von Lösung. Als Berater, die hilfreich sein sollen, brauchen wir beide Perspektiven, sonst ähneln wir Katastrophenspezialisten, die nicht wissen, ob das Feuer oder das Hochwasser tobt; eventuell sogar Jenen, die alles Unglück dieser Welt erklären und kommentieren können. Die bisherigen Ausführungen verweisen auf die Handhabung von Dissens (Zwingmann et al. 1998). Diese stellt eine der wichtigsten Leitdifferenzen dar. Der Blick auf Organisationen kann auf Defizite fokussieren oder Potenziale ins Zentrum rücken. Diese Unterscheidung wird umgangssprachlich in der Metapher des halbvollen bzw. halbleeren Glases zum Ausdruck gebracht. Richtet man seinen Blick auf Ressourcen, so wird man gerade im Dissens ein grosses Lösungspotenzial erkennen. Dissens kann zum Motor vieler Veränderungen werden. Weder organisationale Grabesruhe noch das Schreckensszenario immer neuer Problemlandschaften, fern ab von Lösungen, können sich dann ausbreiten. Dissens ist jener Stoff, aus dem Entwicklungen hervorgehen können (Zwingmann et al., Management von Dissens. Frankfurt am Main 1998).

(*) Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Partner der K_Beratergruppe Frankfurt. Arbeitsschwerpunkte: Personalentwicklung, Coaching, Teamentwicklung und Begleitung von Veränderungsprozessen.