

Geheimrezept emotionale Agilität?

Empathie als Fundament des Change-Managements

Frankfurt am Main, März 2020. Nach wie vor hält sich hartnäckig die Annahme, dass Führen und Fühlen nichts miteinander zu tun haben. Allerdings sollte eine gewisse Flexibilität im Umgang mit Gefühlen in der modernen und dynamischen Arbeitswelt zu den zentralen Kompetenzen bei Führungskräften zählen. Auf den ersten Blick hat die sogenannte emotionale Agilität jedoch nichts mit einem agilen, innovativen Unternehmen zu tun. „Es handelt sich hier vielmehr um emotionale Fähigkeiten, nicht um Projektmanagement. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen diese entsprechenden Kenntnisse vorweisen, um überhaupt die Möglichkeit zu erlangen, Veränderungen zu mehr Innovation und Agilität anzustoßen“, erklärt Dr. Uwe Böning, Business-Coach und geschäftsführender Gesellschafter der BÖNING-CONSULT® GmbH.

Erfolgsfaktor Emotion

In den vergangenen Jahren hat die soziale Kompetenz, wie etwa die Kontakt- und Konfliktfähigkeit für Manager, immer größere Bedeutung erlangt. Das Bild des ausschließlich rational denkenden Machers, der als unempfänglich für Emotionen gilt, dürfte aus diesem Grund mehr und mehr der Vergangenheit angehören. „Im Zuge der gewachsenen Führungsanforderungen ist ein ‚Mister Eisenfaust‘ nicht mehr gefragt. Solche Vorgesetzten verhindern eine Teambildung und begünstigen Ängste sowie Frustration. Dadurch sinkt die Produktivität und es führt unter den Mitarbeitern im schlimmsten Fall zu Konflikten“, ergänzt Böning. Gerade aus diesem Grund stellt die emotionale Intelligenz in der aktuellen Situation eine entscheidende Erfolgsqualität für moderne Führungspersönlichkeiten dar.

Bindungen aufbauen

Richtig eingesetzt besitzen Gefühle nicht nur eine produktive Kraft, sie schaffen gleichzeitig auch eine Verbindung zwischen Menschen. Sie bauen Brücken, schaffen Transparenz und geben Hinweise – aus diesem Grund stellen sie auch im modernen Arbeitsleben ein essenzielles Element dar. „Anstatt sich darauf zu verlassen, dass sich Führungsautorität automatisch aus dem Status oder einer hierarchischen Überordnung ergibt, sollte der Vorgesetzte auf emotionaler Ebene nahbar agieren und zusätzlich eine Gefühlstransparenz schaffen“, so der Coaching-Experte. Führungskräfte, die die nötige Empathie besitzen, erhalten die Möglichkeit, anders auf die Kollegen einzugehen, die Perspektive zu wechseln und anderen einführender zu begegnen.

Coaching als Lösungsansatz

Aktuell stellt Führung ohne Empathie ein Auslaufmodell dar, hinter dem sich Führungskräfte lange verstecken konnten und auch heute noch oft verstecken. Doch gerade in dynamischeren Zeiten geht das nicht mehr lange gut. „Besonders in Unternehmen, die eine Umstrukturierung zur agilen Organisation anstreben, nehmen die zwischenmenschlichen Konflikte oft zu. Heutige Teams agieren immer crossfunktionaler und damit auch heterogener“, erläutert Böning. Gleichzeitig setzen die Herausforderungen an eigenverantwortliches Arbeiten die Mitarbeiter unter einen enormen Leistungsdruck – denn nicht jeder Brainworker besitzt die erforderlichen Kompetenzen, um eine vertrauensvolle und kreative Arbeitsatmosphäre zu schaffen. „Hier bieten sich entsprechende Programme und Coachings an, die helfen, diese Fähigkeiten der Selbstwahrnehmung, der Selbstregulation und der Empathie zu trainieren“, führt der Business-Coach an.

Veränderung erfordert Offenheit

Besonders deutlich zeigen sich emotionale Defizite von Führungskräften in Change-Prozessen. Umstrukturierungen im Unternehmen fallen Mitarbeitern oft schwer – in manchen Fällen weigern sie sich sogar, sie anzunehmen. Auch wenn Vorgesetzte Prozesse und Informationsflüsse rational durchplanen, ziehen viele Angestellte nicht mit. „Oft treffen individuelle Ängste auf Ignoranz. Das zentrale Problem beginnt damit, dass die Managementebene ihrerseits nicht über ihre Ängste spricht, falls sie überhaupt ein Bewusstsein dafür entwickelt“, so Böning. Angst wird oftmals – und das stellt das große Missverständnis dar – als etwas Negatives gewertet. Wer als Führungskraft primär rational denkt, läuft daher Gefahr, kein Gehör zu finden. Zu den wichtigsten Aufgaben gehört es deshalb, Vertrauen aufzubauen und gleichzeitig angstfreie Räume für Mitarbeiter zu schaffen – denn ohne emotionale Kompetenz entstehen keine agilen Strukturen.

Sach- versus Gefühlsebene

Emotionale Agilität bedeutet, sich selbst zu kennen und zu wissen, wann es sinnvoll erscheint, die eigenen Empfindungen wirken zu lassen. Dazu gehört jedoch auch, Marker festzulegen, die im Arbeitsalltag als Reflexionseinheiten dienen. In der Praxis heißt dies, ein Bewusstsein für die Intensität der eigenen Emotionen zu entwickeln und dieses gleichzeitig zu verinnerlichen. Teamleader sollten in Zukunft verstehen, dass es neben der Sachebene auch noch andere Dimensionen gibt, die alle gleichzeitig und im komplexen Zusammenspiel als wirksam gelten. „Führung mit Herz und Verstand blendet die rationale Seite dabei nicht aus. Im Gegenteil: Ein aufgeräumter Gefühlsrucksack ermöglicht es durch eine klare Fokussierung,

seine Zeit für etwas zu verwenden, das gerade eine zentrale Bedeutung besitzt und somit unnötiges auszublenden“, so Böning abschließend.

Weitere Informationen unter www.boening-consult.de

BÖNING-CONSULT® GmbH

Seit mehr als 30 Jahren berät die 1984 gegründete BÖNING-CONSULT® GmbH Unternehmen in den Bereichen Business-Coaching, Management-Consulting, Change-Management, Führungskräfte-Entwicklung und Leadership-Training. Im Fokus steht der hohe Kundennutzen durch die systematische Weiterbildung von Top-Managern und Führungskräften auf unterschiedlichen Ebenen. Bei seiner Arbeit setzt das Unternehmen mit Sitz in Frankfurt am Main auf den nutzen- und zielorientierten Einsatz innovativer Methoden. Dabei stimmt BÖNING-CONSULT® alle Maßnahmen auf die entsprechenden Rollenanforderungen der jeweiligen Person ab, fördert Führungskräfte bei wichtigen Veränderungsprozessen und bindet Mitarbeiter durch passende Change-Kommunikation aktiv in die Vorgänge ein. Auch die Unterstützung bei der Unternehmensnachfolge zählt zum Leistungsspektrum der Management-Beratung. Für seine Beratungsqualität in Führung, Organisation und Personal wurde BÖNING-CONSULT® bei einer Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins Wissen und des Online-Portals Statista zu den besten Unternehmensberatern 2014 und 2016 gewählt.