Relationale Energie im Unternehmen

Die Kraft der Beziehungen

Den Beitrag gibt es auch zum Hören: www.managerSeminare.de/podcast

Foto: Olesia Bekh/iStock

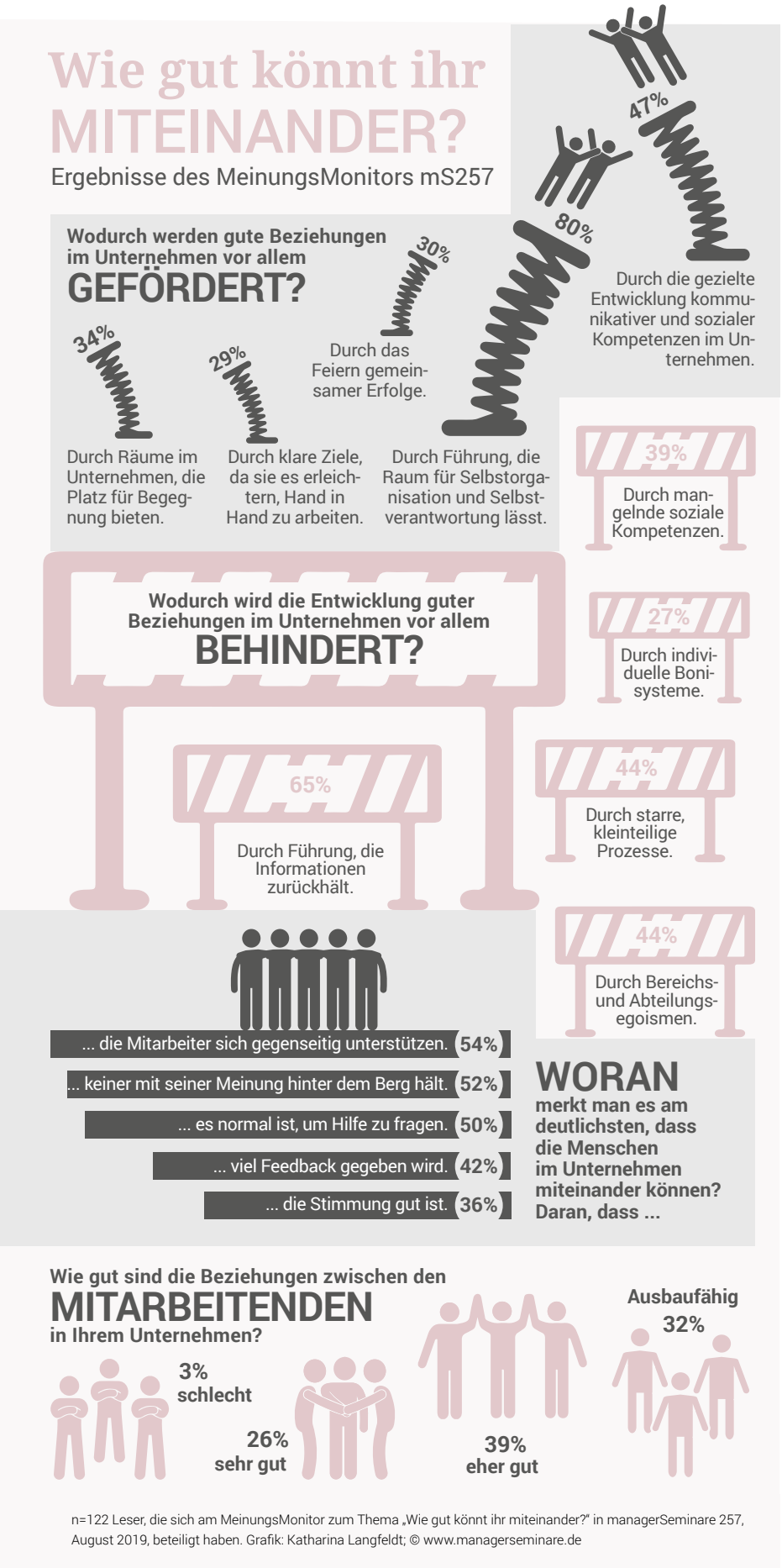
Unternehmen können noch so viele außergewöhnliche Talente an Bord haben, Außergewöhnliches leisten werden diese nur, wenn sie gute Beziehungen zueinander pflegen. Relationale Energie nennt die Positive Psychologie die produktive Energie, die aus guten Beziehungen entsteht. Wie die Bedingungen für eine gute Versorgung mit relationaler Energie im Unternehmen geschaffen und Energieverzehrer identifiziert werden können.

Preview

- **Gelungener Kontakt:** Wie relationale Energie in der Organisation entsteht
- **Neuralgische Netzpunkte:** Führungskräfte als wichtigste Energiespender und größte Energieverzehrer
- **Intuitive Messung:** Energiespendern und -verzehrern auf die Spur kommen
- **Heat Map der Organisation:** Energetische Hot und Cold Spots identifizieren
- **Energiespender gesucht:** Employer Branding und Recruiting mit Beziehungskomponente
- **Energetisierendes Performance Management:** Beziehungsrelevantes Verhalten an Ziele knüpfen

Auf den ersten Blick wirkt die Studie, die das Institut YouGov kürzlich im Auftrag der Versicherungsgesellschaft Swiss Life unter 2.000 Personen durchgeführt hat, wenig bemerkenswert. Als ihr zentrales Ergebnis wird verkündet: 63 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland fühlen sich während der Arbeit gestresst oder sehr gestresst. Weiß man, kennt man, schließlich gibt es eine Vielzahl ähnlicher Untersuchungen, die nahelegen, dass Erwerbsarbeit für das Gros der Menschen – freundlich ausgedrückt – kein Zuckerschlecken ist. Und doch hebt sich diese Studie ein Stück weit von den vielen ähnlichen Exemplaren ab. Bei der Ursachenanalyse für den empfundenen Stress wurden nämlich nicht nur die üblichen Verdächtigen abgefragt wie Arbeitsverdichtung, konstanter Veränderungsdruck, ein Übermaß an Bürokratie oder unklare Erwartungen. Sondern auch ein Faktor, der eher selten auf der Liste steht – und der landete direkt auf dem Spitzenplatz der Stressoren: 45 Prozent der Befragten klagen über eine „unerfreuliche Atmosphäre“ am Arbeitsplatz.

Nun gehen die meisten Menschen sicherlich nicht arbeiten, um sich kuschelig wohlzufühlen und liebgehabt zu werden. Nichtsdestotrotz ist so ein Ergebnis besorgniserregend, aus Sicht der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber. Denn die Atmosphäre, die in einer Organisation herrscht, ist nicht nur ein Wohlfühlfaktor, sondern auch einer der wichtigsten – vielleicht sogar der wichtigste – Faktor organisationaler Effektivität. Anders ausgedrückt: Ein Unternehmen kann noch so viele außergewöhnliche Talente an Bord haben, wenn die Chemie zwischen ihnen nicht stimmt, sie keine guten Beziehungen zueinander pflegen, wird die organisationale Leistung weit hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben.



Der Ursprung dieser Überzeugung, die sich in der organisationspsychologischen Forschung zunehmend verbreitet und für die mittlerweile auch einige Feldforschungsbelege gesammelt wurden, liegt in der Positiven Psychologie. Einer ihrer frühen Vertreter war Christopher Peterson, Professor an der University of Michigan. Wenn er gebeten wurde, die Erkenntnisse dieser Disziplin in einem Satz zusammenzufassen, dann pflegte er zu sagen: „Other people matter!" Sinngemäß: Andere Menschen sind das Wichtigste oder genauer gesagt: Das Wichtigste ist, wie wir uns anderen Menschen gegenüber verhalten, wie wir mit ihnen interagieren.

Relationale Energie entsteht durch gelungenen Kontakt von Menschen

Nun ist eine Organisation ein schier unendlicher Strom von Interaktionen, von kurzen und längeren Begegnungen zwischen Menschen: vornehmlich zwischen Kollegen, aber auch zwischen Mitarbeitenden und Kunden des Unternehmens und weiteren Stakeholdern. Jede dieser Begegnungen ist eine Gelegenheit, die Atmosphäre im Unternehmen, oder, wie die Positive Psychologie es ausdrücken würde, den energetischen Zustand der Organisation zu verändern. Welche Art der Energie ist hier genau gemeint? Wir alle kennen das Gefühl, wenn wir vor Hunger kaum noch denken können. Führen wir uns dann Energie in Form von Kohlenhydraten zu, ist das Problem innerhalb einer halben Stunde im wahrsten Sinne des Wortes gegessen. Gleichermaßen kennt jeder und jede von uns den Zustand totaler Ermüdung, der sich durch eine Nacht ungestörten Schlafs in Wohlgefallen auflöst.

Relationale Energie ist eine weitere Form von Energie, die jeder Mensch kennt. Sie ist ätherischer als die Energie in einem Wiener Schnitzel, aber trotzdem jederzeit erfahrbar. Es ist jene motivationale Kraft, die durch zwischenmenschlichen Kontakt generiert, aber auch gedämpft oder vernichtet werden kann. Versetzen wir uns gedanklich in folgende Situation: Ein Berater hat den ganzen Nachmittag über dem Problem eines wichtigen Kunden gebrütet, dem er unbedingt weiterhelfen möchte. Leider hat ihn keine Muse geküsst. Hungrig und etwas angefressen bereitet er sich auf den Heimweg vor. Gerade als er seinen Laptop herunterfährt, öffnet

eine Kollegin lächelnd die Bürotür und sagt: „Ich weiß, wie wir deinem Kunden helfen können.“ „Ich bin ganz Ohr“, erwidert er, verbringt noch eine halbe Stunde mit angeregter Konversation, mailt dann dem Kunden, dass er sich morgen mit guten Nachrichten melden wird und geht schließlich beschwingt in den Feierabend.

In der beschriebenen Situation wurde Energie quasi aus dem Nichts erzeugt, durch eine gelungene Begegnung zwischen Menschen. Gleichzeitig dürfte klar sein, dass ein Teil dieser Energie den konkreten Moment überdauern wird. Die Gesprächspartner werden etwas davon mit nach Hause zu ihren Familien nehmen, die Kollegen wie auch der Kunde werden am nächsten Tag ebenso etwas von dieser Energie spüren und – das ist der entscheidende Punkt – übertragen bekommen, womit sie ebenfalls etwas beschwingter ans Werk gehen, mit mehr Lust und Freude, eben energetischer. Die Übertragung der Energie vollzieht sich dabei meist in alltäglichen Momenten: ein Gruß im Vorbeigehen, ein kurzer fröhlicher Anruf statt eine kurz angebundene E-Mail, der Schwatz in der Kaffeeküche, eine morgendliche Besprechung.

Führungskräfte als Hauptlieferanten wie -verzehrer relationaler Energie

Spannend wird es – gerade auch mit Blick auf das anfangs beschriebene Studienergebnis – an folgendem Punkt: Es lässt sich nachweisen, dass manche Menschen recht stabil positive Energie ins organisationale Netzwerk einspeisen, während andere Protagonisten selbigen beständig den Saft abdrehen. Nehmen wir uns ein paar Minuten Zeit und gehen gedanklich einige Menschen durch, mit denen wir regelmäßig zusammenarbeiten, und stellen zu jeder Person diese Frage: Nach einer Interaktion mit Person X fühle ich mich typischerweise:

- im Grunde unverändert;
- ein Stück weit erschöpft;
- ein Stück weit energetisiert.

Mit der Beantwortung haben wir intuitiv erfasst, wie es um die Generierung von relationaler Energie zwischen uns und diesen Kollegen bestellt ist. Wichtig: Bisweilen ist

es so, dass sich zwei Personen einfach nicht riechen können. Das ist nicht wünschenswert, aber menschlich – und hier auch nicht gemeint. Wenn jedoch viele Mitarbeitende eine bestimmte Person als besonders (de)energetisierend erleben, hat man eine neuralgische Stelle des energetischen Zustands einer Organisation ausgemacht, an der sich ansetzen lässt. Im deenergetisierenden Fall etwa durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen, im energetisierenden Fall etwa durch die Übertragung von (mehr) Führungsverantwortung an die entsprechende Person.

Was in den entsprechenden Untersuchungen nämlich ebenfalls gezeigt werden konnte: Es sind die Personen in den Führungsrollen, die den größten Einfluss auf das Energielevel der Organisation besitzen, wobei sie ihren Einfluss vor allem über die Regelung der individuellen Energielevel ihrer Mitarbeitenden ausüben. Die Analogie zu einem Akku bringt es bildlich auf den Punkt: Führungskräfte können im Arbeitskontext den Akku ihrer Mitarbeitenden besser aufladen als alle anderen und so auch dafür sorgen, dass diese wiederum andere Menschen im Unternehmen energetisieren. Genauso liegt es allerdings in ihrer Macht, die Akkus der Menschen um sie herum zu entleeren. Wobei gilt: Je höher die Führungskraft in der Hierarchie steht, desto größer ist der Bereich des organisationalen Netzwerks, der durch sie geladen bzw. entladen werden kann.

Energetische Hot und Cold Spots identifizieren

Mittels intuitiver Messung lässt sich aber nicht nur individuellen Fällen von besonderer Energieeinspeisung oder -verzehrung auf die Spur kommen. Sie kann auch erste Hinweise liefern, wo innerhalb des Netzwerkes tendenziell Energie gespendet oder vertilgt wird, wo im Unternehmen die energetischen Hot und Cold Spots liegen. Dazu werden dann etwa alle Menschen in einer Organisation gebeten, die obigen Fragen für alle ihre Kollegen in der Abteilung durchzugehen. Die anonymisierten Ergebnisse werden gemittelt und dann in eine Art Heat Map der Organisation übertragen.

Noch spannender wird es, wenn die Mitglieder einer Organisation ihre Kollegen auch über die Abteilungsgrenzen hinaus evaluieren und Daten über die vielen Tausend wechselseitigen Beziehungen in einem organisationalen Netzwerk erhoben werden. Werden diese mittels Software visualisiert, ergibt sich eine detaillierte Momentaufnahme des energetischen Zustands der Organisation. In der Forschung wurden zu diesem Zweck Fragebögen validiert, bei denen Aussagen zum Einsatz kommen wie:

- Ich fühle mich *lebendig*, wenn ich mit Person X interagiere.
- Ich würde die Person X aufsuchen, wenn ich *Aufmunterung* benötige.
- Nach einem Austausch mit Person X habe ich *mehr Durchhaltevermögen* zur Erledigung meiner Aufgaben.

Lässt man den Fokus weit eingestellt – nimmt also weniger einzelne Energiespender und -verzehrer als die Organisation als Ganzes in den Blick –, ergeben sich im Zusammenhang mit dem Konzept der relationalen Energie vor allem zwei Fragen: Wie verhindert man den Abfluss relationaler Energie aus der Organisation? Und wie

Mehr zum Thema

- **Nico Rose: Arbeit besser machen – Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung.**
Haufe 2019, 39,95 Euro.
Wie lässt sich aus Organisationen das Beste machen, das sie sein können: Orte, an denen Sinnvolles sinnvoll geschaffen wird und an denen Menschen wachsen? Antworten auf der Grundlage des Konzepts der Positiven Psychologie, die nicht nur theoretisch tief gehen, sondern auch praktisch anwendbar sind.

- **Matthias Nöllke: Leadership-Bionik – Den Boss zum Gärtner machen.**
www.managerseminare.de/MS257AR03
Einer der wichtigsten Beziehungsfaktoren im Unternehmen ist das Verhalten der Führungskräfte. Aus Sicht der Management-Bionik wird erläutert, welchen Haltungen und Einstellungen ein Führungsverhalten entspringt, das einen fruchtbaren Nährboden für gute Beziehungen im Unternehmen bildet.

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS260AR08

Tutorial

Energetisierende Beziehungen fördern

Wenn die Menschen im Unternehmen gute Beziehungen zueinander pflegen, entsteht sogenannte relationale Energie. Diese macht nicht nur die Arbeit für alle angenehmer, sondern auch die gesamte Organisation deutlich effektiver. Fünf Ansatzpunkte, energetisierende Beziehungen im Unternehmen zu fördern.

Employer Branding und Recruiting
Der wichtigste Faktor für gute Beziehungen im Unternehmen sind die Menschen, die in ihm arbeiten. So werden etwa Teamplayer eher zu guten Beziehungen beitragen als karriereorientierte Einzelkämpfer. Die Chance, dass sich Erstere eher als Letztere bewerben, lässt sich erhöhen, indem Werte wie Teamwork und Kollegialität in der Arbeitgeberkommunikation betont werden. Im Recruiting tragen viele Beratungshäuser dem Faktor „Beziehungsfähigkeit" Rechnung, indem sie am Ende eines Auswahlprozesses die sogenannte Flughafenfrage stellen: Wenn ich mit dieser Person eine Nacht am Flughafen feststeckte, hätte ich dann eine gute Zeit? Nur Bewerber und Bewerberinnen, die diese Hürde nehmen, werden eingestellt.

Bürogestaltung
Gemütliche Sitzecken, eine gemeinschaftlich genutzte Terrasse, eine Spielecke mit Kickertisch oder Playstation … an solchen Orten werden berufliche Rollen automatisch etwas beiseitegeschoben, was nicht hierarchischem und nicht institutionalisiertem Austausch Vorschub leistet. Die Organisationsmitglieder kommen hier viel eher aus ihrer formalen Deckung, begegnen sich auf einer persönlicheren Ebene, lernen sich besser kennen und – wahrscheinlich und hoffentlich – werden sie sich auch mehr mögen.

Informelle Events
Eine ähnliche Funktion haben regelmäßige Events, bei denen sich die Mitarbeitenden in einem zwanglosen Rahmen begegnen. Damit ist weniger die obligatorische Weihnachtsfeier gemeint (hat häufig etwas Zwanghaftes), sondern eher der monatliche Filmeabend mit Pizza oder das halbjährliche Bürogolfturnier. Auch hier können Schranken abgebaut, persönliche Beziehungen gestärkt und jene Kollegen und Kolleginnen besser kennengelernt werden, denen man im Arbeitsalltag eher selten begegnet.

Software/Apps
Relationale Energie im Unternehmen lässt sich auch auf digitale Weise fördern. Einige Software-Häuser und Tech-Unternehmen machen vor, wie es geht: Da vermitteln Apps Lunchdates nach dem Zufallsprinzip, oder interne Messaging-Systeme werden genutzt, um Kollegen im virtuellen Beisein anderer zu loben.

Performance Mangement
Die Belohnung beziehungsförderlichen Verhaltens verstärkt dieses nicht nur, sondern ist auch ein starker Hebel, um – im besten Sinne des Wortes – Beziehungsmenschen langfristig im Unternehmen zu halten. Beim Software-Hersteller Atlassian beispielsweise basiert die Leistungsbeurteilung eines Mitarbeitenden nur zu einem Drittel auf dem Grad der Erreichung der individuellen Ziele. Die restlichen zwei Drittel hängen davon ab, inwieweit er oder sie die Unternehmenswerte lebt sowie transparent und teamförderlich kommuniziert.

Quelle: www.managerseminare.de; Nico Rose; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Führungskräfte können im Arbeitskontext den Akku ihrer Mitarbeitenden besser aufladen als alle anderen und so auch dafür sorgen, dass diese wiederum andere Menschen im Unternehmen energetisieren. Genauso liegt es allerdings in ihrer Macht, die Akkus der Menschen um sie herum zu entleeren.

lassen sich energetisierende Beziehungen fördern?

Employer Branding und Recruiting auf Energiespender ausrichten

Entsprechende Maßnahmen können an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette etabliert werden, etwa ganz am Anfang im Rahmen des Employer Brandings. Mit der externen Arbeitgeberkommunikation ist es möglich, in einem gewissen Maß zu steuern, welche Menschen überhaupt geneigt sind, im Unternehmen zu arbeiten. Werden z.B. Teamwork und kollegiale Beziehungen betont, erhöht das die Chance, dass sich Menschen bewerben, denen Kollegialität wichtig ist und die wahrscheinlich eher relationale Energie ins System „Unternehmen" einspeisen werden. Während umgekehrt, wenn auf ein hohes Gehalt und schnelle Aufstiegschancen abgestellt wird, tendenziell Menschen mit einem Ego-Fokus angelockt werden, die eher Energie absaugen.

Auch in der Recruiting-Phase können die Weichen entsprechend gestellt werden. Buffer, ein amerikanisches Software-Unternehmen, durchleuchtet beispielsweise gezielt die Social-Media-Kanäle von Bewerbern – es geht allerdings mitnichten um Partyfotos. Stattdessen will man verstehen, ob Kandidaten „Complainer" sind. Wer sich etwa auf Twitter regelmäßig über Gott und die Welt aufregt, wird präventiv aussortiert. Man bemüht sich also proaktiv, Nörgel-Energie aus dem Netzwerk herauszuhalten. Netflix ist für seine „No brilliant jerks"-Regel bekannt. Der Streaming-Riese hat verstanden, dass die übergreifende Performance leidet, wenn Menschen im System verbleiben, die individuell betrachtet Höchstleister sind, gleichzeitig aber regelmäßig den Kollegen ihren Tag vermiesen. Und in vielen Beratungshäusern steht am Ende des Recruiting-Prozesses die sogenannte Flughafenfrage. Sind sich die Interviewer einig, dass der Bewerber fachlich passt, fragen sich alle noch einmal Folgendes: Wenn ich mit dem Menschen eine Nacht am Flughafen feststeckte, hätte ich dann eine gute Zeit? Bewerber, die diese Hürde nicht nehmen, werden nicht eingestellt.

Beziehungsrelevantes Verhalten an Ziele knüpfen

Eine weitere Stellschraube für die Versorgung mit relationaler Energie im Unternehmen ist das Performance Management. Um besagtem Problem der „Brilliant Jerks" Herr zu werden, hat der Software-Hersteller Atlassian beispielsweise vor etwa eineinhalb Jahren das Performance-Review-Verfahren umgestellt. Die individuelle Erreichung der eigenen Ziele bestimmt die Leistung eines Mitarbeitenden nur noch zu einem Drittel. Die restlichen zwei Drittel hängen davon ab, inwieweit er oder sie die Unternehmenswerte vorlebt sowie transparent und teamförderlich kommuniziert. Ein ähnliches Vorgehen pflegt Bertelsmann zumindest in Bezug auf die Führungskräfte. Diese erhalten einmal im Jahr ein dezidiertes Aufwärtsfeedback von ihren Teammitgliedern. Führungskräfte, die ihre leistungsbezogenen Ziele erreichen, aber auf eine Weise, die die Geführten deenergetisiert, müssen langfristig mit finanziellen Einbußen und auch einer Eintrübung ihrer Karriereaussichten rechnen (für weitere Maßnahmen siehe Tutorial „Energetisierende Beziehungen fördern").

Diese positiven Beispiele sollten jedoch nicht den Blick darauf versperren, dass in vielen Unternehmen korrosive menschliche Beziehungen immer noch als Kollateralschaden betrachtet werden, als etwas, was es in der heutigen, hochkompetitiven Arbeitswelt zu akzeptieren gelte. Das (Arbeits-)Leben ist schließlich kein Ponyhof, heißt es dann gerne. Eine solche Betrachtungsweise blendet einerseits die menschlichen Tragödien aus, die sich in beziehungsarmen Arbeitsumfeldern oft abspielen. Andererseits verkennt sie, wie sehr die Performance einer Organisation unter schlechten Beziehungen ihrer Mitglieder leiden kann. Das Konzept der relationalen Energie inklusive der zugehörigen Messinstrumente kann einen Ansatz bieten, sich diesem scheinbar weichen Thema mit dem nötigen Ernst zu widmen.

Nico Rose

Foto: Nico Rose

Der Autor: **Dr. Nico Rose** ist seit April 2019 Hochschullehrer an der International School of Management (ISM) in Dortmund. Zuvor hat er acht Jahre für die Bertelsmann-Gruppe gearbeitet, zuletzt als Vice President im Stab des Personalvorstands. Kontakt: www.nicorose.de

managerSeminare
PROFIPAKET

Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur 9 Euro
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin managerSeminare und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- **12 x jährlich Training** *aktuell*
- **Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training** *aktuell*
- Sie sparen bis zu **20 %** beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition Training aktuell und **Trainingskonzepten.**
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von **www.trainerkoffer.de**.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.

Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97701-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro
Profipaket Jahresabo = 234 Euro