# Analytisch denken und empathisch führen

**Mitarbeiter wollen nicht nur sachlich informiert, sondern auch emotional mitgenommen werden.**

**Elke Antwerpen**

»Erfolgreiche Führungskräfte schöpfen ihr gesamtes Potenzial aus und bringen Denken und Fühlen in Balance.«

EA COACHING

# Praxis-Tipps für empathische Führung

Führungskräfte, die rein auf sachliche Probleme ausgerichtet sind, kommen schnell an ihre Grenzen, wenn es um zwischenmenschliche Belange geht.

Sozial kompetente Manager sind in der Lage, ihre Mitarbeiter:innen emotional mitzunehmen. Sie vermitteln das Gefühl, gesehen und verstanden zu werden. Doch genau das fällt »Sachtypen« eher schwer.

Ihre Rationalität erweist sich vor allem in Konfliktsituationen als wahres Handicap. Denn Bewältigungsstrategien, die rein auf technisch-mathematische Probleme ausgerichtet sind, versagen im zwischenmenschlichen Bereich: Botschaften kommen nicht an oder lösen beim Gegenüber etwas aus, was so gar nicht beabsichtigt war.

Logik eignet sich auch nur bedingt als Motivationsfaktor. Zu den größten Nachteilen von Sachlichkeit zählt nämlich die Tatsache, dass sie vergleichsweise wenig Energie erzeugt. Mit anderen Worten: sie überzeugt, aber sie reißt nicht mit. Nach einer detaillierten Analyse und faktischen Gegenüberstellung von Pro und Kontra kann es sein, dass Ihr Team zwar genau weiß, was zu tun wäre, aber nicht die geringste Lust verspürt, es umzusetzen.

Schon im Mutterleib entscheidet sich, wer mit einem sogenannten E- oder S-Gehirn ausgerüstet ist - wobei »E« für emotional-empathisch steht und »S« für strukturiert-systematisch. Und auch wenn die Anzahl der Männer mit einem S-Gehirn überwiegt, gibt es ebenso sachbezogene Frauen.

Neben der genetischen Veranlagung spielen noch die Erziehung und die Erfahrung mit Emotionen eine wichtige Rolle. Es entscheidet also ein Mix an verschiedenen Komponenten, ob jemand vorwiegend in Zahlen, Daten, Fakten denkt oder Menschen gut lesen kann.

Natürlich kann niemand etwas für seine Grunddisposition oder Erziehung. Doch auch wenn Sie es karrieretechnisch weit gebracht haben, wird es jetzt Zeit zu wachsen.

**Fachliches Wissen und Fertigkeiten bilden zwar die Basis für Erfolg, bringen Sie aber in Sachen Mitarbeiterführung keinen Schritt weiter.** Wenn es um Motivation, Leistungsbereitschaft und emotionale Bindung geht, kommen Sie an den weichen Faktoren nicht vorbei.

Entdecken Sie daher auf folgenden Seiten pragmatische und alltagstaugliche Wege aus der puren Sachlichkeit hin zu mehr Emotionalität.

**55 %** von verstandsbetonten Führungskräften haben in einer Befragung angegeben, dass ihre Aussagen häufig auf Widerstand stoßen und Konflikte verursachen.

**23 %** der Befragten bestätigten, dass ihre Botschaften beim Gegenüber häufig nicht richtig ankommen.

**47 %** der Befragten wünschten sich, mit schwierigen Gesprächssituationen souveräner umgehen zu können.

# PRAXIS-TIPPS

## 1. Mindset überprüfen

»Es ist leichter, einen Atomkern zu spalten als ein Vorurteil.« *Albert Einstein*

Wir Menschen besitzen zwar dank unseres hoch entwickelten Gehirns die Fähigkeit zu analysieren und logisch zu denken, handeln jedoch keineswegs rein rational.

Vielmehr bestimmen sowohl die Vernunft als auch das Gefühl unser Verhalten. Da aber seit Jahrhunderten der Verstand dem Gefühl gegenübergestellt wird, könnte man fast meinen, dass es sich bei den beiden Parteien um Gegensätze handelt.

Inzwischen gilt es als gesicherte Erkenntnis, dass es keine Antagonisten sind. Das Erfolgsrezept besteht aus beiden Zutaten.

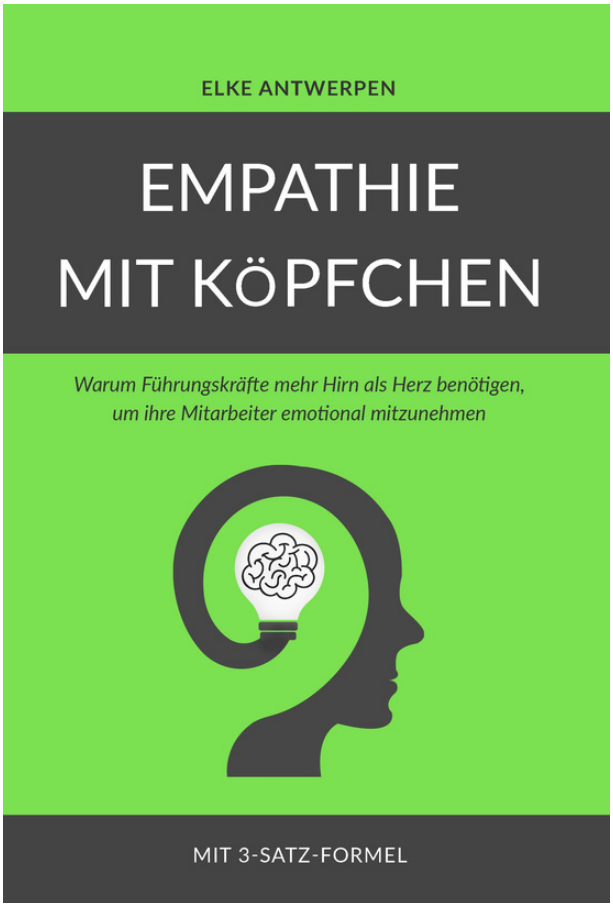
Im Klartext: **Sachlichkeit muss mit einer gewissen Emotionalität verbunden werden. Ansonsten scheitern Sie am Faktor Mensch.**

Auch in Sachen Empathie ist bei vielen Führungskräften ein Umdenken nötig. Denn was sich über alle Chefkategorien hinweg hartnäckig hält, ist ein verzerrtes oder zumindest unvollständiges Bild von Empathie - nicht zuletzt, weil sie nicht konkret messbar ist.

Vorurteile stehen aber nicht nur dem Lernen im Wege, sondern auch dem Erfolg. Sie dominieren unser Gehirn und bremsen uns aus.

Wer als Führungskraft erfolgreich sein will, muss sich also mit der eigenen inneren Einstellung auseinandersetzen.

**By the way:** In meinem Amazon-Bestseller »Empathie mit Köpfchen räume ich effektiv und nachvollziehbar mit den fünf größten Empathie-Irrtümern auf.



# PRAXIS-TIPPS

## 2. Den Menschen stärker ins Blickfeld rücken

»Alles, was den einen Menschen interessiert, auch in dem andern einen Anklang finden wird.«
*Johann Wolfgang von Goethe*

Wenn Ihnen aufgrund Ihrer Langzeitfokussierung auf Sachthemen die Erfahrung und die Techniken fehlen, um sich auf die Bedürfnisse des Teams einzustellen oder diese auch nur zu erkennen, ist das noch lange kein K.O.-Kriterium.

Verschieben Sie zunächst Ihren Fokus und rücken Sie den Menschen mehr ins Blickfeld.

**Allein das gezeigte Interesse an der Person wirkt wie ein unsichtbares Band.**

Wir alle sehnen uns danach, gesehen zu werden - und zwar in unserer Leistung, in unserem Wert und auch in unserem Schmerz.  Oft brauchen wir die persönliche Ansprache, um motiviert und engagiert Leistung zu bringen.

Und da nicht Zahlen, Daten und Fakten das Herzstück jedes Unternehmens sind, sondern die Menschen, sollte ihre aktive Zeit im Betrieb bestmöglich gestaltet werden.

Fühlen sich Mitarbeiter:innen willkommen und anerkannt, geben sie dieses gute Gefühl nicht nur an ihre Kunden weiter, sondern fahren zur Höchstform auf. Eine Win-Win Situation für alle Seiten.

Wenn Sie erst einmal verstehen, was in Ihren Mitmenschen vorgeht, welche Wünsche und Bedürfnisse diese haben, werden Sie mit diesem Wissen garantiert punkten.

Apropos win-win: Die Beschäftigung mit menschlichen Gefühlen und Bedürfnissen fördert nicht nur Ihr Verständnis für andere, sondern auch für die eigenen emotionalen Prozesse und Verhaltensweisen.

# PRAXIS-TIPPS

## 3. Empathie entwickeln

»Es gibt in einem anderen Menschen nichts, was es nicht auch in mir gibt. Dies ist die einzige Grundlage für das Verstehen der Menschen untereinander.«

*Erich Fromm*

Empathie allein prädestiniert einen natürlich noch lange nicht für den Chefsessel. Eine gute Führungskraft zeichnet sich durch viele Fähigkeiten aus. Denn wenn es an Eigenmotivation, Entschlossenheit oder Umsetzungsstärke mangelt, kann sie die fehlenden Aspekte kaum ausgleichen.

Ohne Empathie stoßen Sie allerdings unweigerlich an Ihre Grenzen. Als soziale Schlüsselkompetenz ist sie für den beruflichen und persönlichen Erfolg unerlässlich.

Die Grundvoraussetzungen für Empathie bringen wir Menschen bereits mit, auch wenn sie nicht jeder in demselben Maß entwickelt.

Zudem funktioniert empathisch sein nicht allein über das Einfühlen. Es reicht vollkommen aus, sich mental in Ihre Mitarbeiter:innen hineinzuversetzen, um deren Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse zu erkennen. Niemand verlangt, dass Sie als Chef »mitleiden«.

Dieser Teil der Empathie lässt sich gezielt trainieren.

Die Formel dafür lautet:
**Wahrnehmen - Verstehen - Handeln.**

Konkret bedeutet dies: aufmerksam beobachten, wie sich Ihr Gegenüber verhält, was derjenige sagt, wie er spricht, welche Körperhaltung er einnimmt.

Anschließend werden die gesammelten Informationen und Signale entschlüsselt, sprich in Verhaltenstendenzen übersetzt.

Auch aktives Zuhören und mit aufrichtigem Interesse Nachfragen gehören dazu, um Menschen besser »lesen« und eine angemessen empathische Reaktion zeigen zu können.

# PRAXIS-TIPPS

## 4. Emotionen erkennen

»Es gibt in einem anderen Menschen nichts, was es nicht auch in mir gibt. Dies ist die einzige Grundlage für das Verstehen der Menschen untereinander.«

*Erich Fromm*

Stellen Sie sich folgende Szene vor: Zwei Mitarbeiter streiten so heftig miteinander, dass Sie als Führungskraft eingreifen müssen. Doch das anschließende Gespräch, welches eigentlich der Klärung dienen sollte, droht zu eskalieren, weil jeder auf seiner Position beharrt. Am Ende bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als ein Machtwort zu sprechen, auch wenn Sie wissen, dass damit die Sache nicht aus der Welt geschaffen ist.

Das wäre vermutlich zu verhindern gewesen, wenn Sie auf die Gefühle der beiden eingegangen wären. Erst durch das (An-)Erkennen von verletzten Gefühlen entsteht Kompromissbereitschaft. Sie sind ein wichtiger Indikator für die Stimmung eines Menschen und machen seine Aussagen und sein Verhalten verständlicher.

Die gute Nachricht daran ist: Das geht auf eine Ihren Stärken entsprechende Art und Weise, nämlich analytisch. Denn Emotionen sind nichts anderes als spontane Reaktionen unseres Organismus. Sie spiegeln genau wider, was ein Mensch gerade erlebt. Sie müssen nur entschlüsselt werden.

Beginnen Sie mit den leichter erkennbaren Emotionen wie Wut, Traurigkeit oder Freude. Das Repertoire an Gefühlsausdrücken lässt sich jederzeit erweitern.

**Kleiner Tipp:** Die Interpretation von Gesichtsausdrücken können Sie per App auf dem Smartphone trainieren.

Wenn Sie die aus Ihrer Beobachtung gewonnenen Erkenntnisse mit Ihrem (Führungs-)Wissen kombinieren, lassen sich nicht nur Konflikte leichter lösen, sondern vor allem auch effektivere Strategien als bisher zur Steuerung und Motivation der Mitarbeiter entwickeln.

# PRAXIS-TIPPS

## 5. Distanz überwinden

»Man darf sarkastisch feststellen, dass der Mensch inzwischen die Distanz bis zum Mond überwunden hat, aber immer noch daran scheitert, zu seinen Mitmenschen zu gelangen.«

Was der österreichische Philosoph Dr. Josef Rattner auf die gesamte Menschheit gemünzt haben dürfte, trifft auf den Sachtypen noch ein bisschen mehr zu. Die Ursache dafür liegt in der fehlenden zwischenmenschlichen Kommunikation - vor allem wenn es um persönliche Dinge geht. Dabei ist die Kommunikation - ob beruflich oder privat - der Schlüssel, um emotionale Distanz zu überwinden.

Natürlich ist es nicht gerade förderlich, dass sich unsere Kommunikation in den letzten Jahren stark gewandelt hat, indem sie immer mehr in die digitale Welt gerutscht ist. Physische Nähe und Face-to-Face-Kontakte werden seltener und in alltäglichen Interaktionen häufig durch E-Mails oder Videotelefonate ersetzt.

Mit diesem Informationsmanko sinkt die Empathie und das Verständnis dafür, in welcher Situation sich Menschen befinden, was sie denken und wie sie fühlen.

**Mitarbeiter:innen brauchen aber den persönlichen Kontakt, um sich sicher und wohl zu fühlen.** Ebenso wie sie das Gefühl brauchen, für ihre Führungskraft nicht nur als Leistungsträger wahrgenommen zu werden, sondern auch als Person.

Und so bauen Sie Nähe auf:

**1. Small Talk:** Widerstehen Sie dem Gedanken, dass es nur Zeit raubt und keinen Sinn macht, über Offensichtliches zu sprechen. Niemand hindert Sie daran, nach anfänglichem Geplänkel dem Gespräch mehr Tiefe zu geben.

**2. Gestehen Sie kleine Schwächen ein:** Nichts überwindet schneller die Distanz zu Menschen als die eigene Imperfektion. Sie machen sich damit nicht nur sympathischer, sondern auch nahbarer.

**3. Hören Sie aktiv zu:** Das »Aktive Zuhören« stellt nicht nur ein wichtiges Kommunikationsmittel dar, sondern auch eine menschliche Grundhaltung. Allein indem Sie zuhören, drücken Sie Wertschätzung und Interesse an Ihrem Gegenüber aus.

# Elke Antwerpen

## Autorin dieses Leifadens

»Ich analysiere erst und coache dann: systematisch und empathisch.«

**Elke Antwerpen**
Coach für analytische Führungskräfte

Als zertifizierter Business-Coach und Profilerin, Mitglied des Deutschen Verbandes für Coaching und Training sowie Autorin und Entwicklerin der TWOS-Methode, begleitet Elke Antwerpen seit fast zwei Jahrzehnten Führungskräfte aller Ebenen bei ihren beruflichen Anliegen. Hinzu kommen fundierte Kenntnisse und Praxiserfahrungen aus angrenzenden Bereichen, die unter anderem auf einem Hochschulstudium sowie zahlreichen Aus- und Weiterbildungen basieren.

Nach 30 Jahren Berufserfahrung in unterschiedlichen Branchen, Positionen und Rollen kennt sie nicht nur die Herausforderungen der Selbständigkeit, sondern ist auch mit den Strukturen und Abläufen in Konzernen und mittelständischen Unternehmen vertraut.

In ihren Coachings bringt Elke Antwerpen Kopfmenschen über logische Wege und mit den passenden Tools dazu, ihre People-Skills systematisch zu erweitern. Für die verstandsbetonten Führungskräfte öffnen sich so neue Blickwinkel und Karrierechancen.

# Das Beste kommt zum Schluss

## Es wird Zeit, ins Gespräch zu kommen

Beim Lesen dieser Seiten ist Ihnen vielleicht etwas bekannt vorgekommen

**Sie sind hier, weil...**

- Ihre Botschaften beim Gegenüber nicht richtig ankommen
- mit Schwierigkeiten auf der Beziehungsebene schlecht umgehen können
- Sie die Beschäftigung mit anderen Menschen gefühlt ausbremst
- Sie Signale, die Ihr Gegenüber sendet nicht mitbekommen oder fehldeuten
- Sie mit dem, was Sie sagen oft anecken und in Konflikt geraten

**Sie möchten...**

- mit schwierigen Gesprächssituationen souverän umgehen,
- Menschen nachhaltig bewegen und auf sie Einfluss nehmen,
- schneller und einfacher Ihre Ziele erreichen,
- Ihre Außenwirkung verbessern,
- vertrauensvolle Beziehungen aufbauen.

Informieren Sie sich in einem kostenfreien Beratungsgespräch mit Elke Antwerpen über die Möglichkeiten, Ihre emphatischen Skills auszubauen und Ihre Performance zu optimieren.

In diesem Gespräch erhalten Sie Klarheit über Ihre Situation und 100% Mehrwert durch individuelle Tipps.

**Suchen Sie sich jetzt im Online-Termin-kalender einen passenden Termin aus.**

**Zum kostenfreien Beratungs-Termin**
**>> Jetzt hier klicken**

**Elke Antwerpen**

Coach für analytische Führungskräfte

www.elke-antwerpen.de

COACHING