

Empathische Führung – eine Frage der Haltung

Immer wieder werden in Führungskräfte trainings Schwerpunkte auf die Vermittlung von Führungswerkzeugen und -techniken gelegt.

Wer kennt sie nicht, die „SMART“-Formel als Formulierungsanker bei der Definition von Zielen, das Vier-Oben-Modell von Friedemann Schulz von Thun, mit dem eine Nachricht unter vier Aspekten beschrieben wird, oder das Dialog Gesprächsmodell, das moderne dialogische Ansätze der Gesprächsführung vermittelt.

Ein gewisses Repertoire dieser Werkzeuge zu beherrschen ist hilfreich oder, um es wie Paul Watzlawick auszudrücken: „Wer nur einen Hammer hat, für den sieht jedes Problem aus wie ein Nagel.“ Doch sicherlich würde niemand annehmen, dass gute Werkzeuge automatisch einen guten Handwerker machen. Bei Führung ist das nicht anders.

Das richtige Anwenden von Führungsinstrumenten ist nützlich und wertvoll, schafft jedoch keine durchgängige Motivation und Begeisterung. Oft wird die Führungskraft bei der Ausführung von ihren Mitarbeitern als nicht echt oder authentisch wahrgenommen. Zudem verleiten Führungswerkzeuge dazu, sich mit dem eigentlichen Kern von Führung nicht auseinanderzusetzen zu müssen. Denn hierbei kommt es nur bedingt auf den Einsatz von Instrumenten an, sondern auf die persönlichen Fähigkeiten des Vorgesetzten, sein volles Potential als Führungskraft zu leben. Transparenz und Offenheit, das heißt, sich zu öffnen auf die persönlichen Fähigkeiten des Vorgesetzten, sein volles Potential als Führungskraft zu leben, Transparenz und

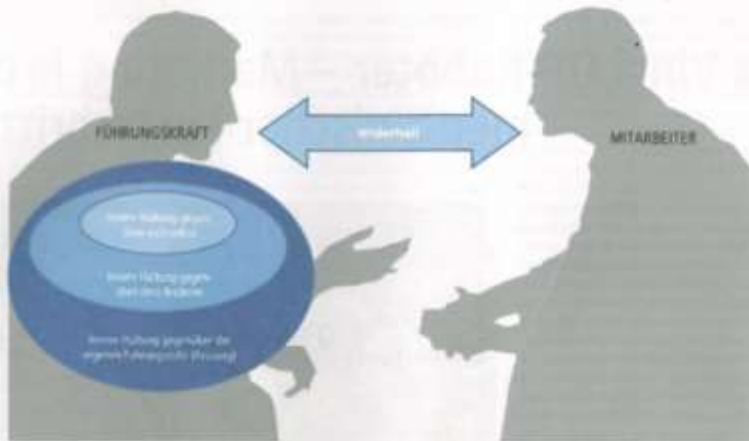
Visionen zu fiedern, Begeisterung und Leidenschaft für die Arbeit zu wecken sowie professionell und erfolgreich mit sich und anderen Menschen zu kommunizieren. Zusammenfassend lässt sich diese auch mit der Fähigkeit zur Empathischen Führung bezeichnen. Der Begriff „Empathie“ lässt sich mit „Einfühlungsvermögen“ übersetzen. Anderen Quellen zufolge hat der deutsche Philosoph Rudolf Hermann Lotze 1848 dieses Wort erstmals benutzt und orientierte sich dabei am griechischen Wort „empathia“ = Leidenschaft. Beide Wurzeln lassen sich in der Empathischen Führung wiederfinden.

Empathische Führung, auch resonante Führung genannt, bezieht sich im Wesentlichen, sich auf seine eigenen und die Gefühle seiner Mitarbeiter einstellen zu können und sie in eine gemeinsame positive Richtung zu lenken. Das Handeln der Führungskraft basiert dabei immer auf den eigenen Worten und Emotionen – eine Grundlage dafür, dass sie authentisch und überzeugend wirkt. Empathie fängt also mit der Selbstwahrnehmung an und bedeutet im Führungskontext kontinuierlich die eigene, innere Haltung zu hinterfragen. Dabei kann es hilfreich sein, gedanklich drei Ebenen zu unterscheiden: die innere Haltung gegenüber sich selbst, gegenüber dem Mitarbeiter sowie die innere Haltung im Einklang mit der eigenen Rollen-erwartung.

Selbstwahrnehmung ist ein besonderes Konstrukt. Man muss wie in der Muppet-Show auf der Bühne stehen und singen und zugleich auf dem Balkon sitzen und sich dabei selbst zusehen. Fragen wie: „Wofür stehe ich? Was macht mich als Menschen aus? Was motiviert mich? Was bereitet mir Freude – in der Arbeit, im Leben? Welche inneren Signale empfangen sich in der aktuellen Situation?“ sind hierzu

Frage – in der Arbeit, im Leben? Welche inneren Signale empfangen sich in der aktuellen Situation?“ sind hierzu ein wichtiges Instrument. Doch die wenigsten Führungskräfte stellen sich bewusst diese (oder ähnliche) Fragen. Klarheit über die innere Haltung, ist ein entscheidender Faktor dafür, auf das eigene Handeln auch die gewünschte Resonanz zu erhalten. „Resonanz“ kommt vom lateinischen „resonare“ und bedeutet wieder ertönen oder widerhallen. Einen bewussten Widerhall können jedoch nur Haltungen erzeugen, die man selbst bewusst (er-)lebt.

Empathische Führung bedeutet auch, sich seiner Haltung gegenüber den Mitarbeitern bewusst zu sein. Denn um positive Resonanz für das eigene Handeln zu erzeugen, braucht es das Einfühlungsvermögen für die Situation des Gegenübers und gleichzeitig eine offene und wertschätzende Haltung. Oft überleben alte Erfahrungen mit Mitarbeitern oder ähnlichen Situationen das eigene Handeln etc. Innere Bewertungen verhindern den freien Blick auf die Situation und damit den Gleichklang mit den Mitarbeitern. Auch hier ist es



entscheidend, bekannte Bewertungsmuster abzulegen und die Perspektive der Mitarbeiter einzunehmen.

Empathie und authentisches Verhalten als Führungskraft brauchen immer auch den professionellen Filter

oder die Rollenklarheit im Kontext der Führung. Passt die innere Haltung nicht zur Führungsverantwortung, dann entsteht ein Konflikt. Möchte man z.B. angesichts der schlechten Stimmung seiner Mitarbeiter am liebsten selbst

zusammenbrechen, stellt sich die Frage, ob die Haltung der Führungsverantwortung angemessen ist und falls nicht, ob es gelingt durch einen Perspektivenwechsel eine andere Haltung einzunehmen. Der professionelle Filter

erfordert in bestimmten Situationen eine Überprüfung der inneren Haltung. Authentisch in der Führungsrolle kann die Führungskraft nur sein, wenn ihre innere Haltung zur Führungsrolle und verantwortung und den daraus formulierten Erwartungen passt. Nur wenn Passung, daher gehend besteht, dass die eigenen Grundhaltungen und -werte mit der Führungsverantwortung in Einklang stehen, fällt Führung auf Dauer leichter und auch in schwierigen Entscheidungen leicht.

In der eigenen Haltung, bringen auf die drei verschiedenen Ebenen, stimmig zu sein, ist eines der Leitmotivs und gleichzeitig das Erfolgsrezept Empathischer Führung. Mehr Impulse zum Thema Innere Haltung finden Sie auch in unserem Webinar unter www.ruhl-consulting.de/webinar.html oder auf www.management-krankenhaus.de/webinar-kommunikation.

Nicole Krüger, Stefan Ruhl, Dr. Elke Dierks
Ruhl Consulting AG, München
Tel.: 0821/32880-0
stefan.ruhl@ruhl-consulting.de
www.ruhl-consulting.de

Intensivstudium Führungskräfteentwicklung im Krankenhaus

Mit dem neuen Intensivstudium Führungskräfteentwicklung im Krankenhaus bietet das Health Care Management Institute der EBS Business School in Kooperation mit der Ruhl Consulting AG ein Programm, das sich auf die persönlichkeitsbezogene Qualifizierung konzentriert und auf die spezifischen Bedürfnisse ärztlicher Führungskräfte im Krankenhaus zugeschnitten ist. In den Schwerpunkten Persönlichkeitsentwicklung, Führungstechniken und -instrumente sowie Methodenkompetenz in der Unternehmensführung werden aktuelle Fragestellungen und praktische Inhalte mit akademischer Wissensvermittlung verbunden.

Angela Lehtbach-Böhler, Tel.: 0821/32880-10
angela.lehtbach-boehler@ehc.edu
www.ruhl-consulting.de, www.ebs-hcm.de