

Gefühle verbinden über Grenzen

Emotionale Kälte: Lange kultiviert, zu lange nicht hinterfragt – das musste Folgen haben.

Marcus A. Schildknecht

Kulturelle, kommunikative und inhaltliche Herausforderungen lassen sich nicht durch strukturorientierte, auf Macht gebaute und kontrollfokussierte Veränderungen bewältigen. Dort, wo «man sich nicht versteht», lässt sich viel-

mehr über den verbindenden Gefühlsbereich eine Brücke zwischen Menschen bauen – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Sprache, Religion oder Nation.

Marcus A. Schildknecht ist Inhaber der EQ-Gruppe (Schweiz), Zürich

Emotionale Kompetenz ist eine enorm wichtige Voraussetzung, um sich den Herausforderungen von heute stellen zu können. Die meisten von uns erreichen aber nicht das, was sie aufgrund ihrer Voraussetzungen

tatsächlich könnten. Der Grund dafür: Wir erhalten am Arbeitsplatz, im Leben allgemein, nicht genug Zuwendung. Das Phänomen heisst Stroke Economy. Es ist an der Zeit, damit aufzuräumen. Höchstleistungen, die heute ständig von uns allen verlangt werden, entstehen in einem förderlichen, partnerschaftlichen, menschlichen Umfeld. Die wohl natürlichste und auch einfachste Art, einander zu unter-

stützen und zu fördern, besteht im grosszügigen Austausch von Zuwendungen: Ein freundliches Wort, ein Lob, ein Kompliment, ein aufmunternder Blick, eine Geste – positive Anerkennung eben. Theoretisch ist uns das alles klar, aber bei der praktischen Umsetzung im Alltag hapert es gewaltig.

Kennen Sie einen der folgenden Gedankengänge? Was denkt wohl meine Mitarbeiterin über mich, wenn ich ihr ein Kompliment für ihr nettes Kleid mache? Oder: Wann kommt mein neuer Mitarbeiter mit einer Lohnforderung, wenn ich ihm jetzt sage, wie gut er seine Aufgaben löst? Ohne uns dessen bewusst zu sein, sind wir Gefangene eines Verhaltenskodex, der uns daran hindert, Zuwendung unbefangen zu verteilen. Dies ist nicht weiter verwunderlich, denn wir werden schon sehr früh auf die sparsame Bewirtschaftung von «Streicheleinheiten» gedrillt.

Die Regeln der Stroke Economy sind ganz einfach: Erbitte keine Zuwendung, auch wenn du sie brauchst. Nimm Zuwendung nicht einfach an, auch wenn du sie möchtest. Gib nicht einfach Zuwendung, auch wenn du sie gerne geben würdest. Lehne keine Zuwendung ab, auch wenn du sie nicht willst. Vor allem: Gib dir selber keine Zuwendung – denn Selbstlob stinkt.

Um zu verstehen, weshalb die herrschende emotionale Kälte sich gerade in der – vor allem männlichen – Arbeitswelt so verheerend auf unsere Leistungsfähigkeit auswirkt, lohnt es sich, die Frage zu beantworten, was Zuwendung überhaupt

ist. Zuwendung wird als «gänzlich positiver, von Herzen kommender, ehrlicher und echter Ausdruck von Anerkennung» definiert (Claude Steiner). Zuwendung ist aber auch mit Risiko verbunden: Je grösser nämlich die Wahrscheinlichkeit, dass eine angebotene Zuwendung abgelehnt wird, desto höher ist das damit verknüpfte Risiko für den Gebenden. Zuwendung hat Macht, übt Einfluss aus und ist Ausdruck von Liebe. Aufgrund ihrer «privilegierten Position» in Sachen Zuwendungsverteilung müssen Führungskräfte beim Aufbau einer neuen Zuwendungskultur tonangebend vertreten sein. Sie sind die Ersten, die vormachen müssen, wie man die verinnerlichte Stroke Economy zum Wohle aller über Bord wirft.

Die Maximen der neuen Zuwendungskultur lauten: Leistungsanerkennung kommt vor Leistungsoptimierung, Optimierung menschlicher Energie kommt vor Gewinnoptimierung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten kommt vor Strukturoptimierung, menschliche Erfahrung und emotionales Wissen kommen vor Fachkönnen und People Value kommt vor Shareholder Value.

Dies ist der Weg zu verantwortungsbewussten, kooperationsfähigen und motivierten Mitarbeitenden, die engagiert gemeinsame Ziele verfolgen und den Erfolg des Unternehmens auf diese Weise langfristig sichern. Das ist auch der Weg, der Burnouts, der psychosomatischen Erkrankungen, der dem Mobbing und der den «inneren Kündigungen» vorbeugt.

SHORTCUT

Beziehungsmanagement

Das Beziehungsmanagement, also das Klären von Konflikten auf zwischenmenschlicher Ebene und die Schaffung eines positiven Betriebsklimas, liegt einer aktuellen Studie bei 242 Managern zufolge nach wie vor im Argen. Zwar ist den meisten Führungskräften das Thema bewusst, doch viele stehen sich bei der konkreten Umsetzung ihres eigenen Anspruchs selbst im Weg. Der Grund: Viele der gut gemeinten Ansätze bleiben in den Niederungen des Alltags stecken.

48% der Chefs wenden nicht mehr als drei Stunden pro Woche für die Pflege der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf. Noch weniger Zeit investieren sie auf Kollegenebene – 18,5% gönnen sich weniger als eine Stunde pro Woche zur Kontaktpflege. Und auch die Beziehungspflege mit den Vorgesetzten erreicht kaum mehr als die Stufe «Man sollte doch ...».

Was hindert die Manager, ihren eigenen Anforderungen gerecht zu werden? «Keine Zeit», so der meistgenannte Grund. Da sich die Vertreter der Chefetage aber über die hohe Bedeutung eines guten Beziehungsmanagements einig sind, besteht ein Bedarf nach praxisnaher und effizienter Anleitung. Das Instrument «Mentoring & Coaching» von Alerion Consult, ILP Innovative Lernprojekte, Zug, trägt diesem Bedürfnis Rechnung.

Weitere Informationen unter: u.haldimann@alerion.ch

