

Einfühlen statt einpeitschen

Führungskräfte sollten über Empathie verfügen. Doch was ist das eigentlich?

Ehrgeiz, Ellbogen, Egoismus: Darauf, glaubt man landläufig, kommt es in der Teppichetage an. Dabei wären Chefs gut beraten, ihr Einfühlungsvermögen zu verbessern. Es nützt der Stimmung und den Geschäftszahlen.

VON ANDREAS GÜNTERT

Beim Durchlesen der Stellenanzeigen gewöhnt man sich daran, dass stets nach Menschen gesucht wird, die Top-Kenntnisse fachlicher Art sowie Dynamik mitbringen; Machertypen sind gefordert, die allen Härten trotzen, rasch auffassen und noch rascher handeln. Stählerne Superhelden des Alltags gewissermassen. Da erstaunt es, wenn in einem Inserat auch mal nach einer ganz anderen Qualität gefragt wird. Einer Technologiefirma im nordwestlichen Mittelland ist es offenbar wichtig, dass die gesuchte Person «Empathie» mitbringt. Die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen – ist das wirklich eine Manager-Eigenschaft, die auf dem Markt gefragt ist?

«Ja», sagt Ruedi Sprecher, Mitinhaber der Luzerner Unternehmens- und Personalberatungsfirma Medici & Sprecher AG, die das Inserat mit dem «E»-Wort geschaltet hat. «Menschen, die im Beruf nicht ichzentriert agieren, haben es viel leichter, andere für ihre Ideen zu gewinnen.» So sieht es auch David D. Kaspar von der Berner Firma Kaspar Consulting and Network, der sich auf das Coaching von Führungs- und Nachwuchsführungskräften spezialisiert hat: «Mitarbeiter kooperieren viel eher, wenn es auch auf der menschlichen Ebene stimmt.» Zwar sei Empathie eher in der psychologischen als in der geschäftlichen Welt als Kernbegriff verankert, doch auch in der Chefetage sei das



Gemeinsames Projekt: Empathie zahlt sich im Team aus.

durchaus ein «Teil der Soft-Skills-Fähigkeiten». Mit einem so genannten «360-Grad-Feedback» kann unter anderem festgestellt werden, ob jemand Empathie besitzt. Um diese Fähigkeit im konkreten Fall zu trainieren oder zu steigern, gibt es verschiedene Methoden. Beispielsweise stellt Kaspar zwei Stühle in die Mitte eines Raumes. Dann muss der Klient zuerst den einen, dann den anderen Platz besetzen und so auch quasi örtlich die Sicht eines anderen Menschen einnehmen und reflektieren.

MAN KÖNNE, SAGT KASPAR, die Empathie auch in der Sichtweise der Indianer auf den Arbeitsplatz übertragen: «Du kennst einen anderen erst, wenn du mindestens einen Tag in seinen Mokassin gestanden bist.» Etwas esoterisch? Nein, sagt Kaspar, «gerade für den Bereich der Empathie-Steigerung schicken mir Firmen oft Kandidaten».

Auch wenn Führungskräfte in so genannten Assessments für einen Job geprüft werden, spielt Empathie eine

Rolle: «Das ist Bestandteil jedes Assessments», sagt Rolf Haebler, geschäftsführender Partner der MPW Beratungsteam AG, die in Zug und Zürich allein letztes Jahr über 500 Assessments durchgeführt hat. Ob jemand bloss seine eigenen Ziele verkaufen wolle oder sich auch in die Lage eines anderen versetzen könne, werde mit der Anlage entsprechender Gesprächssituationen geprüft und auch in der firmenüblichen Skala bewertet, die von 1 bis 9 reicht, sagt Haebler. Empathie sei übrigens eine Fähigkeit, die nicht nur in «Schönwetterlagen» gefragt sei: «Gerade wenn es hart auf hart geht, sind Führungskräfte in hohem Mass darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter motiviert und selbstständig agieren – und das erreicht man nicht über reine Kommando-Ausgabe.»

Ist das nicht eher Wunschenken? Denn wer an die Spitze einer Firma gelangen will, so die landläufige Meinung, benötigt dafür oft mehr Ellenbogen und ein überstarkes Ego, als die Fä-

higkeit, sich in andere einzufühlen. Schliessen sich also Machtstreben und Empathie nicht von Beginn her aus? David D. Kaspar glaubt das nicht, denn «wahre Führungskräfte verfügen oft über beide Fähigkeiten». Auch Assessment-Spezialist Haebler sagt: «Eine gute Führungskraft verfügt über eine überdurchschnittliche Breite an Verhaltensmöglichkeiten. Dazu gehören sowohl Durchsetzungsvermögen wie auch Einfühlungsfähigkeit.»

Etwas dann, wenn ein Chef auf der nächstoberen Stufe ein Projekt einer seiner Mitarbeiter präsentiert. Wenn er im Erfolgsfall auf die Leistung des Mitarbeiters verweist, dann hat er Empathie bewiesen. Verbucht er den Erfolg aufs eigene Konto, dann hat die Ego-Komponente obsiegt. Kaspars Konklusion: «In einem solchen Falle wirkt sich Empathie sogleich aus. Denn im zweiten Falle ist wohl kaum davon auszugehen, dass der betreffende Mitarbeiter beim nächsten Projekt wieder im erforderlichen Masse mitdenkt.»

System Manager (w/m) für Entwicklungstools

Der Job für Entwickler, die wissen, wie man heute entwickelt. Die perfekte Entwicklungsumgebung zur Verfügung stellen. Entwickler beraten und unterstützen.



alles weitere:

www.p3b.ch
031 970 40 40

p3b.ch

personalberatung brandenberger

Handelschule KV Aarau

www.hkvaarau.ch

Handelschule KV Aarau, Erwachsenenbildung, Bahnhofstrasse 46, 5001 Aarau



WISSEN MACHT SPASS



www.excellent.ch

Idealbesetzung?
Stellenwechsel?
excellent
PERSONALDIENSTLEISTUNGEN AG
056 200 20 80, Langhaus 1, 5400 Baden

Modernste Technik in einem innovativen Unternehmen...

Unsere Mandantin im Kanton Aargau ist ein etabliertes und erfolgreiches Unternehmen im Bereich Systementwicklung und Anlagenbau mit internationaler Kundenschaft. Es bietet ausgezeichnete Zukunftsperspektiven und sucht für den weiteren Ausbau der Projektentwicklung eine erfolgs- und zielorientierte Persönlichkeit als

Entwicklungsingenieur/Projektleiter

Stellenprofil: Im interdisziplinären Team arbeiten Sie unter Einsatz modernster Engineering Tools und Methoden. Nach gründlicher Einarbeitung führen Sie Projekte selbstständig, übernehmen terminlich sowie fachlich die Verantwortung und sind zuständig für die Auslegung und konstruktive Gestaltung von Systemen. Sie erstellen die projektspezifischen Fertigungs- und Installationsunterlagen, präsentieren die gefundenen Lösungen bei den Kunden und überprüfen im Bedarfsfall die korrekte Umsetzung bei Fabrikation und Montage.

Ihr Profil: Als praxiserprobter Ingenieur haben Sie von Vorteil einige Jahre Erfahrung als Projektleiter. Sie sind in der Lage, sich in einem internationalen Umfeld schriftlich und mündlich in Englisch zu verständigen. Sie verfügen über ein gutes konstruktives und statisches Verständnis und sind gewandt im Umgang mit modernen CAD-Tools (CATIA V5, AutoCAD, INVENTOR). Rasche Auffassungsgabe, Flexibilität, Belastbarkeit und unternehmerisches Denken zeichnen Sie aus. Mit hoher Einsatzbereitschaft und dem Willen zum Erfolg, meistern Sie neue Herausforderungen zur Zufriedenheit der Kunden und Partner.

Ihre Bewerbung: Unser Berater, Jochen Bockelmann, kennt das Unternehmen, in welchem Engagement, Begeisterung und Teamgeist vorherrschen. Er freut sich, Ihnen die Details dieser Position in einem persönlichen Gespräch zu erläutern. Selbstverständlich erhalten Sie auf Ihre Fragen telefonische Vorauskünfte und Ihre Bewerbungsunterlagen werden mit absoluter Diskretion behandelt.

Personal Sigma Aarau

Jurastrasse 6, 5001 Aarau
Telefon 062 824 66 24
jochen.bockelmann@ps-aarau.ch
www.ps-aarau.ch



personalsigma



GFELLER CONSULTING & PARTNER AG®

Consultants in Search and Recruitment

Unsere Klientin gehört zu einer führenden schweizerischen Unternehmensgruppe, die an verschiedenen Standorten naturnahe und hochwertige Lebensmittel produziert. Moderne, spezialisierte Produktionsstandorte sowie effiziente und schlanke Strukturen sind die Basis für ihre nachhaltige Weiterentwicklung. Für einen Produktionsbetrieb im Mittelland suchen wir eine führungs- und organisationsstarke Persönlichkeit als

Leiter technischer Unterhalt Lebensmittelindustrie

Ihre Hauptaufgaben

Sie führen den technischen Unterhalt mit ca. 30 Mitarbeitenden und stellen den reibungslosen Betrieb der technischen Anlagen im Schichtbetrieb sicher. Sie sind für die Erhebung der relevanten technischen Daten verantwortlich und legen die entsprechenden Massnahmen fest. Sie begleiten die technischen Projekte der Weiterentwicklung und Erneuerung, pflegen die Lieferantenkontakte und führen die tadellose Inbetriebnahme.

Ihr Profil

Sie verfügen über eine Ausbildung zum Masch. Ing. FH und bringen Erfahrung im Umgang mit hochwertigen technischen Anlagen, idealerweise aus der Lebensmittelindustrie mit. Sie sind eine selbstständig handelnde Persönlichkeit mit Entscheidungsvermögen sowie ausgewiesener Führungserfahrung und Belastbarkeit. Sprachen: D, allenfalls F und E.

Ihre Zukunft

Sie erhalten eine vielseitige und verantwortungsvolle Schlüsselposition in einem engagierten Team einer erfolgreichen, modernen Unternehmung. Dank Ihrer Fachkompetenz und Kreativität eröffnen sich Ihnen langfristig attraktive Entwicklungsperspektiven.

Ihr nächster Schritt

Senden Sie Ihre Bewerbung mit Lebenslauf, Foto, Zeugnissen und Diplomen unter dem Vermerk „KZ/44/08“ an den Beauftragten, Herrn Kurt Zimmerli, Partner und Inhaber.
Tel. Vorabklärung: Mo-Fr 0800-1730 Uhr. Unsere Diskretion ist seit 1977 sprichwörtlich.

Geschäftsstelle

Martin Disteli-Strasse 9, CH-4600 Olten
Tel. +41 (0)62 396 04 65, kurt.zimmerli@gcp.ch

Weitere Karriereangebote finden Sie auf www.gcp.ch

1977 - 2007: 30 Jahre