

## **Das Betriebsklima entscheidet!**

...über die Motivation, die Leistungsbereitschaft und die Gesundheit von Mitarbeitern.

### **Konkurrenz oder Kooperation?**

Hand aufs Herz- was spornt Sie an? Was lässt Sie zur Höchstform auflaufen? Was bringt Ihnen tiefe ersehnte Zufriedenheit?

Ist es die Möglichkeit, sich mit anderen zu messen, um Lösungen zu kämpfen und Ihre Leistung unter Beweis zu stellen? Oder werden Sie besonders motiviert, wenn die Aussicht auf soziale Anerkennung, Lob und positive Zuwendung lockt?

*„Dass Lebewesen leben wollen, ist Tautologie. Dass die zentralen Antriebe lebender Systeme darauf gerichtet sind, sich maximal zu verbreiten und gegeneinander kämpfen, ist hingegen Ideologie.“ (J.Bauer)*

Die neuen neurophysiologischen, biologischen und psychologischen Erkenntnisse zeigen: Menschen sind auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. Nichts aktiviert die biologischen Motivationssysteme und deren Antriebsaggregate so sehr, wie der Wunsch gesehen zu werden, den Wunsch Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung zu finden und zu geben. Wissenschaftler können zeigen, dass die biologischen Botenstoffe Dopamin, Oxytocin und endogene Opioide, die uns zu einer Leistung aktivieren, regelrecht abgeschaltet werden, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht. Die biologischen Folgen aus dem Mangel an Ausschüttung der Leistungs- und Wohlfühlbotenstoffe sind ein zunehmend labiles Immunsystem, Stoffwechselstörungen und die Abnahme von Konzentration, Mut, Selbstvertrauen sowie verringerte Stresstoleranz.

Unabhängig davon konnten auch psychologische Studien zeigen, dass soziale Isolation, Mangel an Zuwendung oder erlebte Unfairness zu einem Zusammenbruch jeglicher Motivation und Leistungsbereitschaft führen. Sie lösen Apathie und Leistungsverlust aus, zerstören Loyalität und erzeugen Aversion, Rückzug oder Aggression. Demnach vernichten eine Ellenbogenmentalität und Konkurrenzkampf natürliche, wirtschaftliche und menschliche Ressourcen.

Diese Erkenntnisse stellen das vorherrschende Menschenbild unserer Gesellschaft, der Schulsysteme, der Medizin und der Funktionsweise von Wirtschaftsunternehmen auf den Kopf, das besagt: Der tiefste biologische Antrieb des Lebens ist Konkurrenz, Kampf ums Überleben und die Erhaltung der Rasse.

### **Bedeutung für Arbeitgeber:**

Ziel-, Aufgaben- und Leistungsorientierung sind permanent im Fokus von Arbeitgebern. Die Menschen, die diese Leistung erbringen, werden zunehmend nur noch als Ressource wahrgenommen und dementsprechend behandelt. Seit Jahren steigt die Zahl der Menschen, die wegen psychischer Probleme arbeitsunfähig sind ständig. Die häufigsten Ursachen sind Mangel an Führung, Wertschätzung und Vertrauen, sowie psychischer Stress und Konflikte in der Belegschaft.

Immer mehr Arbeitgeber erkennen ihre besondere Verantwortung für die Förderung einer kooperativen, achtsamen und gesunden Team- und Führungskultur. Dahinter steht das Wissen, dass der Erfolg des Unternehmens in großem Umfang von der Gesundheit, der Motivation und dem Engagement der gesamten Belegschaft bestimmt wird. Eine von Vertrauen und Wertschätzung geprägte Kultur fördert nicht nur die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen. Sie hat zudem auch einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität und die Außenwirkung. Dies bietet Vorteile bei der Gewinnung von Fachkräften und ist gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ein nicht zu vernachlässigender Aspekt.

Für die Schaffung und Erhaltung einer kooperativen Team- und Führungskultur stehen in erster Linie die Führungskräfte in der Verantwortung, diese vorbildhaft vorzuleben und entsprechendes Verhalten zu belohnen. Kooperative Führung bedeutet Mitarbeiter und Kollegen wahrzunehmen, zu verstehen, ihre Leistung anzuerkennen und sie fair zu behandeln. Sie setzt auf die Förderung von Kreativität, Produktivität und professionelle Kompetenz. Sie fördert und stützt die Schwächeren und setzt abgestimmte Sanktionen ein, die nicht kooperatives Handeln maßregeln. „Gute Führung“ kann auch aus neurobiologischer Sicht nicht heißen, sich gegenseitig mit Samthandschuhen anzufassen. Es gilt nach dem Achtsamkeitsprinzip zu handeln: klar zu sagen, was zu sagen ist, ohne dabei eigene und fremde Wertschätzung zu missachten.

Ein weiterer Aspekt beim Führungsverhalten betrifft die Kunst, bei Mitarbeitern und Kollegen Mitverantwortung für die Beziehungsgestaltung einzufordern. Führung kann nicht heißen, die alleinige Verantwortung für die Gestaltung von Beziehungen am Arbeitsplatz zu übernehmen. In der Verantwortung stehen Führungskräfte dennoch, Unstimmigkeiten und Konflikte zu erkennen, diese aufzugreifen und Führung zu zeigen, indem sie geeignet reagieren.

Ein kollegiales Teamklima entsteht vor allem dann, wenn die Sinnhaftigkeit dessen was geleistet wird, transparent und nachvollziehbar wird. Sinnvoll aus dem Blickwinkel der Motivation ist ein wirtschaftliches Engagement dann, wenn es letzten Endes der Gesellschaft nützenden, kooperativen Zielen dient.

### **Chancen für Arbeitgeber:**

Folgende Fähigkeiten bilden die Grundlage einer kooperativen, achtsamen und gesunden Team- und Führungskultur:

- **Empathie**, d.h. sich in die Sichtweise anderer hinein versetzen zu können
- **Respekt** d.h. die Andersartigkeit des Anderen zu respektieren
- **Kooperation**, d.h. die Fähigkeit zu zielorientierter Zusammenarbeit
- **Verzichten können**, z.B. auf eigene Interessen zugunsten gemeinsamer oder übergeordneter Ziele
- **Zuhören zu können**, d.h. präsent sein, ohne gedanklich abzuschweifen
- **Vertrauen**, d.h. eine angstfreie Arbeitsatmosphäre
- **Konfliktkompetenz**, was u.a. persönliche Kritik- und Konfliktlösungsfähigkeit

- **Zutrauen**, d.h. Fördern eigenverantwortlichen Handelns auch als Voraussetzung für Delegation
- **Gelebte Feedback-Kultur**, d.h. entwickelte Wertschätzung.

Arbeitgeber, die auf eine gesunde Team- und Führungskultur setzen, sollten gemeinsam mit ihrer Belegschaft ins Gespräch kommen und analysieren, welche Faktoren verbessert werden können. Außerdem sollten Arbeitgeber durch integrierte Projektplanung vermeiden, Führungskräfte zu vielen Zielkonflikten auszusetzen, die es ihnen erschweren auf Kooperationskurs zu bleiben. Mit diesen Maßnahmen tragen Arbeitgeber zu einem nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens bei. Neben der Förderung eines guten Betriebsklimas als Voraussetzung guter Arbeitsergebnisse hilft eine solche Führungskultur, Krankheitstage zu vermeiden, Innere Kündigungen zu widerrufen und das Image des Unternehmens zu optimieren.

Die Erfolgsformel lautet:  
**Gutes Betriebsklima = Gute Arbeitsergebnisse!**

