



TANJA RICHTER
Frieden & Schokolade

Arbeit ist Beziehung

*Wie Lebendigkeit und Nervensysteme
Führung und Zusammenarbeit verändern*

LESEPROBE

Arbeit ist Beziehung.
Und Beziehung ist der Anfang von allem.
Vitamin B – das wichtige Betriebsmittel für
Nervensysteme und Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	4
Für wen ist dieses Buch gedacht	4
Warum ich dich duze.....	5
Richtig, falsch und müssen	5
Worauf du dich einlässt.....	6
TEIL I: Der Ruf nach Lebendigkeit	7
1. Arbeit ist Leben. Beziehung. Menschsein.	7
2. Der Preis der alten Arbeitswelt.....	8
3. Wozu dieses Buch da ist.....	8
TEIL II: Die Wurzeln des Problems.....	10
4. Die Mechanik der alten Systeme.....	10
5. Kultur, Kontrolle & Prägung.....	10
6. Das Ende dieser Systeme	12
TEIL III: Psychologie & Nervensysteme	13
7. Arbeit als Resonanzraum der Lebensgeschichte.....	13
8. Überleben im Arbeitskontext.....	14
9. Unterschiedliche Welten & Nervensysteme.....	16
10. Die unsichtbaren Dynamiken in Teams.....	18
TEIL IV: Wie Zusammenarbeit wirklich funktioniert	19
11. Beziehungen als Organisationsprinzip	19
12. Echte Fehlertoleranz.....	19
13. Konflikte als Kontakt, nicht Störung.....	20
TEIL V: Die Organisation als lebendiges System	22
14. Die Seele eines Unternehmens	22
15. Wie Organisationen ihre Seele verlieren	22
16. Wie Organisationen ihre Seele zurückgewinnen.....	23
TEIL VI: Von Führung zu Hüterschaft	25
17. Sprache, die berührt statt tarnt.....	25
18. Was Führung bisher war.....	25
19. Die Transformation zur Hüterschaft	26
20. Koordination, Resonanz & Räume halten	27
TEIL VII: Der Weg in lebendige Arbeit	29
21. Wie Wandel beginnt.....	29
22. Wandel beginnt mit dem Mut zum Sterben	29
TEIL VIII: Jetzt wird's konkret.....	32
23. Tool „Streiten mit Herz“	32
24. Tool „Das Monatsverantwortungsmodell“	36
25. Tool „Lebendigkeitsbarometer“	41
26. Zu guter Letzt: ein paar Empfehlungen.....	44
27. Anhang	46

VORWORT

Für wen ist dieses Buch gedacht

Dieses Buch ist für dich, wenn du in irgendeiner Form mit Arbeit zu tun hast und das heißt, es ist für fast alle von uns.

Es ist für Führungskräfte, Unternehmer*innen, Selbstständige, Projektleitende, für Menschen in Personalabteilungen, in Teams, in Unternehmen aller Größen, in Organisationen, Praxen, Agenturen, Werkstätten, Kliniken, Verwaltungen.

Es ist also für dich, wenn du spürst, dass es uns so, wie wir gerade arbeiten, müde macht. Und es müsste doch anders gehen.

Ich schreibe nicht nur für „die da oben“ und auch nicht nur für „die da unten“. Ich schreibe für Menschen, die mitten im System stehen und bereit sind, es Schritt für Schritt von innen her zu wandeln.

Wie dieses Buch konkret entlastet

In diesem Buch geht es vor allem um Menschlichkeit. Menschlichkeit macht nichts komplizierter. Sie macht alles einfacher.

Wenn Menschen einander klar begegnen, verringern sich Missverständnisse, Nachfragen und das damit verbundene Chaos. Fehler nehmen ab, weil weniger nachgearbeitet werden muss. Hektik, Überstunden sowie ständige Rettungsaktionen werden seltener.

Wo weniger Energie in unausgesprochene Spannungen und verdeckte Konflikte fließt, sinkt der Stresspegel und das wiederum heißt, es braucht weniger Kontrolle, Formulare und Verwaltungsaufwand.

Auf der anderen Seite wächst Vertrauen, Aufgaben verteilen sich natürlicher, Menschen denken füreinander mit, erleben Sinn in ihrer Arbeit, kündigen innerlich seltener und bleiben dem Unternehmen länger erhalten.

So wird aus einem Haufen Einzelner ein Team, das auch ohne ständige Führung tragfähig ist und Chef*innen spürbar entlastet.

Wenn ich in diesem Buch von Beziehung spreche, meine ich nicht, dass alle in einem Team befreundet sein müssen. Es geht mir vor allem um Beziehungsfähigkeit.

Beziehungsfähigkeit ist die Grundlage jeder Zusammenarbeit. Beziehungsfähig zu sein, bedeutet, klar kommunizieren und sich selbst regulieren zu können, Verantwortung zu übernehmen, Grenzen wahrzunehmen, Konflikte zu klären und anderen mit Respekt zu begegnen.

Das alles ist noch keine Freundschaft, aber es macht Freundschaft um einiges wahrscheinlicher, wenn wir es mit Menschen zu haben, die Beziehung können. Freundschaft ist nicht das Ziel und keine Voraussetzung. Beziehungsfähigkeit schon.

...

...11. Beziehungen als Organisationsprinzip

Arbeit ohne Beziehung macht krank

Unternehmen können Verbindung nicht länger ignorieren

In vielen Unternehmen arbeiten wir nebeneinander, aber nicht miteinander. Wir machen unser Ding. Rollen sind klar. Aufgaben sind verteilt. Prozesse funktionieren. Und trotzdem fehlt etwas Entscheidendes: Beziehung.

Doch unser Nervensystem funktioniert anders. Wir können acht Stunden am Tag Aufgaben erledigen. Aber wir können nicht acht Stunden am Tag ohne Beziehung sein, ohne dass das Folgen hat.

Beziehungslosigkeit macht nicht neutral. Sie macht leer. Ohne Resonanz, ohne Kontakt, ohne Miteinander entsteht ein Zustand innerer Orientierungslosigkeit. Wir arbeiten zwar zusammen, hängen aber die ganze Zeit irgendwie im Nichts.

Diese Leere ist Stress. Tiefer, leiser Dauerstress. Er frisst Energie, Kreativität, Verantwortung und Freude. Es sind nicht die Aufgaben, die uns müde machen. Es ist das Arbeiten im Nichts.

Arbeit braucht Beziehung. Weil wir soziale Wesen sind. Weil unser Nervensystem Ko-Regulation braucht. Ohne Verbindung entsteht kein Leben. Arbeit ist ein Teil unseres Lebens. Und Leben ist Beziehung.

12. Echte Fehlertoleranz

Echte Fehlertoleranz ist Lebenspflege

Fehler zeigen, wo ein System nach Luft, Lernen oder Lebendigkeit ruft

In Unternehmen wird viel über Fehlertoleranz gesprochen. Fast jedes moderne Leitbild behauptet, Fehler seien willkommen. Doch die Realität sieht oft anders aus. Fehler werden persönlich genommen, sanktioniert, politisiert, vermieden, kompensiert, verschwiegen.

Und das führt zu einem zentralen Missverständnis. Wir halten Fehler für ein Problem des Menschen, statt für ein Symptom des Systems.

Fehler entstehen – wie gesagt – nicht im Menschen. Fehler entstehen im Kontext. Sie können auf Überlastung, Unterforderung oder Langeweile hinweisen. Sie können anzeigen, dass Resonanz oder Herausforderung fehlen, dass Arbeit keinen Sinn mehr macht, Tätigkeiten monoton sind, Selbstwirksamkeit gering ist, Entwicklung fehlt und insgesamt zu wenig Lebendigkeit da ist.

Auch hier geht es nicht um Moral, sondern um Biologie.

Ein persönliches Beispiel:

Wenn die Aufgabe zu klein wird, macht das Gehirn Fehler

Es gibt Tätigkeiten, die sind so gleichförmig, so stumpf, so unlebendig, dass das Gehirn unterfordert ist. Unterforderung macht genauso viele Fehler wie Überforderung, nur leiser, subtiler, schwerer zu erklären.

Ich hatte einmal eine Kneipe in Rostock. Wenn sie gut gefüllt war, lief mein Gehirn auf Hochtouren. Ich konnte an mehrere Tische gehen, Bestellungen ohne Zettel oder Elektronik aufnehmen, die Abrechnung machen und wusste, dass mein Gehirn mir an der Kasse beim Eintippen der Bons alles ausspuckt, was bestellt wurde.

An einem Tag waren zunächst nur drei Gäste da. Sie saßen an einem Tisch und wollten drei Ge-

tränke: zwei Bier und ein Alster. Ich musste ungelogen drei Mal an diesen Tisch gehen, weil mein Gehirn unterwegs vergessen hatte, ob es nun zwei Bier und ein Alster oder ein Bier und zwei Alster waren. Es war mir unheimlich peinlich und gleichzeitig fand ich es irre spannend, wie mein Gehirn funktioniert.

Oder vielleicht kennst du das auch, wenn du auf der Autobahn gezwungen bist, 80 km/h zu fahren. Es wird eintönig. Du brauchst deutlich weniger Aufmerksamkeit als zum Beispiel bei 140 km/h oder höherem Tempo. Das relativ langsame und gleichförmige Fahren kann wirklich gefährlich werden, weil du schläfrig und unaufmerksam wirst.

Fehler interpretieren statt reduzieren

Unternehmen können das falsch deuten und nach Möglichkeiten zur Entlastung für den oder die Mitarbeiter*in suchen. Doch vielleicht geht es nicht um Entlastung. Vielleicht geht es um Entwicklung.

Wir versuchen oft, Fehler zu reduzieren. Aber das ist nicht der Weg. Der Weg ist, Fehler zu interpretieren.

Was echte Fehlertoleranz bedeutet

Fehlertoleranz bedeutet zunächst einmal nicht, dass wir Fehler übersehen, verharmlosen oder zu „Lernchancen“ hübschreden. Es geht darum:

1. Fehler als systemische Information zu lesen und zu fragen, was er uns zeigt.
2. Fehler als Reifungssignal für Menschen zu verstehen.
3. Fehler als Einladung zur Lebendigkeit zu behandeln.
4. Fehler als Organisationsimpulse zu nutzen.
5. Fehler als Beziehungsgeschehen zu nehmen, sie entstehen dort, wo Beziehung fehlt.

Fehlertoleranz ist Menschenkunde, Nervensystemkunde, Organisationskunde, Beziehungskunde und Bewusstseinskunde.

Fehler verschwinden nicht durch Kontrolle. Fehler verschwinden durch Passung: die richtige Aufgabe, die richtige Aufteilung, die richtige Lebendigkeit. Eine Kultur, die Fehler interpretiert statt sanktioniert, wird lebendig. Kurz:

Fehlertoleranz ist Lebenspflege.

13. Konflikte als Kontakt, nicht Störung

Konflikte sind Beziehung und machen Unternehmen lebendig

In den meisten Unternehmen gelten Konflikte als Störung, als Risiko, als Zeichen von Schwäche, Unprofessionalität oder fehlender Harmonie. Wenn manche Führungskräfte stolz sagen, dass es bei ihnen keine Konflikte gibt, sagen sie eigentlich, dass es bei ihnen keine lebendige Beziehung gibt.

Überall dort, wo Menschen zusammenkommen, wo sie miteinander arbeiten, gestalten, nachdenken, entscheiden, begegnen sich unterschiedliche Erfahrungen, Bedürfnisse, Perspektiven, Geschichten, Werte und Nervensysteme.

Und wenn diese aufeinandertreffen, entsteht Reibung. Reibung ist nicht das Problem. Reibung ist Kontakt. Konflikte sind kein Zeichen von Fehlfunktion. Konflikte sind ein Zeichen von Beziehung. Ein System ohne Konflikte ist angepasst, erstarrt und wird leer.

Harmonie entsteht nicht aus Konfliktlosigkeit. Ein System ohne Konflikte lebt in einem kollektiven Freeze-Zustand. Wo kein Konflikt ist, ist in der Regel niemand wirklich in Kontakt mit sich selbst oder mit den anderen. Harmonie entsteht aus tiefem Verstehen der anderen und dem Klären von Konflikten.

Es gibt nur zwei Momente, in denen ein Konflikt tatsächlich gefährlich wird:

1. wenn er nicht ausgesprochen wird und unter der Oberfläche fault,
2. wenn er ohne Beziehung geführt wird, denn dann wird er Gewalt.

Aber beides sind Beziehungsprobleme, nicht Konfliktprobleme.

Weiter unten findest du das Tool „Streiten mit Herz“. Das zeigt dir einen möglichen Weg, wie ihr gut mit Konflikten arbeiten könnt.

...

23. Tool „Streiten mit Herz“

Was Konflikte wirklich sind

Ein Konflikt entsteht immer dann, wenn zwei innere Wahrheiten aufeinandertreffen. Es geht selten um richtig oder falsch, stark oder schwach, Macht oder Ohnmacht, sondern um zwei Nervensysteme, zwei Bedürfnisse, zwei Grenzen, zwei Lebensgeschichten, zwei Perspektiven. Konflikte sind die Momente, in denen wir einander zeigen: „Hier bin ich.“ Sie sind Kontaktangebote. Und genau in diesem Kontakt vertieft sich Beziehung oder sie bricht ab.

Viele Unternehmen leben faktisch in einer Kultur des Konfliktverbots. Spannungen sollen gar nicht erst entstehen. Sie glauben, nach außen harmonisch wirken zu müssen. Offene Konflikte gelten als unprofessionell. Die Kosten sind hoch: unterdrückte Energie, verdeckte Aggression, stille Kündigung, fehlende Innovation, Misstrauen, Grüppchenbildung, Überlastung, Burnout. Unterdrückte Konflikte verschwinden nicht. Sie wandern nur tiefer ins System und senden von dort Stress und Erschöpfung.

Konflikte sind keine Störung, sie sind ein Entwicklungsimpuls. Sie zeigen, wo etwas zu eng geworden ist, wo jemand unsichtbar ist, wo Bedürfnisse nicht gehört und Grenzen verletzt werden, Prozesse nicht passen oder Strukturen sich wandeln wollen. Ein Unternehmen ohne gelebte Konflikte ist wie ein Körper, der keinen Schmerz mehr zeigt, nach außen funktional, innerlich schon krank.

In Kapitel 8 habe ich bereits geschrieben, dass Konflikte selten eskalieren, weil wir schwierig sind, sondern weil wir überfordert sind. Gelöste Konflikte hingegen sind Wachstumskraft. Sie klären Bedürfnisse und Erwartungen, schaffen Respekt, Nähe, Resonanz und öffnen Potenzial.

Konflikte sind damit ein zentraler Teil von Beziehungspflege. Ein Team, das Konflikte führen kann, ist ein Team, das lebendig sein will. Ein Team ohne Konflikte ist ein Team, das unsichtbar ist.

Das Tool

Konflikte klären, ohne Beziehung zu verlieren

Der Rahmen

Dieses Tool ist für Beziehungen und Teams geeignet, in denen grundsätzlich Gegenseitigkeit möglich ist. Beide Seiten wollen Verantwortung übernehmen, sind an echter Klärung interessiert und es gibt eine minimale Sicherheit im Miteinander.

Wo massive körperliche, seelische oder sexualisierte Gewalt, massiver Machtmissbrauch oder starke Abhängigkeiten im Spiel sind, steht etwas anderes an erster Stelle. Hier geht es zunächst um Schutz, klare äußere Grenzen und oft auch professionelle, psychologisch geschulte Unterstützung.

Menschen mit traumatischen Erfahrungen brauchen außerdem manchmal mehr Pausen, mehr äußere Struktur, die Erlaubnis „Nein“ zu sagen, Abstand und Hilfe. Sie sind nicht zu empfindlich, ihr Nervensystem hat sehr gute Gründe für seine Reaktionen.

Bevor ihr bewusst in einen Konflikt geht, braucht es einen gemeinsamen Rahmen. Zum Beispiel:

- kein Abwerten, keine Beschämung, keine Drohungen. Macht euch einmal bewusst, was Abwerten, Beschämen oder eine Drohung wären.
- keine Gewalt, weder körperlich noch verbal,
- Pausen sind erlaubt. Wenn es kippt: kurz das Stoppwort sagen, atmen und später weitermachen,
- Ziel ist Verbindung miteinander, nicht Sieg übereinander.

Diesen Rahmen könnt ihr ausdrücklich im Team, in einer Partnerschaft, in einer Freundschaft vereinbaren.

Die vier Phasen: Wie ein guter Streit aufgebaut sein kann

1. Chaos zulassen

Ein guter Streit verläuft nicht linear. Die erste Phase ist Chaos und sie ist in Ordnung. Alles, was da ist, kommt auf den Tisch.

- Gefühle und Worte rauschen durch: Wut, Tränen, Vorwürfe, „immer“, „nie“.
- Es darf laut, wild, unübersichtlich sein.
- Ein Teil von dir tobt, ein anderer beobachtet leise und findet das vielleicht sogar interessant.
- Es dürfen auch Du-Sätze gesagt werden, wenn sie in dir drin sind, aber bitte ohne absichtliche Verletzung.

Wichtig:

- Gefühle dürfen da sein.
- Persönliche Abwertungen werden einfach weggelassen.
- Schon jetzt – trotz eigener Emotionen – immer mal wieder hinlauschen, was beim anderen los ist.

...

27. Anhang

Das Lebendigkeitsbarometer

Unter tanja-richter.de/lebendigkeitsbarometer findest du einen Online-Fragebogen zum Lebendigkeitsbarometer, den du alleine oder gemeinsam mit deinem Team ausfüllen kannst. Du bekommst direkt eine einfache Auswertung, ein paar Impulse und Reflexionsfragen angezeigt, die du bei Bedarf ausdrucken kannst. Es werden keine Daten gespeichert und deine Antworten bleiben vollständig anonym in deinem Browser. Über den QR-Code kommst du ebenfalls direkt zu diesem Fragebogen.



Das Monatsverantwortungsmodell

Unter tanja-richter.de/das-monatsverantwortungsmodell-mvm findest du ein Workbook zum Kauf. Es hilft dir und deinem Team, monatlich Verantwortungsfelder, Erreichbarkeit und Ergebnisse klar zu vereinbaren und am Monatsende gemeinsam zu reflektieren, was gut funktioniert hat, wo es zu viel war und was ihr für den nächsten Monat anpassen wollt. Du bekommst es als Version zum Ausdrucken und auch als PDF zum Ausfüllen.



Für Beziehungen und Nervensysteme helfen Begegnungen, gute Gespräche
und ein paar Schälchen Nüsse.

Danke fürs Reinlesen.

Diese Leseprobe zeigt den Kern meiner Arbeit:

Arbeit ist Beziehung. Beziehung ist ein sehr praktischer Hebel für Führung, Zusammenarbeit, Fehlerkultur und Veränderung.

Ich beschreibe, wie Organisationen und Teams wieder lebendiger, klarer und tragfähiger werden können, indem sie drei Dinge lernen und schützen:

- Beziehungsfähigkeit: Klar kommunizieren, Grenzen wahrnehmen, Verantwortung übernehmen, Konflikte klären.
- Fehlerintelligenz: Fehler nicht moralisch bewerten, sondern als Information über Systemzustände lesen.
- Konfliktfähigkeit: Probleme früh ansprechen, ohne Beziehung zu verlieren, damit Vertrauen wächst

Warum das für Führungskräfteentwicklung relevant ist

Viele Führungsfragen sind keine „Methodenfrage“, sondern eine Zustandsfrage:

Wenn Nervensysteme im Alarm sind, wird Kommunikation schwierig. Kommunikation ist aber die Voraussetzung dafür, dass Verantwortung angemessen verteilt wird, Fehler verstanden werden und Konflikte tatsächlich geführt und nicht vermieden werden oder eskalieren.

Führungskräfteentwicklung, die das mitdenkt, wird wirksam.

Was ich in Organisationen konkret einbringe

Ich arbeite als Entwicklungskraft für Führungskräfte, Teams und Kultur, zum Beispiel durch:

- Reflexions- und Klärungsformate, die Probleme so früh wie möglich sichtbar machen
- Training und Begleitung zu Konflikt- und Gesprächsfähigkeit
- Werkzeuge, die Verantwortung, Rollen und Zusammenarbeit praktisch sortierbar machen
- eine Sprache, die Klarheit schafft

Kontakt

Tanja Richter | Frieden & Schokolade

Bürohaus 0 · 24321 Helmstorf

E-Mail: verbindung@tanja-richter.de

Weitere Informationen und Materialien: tanja-richter.de.

Das ganze Buch: bod.de