

Beispiel: Impuls-Workshop „Führungskompetenzen Empathie und Wertschätzung“

Erfolgsrezept in Führung und Unterricht

Die Schweizer Kader Organisation SKO ist der einzige berufs- und branchenübergreifende Verband für alle Führungskräfte, Nachwuchskader und Fachexperten in der Schweiz. Auch der Ausbilderverband, der Berufs- und Fachverband für Ausbildungsfachleute, ist eine nationale Berufsgruppe der SKO. Zu den Angeboten des Verbands gehören unter anderem die jährlich neu ausgewählten SKO-TrendShops, eine Seminarreihe zur Förderung von Fach-, Sozial- und Personalkompetenz. Einer dieser Impuls-Workshops in diesem Jahr befasst sich mit der Sensibilisierung für die Führungskompetenzen Empathie und Wertschätzung.

Die Schweizer Kader Organisation SKO versteht sich als Laufbahnbegleitung und Netzwerk für ihre Mitglieder. Der Verband bietet seinen Mitgliedern zahlreiche, qualitativ hochwertige Leistungen, unterstützt sie beim Aufbau eines Kontaktnetzes und begleitet die Karriere mit Informationen, Weiterbildung, Laufbahnberatung, Coaching und Rechtshilfe. Zudem können SKO-Mitglieder verschiedene Dienstleistungen zu Topkonditionen nutzen und sich mit attraktiven Weiterbildungs- und Netzwerkangeboten der SKO und ihrer Partnerinstitute beruflich fit halten. Die SKO-TrendShops sind ein solches Angebot. Sie richten sich an Führungskräfte und weitere interessierte Personen und werden jährlich von rund 1.000 Personen an knapp 30 Orten in der ganzen Schweiz besucht. Umfragen unter den Teilnehmenden ergeben häufig, dass die Weiterbildungsbereiche Kommunikation, Konfliktmanagement und Führung sehr gefragt sind. Das Seminar „Führungskompetenzen Empathie und Wertschätzung“ verbindet diese Themen auf ideale Weise und betont die Wichtigkeit dieser Kompetenzen im Führungsalltag.

Empathie und Wertschätzung differenzieren

Die Themenbereiche „Empathie“ und „Wertschätzung“ werden häufig im gleichen Atemzug genannt. Wie sich im Unterricht zeigt, oft ohne die genaue Abgrenzung zwischen den beiden Bereichen zu kennen. Auf die Frage „Welches sind die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede zwischen Empathie und Wertschätzung?“ gibt

es in der Regel unklare Vermutungen oder ratloses Schweigen. An dieser Stelle deshalb eine kleine Einführung.

Empathie:

„Wenn es ein Geheimnis des Erfolgs gibt, so besteht es in der Fähigkeit, den Standpunkt des anderen zu verstehen und die Dinge mit seinen Augen zu sehen.“ (Henry Ford)

Der Begriff „Empathie“ stammt aus dem Altgriechischen. Ursprünglich hatte das Wort die Bedeutung einer heftigen Gefühlsregung und wurde mit „Leidenschaft“ übersetzt. Unter Empathie versteht man im Allgemeinen die Fähigkeit, Gedanken, Emotionen, Absichten und Charakterzüge eines Menschen zu erkennen und zu verstehen. „Einfühlungsvermögen“ ist die deutsche Übersetzung für das Wort „Empathie“. Es wurde im deutschsprachigen Raum erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts eingeführt.

Empathie ist die wohlthuende Brücke zwischen Ihnen und einer anderen Person. Sie verlangsamen für einen Augenblick das Alltagsgeschehen, um den Blickwinkel zu wechseln, „in die Schuhe Ihres Gegenübers zu steigen“ und Verständnis zu zeigen. Empathie braucht meist nicht viel Zeit, sondern nur einen Moment Ihrer Präsenz. Zum Beispiel ist es ausreichend zu sagen: „Ja, wir haben jetzt gerade sehr stressige Zeiten!“ Verständnis zu zeigen bedeutet, beim Erleben des Gegenübers zu bleiben und dieses ernst zu nehmen, unabhängig



Autorin |

Renata B. Vogelsang, Ausbilderin FA, Mediatorin SDM, Coach. Selbständige Tätigkeit in öffentlichen Seminaren und Inhouse-Trainings zu den Themenschwerpunkten kooperative, wertschätzende Kommunikation, Konfliktmanagement, Teambildung

info@rbv-now.ch
www.rbv-now.ch

Schweizer Kader Organisation SKO: www.sko.ch
Informationen zu den TrendShops 2012:
www.sko.ch/trendshops

davon, wie unwichtig Ihnen selbst die Belastung vorkommt. Für kurze Zeit stellen Sie sich selbst in den Hintergrund und sind mit Ihrer Wahrnehmung ganz bei Ihrem Gesprächspartner. Wenn Sie empathisch sind, finden Sie die richtige Mischung zwischen Zuwendung und Abgrenzung. Zu viel Zuwendung ist distanzlos und unangenehm. Wenn Sie sich hingegen zu sehr abgrenzen, koppeln Sie sich vom Geschehen ab und sind desinteressiert.

Wertschätzung:

„Mitarbeiter können alles: wenn man sie weiterbildet, wenn man ihnen Werkzeuge gibt, vor allem aber, wenn man es ihnen zutraut.“ (Hans-Olaf Henkel)

Der Begriff „Wertschätzung“ bedeutet die Anerkennung eines Menschen, so wie er ist – mit seinen Stärken und Schwächen, die von Ihnen wahrgenommen werden. Dazu gehört Respekt, Wohlwollen, Interesse und Freundlichkeit. Diese grundsätzliche Anerkennung eines Menschen fußt auf der Grundhaltung von „Gut, dass es Sie gibt!“ Das Gegenteil von Wertschätzung ist Geringschätzung. Sie kann bis hin zur Verachtung gehen.

Wertschätzung gehört zu den grundlegenden menschlichen Bedürfnissen. Der amerikanische Psychologieprofessor Abraham H. Maslow (1908-1970) hat eine Pyramide entwickelt, die die unterschiedlichen Grundbedürfnisse des Menschen aufzeigt. Er unterscheidet zwischen Grundbedürfnissen, die erfüllt sein müssen, damit individuelle Ziele überhaupt in Angriff genommen werden können, und Bedürfnissen, welche die persönliche Entwicklung fördern, wenn sie erfüllt sind. Wertschätzung kommt gleich nach den Bedürfnissen nach Nahrung, Sicherheit und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Sie wird an der Grenze zwischen den Grundbedürfnissen, die auf jeden Fall erfüllt sein müssen und den Wachstumsbedürfnissen eingestuft. Diese Tatsache zu beachten, ist beim Thema „Führungskompetenz Wertschätzung“ wichtig und wirkt gegen das Vorurteil, dass Wertschätzung etwas für Feingühige ist, das die „Starken“ oder „Normalen“ nicht brauchen. Studien zeigen, dass Unternehmen, die Wertschätzung und die dazu gehörende Transparenz in den Mittelpunkt ihrer Unternehmenskultur stellen, im Durchschnitt weniger Kündigungen und Krankheitstage der Mitarbeitenden haben. Die Loyalität und der Einsatz der

Belegschaft sind höher als bei Firmen, die diese Priorität nicht setzen. Das wirkt sich in der Regel auch positiv auf den Umsatz aus.

Die wichtigste Übereinstimmung bei den Themen Empathie und Wertschätzung ist Ihre innere Haltung, in der Sie beides ausdrücken:

- Sie anerkennen Ihren eigenen Wert,
- Sie sind offen und authentisch,
- Sie nehmen Ihr Gegenüber ernst,
- Sie fühlen sich auf der menschlichen Ebene gleichwertig,
- Sie nehmen die Verantwortung wahr, die Ihre Rolle mit sich bringt,
- Sie kommunizieren klar, kooperativ und transparent.

Körpersprache zeigt die innere Haltung

Ihre innere Haltung drückt sich in Ihrem Gesprächsverhalten aus. Sie drückt sich auch in Ihrer Körpersprache aus und wird umgangssprachlich mit einer kompetenten, klaren Ausstrahlung gleichgesetzt. Diese Menschen haben eine hohe Akzeptanz bei ihren Mitarbeitenden oder den Kursteilnehmern, können ermutigen und begeistern und man folgt ihnen, weil man ihnen aufgrund ihrer Offenheit und Geradlinigkeit vertraut. Diese besondere Ausstrahlung zeigt sich nur, wenn das Gesagte und die darauf folgende Handlung übereinstimmen, denn rund 70 Prozent der alltäglichen Kommunikation ist unbewusst und spielt sich auf der Ebene der Körpersprache ab. Körperhaltung, Stimm- lage, Lautstärke, Gestik, Mimik, Blickkontakt und auch der Händedruck gehören dazu. Sie können sich bei Ihrem Wertschätzen noch so viel Mühe geben – wenn Sie es nicht ehrlich meinen, wirkt die Wertschätzung aufgesetzt, flach und unglaubwürdig. Die Körpersprache folgt nicht Ihrem Willen, sondern eigenen Gesetzen.

In diesem Sinne können sowohl Empathie wie auch Wertschätzung erlernt werden. Voraussetzung ist eine persönliche Entwicklung, die sich mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinandersetzt, den Selbstwert beleuchtet und stärkt und eine kooperative, transparente Kommunikation schult.

Der Unterschied zwischen Empathie und Wertschätzung ist situationsbedingt. Sie sind empathisch, wenn Sie erkennen, dass sich Ihr Gegenüber einer Belastung ausgesetzt fühlt und Sie dies in der Situation

Abb. 1: Mindmap Führungskompetenzen Empathie und Wertschätzung



einfühlsam benennen. Sie geben Wertschätzung, wenn Sie die erbrachte Leistung würdigen.

Empathie und ein wertschätzender Umgang gehören zum Alltag und zu Ihrer generellen Haltung. Noch ein letzter Satz dazu, was zu tun ist, wenn Sie nicht wertschätzend sein können, weil Sie selbst belastet sind: Dann ist Empathie mit sich selbst passend. Wer einfühlsam mit sich selbst umgeht, dem gelingt es besser, auch mit anderen Menschen einfühlsam zu sein. Wenn die Belastung anhält, unterstützt Sie ein Gespräch unter Kollegen derselben Hierarchiestufe oder ein Coaching mit einer Fachperson.

Zielgruppen des Workshops

Dieser TrendShop wurde in seiner momentanen Form für Kaderleute auf allen Stufen der SKO entwickelt. Das Thema ist jedoch auf verschiedenste Gruppen und Situationen anwendbar, sowohl für kurze Impuls-Workshops wie auch für Tagestrainings in allen Führungsbereichen. Auch für Train-the-Trainer-Weiterbildungen eignet er sich ausgezeichnet, haben Ausbilderinnen und Ausbilder in allen Fachbereichen doch immer wieder die gleichen Herausforderungen zu bewältigen wie Führungskräfte:

- Wertschätzung und Empathie gegenüber Mitarbeitenden oder Teilnehmenden eines Seminars:
- Bedürfnisse abklären, individuelle und diejenigen der Gruppe oder des Teams, um die vereinbarten Ziele erreichen zu können.
- Wenn nötig soziale Unterstützung anbieten, damit sich das Individuum sicher fühlt, sich in den Arbeits- oder

Lernprozess einbringt und durch dieses Engagement die Gruppe ihrerseits inspiriert.

- Ehrliches, ausgewogenes Feedback geben, das anspricht und ermutigt und nicht demotiviert.

Wertschätzung und Empathie sich selbst gegenüber:

- Eigene Bedürfnisse kennen, sich selbst ernst nehmen und für die dringenden Bedürfnisse eintreten.
- Bei eigenem Druck oder Überforderung sich ein Coaching oder eine Fallsupervision holen.
- Wenn der wertschätzende Umgang mal nicht gelingt: Empathie sich selbst gegenüber.

Erfolgreich gemeinsame Ziele verfolgen

Der SKO-TrendShop „Führungskompetenzen Empathie und Wertschätzung“ sensibilisiert Führungskräfte und Trainer für das Thema, klärt Begrifflichkeiten und liefert Theorie. Er unterstreicht, dass der Erfolgsfaktor ein menschlicher ist und macht klar, dass eine wertschätzende, empathische Führungskultur in einer Unternehmung oder im Training das Fundament für das gute Gelingen gemeinsamer Vorhaben ist. Die Referentin führt auch Inhouse-Trainings und öffentliche Seminare zum Thema durch. Die zusammengefasste Erfahrung aus den SKO-TrendShops und verschiedenen anderen Trainings zeigt, dass ganze Unternehmen oder deren einzelne Abteilungen ihre Kommunikationskultur verändern und durch einen wertschätzenden, empathischen Umgang reibungsloser, zielorientierter und erfolgreicher arbeiten können.

Literatur |

- Bauer, J.: Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. München 2008
- Rosenberg, M. B.: Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn 2010
- Hüther, G.: Wie gehirngerechte Führung funktioniert. Neurobiologie für Manager. In: ManagerSeminare, 130, 2009, S. 30-34

Links |

- www.kulturwandel.org
- www.gerald-huether.de