



WERTE-PARTNER



MARCO KARGL

Logotherapie & Existenzanalyse

Logotherapeut®
FLP EUROPA

Logotherapeut®
DGLE

Beziehungskultur leben – Unternehmen stärken

Wie (Beziehungs-)werte unserer Arbeitswelt neues Leben einhauchen

Ich möchte Sie einladen eine Übung mit mir durchzuführen. Sie werden gleich mit einem zufällig ausgewählten Menschen, der ebenso an der Veranstaltung teilnimmt, begegnen. Nun arbeitet ihr Gehirn vielleicht schon auf Hochtouren und überlegt für Sie, was Sie davon halten sollten und ob Sie überhaupt Lust auf eine spontane Begegnung haben.

Nun lade ich Sie ein, Ihrem Gehirn zuvorzukommen und Ihrem Denken eine bestimmte Richtung zu geben. Lehnen Sie sich zurück und...

... stellen Sie sich vor, der Mensch, dem Sie gleich begegnen werden, ist Ihnen auf Anhieb sympathisch. Was für ein interessanter Mann, eine interessante Frau. Sie sind auf Anhieb beeindruckt, auch wenn Sie noch nicht genau wissen, warum und auch nicht um wen es sich genau handelt. Sie machen sich bereit, vielleicht sogar entgegen Ihrer zurückhaltenden und introvertierten Art und fahren Ihre Antennen aus, wollen Kontakt aufnehmen. Bevor das geschehen kann, dürfen Sie aber noch überlegen, was Sie der Person gerne über sich selbst mitteilen möchten. Überlegen Sie sich eine konkrete Information, welche Sie mit der Ihnen sympathischen Person teilen möchten. Was ist Ihnen zurzeit wichtig mitzuteilen, was möchten Sie einem so sympathischen Menschen, dem sie gleich begegnen werden, über sich oder Ihre Arbeit sagen?

Und nun lade ich Sie ein, dem sympathischen Menschen, den sie erwarten, zu begegnen, denn es wäre sicher ein Verlust, diesen Moment des sympathischen Kontakts entgehen zu lassen. Sie haben 4 Minuten Zeit einander zu begegnen und auszutauschen.

Wie Beziehungen unser Leben entscheidend mitprägen

Jeder Mensch braucht gute Beziehungen, um glücklich sein zu können. Menschlicher Kontakt und Nähe, sowie zugewandte, liebevolle Beziehungen sorgen von Anfang an für eine gesunde psychophysische Entwicklung und im Laufe des Lebens für eine stabile psychische, wie physische Gesundheit. Bei Experimenten mit Rattenjungen zeigte sich, dass von Beginn an erfahrene Fürsorge und Nähe, diese „nicht nur in dieser ersten Zeit ruhiger, sondern auch als ausgewachsene Tiere sozialer, stresstoleranter und weniger ängstlich“¹ sind. Das gilt nachgewiesenermaßen auch für uns Menschen. Für uns Menschen korreliert enger körperlicher Kontakt idealerweise von Geburt an mit der Förderung der sozialen Kompetenzen, unserer Intelligenz und unserer Fähigkeit mit Stress umzugehen.

Exkurs: Ein Experiment in den 50-er Jahren des vergangenen Jahrhunderts brachte zutage, dass kleine Rhesus-Äffchen, die von ihrer leiblichen Mutter getrennt wurden, lieber an den kuscheligen Stoffkörper (ohne Nahrung) einer leblosen Attrappe, als an einer zweiten Attrappe ohne Stoffkörper, dafür aber mit Fläschchen (Nahrung) hingen.² Säuglinge sind also nicht an ihre Mutter oder Pflegepersonen gebunden, weil sie ihnen Nahrung geben (wie angenommen), sondern weil sie Resonanz, Nähe und Beziehung erlebten.

¹ Uvnas Moberg, Kerstin: Oxytocin, das Hormon der Nähe: Gesundheit-Wohlbefinden-Beziehung, 11-12

² Klassiker in der Geschichte der Psychologie -- Harlow (1958) (yorku.ca):

<http://psychclassics.yorku.ca/Harlow/love.htm>

Das Gehirn ist ein Beziehungsorgan³

Das unser Gehirn ein Beziehungsorgan ist sagt sich leicht. Die unglaubliche Komplexität unseres Denkkorgans ist schier unglaublich und die Erkenntnisse der aktuellen Studien brauchen gute Übersetzer.

Fest steht: Unser Gehirn kommt nicht als fertiger Apparat zur Welt. Es entwickelt sich mit der Umwelt, in die wir hineingeboren werden und mit dem sozialen Umfeld. „*Mittels der neuronalen Plastizität, der Ausbildung der Synapsenstruktur vor allem in der frühen Kindheit, entwickelt sich das Gehirn zu einem Organ, das komplementär zu seiner Umwelt passt wie der Schlüssel zum Schloss. Das gilt nun insbesondere für die soziale Umwelt.*“⁴

Besonders bedeutend ist die Tatsache, dass unser Hirn ein „*plastisches, dynamisch und selbstorganisiertes Organ ist, das bis ins hohe Alter hinein erfahrungs- und nutzungsabhängig veränderbar bleibt.*“⁵ Das bedeutet: Um etwas an meiner Lebens- oder Arbeitssituation und den dazugehörigen Beziehungen zu verändern, braucht es neue (emotionale) Erfahrungen, auf die ich mich einlassen kann und will.

Beziehungen können bewusst gestaltet werden

Wir erleben zwar ausgehend vom Verhalten unserer Mitmenschen immer ihre vergangenen Beziehungserfahrungen (vor allem jene der ersten Lebensjahre) mit, allerdings sind wir fähig durch neue Beziehungserfahrungen, für die wir uns bewusst öffnen dürfen, unsere vergangenen Erfahrungen positiv zu überwälzen, zu transformieren.

In den Worten Viktor E. Frankls, des Begründers der Logotherapie, würde ich sagen: „*Mensch sein heißt ja niemals, nun einmal so und nicht anders sein müssen, Mensch sein heißt immer, immer auch anders werden können.*“⁶

Seine Überzeugung wird heute auch von diversen Neurowissenschaftlern belegt.⁷

Fragen: *Sehe ich in meinen Mitarbeiter*innen was sie leisten, was sie richtig machen, wo sie sich engagieren? Sehe ich was aus Ihnen noch werden kann, in welchen Bereichen sie gerne arbeiten und welches Potenzial sie noch in sich tragen? Fördere ich diese Potenziale durch meine Worte, mein Verhalten und meine konkrete Unterstützung?*

Kultur meint die Gestaltung menschlicher Beziehungen & ein entschiedenes Werteerleben

Beziehungen prägen unser Leben auch in Unternehmen.⁸ Schade ist nur, dass sich die meisten Mitarbeiter*innen wenig (68%) bis gar nicht an ihr Unternehmen gebunden fühlen (15%).⁹ Nicht

³ Vgl. Fuchs, Thomas: Das Gehirn - ein Beziehungsorgan: Eine phänomenologisch-ökologische Konzeption, Kolhammer Verlag, 6. Auflage 2021

⁴ Information Philosophie - Thomas Fuchs : Philosophie des Geistes: Das Gehirn – ein Beziehungsorgan (information-philosophie.de): <https://www.information-philosophie.de/?a=1&t=4908&n=2&y=1&c=2>

⁵ Vgl.: Schubert, Franz Christian/Rohr, Dirk/Zwicker-Pelzer, Renate: Beratung: Grundlagen – Konzepte – Anwendungsfelder, Wiesbaden: Springer Verlag 2019, 57

⁶ Frankl, Viktor E.: Im Anfang war der Sinn, München 1986, 71

⁷ Hüther, Gerald: Lieblosigkeit macht krank, 25

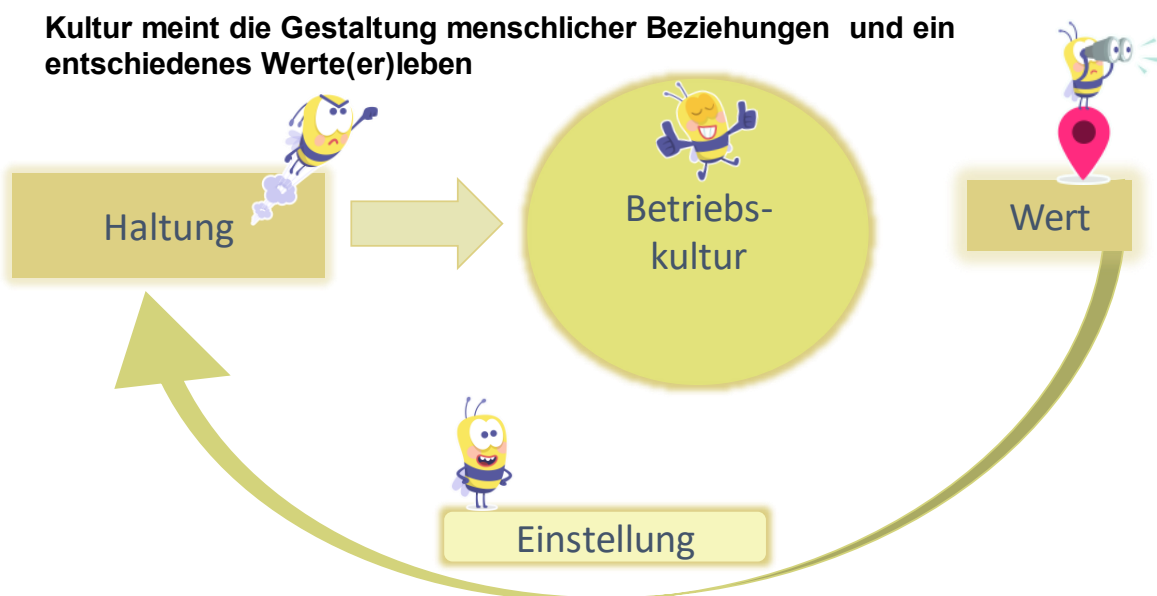
⁸ Bindung zum Unternehmen durch gute Beziehungen: Was uns Pferde lehren (leadingrein.de): <https://www.leadingrein.de/2018/01/20/bindung-zum-unternehmen-durch-gute-beziehungen-was-uns-pferde-lehren/>

⁹ Engagement Index Deutschland 2019 (gallup.com), Stand 2020

selten hängt es an distanzierten und ungesunden Beziehungsverhältnissen.¹⁰ Denn die Beziehungen, die wir am Arbeitsplatz (er-)leben haben einen mächtigen Einfluss auf unser Leben, unsere Lebenszufriedenheit und unsere psychische wie körperliche Gesundheit. Aber Beziehungen müssen gestaltet werden durch eine Beziehungskultur, die auf gemeinsamen Beziehungswerten aufbaut.

Allerdings entstehen gute Beziehungen nicht per Dienstanweisung. Vor allem dann nicht, wenn die meisten bisherigen Erfahrungen negativ geprägt sind. Vertrauen lässt sich nicht über Nacht herstellen und kaufen erst recht nicht.

Beispiel (Darstellung): Es braucht zuerst den gemeinsamen Fokus auf die gewünschten Beziehungswerte, wie z.B. respektvoller Umgang. Dann die Konkretisierung, was der Wert für die einzelnen Beteiligten konkret bedeutet. Die individuelle Entscheidung diesen Wert umzusetzen, führt dann zu einer inneren Einstellung, die in konkrete bewusst gesteuerte Verhaltensweisen mündet. Über die Zeit (mit entsprechenden Auffrischungs- und Reflexionsphasen versteht sich) kann aus der Einstellung eine Haltung werden. Im Gehirn wurden die neuen Erfahrungen entsprechend verarbeitet und das neue antrainierte Verhalten geht über in ein selbstverständliches Miteinander, eine neue Betriebskultur.¹¹



Welche konkreten Beziehungswerte fördern eine lebendige Beziehungskultur?

Im Folgenden biete ich fünf Möglichkeiten an, die erwiesenermaßen eine positive Beziehungskultur in Unternehmen fördern können.

¹⁰ Loffing, Dina und Christian: Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag, 2010

¹¹ In herkömmlichen Führungskräfte-Trainings und Teambildungs-Workshops kann die Arbeit an einer neuen betrieblichen Beziehungskultur nicht geleistet werden. Dafür sind ein längerer Atem und eine gemeinsam gewollte Anstrengung notwendig.

Einander als Subjekte begegnen¹²

Der Neurobiologe Gerald Hüther bringt es in seinem Buch „Lieblosigkeit macht krank“ auf den Punkt: *„Wir dürfen uns nicht länger gegenseitig zu Objekten unserer jeweiligen Interessen und Absichten, unserer Erwartungen und Bewertungen und unserer Belehrungen und Maßnahmen machen. Stattdessen könnten wir versuchen, einander als Subjekte zu begegnen.“*¹³ Subjekte begegnen einander nicht als Rollen, die sie z.B. in einem Unternehmen einnehmen, sondern als „gleichwürdige“ Menschen, die es verdient haben, dass mit ihnen respektvoll und nahbar umgegangen wird und dass diese ebenso respektvoll und nahbar mit anderen umgehen.

Uns Menschen verbindet über die Unterschiede vor allem, dass wir verletzlich sind, ähnliche Bedürfnisse haben, vielfältigste Erfahrungsschätze in uns tragen, dass wir ein Sicherheitsbedürfnis und ein Autonomiebedürfnis haben und Personen sind, die sich Gedanken machen und Gefühle haben.¹⁴

Wertschätzung und Anerkennung

Das Gehirn beantwortet soziale Wertschätzung (z.B. für ein geleistetes Werk) mit einer Aktivierung der Motivations- und Belohnungssysteme, es verwandelt soziale Erfahrungen in biologische Antworten.¹⁵ Wertgeschätzte Menschen fühlen sich nicht nur gesünder, sie sind auch gesünder.¹⁶ Beziehungsstress am Arbeitsplatz ist oft bedingt durch fehlende Wertschätzung und wahres Gift für die Psyche und den Körper.¹⁷

Vor allem die Andersheit des anderen Menschen (in meiner Umgebung) gilt es zu schätzen, was bei Weitem am schwierigsten sein kann. Aber erst im wertschätzenden Umgang mit den ganz anderen Persönlichkeiten wächst ein wahrlich starkes Team heran im Sinne von *„Du bist kein `Anderer` mehr, sondern ein Teil von mir.“*¹⁸

Übrigens kann auch Kritik, wenn sie sachlich und respektvoll formuliert wird, Wertschätzung ausdrücken.¹⁹

Resonanz

Mit Resonanz ist vor allem die Haltung gemeint, die Menschen anderen Menschen gegenüber eingenommen haben. *„Ach, der schon wieder. Das ist so ein schwieriger Mensch.“* *„Der hat sicher wieder Mist gebaut.“* *„Die ist nur schlecht drauf und ständig am Nörgeln.“* Meine Haltungen gehen in Resonanz mit meinem Umfeld und verstärken, was ich denke. Meine Haltungen öffnen oder schließen Möglichkeitsräume.²⁰

Ganz wichtig in dem Zusammenhang ist auch unsere Kommunikation. Unser Gehirn wandelt nämlich auch Kommunikation in Biologie um!

¹² Vgl.: Gerald Hüther: "Mitarbeiter müssen sich als Subjekte wahrgenommen fühlen" - YouTube

¹³ Hüther, Gerald: Lieblosigkeit macht krank, 24

¹⁴ Vgl.: Brooks, David: Das soziale Tier. 2012

¹⁵ Bauer, Joachim: Wie wir werden, wer wir sind, 125

¹⁶ Holznaht, Klaudia: „Wo bleibt die Wertschätzung?“ - Der Einfluss von Wertschätzung auf die Wertschöpfung in Dienstleistungsunternehmen, Doktorarbeit 2016, 188f

¹⁷ Vgl.: Rankin, Lissa: Warum Gedanken stärker sind als Medizin. Wissenschaftliche Beweise für die Selbstheilungskraft, Penguin Verlag 9. Auflage 2014, 152-154

¹⁸ Bauer, Joachim: Wie wir werden wer wir sind, 138

¹⁹ Vgl.: Bach, Carsten: Wertschätzende Führung. Hamburg: Verlag tredition, 2014

²⁰ Vgl.: Bauer, Joachim: Wie wir werden, wer wir sind, 119


Worte können auf die gleichen biologischen Rezeptoren einwirken wie Medikamente.²¹

Beispiel: In einem Versuch an präoperativen Patienten (in der Harvard Medical School) wurde untersucht, wie die eine Gruppe von Patienten, in einem Aufklärungsgespräch von gut gelaunten und optimistischen Anästhesisten informiert wurde, dass die Operation ein Kinderspiel sei, sie keine Schmerzen haben würden und alles rund um glatt ablaufen würde und wie die andere Gruppe, die von schlecht gelaunten, gereizten und unsympathischen Anästhesisten unterwiesen wurde, reagieren würde. Es handelte sich um dieselben Ärzte, die beide Gruppen informierten. Diejenigen, die einen positiv gestimmten Anästhesisten an ihrer Seite wussten, brauchten nur halb so viele Schmerzmedikamente und konnten 2,6 Tage früher aus dem Krankenhaus entlassen werden.²²

Ähnliches lässt sich auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen übertragen.²³ Menschen, die am Arbeitsplatz mit negativen Haltungen anderer konfrontiert werden und keine positive Resonanz erleben, brennen leichter aus und fallen meist regelmäßig krankheitsbedingt aus.

Übung: In Bezug auf die Haltungen, die wir anderen Menschen einnehmen, probieren Sie es doch aus und ersetzen sie eine Zeit lang negative Haltungen:

„Ach, der schon wieder. Das ist so ein schwieriger Mensch.“  „Der kann auch anders sein.“

„Der hat sicher wieder Mist gebaut.“  „Er kann das schaffen. Ich glaube an ihn.“

„Die ist nur schlecht drauf und ständig am Nörgeln.“  „Etwas frustriert sie. Ich werde ihr zuhören, wenn sie es mir erzählen will.“

Innerbetriebliche Strukturen, die geschaffen werden, um Mitarbeiter*innen Wertschätzung in Form von Programmen, Förderungen, Sicherheiten und Boni zukommen zu lassen sind wichtig, ersetzen aber nicht das offene Ohr und das wertschätzende Wort der Vorgesetzten.

Nahbarkeit

Marie-Luise Wolff ist Vorstandsvorsitzende des Ökostrom-Anbieters Entega in Darmstadt und Präsidentin des Bundesverbands deutscher Energie und Wasserwirtschaft. Sie wurde in einem Interview gefragt was beziehungsfähige Unternehmen ausmacht.²⁴

Wichtig ist aus ihrer Sicht zu wissen, dass Mitarbeiter*innen heute ein großes Bedürfnis nach Nahbarkeit haben. Damit meint sie vor allem offene und tiefgehende Gespräche, in denen beide Seiten etwas Neues erfahren und im Idealfall dazulernen können.

Selbstoffenbarung wird aber immer noch als Gefahr gesehen und wird mit Vorsicht genossen. Vor allem wird meist an „Seelenstriptease“ gedacht, was nicht gemeint ist. Vor allem über schambehaftete, angstbesetzte und verletzliche Themen wird nicht gesprochen. Dabei liegt in ihnen eine Macht, die gesunde Beziehungen, auch am Arbeitsplatz, ausmacht.²⁵

²¹ Vgl.: Eicher, Hans: Die verblüffende Macht der Sprache, Springer Verlag 2017

²² Lawrence D. Egbert et.al., „Reduction of Postoperative Pain by Encouragement and Instruction of Patients: A study Doctor-PatientReport“ New England Journal of Medicine, Band 270 (16.04.1964): Seiten 825-827, in: Rankin, Lisa: Warum Gedanken stärker sind als Medizin, 84

²³ Zander, Katharina: Gesundheitsorientierte Führung. Der Einfluss der Führungskultur auf die Gesundheit der Mitarbeiter, Hamburg: Igel Verlag 2015

²⁴ Was macht beziehungsfähige Unternehmen aus? | Neue Narrative:

<https://www.neuenarrative.de/magazin/interview-beziehungsfaehige-unternehmen-marie-luise-wolff/>

²⁵ Rankin, Lissa: Warum Gedanken stärker sind als Medizin, 155-156

„Der Mut zur Verletzlichkeit, das Pflegen von Mitgefühl und die Unzulänglichkeiten anderer und das Setzen vernünftiger Grenzen sind die Voraussetzungen für gesunde Beziehungen.“²⁶

Die Forschungen der Professorin *Brené Brown* an der *University of Houston* zeigen eindeutig, dass das Leben der Menschen, denen es gelingt Mut zur Verwundbarkeit und Authentizität aufzubringen, mitfühlend mit sich selbst und anderen zu sein und sich von übertriebenem Perfektionismus (in Bezug auf sich selbst und den anderen) zu verabschieden, reich an Wertschätzung, Ruhe, Spiel, Vertrauen, Glauben, Intuition, Hoffnung, Liebe, Zugehörigkeit, Freude, Dankbarkeit und Kreativität ist. Perfektionismus, Betäubung, Gewissheit, Erschöpfung, Selbstgenügsamkeit, Coolness, Anpasstheit, Bewertungen und Mangel meiden diese Menschen hingegen.²⁷

Interesse am Menschen

Ich bin mir bewusst, dass gerade der letzte Punkt positiv herausfordernd in der Umsetzung sein kann. Aber ich kann Ihnen aus eigener Erfahrung sagen, wie heilsam die Erfahrungen sind, die mit dem Thema Nahbarkeit zusammenhängen.

Ich glaube jetzt kann klarer werden, dass Beziehungskultur oder beziehungsorientiertes Führen etwas anderes ist als ein Netzwerk haben. Das wird oft verwechselt.

Die Voraussetzung für beziehungsorientiertes Führen ist, dass ich meine Mitarbeiter*innen mag, oder wie Jürgen Klopp einmal meinte: *„Man muss die Jungs lieben.“* Marie-Luise Wolff hat das so übersetzt: *„Man muss so eine Beziehungsorientiertheit haben, dass man seine Leute in einer besonderen Form liebt.“²⁸* Das ist erlernbar über die Kultivierung von guten Beziehungen: Es geht um das *„Interesse, herauszufinden, wie jemand tickt, wo diejenige ihre Interessen und Stärken hat, wo er oder sie total wissend ist.“²⁹*

Unternehmer*innen & Führungskräfte sind Ermöglicher

Und was Unternehmer oder Führungskräfte sehr leicht vergessen: Sie ermöglichen ihren Mitarbeiter*innen ihr schöpferisches, gestalterisches oder „verwalterisches“ Potential umzusetzen, sie generieren bei ihren Mitarbeiter*innen Zufriedenheit und diese mit nachhause zum Partner/zur Partnerin oder eigenen Familie zu nehmen und ermöglichen Ihren Mitarbeiter*innen durch das Gehalt und andere Sicherheiten das Leben zu erleben und manchmal auch schwierige Zeiten durchzustehen.

Ideen zur Vertiefung bestehender Beziehungskultur

Am Ende des Vortrags möchte ich noch ein wenig „Staubzucker“, in Form von Vertiefungsmöglichkeiten bestehender Beziehungskultur, über den Kuchen des bisher Gesagten streuen, ohne diese vertiefen oder belegen zu wollen. Da Sie der Experte oder die Expertin in Ihrem Unternehmen sind lade ich Sie ein zu prüfen, was für Sie relevant und anwendbar scheint. Vielleicht hätten Sie sogar noch tolle Ergänzungen und bitte nicht zu zögern und mir Ihre Ideen zukommen zu lassen.

²⁶ The power of vulnerability | Brené Brown - YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=iCvmsMzIF7o>

²⁷ Brown, Brené: Verletzlichkeit macht stark: Wie wir unsere Schutzmechanismen aufgeben und innerlich reich, Goldmann Verlag, 2017; Brown, Brené: Die Gaben der Unvollkommenheit: Leben aus vollem Herzen - Lass los, was du glaubst sein zu müssen und umarme, was du bist, Kamphausen Media GmbH 7. Auflage 2018

²⁸ Marie-Luise Wolff über Leadership: Macht ist eine Frage der Beziehung - taz.de: <https://taz.de/Marie-Luise-Wolff-ueber-Leadership/!171706/>

²⁹ Ebd.

- Gelegenheiten für Begegnung & (vertieftem) Kennenlernen

Auf die Ausgestaltung von Räumen wird in Zukunft wieder mehr Wert gelegt werden müssen.

Sie tragen viel dazu bei, wie wir arbeiten und wie wir uns fühlen. Alleine durch die richtige Ausgestaltung von Räumen können wir uns leichter im Gespräch öffnen, kehren wir aus den Pausen erholt zurück und finden wir leichter Zugang zu neuen Ideen und kreativen Lösungen.

Wenn dann noch bewusst Zeiten für Begegnung und Austausch fest und regelmäßig eingeplant sind, wird der gemeinsame Unternehmenssinn gestärkt.

- Gemeinsame (Erlebnis-)werte & Rückzugsräume

Gemeinsam etwas zu erleben verbindet und fördert den Zusammenhalt. Gleichzeitig braucht es aber auch Möglichkeiten ungestört sein zu können, sowie Ruhe und Stille erleben zu können.

- Zeiten & Räume der „fallenden Masken“

Niemand sollte sich gezwungen fühlen mehr von sich preiszugeben, als er oder sie will. Trotzdem fördert Offenheit und Ehrlichkeit die Entwicklung von Vertrauen und Vertrautheit. Oft können solche Zeiten nicht „verordnet“ werden, sie geschehen zwischen Tür und Angel, mittendrin im Arbeitsalltag, wenn die Beziehungen tief genug sind. Die Bereitschaft offen und annehmbar zu sagen, was ich denke und fühle, ist eine Stärke, wie keine andere. Angstfreiheit ist das Ziel von Momenten, wo die Rollenmasken und aufgebauten Sicherheitsfassaden mal kurz abgelegt werden dürfen.

- Gemeinsam Beziehungswerte entwickeln

Das gemeinsame Suchen nach Beziehungswerten ist ein entscheidender Prozess am Beginn einer neuen Teamzusammensetzung oder eines neuen Projekts. Wie wollen wir miteinander umgehen, was ist den einzelnen wichtig und auf welche Werte kann sich das Team verständigen? Dieser Prozess ermöglicht eine stabile Kommunikation und eine höhere Effizienz.

- Offen sein für persönliche Weiterentwicklung und das Aufarbeiten eigener Beziehungsthemen

Eines der entscheidendsten Punkte ist meines Erachtens immer das Arbeiten an den eigenen krisenbehafteten Themen. Idealerweise sind mir Stolpersteine im Alltag bewusst und ich kann mich damit präventiv auseinandersetzen. Übergehen wir Stolpersteine, ungute dauerhafte Gefühle und Gedanken häufen sie sich an und sorgen für gröbere Einschnitte in meinem Leben, die dann oft nicht mehr so leicht zu bewältigen sind.

Hinweis: Ich möchte an der Stelle noch eine Plattform erwähnen, die der Neurobiologe Gerald Hüther und der Organisationsberater Sebastian Purps-Pardigol gegründet haben und die sich mit dem Kulturwandel in Unternehmen beschäftigt.³⁰ Die Initiative soll Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter*innen inspirieren, einen Kulturwandel zu beginnen und bewusst zu gestalten – als Wissensfundus und Anlaufstelle für alle, die Kreativität und Engagement als Grundpfeiler des Unternehmenserfolgs sehen.

³⁰ Unternehmenskultur & Kulturwandel: Erfahrungsberichte + Tools: <https://kulturwandel.org/>

Mein sympathischer Nachbar – Resümee

Sie haben die Übung am Beginn bestimmt noch in Erinnerung. Ich möchte Sie ermutigen neue Beziehungserfahrungen zu machen, indem Sie das eine oder andere Gehörte ausprobieren und umsetzen. Die wesentliche Erkenntnis für mich ist, dass wir unseren Beziehungserfahrungen nicht ausgeliefert sind, sondern dass wir durch Erfahrungsoffenheit neue Erfahrungen machen können, die uns zeigen, dass wir noch ganz anders sein können, als wir bisher gewesen sind.

Sie fragen sich vielleicht warum das notwendig sein soll, wenn sie doch ganz zufrieden mit Ihrem Leben und Ihrer Arbeitssituation sind. Wenn Sie es tatsächlich sind, dann ändern sie nichts. Ab und an kommen aber doch Zeiten, wo körperliche Symptome oder psychische Anzeichen oder ein verändertes Umfeld darauf hindeuten, dass eine Notwendige Veränderung anstehen könnte.

Dann zögern Sie nicht, lassen Sie sich begleiten.



Therapie – Beratung - Coaching
Am Dorfbrunnen
Bahnhofstr. 5
D-86919 Utting am Ammersee
Fon +49 8806 9585879
Mobil +49 152 32046894
info@marco-kargl.de
www.marco-kargl.de



WERTE-PARTNER



MARCO KARGL
Logotherapie & Existenzanalyse

Empfohlene Fachliteratur

zum Vortrag: „Beziehungskultur leben – Unternehmen stärken

Bach, Carsten: Wertschätzende Führung. Hamburg: Verlag tredition, 2014

Bauer, Joachim: Wie wir werden, wer wir sind. Die Entstehung des menschlichen Selbst durch Resonanz, München: Karl Blessing Verlag 2019

Bauer, Joachim: Selbststeuerung. Die Wiederentdeckung des freien Willens, München: Karl Blessing Verlag 6. Auflage 2015

Brooks, David: Das soziale Tier. Ein neues Menschenbild zeigt, wie Beziehungen, Gefühle und Intuitionen unser Leben formen, München: Deutsche Verlagsanstalt 2012

Brown, Brené: Verletzlichkeit macht stark: Wie wir unsere Schutzmechanismen aufgeben und innerlich reich, Goldmann Verlag, 2017

Brown, Brené: Die Gaben der Unvollkommenheit: Leben aus vollem Herzen - Lass los, was du glaubst sein zu müssen und umarme, was du bist, Kamphausen Media GmbH 7. Auflage 2018

Eicher, Hans: Die verblüffende Macht der Sprache, Springer Verlag 2017

Fuchs, Thomas: Das Gehirn - ein Beziehungsorgan: Eine phänomenologisch-ökologische Konzeption, Kolhammer Verlag, 6. Auflage 2021

Frankl, Viktor E.: Im Anfang war der Sinn, München 1986

Frankl, Viktor E.: Ärztliche Seelsorge. Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, München: Deutscher Taschenbuch Verlag 4. Auflage 2013

Goleman, Daniel: Soziale Intelligenz. Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben, München: Kaur Taschenbuch Verlag 2008

Holznaht, Klaudia: „Wo bleibt die Wertschätzung?“- Der Einfluss von Wertschätzung auf die Wertschöpfung in Dienstleistungsunternehmen, Doktorarbeit 2016

Hüther, Gerald: Lieblosigkeit macht krank. Was unsere Selbstheilungskräfte stärkt und wie wir endlich gesünder und glücklicher werde, Freiburg: Herder Verlag, 2021

Hüther, Gerald: Würde. Was uns stark macht – als Einzelne und als Gesellschaft, München: Albrecht Knaus Verlag 3. Auflage 2018

Hüther, Gerald: Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher, Frankfurt am Main: Fischer Verlag 2011

Loffing, Dina und Christian: Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag, 2010

Rankin, Lissa: Warum Gedanken stärker sind als Medizin. Wissenschaftliche Beweise für die Selbstheilungskraft, Penguin Verlag 9. Auflage 2014

Miners, Scott E.: Deine Gedanken, deine Einstellung, deine Gesundheit. Gesund bleiben mit der Kraft positiver Gedanken, Crotona Verlag 2019.

Schubert, Franz Christian/Rohr, Dirk/Zwicker-Pelzer, Renate: Beratung: Grundlagen – Konzepte – Anwendungsfelder, Wiesbaden: Springer Verlag 2019

Uvnas Moberg, Kerstin: Oxytocin, das Hormon der Nähe: Gesundheit-Wohlbefinden-Beziehung, Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag 2016

Zander, Katharina: Gesundheitsorientierte Führung. Der Einfluss der Führungskultur auf die Gesundheit der Mitarbeiter, Hamburg: Igel Verlag 2015

Zsok, Otto: Sinn-orientierte Führungslehre nach alter Böckmann. Leben und Werk des Bielefelder Soziologen, St. Ottilien: EOS Verlag 2013

Zsok, Otto: Anerkennung. Die unterschätzte Kraft für eine positive Lebensbewältigung, St. Ottilien: EOS Verlag 2016



MARCO KARGL
Logotherapie & Existenzanalyse

Therapie – Beratung - Coaching
Am Dorfbrunnen
Bahnhofstr. 5
D-86919 Utting am Ammersee
Fon +49 8806 9585879
Mobil +49 152 32046894
info@marco-kargl.de
www.marco-kargl.de

