



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

# Antiquitätsware Teams?



N°91

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

[www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net)

# THEORIE UND PRAXIS

---



*Anne M. Schüller*

ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. Sie hält Vorträge und Workshops zum Thema. 2015 wurde sie in die Hall of Fame der German Speakers Association gewählt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.

# Sozial vernetzt: Das „Wir“ gewinnt

von Anne M. Schüller

Der kometenhafte Aufstieg des Social Web ist wohl der beste Beweis: Menschen sind höchstens ein ganz klein wenig „Ichlinge“. Vor allem sind Menschen ihrem Wesen nach Netzwerk-Wesen, also, sich sozial vernetzende Individuen. Es ist in unserer DNA, „social“ zu sein. So ist es die vielleicht größte Herausforderung in den Führungsetagen, zu verstehen, wie Gemeinschaften funktionieren. Denn dann verstehen wir auch die neue, von Digital Natives inspirierte Arbeitswelt.

**D**ie These vom „Social Brain“ setzt sich auch in den Unternehmen immer mehr durch. Sie besagt, dass Menschen nicht primär auf Egoismus und Konkurrenz ausgerichtet sind, sondern auf Zusammenarbeit und gelingende zwischenmenschliche Beziehungen. Kooperation ist der Normalfall bei sozialen Wesen. Unsere Hirne sind vor allem dafür gemacht, das Zusammenleben in einer Gruppe zu meistern. Wir sind lieber eingebettet in eine achtbare Gemeinschaft, als ständig „auf der Flucht“. Isolation gehört zu unseren schlimmsten

Ängsten. „Du bist nicht allein“, ist wohl das tröstlichste, was man einem Menschen sagen kann.

Wer Mitglied einer Gruppe ist, unterwirft sich den Spielregeln und sozialen Normen, die für diese Gruppe gelten. Ganz generell klingen sie so: „Hilf denen deiner Gruppe! Steh für sie ein! Sei stolz auf sie! Sprich gut über sie! Sei loyal!“ Nach außen grenzt man sich gegenüber anderen Kohorten, spricht der Konkurrenz ab. Doch im Innen steht man füreinander ein. Silodenke, Abteilungsegoismen und interne Feinbilder innerhalb einer Organisation sind des-

halb mehr als jemals zuvor lebensgefährlich. Und wenn der Kunde zum gemeinsamen Feindbild wird, dann ist das tödlich.

## 1. Die Stellschrauben für ein tragfähiges Wir-Gefühl

Als geachtetes Mitglied einer Gruppe zu gelten und wertvolle Beiträge für das Ganze zu leisten: Das Wort „social“ drückt dies wohl am treffendsten aus. Es symbolisiert Solidarität, Gemeinschaftsgeist und Rechtschaffenheit. Es trennt nicht, sondern verbindet. Und es betont Ähnlichkeiten, was wichtig ist. Denn nur über Ähnlichkeiten lassen sich Gegensätze entschärfen. Eine Gemeinschaft, die sich einig ist, erreicht immer mehr als selbst der beste Einzelkämpfer.

Da wäre es doch gut, die Stellschrauben zu kennen, unter denen ein Wir-Gefühl, Lust auf Leistung und damit schließlich Spitzenenergie entstehen können. Hier sind sie aus meiner Sicht:

- Sinnhaftigkeit
- Wertschätzung
- Vertrauen
- Begeisterung
- Verbundenheit

Ein ergebnisorientiertes Management wird stets danach streben, im innerbetrieblichen Miteinander diese fünf elementaren Faktoren zu fördern und zu verknüpfen. Dies kann in Form eines Diagramms sichtbar gemacht werden: Auf einer Skala von null bis zehn – oder noch detaillierter bis hundert – ist jeder der Faktoren von Führungskraft und Mitarbeitern getrennt zu bewerten. Miteinander wird danach überlegt, was konkret zu tun ist, um erstens Selbstbild und Fremdbild besser anzugleichen und zweitens alle Werte gemeinsam „auf 10“ oder „auf 100“ zu leben.

Ein Beispielergebnis: Wie die Führungskraft (blau) und der Mitarbeiterkreis (rot) den Istzustand der Kriterien für Wir-Gefühl und Lust auf Leistung bewerten.

Diese 5 Stellschrauben möchte ich nun ein bisschen detaillierter beschreiben.

### 1.1. Sinn in der Arbeit: Warum dies zunehmend wichtig ist

Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten: Denn Menschen arbeiten meiner Erfahrung nach, um etwas zu bewirken. Sinn und das damit verbundene Glückserleben entstehen, wenn befähigte Mitarbeiter möglichst konkrete Verantwortung leben können, bei der sie sich als wesentlich erleben. Wir sind be-seelt von dem Wunsch, einen Beitrag zu leisten, und fürchten die Vorstellung, ein bedeutungsloses Leben gelebt zu haben. Es gibt Menschen Genugtuung, sich auf eine im Rahmen ihrer Fähigkeiten liegende Art und Weise zu entwickeln und zu entfalten.

Hierzu benötigen Mitarbeiter immer wieder neue, andersartige oder herausfordernde Verantwortungen, um sich diesen mit Kreativität, Konzentration und Hingabe eigenverantwortlich widmen zu können. Sie brauchen dabei mehr oder weniger hohe, vor allem aber sinnvolle Ziele und eine Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit. So macht man sich mit Neuland vertraut, und aus Unbekanntem wird schließlich Bekanntes. Dies verschafft uns die Sicherheit, eine Situation zu beherrschen – und das wiederum gibt uns ein gutes Gefühl. Ein weiteres Plus: Woran man selbst maßgeblich beteiligt ist, das unterstützt man mit Engagement und Zielstrebigkeit.

Ohne sinnvolle Herausforderungen hätten wir keine Möglichkeit, uns zu bewähren, auf uns stolz zu sein und die so wertvolle wie notwendige Aufmerksamkeit und Anerkennung unserer Mitmenschen zu erlangen. Unsere Motivationssysteme werden erst hochgeschaltet, wenn wir uns um eine Sache verdient gemacht haben. Und bei jedem Lernerfolg schüttet unser zerebrales Belohnungssystem eine kleine Dosis Glückseligkeit aus. Für das aber, was uns einfach so in den Schoß fällt, gibt es keine Momente des Glücks. Herausforderungen hingegen beflügeln.

Die Evolution belohnt uns vor allem dann, wenn wir uns als wertvolles Mitglied einer Gruppe zeigen, wenn wir Sinnhaftes und Wertstiftendes tun und dabei unsere Sache möglichst immer noch ein wenig besser machen. Der kurzzeitig damit verbundene Stress hat keine negativen Auswirkungen, ganz im Gegenteil: Er bringt uns in Hochform. Der Lohn dafür ist eine mächtige Droge: das erhabene Gefühl, über sich selbst hinausgewachsen zu sein. Dies gilt nicht nur für körperlich agierende Menschen, sondern insbesondere für Kopfarbeiter: auch Geistesblitze und Schöpferkraft werden mit einem Glückscocktail honoriert. Dies führt zu einer weiteren Aktivierung des Gehirns, zum Mehr-machen-Wollen, zum Aufbau von Millionen von Hochleistungsneuronen und zu einer stärkeren Vernetzung der Lerninhalte.

Führungskräfte, die von ihren Mitarbeitern Großes wollen, versorgen sie also am besten mit derartigen Kicks. Sie stellen ihre Mitarbeiter vor immer neue Herausforderungen. Sie delegieren auf richtige Weise und lassen die Mitarbeiter dann machen – ohne sie freilich alleine zu lassen. Sie fordern viel und bringen ihre Mitarbeiter immer wieder dazu, sich selbst zu übertreffen. Am Ende ist es wirkungsvoller, mit herausfordernden Zielen zu führen, statt mit der Geißel des Scheiterns zu drohen. Anhaltende Frustration sorgt nämlich dafür, dass Menschen ihren Ehrgeiz verlieren, weil die belohnende Dopaminproduktion verebbt.

Wir alle sind als einzigartige Individuen mit einem mächtigen Gestaltungswillen geboren worden, um ein Leben voller Sinn zu führen. Und nicht, um im Menschen-Schach verheizt zu werden. Sinn ist die ruhige, besonnene Schwester der Begeisterung.

*Wir sind befeelt von dem Wunsch,  
einen Beitrag zu leisten, und  
fürchten die Vorstellung, ein bedeutungsloses Leben gelebt zu haben.*

Während Begeisterung eine lustvolle, extrinsische, maximierende Färbung trägt, steht Sinn für einen intrinsischen Zustand autonomer Gelassenheit. Sinn trägt weder einen Maximierungszwang noch eine Konkurrenzkomponente in sich. Sinn ist sich selbst

genug. Und Sinn macht uns frei.

Gerade die Elite der Digital Natives sucht verstärkt danach, ihre Individualität zu leben, in Netzwerke eingebunden zu sein und Fremdbestimmung zu minimieren. Sie will Selbstwirksamkeit spüren und nicht zum Spielball Dritter, der

Umstände oder des Schicksals werden. Sie lässt sich nichts willenlos aufoktroyieren. Und sie fragt (sich) ständig, ob das, was sie tut, auch sinnvoll ist.

## **1.2. Wertschätzung lässt Menschen einträchtig wachsen**

Kern aller menschlichen Motivation ist es, sagt der Neurowissenschaftler Joachim Bauer, Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Zuneigung zu finden und auch zu geben. Die Motivationssysteme schalten ab, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht, und sie springen an, wenn Anerkennung im Spiel ist. Berufliche und persönliche Wertschätzung, gegenseitiger Respekt und situative Erkenntlichkeit sind maßgebliche Treiber für Mitarbeiterengagement und Spitzenperformance. All dies verschafft nicht nur ein gutes Gefühl, sondern verhindert auch negative Formen von Aggression wie Niedertracht, Mobbing und Verweigerung.

Wertschätzung ist somit eine permanente Führungsaufgabe. Sie drückt sich auf vielfältige Weise aus: durch einen Dank, den freundlichen Augenkontakt, ein interessiertes Hinhören, ein wohlwollendes Kopfnicken, ein anteilnehmendes Lächeln, eine liebenswürdige Bitte, eine ehrliche Entschuldigung,

eine wissbegierige Frage, ein immer neues Verstehen. So wollen Mitarbeiter als Fachkraft und als Mensch wahrgenommen werden.

Durch Tadel macht man die Menschen klein. Durch Wertschätzung macht man sie groß. Selbst der Größte fühlt sich klein, wenn er nicht die Zuwendung Dritter erhält. Staunende Beachtung, bewundernde Aufmerksamkeit und tobender Applaus sind wie reiner Sauerstoff. Sie lassen Leistungen katapultartig nach oben schnellen. „Wenn jemand Anerkennung bekommt für eine Leistung, die ihm schon Flow beschert hat, dann ist das eine zusätzliche Motivation, sich das nächste Mal wieder voll anzustrengen“, erklärt der Verhaltensbiologe Felix von Cube. Das Gegenteil davon? Einschüchterung, Entwürdigung und Missachtung oder – schlimmer noch – manipulative Lobhudelei und verbal oder nonverbal gezeigte Verachtung. All dies erstickt jedes Wollen im Keim.

Wertschätzung ist einer unserer stärksten Motivatoren. Nach Wertschätzung als Mensch und als Profi – und nicht (nur) nach Geld – trachten wir ohne Unterlass. Vor allem die High-Performer mit einem reichen Talente-Schatz heizen ihren Energiehaushalt durch Anerkennung von außen an. Wen wir am meisten schätzen, dessen Beachtung brauchen wir übrigens am dringendsten. Diese nicht zu bekommen, das tut besonders weh. Wenn dies passiert, dann kann Bewunderung in Verbitterung umschlagen. Böse Rachegefühle stellen sich ein. Mit übler Nachrede zahlen wir's demjenigen heim, der uns die ersehnte Aufmerksamkeit vorenthält und verwehrt.

In Wertschätzung hingegen steckt Schatz. Zeigen Sie den Menschen um sich herum, welchen Wert, ja welchen Schatz sie darstellen. Wertschätzung sich selbst und anderen gegenüber ist ein Schlüsselement guter Mitarbeiterführung. Wer Wertschätzung erhält, verändert sich. Und wer Wertschätzung gibt, führt die Menschen überall hin.

### **1.3. Vertrauen aufbauen: In komplexen Zeiten ein Muss**

Menschen wollen und müssen vertrauen – zumindest meiner Meinung nach. Gerade in heutigen Netzwerk-Zeiten nimmt die Bedeutung von Vertrauen als Basis tragfähiger Beziehungen zu. Die einzige Chance im Umgang mit Komplexität, so der Soziologe Niklas Luhmann, sei Vertrauen. Dort, wo Führungspersonen mit ihren Mitarbeitern vorwiegend per Mail kommunizieren, weil Distanzen nur noch virtuell überbrückbar sind, verbindet sie vor allem Vertrauen. Wo die Zeit nicht reicht oder das Wissen fehlt, um eine Sache zu durchleuchten, ist Vertrauen der beste Kitt. Und dort, wo wir von Fremden auf dem globalen Marktplatz Internet kaufen, gibt es meiner Ansicht nach nur eine Chance: Vertrauen.

Vertrauen steigert das Tempo, sein feiger Gegenspieler, die kleinliche Kontrolle, verlangsamt es. Aus diesem Grund sind Bürokratien und Hierarchien auf verlorenem Posten. Sie werden den Wettlauf um die Zukunft verlieren. Vertrauen macht Unternehmen kreativ, agil, schnell und gut. Denn für Innovationen und konstruktive Verbesserungsprozesse braucht es den Austausch von Wissen. Mitarbeiter teilen ihr Wissen aber erst dann, wenn sie einander vertrauen. „Zentrale Voraussetzungen für die optimale Arbeit von Hochleistungsteams sind vor allem frei verfügbares geistiges Eigentum und ein hohes Maß an Vertrauen“ diagnostiziert der Organisationspsychologe Michael Kastner von der Technischen Universität Dortmund. Nur in Vertrauenskulturen können also die ganz großen Würfe gelingen.

Selbstverständlich kann Vertrauen, so wie ich es erlebe, nur in angstfreien Räumen gedeihen. „Wo das Vertrauen fehlt, spricht der Verdacht“, hat schon Laotse gesagt. In Misstrauenskulturen regieren Unsicherheit, Argwohn und Kleinmütigkeit. Vorsicht macht sich weitläufig breit. Und ein Absicherungswettrüsten beginnt. Da sieht man den Feind um jede Ecke kommen, wittert überall böse Machenschaften und ist vor seinen Kollegen permanent auf der

Hut. Wer also das Wir-Gefühl stärken will, sollte den Sprung ins Vertrauen wagen. „Wenn wir andere ängstlich überwachen, überwachen wir uns schließlich selbst, weil die Mauern, die wir für andere bauen, uns schließlich selbst umgeben“, schreibt in unnachahmlicher Eloquenz Reinhard Sprenger in seinem Buch „Vertrauen führt“ (Sprenger 2002) führt.

Vertrauen schenken ist nicht ohne Risiko, erfordert also Mut. Doch damit meine ich nicht Blauäugigkeit und blindes Vertrauen. Denn blindes Vertrauen ist naiv. Dem wachsamem Vertrauen eine Chance zu geben, das ist klug. Spieltheoretische Analysen zeigen, dass am erfolgreichsten mit Anderen zusammenarbeitet, wer zunächst vertrauensvoll in eine Beziehung investiert – und sich danach immer so verhält, wie das Gegenüber. Das bedeutet aber auch: Je größer das Vertrauen, desto feindseliger reagiert, wer sich getäuscht oder betrogen fühlt. Vertrauen ist ein zartes Pflänzchen. Es braucht lange zum Wachsen und ist in Sekunden zerstört. „Für verlorenes Vertrauen gibt es kein Fundbüro“, sagt der Aphoristiker Ernst Ferstl.

Vertrauen bedeutet, sich trauen, neues Terrain zu betreten. Es entsteht durch kleine Schritte der Annäherung und durch ausbleibende Enttäuschungen. Wir

tasten uns vor, um zu sehen, wer unser Vertrauen verdient. Dazu stellen wir andere auch auf die Probe. Am Ende erwächst Vertrauen aus Vertrautheit, aufgebaut durch Nähe, gute Gespräche, gemeinsame Arbeit und positive Resultate. Auch Sympathie fördert Vertrauen. Geheimnisvolles Getue hingegen, vorenthaltene Informationen, versteckte Kontrollen und Absprachen in Hinterzimmern zerstören Vertrauen. (siehe Abb. 1.)

Die partnerschaftlich orientierte Form des Vertrauens geht übrigens meiner Erfahrung nach vom Stärkeren, also von der Führungskraft aus. Sie lebt Vertrauen vor. Die allermeisten Mitarbeiter reagieren darauf mit Vertrauensbeweisen – und nicht mit Vertrauensbruch. Die Furcht vor Missbrauch ist allerdings groß. So wird in vorauseilender Angst alles eingepfercht, anstatt dem guten Willen Freiraum zu geben. Ein Vertrauensentwicklungsprozess kostet zwar Zeit, doch die ist gut investiert. Übrigens: Beinharte Kontrolle kostet auch. Und zwar nicht nur Zeit und Geld, sondern hauptsächlich Mitarbeiterengagement. Vertrauen braucht natürlich auch ein paar Regeln, vor allen Dingen aber Raum zur Entfaltung von Eigenverantwortung und Selbstkontrolle im Team.

## ABB.1: VERTRAUEN

VERTRAUEN WIRD GEWONNEN DURCH	VERTRAUEN WIRD VERSPIELT DURCH
• EINKLANG VON REDEN UND HANDELN	• WORTE, DENEN KEINE TATEN FOLGEN
• EINHALTEN GEGEBENER VERSPRECHEN	• NICHEINHALTEN VON ZUSAGEN
• OFFENE, EHRLICHE KOMMUNIKATION	• VERSCHWEIGEN, LÜGEN, TAKTIEREN
• GERADLINIGKEIT UND VERLÄSSLICHKEIT	• SPRUNGHAFTHKEIT, UNGERECHTIGKEIT
• FAIRNESS UND RESPEKT IM UMGANG	• BLOSSSTELLEN VOR DRITTEN
• VERTRAUTHEIT UND SYMPATHIE	• UN DURCHSICHTIGKEIT, ANTIPATHIE
• GLAUBEN AN KOMPETENZ UND WILLE	• MISSTRAUEN, VERSTECKTE KONTROLLEN
• ANERKENNUNG FÜR GELEISTETES	• STÄNDIGE FEHLERSUCHE, DROHUNGEN
• ZUGEBEN EIGENER FEHLER	• VERSCHLEIERN EIGENER FEHLER
• AHNDEN VON VERTRAUENSBRÜCHEN	• TOLERIEREN VON VERTRAUENSBRÜCHEN

## 1.4. Wie man Begeisterung für gemeinsame Siege entfacht

„Wo ein Begeisterter steht, ist der Gipfel der Welt“, hat der Lyriker Joseph von Eichendorff (von Eichendorff 1957) einmal gesagt. Wer also das volle Engagement seiner Mitarbeiter will, muss für Begeisterung sorgen. Meist sind es kleine Dinge, die die Mitarbeiter in Begeisterung versetzen – und damit auch für emotionale Verbundenheit sorgen. Diese nenne ich „Sternenstaub“. Die Differenzierung findet dabei vor allem auf der Beziehungsebene statt. Begeisterung verzeiht auch kleine Fehler. Denn wer begeistert ist, trägt eine rosarote Brille, so wie ein frisch Verliebter, der nur die guten Seiten sieht und über kleine Schwächen milde hinweg schaut.

Eine Mitarbeiterbeziehung wird sehr häufig beschrieben als ein Wechselbad der Gefühle und oszilliert zwischen schlimmster Befürchtung und hemmungsloser Begeisterung. Eine Kernfrage, die deshalb immer wieder zu stellen ist, lautet so: „Welche Erwartungen haben unsere Mitarbeiter *wirklich* an uns? Und: „Wie können wir diese bei allen Interaktionen erreichen oder sogar übertreffen?“ Und: „Wie können wir sicher sein, dass unsere Vermutungen stimmen?“ Alles, was an den Interaktionspunkten passiert, wird von den Mitarbeitern bewertet. So führt der Abgleich zwischen Erwartungen und tatsächlich erhaltener Leistung zu Enttäuschung, Zufriedenheit oder Begeisterung.

Der Erwartungstopf füllt sich mit dem, was die Firma über sich sagt und andere über sie sagen. Die Mitbewerber am Arbeitsmarkt dienen als Messlatte. Vor allem aber speisen sich Erwartungen aus eigenen inneren Bildern. Diese mentalen Landkarten wurden durch die Summe unserer Erfahrungen aufgebaut. Sie werden ständig bearbeitet und neu bewertet. Und all das passiert völlig unbewusst. Die Erinnerungen an gemachte Erfahrungen entsprechen im Übrigen nie der Realität. Sie sind gefärbt durch positive oder negative Grundstimmungen, durch Vorlieben und Abneigungen und durch selek-

tive Wahrnehmung. Vergessenslücken füllt uns Hirn praktischerweise mit passend erscheinendem Material. So kommt es, dass die gleiche Situation völlig verschieden klingen kann, wenn zwei Menschen davon erzählen.

Das Ergebnis des Abgleichs von individueller Erwartung und subjektiver Bewertung hat immer auch mit dem eigenen Anspruchsniveau zu tun. Selbst die Tageslaune spielt eine Rolle. Wem es gut geht, der ist hoffnungsvoll gestimmt und großmütig bei kleinen Fehlern. Hat man aber einen rabenschwarzen Tag, dann kommt bei aller Anstrengung niemand gut weg. In einer solchen Verfassung ist unser Hirn in der Lage, sich das Schlimmste auszumalen. Und erst oberhalb der Null-Linie setzt Begeisterung ein. Um Mitarbeiter zu begeistern, werden Sie also Erwartungen übertreffen müssen, sonst schlägt die positive Erwartungshaltung schnell in Enttäuschung um.

Leider verlieren Begeisterungsfaktoren ihre Wirkung recht schnell, weil man sich an ihre Existenz zügig gewöhnt. Deshalb muss immer wieder etwas Neues, Anderes, Überraschendes, nicht Vergleichbares her, damit sich am Ende keine Das-steht-mir-zu-Mentalität einschleicht. Ein reicher Ideenfundus ist also vonnöten – und Originalität ist gefragt. Die besten Ideen dazu kommen übrigens von den Mitarbeitern selbst.

## 1.5. Ein Wir-Gefühl braucht vor allem Verbundenheit

Seitdem wir uns von den Bäumen herunter schwan-gen, dreht sich bei uns alles um das Leben in einem Verbund. Die Akzeptanz einer schützenden Gemeinschaft ist für uns fundamental. Ausgestoßen zu werden ist das Schlimmste, was uns passieren kann. Allein sind wir schwach, zusammen sind wir stark. Die unglücklichsten Menschen sind diejenigen, von denen niemand etwas will, die nicht gefragt sind und nicht gebraucht werden. Soziale Isolation macht uns aggressiv – oder depressiv. Sie führt zu einem

Absenken des Gelassenheitshormons Serotonin und schließlich zu einem Kollaps zerebraler Funktionen. Säuglinge sterben daran.

Verbundenheit entsteht durch Zuneigung und gemeinsames Handeln. Begleitet werden diese Prozesse – so erlebe ich es – durch einen körpereigenen Botenstoff namens Oxytocin. Das auch gerne Kuselhormon genannte Oxytocin erhöht unser Glücks- und Genusspotenzial. Es ist neurochemischer Balsam für unsere Seele. Es wirkt entspannend und gesundheitsfördernd. Es wird immer dann verstärkt ausgeschüttet, wenn es zu einer Begegnung kommt, die feste Bindungen einleiten soll. Es erhöht die Bereitschaft, Vertrauen zu schenken. Gleichzeitig stabilisiert es die Beziehungen, die zu seiner Ausschüttung geführt haben. Es belohnt also positive soziale Kontakte und Geselligkeit. Deshalb freuen wir uns, wenn wir gute Freunde, angenehme Kollegen und vorzügliche Führungskräfte sehen – und diese freuen sich auf uns.

Dass Menschen Egoisten sind und nur an ihrem eigenen Wohlergehen Interesse haben, ist ein Aberglaube. Er bekam mächtig Auftrieb, als 1976 Richard Dawkins Buch „Das egoistische Gen“ (Dawkin 1976) Weltruhm erlangte, und hat sich vor allem in den Managementtagen lange gehalten. In den letzten Jahren wurden jedoch immer mehr neurobiologische Untersuchungen publiziert, die das vorherrschend altruistische Wesen in uns finden. Wenn wir nämlich kooperieren, springt in unserem Hirn das Belohnungssystem an. Allerdings spielt dabei das Umfeld eine wichtige Rolle.

Dazu führte der Sozialpsychologe Lee Ross von der Stanford University ein Experiment mit zwei

gleich zusammengesetzten Gruppen durch. Der einen Gruppe erklärte er, sie spielten das „Community Game“, ein auf Gemeinnutz ausgelegtes Spiel. Der anderen Gruppe wurde gesagt, sie spielten das „Wall Street Game“, in dem Egoismus belohnt würde. In Wahrheit handelte es sich um das gleiche Spiel, nur mit verschiedenen Namen. Im Commu-

*Die Akzeptanz einer schützenden Gemeinschaft ist für uns fundamental. Ausgestoßen zu werden ist das Schlimmste, was uns passieren kann. Allein sind wir schwach, zusammen sind wir stark.*

nity Game spielten von Anfang bis Ende siebzig Prozent aller Teilnehmer kooperativ. Im Wall Street Game hingegen arbeiteten siebzig Prozent aller Spieler nicht zusammen. So beeinflusste allein die Definition des Spiels also vierzig Prozent der Versuchsteilnehmer. Sogar Spieler, die zunächst egoistisch wirkten, ließen sich in der kollegialen Spielvariante zu kooperativem Verhalten bewegen.

Demnach verschenkt, wer auf interne Konkurrenz setzt, siebzig Prozent des Potenzials, das durch Kooperation entstehen kann. Ergo: Das Wir zu entwickeln – und auch zu feiern (!) –, zählt mehr als das Heroisieren von Einzelerfolgen. Durch Letzteres gewinnen zwar einige wenige, doch ein Großteil der Mitspieler wird zu Verlierern gemacht. Und wo Verlierer sind, da sind auch Missgunst und Neid. Boshafigkeiten und Intrigen stellen sich ein. Selbst die Firma als Ganzes wird Federn lassen. Wer nämlich gegeneinander spielt, wird im entscheidenden Moment dem Kontrahenten die Hilfe versagen – und seine Ideen lieber für sich behalten. Produktivitätsdefizite auf breiter Ebene und nachlassende Wettbewerbsfähigkeit sind die Folge.

## 2. Zutatenliste für ein starkes Wir-Gefühl

Wer interne Konkurrenzkonzepte entwickelt, betrachtet anscheinend immer nur das, was er gewinnt, nicht aber das, was er verliert. Im Digitalzeitalter hingegen, in dem die Bündelung von Wissen immer wichtiger wird und Kollaboration eine zunehmend erfolgsentscheidende Rolle spielt, sind Team-Incentives und Konzepte, bei denen abteilungsübergreifend alle Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel eingeschworen werden und vor allem zusammen gewinnen können, wesentlich besser geeignet.

Menschen wollen meiner Erfahrung nach stolz sein auf die Kohorte, für die sie sich entschieden haben. Denn dann springt ein wenig von deren Glanz auch auf einen selbst über. Erfolgreiche Unternehmen bieten also nicht nur Identifikationspotenzial, sie dienen auch der Selbsterhöhung. Dabei scheint es Männern viel mehr noch als Frauen wichtig zu sein, solche Zugehörigkeit öffentlich sichtbar zu machen. Und die wesentlichen Zutaten für ein perfektes Wir-Gefühl? Ganz unabhängig davon, in welchem Arbeitsmodell die Mitarbeitenden sich bewegen, sind es diese:

- Erfolge, die sich feiern lassen
- sichtbare Zeichen der Zugehörigkeit
- Rituale, die zusammenschweißen
- Geschichten, Mythen, Legenden
- Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit

Ein gelungenes Beispiel stammt von Organisationsentwickler Gunther Wolf: Die Marktleiter einer regionalen Franchisegruppe der Obi-Baumarktkette hatten ihre Mitarbeiter gebeten, die Firmenkleidung nicht gegen Privatklamotten zu tauschen, wenn sie in die Mittagspause gingen. Zunächst wurde zwar vereinzelt gemurrt, doch am Ende machten alle mit (Wer will schon gern als Außenseiter sichtbar sein...). Sehr schnell wurde die Truppe von Dritten angesprochen und um sachkundigen Rat gefragt. So wurde ihr Ego gestreichelt. Einer hat ein Foto gemacht und auf seiner Facebook-Seite gepostet: „Wie geil: Kaum sind wir hier, ist der ganze Laden orange.“ Die Dienst-

leister, bei denen die Orangen aufgetaucht waren, kamen ihrerseits zum Einkaufen in den Obi-Markt. Und diejenigen, die gute Ratschläge erhalten hatten, die kamen auch. Es brach sogar ein Wettbewerb aus, wem es gelang, die meisten Kunden in den Laden zu locken.

Ja, ein starkes Wir-Gefühl entwickelt sich meiner Erfahrung nach vor allem durch gemeinsame Erlebnisse, durch erzielte Ergebnisse und Stolz auf die Firma. Dies trägt der Mitarbeiter durch positive Erzählungen schließlich nach draußen. So können Mitarbeiter am Ende nicht nur wertvolle Bewerber anlocken, sondern auch die Loyalität im Kundenkreis stärken. ■

## SERVICE

### Literatur

- Dawkin, R. (2006): Das egoistische Gen. Heidelberg: 2006.*  
*Eichendorff, Freiherr von (1957): Neue Gesamtausgabe aller Werke in 4 Bänden, Hrsg. Von Gerhart Baumann. Stuttgart: 1957.*  
*Luhmann, Niklas in: ZFO Zeitschrift für Organisation, Nr. 04/2011, S. 212.*  
*Sprenger, R. (2002): Vertrauen führt. Frankfurt am Main: 2002.*

### Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller:

#### Das Touchpoint-Unternehmen

Mitarbeiterführung  
in unserer neuen  
Businesswelt

Gabal, März 2014,

368 Seiten,

ISBN: 978-3-86936-550-3

29,90 Euro



### Weiterführende Homepage

[www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de)

# Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst und – erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



## ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo  
2 Ausgaben um nur € 29,99



## FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo  
6 Ausgaben um € 119,99



## FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo  
6 Ausgaben um € 59,99



## FÜR THEMEN-USER

LO Komplet-Abo  
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel um € 199,99

Jetzt bestellen: [www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net)



Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:  
[www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net), [shop.irbw.net](http://shop.irbw.net), [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net), [lo.order@irbw.net](mailto:lo.order@irbw.net)

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien  
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77

# Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

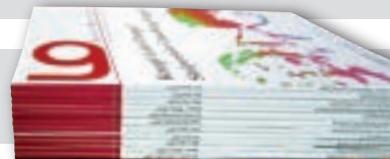
## Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:  
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.  
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich  
und in Ihrem Unternehmen.

**BERATUNG** – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

**WEITERBILDUNG** – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

**ZEITSCHRIFT LO** – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



**WEITERLESEN** – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net), [www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net), [shop.irbw.net](http://shop.irbw.net)

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66  
Anfragen: [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net)

**Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung**  
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT  
FÜR  
RELATIONALE  
BERATUNG  
UND  
WEITERBILDUNG**  
Zielorientierte Entwicklung von  
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net)

# 20 neue Toolkärtchen von Sonja Radatz um € 19,99 – und ein Kärtchen zum Vorkosten!

## Relationale Toolbox mit 100 Kärtchen (komplett) Oder: Erweiterungsset mit 20 neuen Kärtchen



### Relationale Tools

wirken. Und daher macht es Sinn, sie ständig kompakt bei sich zu haben. Dafür gibt es die Relationale Toolbox von Sonja Radatz mit gesamt 100 ganz einfach beschriebenen Tool-Kärtchen aus Selbstmanagement, Coaching, Leadership, Teamarbeit und Unternehmensführung.

Praktisch zum Mitnehmen. Praktisch in der Verwendung. Und führen praktisch immer zum Erfolg – sowohl beruflich als auch privat.

Wenn Sie die Toolbox mit 80 Kärtchen schon haben, bestellen Sie die 20 ganz neuen Kärtchen von Sonja Radatz um nur EUR 19,99. Die komplette Toolbox mit 100 Kärtchen kostet versandkostenfrei EUR 79,99 auf [www.irbw.net](http://www.irbw.net).

...und holen Sie sich gleich heute Ihr kostenloses Toolkärtchen zum Ausprobieren auf [www.irbw.net](http://www.irbw.net)!

Sichere Kompetenz in jeder Situation:

**Relationale Toolbox** mit gesamt 100 Tool-Kärtchen zu den Themen  
Selbstmanagement • Coaching/Gesprächsführung • Leadership  
• Teamarbeit • Unternehmensführung



*Kompakt in der Toolbox* (100 Stück komplett) um € 79,99  
*Erweiterungsset* (20 neue Kärtchen) um € 19,99

**Bestellung: IRBW Onlineshop – [www.irbw.net](http://www.irbw.net)**

ISBN 978-3-200-02819-7

Wir liefern versandkostenfrei!



INSTITUT  
FÜR  
RELATIONALE  
BERATUNG  
UND  
WEITERBILDUNG

Zielorientierte Entwicklung von  
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net)

**IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung Wien**

Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

Tel. +43 (0)1 409 55 66, E-mail: [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net)