

Chancen & Karriere

ARBEIT, STELLENMARKT UND WEITERBILDUNG IN TIROL · JOBS.TT.COM

Samstag, 4. Juni 2022 Nummer 153

Gesucht: Chef(in) mit Empathie

Führungskräfte ohne Empathie werden straucheln, sagt Expertin Claudia E. Gschwind. In Gesprächen mit künftigen Chefs achtet die Headhunterin darauf, wie empathisch ihr Gegenüber ist.

Wie sieht Ihre Definition von Empathie aus?

Claudia E. Gschwind: Empathie ist die Fähigkeit, Emotionen, Wertvorstellungen, Bedürfnisse, Gedanken, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen, zu verstehen und nachzuempfinden.



Foto: privat

„Wir benötigen ein Arbeitsumfeld, das von Vertrauen, Zugehörigkeit und Nähe geprägt ist.“

Claudia E. Gschwind
(HealthCorp Partners)

Warum ist Empathie in der Arbeitswelt wichtig?

Gschwind: Weil wir ein Arbeitsumfeld benötigen, das von Vertrauen, Zugehörigkeit und Nähe geprägt ist. Nur so können wir unser volles Leistungspotenzial abrufen und uns weiterentwickeln. Empathie ist auch ein Schlüssel-

faktor für erfolgreiche Stressbewältigung. Führungskräfte ohne Empathie werden früher oder später straucheln.

Kann man Empathie lernen bzw. trainieren?

Gschwind: Ja, indem ich mich selbst reflektiere und etwa die Beziehungen zu meinem Netzwerk hinterfrage. Ich kann auch konkrete Übungen dazu machen, indem ich etwa versuche, fremde Menschen, die sich in einem Raum befinden, zu „lesen“.

Wie erkennen Sie Empathie in Bewerbungsgesprächen für Topjobs?

Gschwind: Man kann gezielt Fragen an den Bewerber oder die Bewerberin stellen: Wenn ich das Beispiel „Konzentration auf die Person“ nehme, frage ich mich, schaut der Bewerber oder die Bewerberin den Interviewer direkt an, kann er oder sie den Fokus, die Mimik, Gestik und Körpersprache von mir als Interviewerin lesen, wenn ich diese gezielt einsetze? Ich kann mir auch Beispiele nennen lassen, wann er oder sie schon einmal versucht hat, die Beziehung zu Kollegen und Kolleginnen wirklich zu analysieren und zu hinterfragen. Hat jemand in schwierigen Situationen das Arbeitsumfeld um Rat gebeten? Wann hat jemand etwas aus einer sozialen Beziehung gelernt? Es gibt also vielfache Möglichkeiten, dass ein geschulter Interviewer oder eine geschulte Interviewerin das tatsächlich im Bewerbungsgespräch auch erkennt. Aber natürlich muss man auch über die notwendige Fähigkeit verfügen, es entsprechend auszuwerten.

Das Gespräch führte
Denise Neher



Foto: iStock/jacoblund

Lange Zeit hat Empathie bei der Auswahl von Führungskräften keine große Rolle gespielt, dies hat sich geändert.

Zur Person

Claudia E. Gschwind ist Geschäftsführerin des auf die Gesundheitsbranche spezialisierten Executive-Search-Unternehmens HealthCorp Partners, mit Sitz unter anderem in Tirol. Sie berät Unternehmen der Gesundheitsindustrie bei der Besetzung von Top-Positionen und bei ihrer Personalstrategie. Gschwind studierte Betriebswirtschaftslehre sowie Arbeits- und Organisationspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Uni München.

Was eine empathische Führungskraft auszeichnet

Empathische Menschen konzentrieren sich auf eine Person und können sowohl Mimik als auch Körpersprache lesen. Sie managen Stress durch Gespräche, sie lernen von anderen und sind neugierig auf die Lösungsansätze anderer.

Die Sprache: Empathische Menschen sprechen bildhaft und nutzen das Element des Storytel-

lings. Sie erzählen gute Geschichten, die hängen bleiben. „Dies ist eine sehr effektive Methode, um sich mit Menschen zu vernetzen“, erklärt Empathie-Expertin Claudia E. Gschwind.

Die Gefühle: Empathische Chefs können mit ihren Emotionen umgehen. Sie haben eine positive Einstellung zur Arbeit und bege-

nen anderen mit einem Lächeln. Und: Sie hinterfragen ihre eigenen Gefühle. Sie nutzen Methoden zur Selbstreflexion, um ihre eigenen Gefühle zu verstehen.

Das Feedback: Führungskräfte mit einer ausgeprägten Empathiefähigkeit geben gutes Feedback. Sie hören bei Konflikten genau zu. Und: Sie wissen, wann Menschen

ermutigt werden müssen, und sie wissen, wie sie sie am besten erreichen.

Die Beziehungen: Empathische Vorgesetzte bauen nachhaltige Beziehungen auf, sowohl im Geschäfts- als auch im Privatleben. Sie entwickeln ein Netzwerk aus Mentoren, Freunden und Förderern, um ihre Ziele zu erreichen.

Angst mit Mitgefühl begegnen

Angst ist im Berufsleben häufig ein Tabu. Das sollte sich ändern: Experten raten zu mehr Mitgefühl in unsicheren Zeiten.

Von Denise Neher

Innsbruck – Zuerst die Corona-Pandemie, jetzt der Krieg in der Ukraine: Ingrid Partl, Systemischer Coach und Beraterin, merkt in ihrer täglichen Arbeit, dass immer mehr Menschen Angst- und Belastungsstörungen entwickeln. „Unruhige Zeiten wirken sich natürlich auf die Psyche der Menschen aus. Das Bedürfnis nach psychischer Unterstützung ist merkbar gestiegen“, so Partl.

Im Job sind Ängste oft ein Tabuthema. Wer Angst hat und dies auch zeigt, wird gern mal kritisch beäugt und als zu schwach fürs Business abgetan. Dieser Umgang sei falsch, meint Partl. Für ein gutes Miteinander in der Arbeit sei es wichtig, Angst mit

Empathie zu begegnen. „Bei angstbesetzten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist es entscheidend, Aufmerksamkeit zu zeigen und einfühlsam zu sein – das gilt besonders für den Chef oder die Chefin. Empathie ist eine wesentliche Fähigkeit in der Führung von Menschen“, erklärt Partl.

Warnsignale für einen erhöhten Angst- oder Nervositätspegel sind nicht immer, aber häufig da. Dazu der Arbeitspsychologe Arthur Drexler: „Überlastungssymptome machen sich bei der Arbeit durch Konzentrationsschwächen, Gereiztheit, auffallende Nervosität, geringe Belastbarkeit, Stimmungsschwankungen und vermehrte Krankenstände bemerkbar. Begleitend kön-



Foto: Interfoto Wien

„Überlastungssymptome machen sich bei der Arbeit u. a. durch Konzentrationsschwächen und Gereiztheit bemerkbar.“

Arthur Drexler
(Arbeitspsychologe)

nen Schlaflosigkeit, Kopfschmerzen, Schwindel und vermehrter Alkohol- oder Medikamentenkonsum eine Rolle spielen.“

Führungskräfte befinden sich innerhalb eines Teams häufig in einer Sonderposi-



Foto: Ingrid Partl

„Bei angstbesetzten Mitarbeitern ist es entscheidend, Aufmerksamkeit zu zeigen und einfühlsam zu sein – das gilt besonders als Chef.“

Ingrid Partl
(Coach, Beraterin)

tion. Für sie stellt sich daher schon mal die Frage, ob es klug ist, vor dem Team Ängste zuzugeben. Partl meint dazu: „Im passenden Umfeld auf jeden Fall, je ehrlicher eine Führungskraft ist, desto authentischer wirkt sie auf

ihr Team.“

Eine besondere Herausforderung ist die neue Arbeitskultur, die durch das Home-Office geprägt wird. Das Arbeiten von zuhause erschwere es, den Angstpegel von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu erspüren, meint Drexler: „Menschen, die ausschließlich im Home-Office tätig sind, verlieren den engen Bezug zum Team. Und für Führungskräfte ist es schwierig, die Arbeitszufriedenheit und die psychische Verfassung bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Home-Office einzuschätzen. Nicht zuletzt deshalb sei aus arbeitspsychologischer Sicht ein Mix aus Home-Office und Präsenz am Arbeitsplatz wichtig.“



Ängste können Teams und das Arbeitsklima belasten. Foto: iStock/R. Daly