



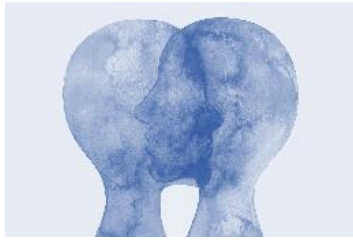
Erich R. Unkrig

Führung

Wertschätzung ist gut für Mensch & Organisation

Oktober 2021

www.ilos-institut.de



Führung ist der entscheidende Erfolgsfaktor und ein wesentliches Differenzierungsmerkmal für Institutionen und Unternehmen. Kaum ein anderer Faktor kann die Entwicklung und den Erfolg einer Organisation so entscheidend beeinflussen wie die Führung.

Was haben Führung und Empathie miteinander zu tun?

- Empathie ist die Fähigkeit, mit anderen in Kontakt zu treten, um ihre Gedanken, Perspektiven und Emotionen zu erkennen und zu verstehen.
- Eine empathische Führungskraft ist eine Persönlichkeit, die Interesse, Verständnis und Fürsorge sowohl für den beruflichen wie auch privaten Kontext ihrer Mitarbeitenden zeigt.
- Empathie schweißt Menschen zusammen und bildet die Grundlage für ein Arbeitsumfeld, das Menschen zu gemeinsamen Ergebnissen und Erfolgen inspiriert und befähigt.
- Ein Mangel an Empathie geht mit einer gefühllosen Missachtung des Wohlergehens anderer Menschen einher.
- Empathie als eine Fähigkeit und nicht als eine feste Eigenschaft zu verstehen, bedeutet, dass sie trainiert werden kann und muss. Forschungen zeigen, dass regelmäßige persönliche Interaktionen mit Mitmenschen für ihre Entwicklung von größter Bedeutung sind. Sie zeigt auch, dass der Mangel an sozialer Interaktion im wirklichen Leben die Empathie beeinträchtigen kann und dass digitale Kommunikationsmittel den persönlichen Kontakt in dieser Hinsicht nicht ersetzen können. (www.eupinions.eu – Studie „The Empathy Effect“)

Empathie ist im Miteinander und vor allem in der Führung wichtig. Wahrscheinlich weiß jede/r von uns, dass sich diese positiv auf uns selbst und andere auswirkt! Wenngleich sie von dem einen oder der anderen als ein „softer“ Ansatz abgetan wird, bekommt das Thema nach meiner Wahrnehmung durch wissenschaftliche Erkenntnisse immer mehr Aufmerksamkeit und eine höhere Priorität. Denn: Forschungsergebnisse belegen den Einfluss wertschätzender Führung auf den Unternehmenserfolg.

Ein wesentlicher Aspekt für die zunehmende Relevanz von Empathie liegt darin, dass wir in zunehmend volatiler, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger werdenden Kontexten (der sogenannten VUKA-Welt) mit immer mehr und vielfältigeren Stressoren konfrontiert sind. Und dies wird heute dadurch verstärkt, wie die COVID-Pandemie nicht nur unsere Arbeit, sondern auch unser Privatleben auf den Kopf stellt. Ausgewählte Studien stellen folgendes fest:

(1) Eine bereits im Oktober 2007 veröffentlichte Studie (Academy of Management Journal 50(5) S. 1181-1197) zeigt, dass Menschen, die **bei der Arbeit nicht wertschätzend behandelt werden, nicht nur weniger leistungsfähig sind, sondern selbst auch weniger bereit sind, andere zu unterstützen.**

(2) Eine Studie der Georgetown University aus dem Jahr 2016 (veröffentlicht bei www.mckinsey.com) stellt fest, dass **mangelnde gegenseitige Wertschätzung (vor allem Unhöflichkeit) am Arbeitsplatz zunimmt.** Mit der Konsequenz: geringere Leistung, weniger Kooperation, höhere Fluktuation, negative Auswirkungen auf Kunden etc..

(3) Nach einer im April 2019 veröffentlichten Studie (www.elifesciences.org) führt **gegenseitige Wertschätzung in Entscheidungsfindungsprozessen zu einer besseren Zusammenarbeit.** Empathie in der Führung führe auch dazu, dass die Mitarbeitenden untereinander wertschätzender agieren.

(4) Eine Studie vom April 2020 (www.qualtrics.com) stellt fest, dass von rd. 2000 befragten Personen 42% eine **Verschlechterung ihrer mentalen Fitness** feststellen. Dies beruht bei 67 % auf einer Zunahme von Stress, bei 57 % auf einer Zunahme von Angstzuständen und bei 54 % auf emotionaler Erschöpfung. In Bezug auf die Leistungsfähigkeit sind vor allem folgenden Daten interessant: 50 % der Befragten sind reizbar, 28 % haben Probleme, sich zu konzentrieren, 20 % brauchen mehr Zeit,

um Aufgaben zu erledigen und 12 % haben grundsätzliche Schwierigkeiten, ihre Aufgaben zu bewältigen.

(5) Eine aktuelle Studie (www.catalyst.org) mit rd. 900 Befragten kommt zu dem Ergebnis, dass **Empathie im Miteinander wie auch in der Führung signifikante Wirkung** hat:

- Charakterisieren Befragte ihre Führungskraft als wertschätzend, geben sie mit größerer Wahrscheinlichkeit auch an, selbst innovativ zu sein (61 % zu 13 % mit einer weniger empathischen Führungskraft)
- 76 % der Befragten, die von ihrer Führungskraft Wertschätzung erfahren, sagen auch, dass sie selbst Commitment zeigen (32 %, die wenig Empathie erfahren, verneinen das).
- Rd. 60% der Befragten sagen, dass sie eher selten darüber nachdenken, das Unternehmen/die Institution zu verlassen, wenn sie das Gefühl haben, dass sowohl sie selbst als auch ihr privater und beruflicher Kontext respektiert werden.
- 50 % der Befragten, die von ihrer Führungskraft wertschätzend behandelt werden, sagen, dass ihr Arbeitsumfeld integrativ ist (17 %, die weniger Empathie erfahren, sehen das nicht so).
- 86 % der Befragten, die ihre Führungskräfte als empathisch empfinden, sagen, dass sie sich in der Lage fühlen, die beruflichen wie privaten Anforderungen zu bewältigen und auch die Balance aus Arbeit und Privatem besser herstellen zu können.

Wertschätzend führen – wie geht das?

Jede/r von uns, ob in der Führungsverantwortung oder nicht, kann Empathie zeigen. (1) können wir uns in die Gedanken einer anderen Person hineinversetzen („Wenn ich in seiner/ihrer Lage wäre, was würde ich jetzt denken?“). (2) können wir uns auf die Gefühlslage des/r Gegenüber konzentrieren („Wenn ich in seiner/ihrer Lage wäre, würde ich mich ... fühlen.“). Beides gemeinsam ist schon ein sehr guter Ansatz. Wirklich erfolgreich sind wir jedoch erst dann, wenn wir uns nicht nur in das Gegenüber hineinversetzen, sondern auch unsere Wahrnehmungen zur Person äußern, uns nach den Herausforderungen erkundigen, mit denen die Person konfrontiert ist und dabei aktiv zuhören. Was heißt: Wir müssen kein/e Expert:in für mentale Stärke und/oder Resilienz sein, um zu zeigen, dass wir uns um andere kümmern und achtsam resp. aufmerksam sind. Es reicht aus, wenn wir präsent sind, die richtigen Fragen stellen und den Mitarbeitenden zuhören bei dem, was sie uns mitteilen wollen.

Wertschätzende Führung erfordert allerdings nicht nur unsere Aufmerksamkeit, sondern auch Taten. Der/die Mitarbeitende vertraut (nur dann) der Führung, wenn das, was gesagt und getan wird, übereinstimmt.

Was Sie jetzt tun können!

Als Vorbild in der Führungsrolle und -verantwortung bestimmen Sie grundsätzlich Strategien, Leitlinien in Ihrem Verantwortungsbereich. Auch geben Sie durch Ihr Verhalten und Handeln den Ton für die Zusammenarbeit wie auch die Kultur des Miteinanders an. Sie sollten sich bewusst sein bzw. werden, dass Ihre Entscheidungen, Handlungen und Worte Gewicht haben und den Unterschied ausmachen können, ob Mitarbeitende in einer volatiler, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger werdenden Welt Halt und Orientierung finden oder eben nicht. Dafür braucht es Ihren bewussten Umgang mit der Zeit, die Sie sich nehmen (müssen), um mit den Ihnen für den gemeinsamen Erfolg anvertrauten Menschen im persönlichen Kontakt zu sein. Nur so werden Sie ihre Herausforderungen, Sorgen und Ängste verstehen und darauf angemessen reagieren. Das ist entscheidend für den Zusammenhalt, die Integration, die Bindung an das Unternehmen und andere positive Erfahrungen, die Ihre Mitarbeitenden gemeinsam mit Ihnen machen.

