

## <finde> NEUORIENTIERUNG </finde>

Wir coachen und beraten IT-Fach- und Führungskräfte.

**B•P•s•M.**

Bornhauser  
People's Management AG, Bern  
Seit 1997

[www.bornhauser.com](http://www.bornhauser.com)

# STELLEN MARKT

Heute mit 97 Angeboten

Nr. 204, Samstag, 1. September 2012, Tel. 031 330 33 10, Fax 031 330 35 71  
stellenmarkt.bernerzeitung.ch  
WEMF-beglaubigte Gesamtauflage: 198 633 Exemplare (WEMF 2011)

**Gesucht: Profis mit Profil**  
Projektleiter, Bauleiter, Bauführer, Ingenieure.



[frutiger.com](http://frutiger.com)

Kader – morgen auch in ALPHA	1	Informatik und Computertechnik	11	Diverse Berufe	17
Kaufmännische Berufe / Verwaltung	6	Industrielle und gewerbliche Berufe	12	Nebenverdienste / Heimarbeit	-
Marketing / Werbung / Public Relations	9	Soziale, Pflege- und medizinische Berufe	15	Lehrstellen / Umschulung / Berufsbildung	17
Verkauf / Aussendienst	9	Gastgewerbe	17	Stellengesuche	18

BZ BERNER ZEITUNG  
BZ TAGBLATT  
TT THUNER TAGBLATT  
BO BERNER OBERLÄNDER  
Der Bund  
Dieter Tagblatt

## Wie empathisch müssen Führungskräfte sein?

Spätestens seit Daniel Goleman den Begriff der emotionalen Intelligenz (= EQ) mit seinen Bestsellern populär gemacht hat, ist in jedem Handbuch über Leadership, in jedem Führungskurs und in fast jedem Stelleninserat von Empathie – als einem zentralen Wesensmerkmal von EQ – die Rede. Doch was ist damit eigentlich genau gemeint und wie empathisch sollten Führungskräfte tatsächlich sein? In Anlehnung an einen äusserst spannenden Gedankenaustausch<sup>1</sup> zwischen zwei Experten mit ganz unterschiedlichem kulturellem Hintergrund werde ich dieser Frage in der Folge etwas nachgehen.

Als sich seine Heiligkeit der Dalai Lama und der renommierte amerikanische Psychologieprofessor und Emotionsforscher Paul Ekman zum ersten Mal trafen, entwickelte sich zwischen ihnen eine bemerkenswerte Beziehung. Zum Glück hatten die beiden nicht allzu sehr auf die Warnungen gehört, die man ihnen vor ihrem ersten Treffen zukommen liess: Während der Dalai Lama von Buddhisten aus Amerika zu besonderer Vorsicht ermahnt wurde, weil die „Wissenschaft der Totschläger der Religion“ sei, meinten einige Kollegen aus dem wissenschaftlichen Umfeld zu Paul Ekman: „Sprechen Sie nicht mit dem Dalai Lama. Er wird Sie als Wissenschaftler ruinieren – und Sie werden spirituell werden!“ Und so kam es zu mehreren Treffen, in denen sich die beiden austauschten und in einen intensiven Dialog über Wissenschaft und Spiritualität, über östliche und westliche Denkansätze traten. Dabei haben sie sich unter anderem auch über das Wesen des Mitgefühls unterhalten:

Jede Diskussion mit dem Ziel, mehr Klarheit über ein komplexes Thema zu gewinnen, beginnt mit einer begrifflichen Klärung. So auch hier: Paul Ekman schlägt vor, vom Begriff der Empathie einmal abzusehen und ihn durch vier präzisere Begriffe zu ersetzen:

- Das «Erkennen einer Emotion»: Gemeint ist damit beispielsweise die Fähigkeit zu erkennen, wenn eine andere Person leidet. Um empathisch sein zu können muss ich das Gefühl kennen. Denn ich kann nicht an den Gefühlen einer anderen Person teilnehmen, wenn ich nicht weiss, um was für Gefühle es sich handelt.
- Die «emotionale Resonanz»: Dies bedeutet, die Emotion des andern ebenfalls zu spüren, was über das reine Erkennen hinausgeht. Um fühlen zu können, was der andere fühlt, muss ich zwar zunächst das Gefühl erkennen. Aber umgekehrt führt nicht jedes Erkennen zwangsläufig dazu, dass ich es fühle.
- Das «Mitgefühl» ist schliesslich der dritte Begriff, den man unterscheiden sollte: Beim Mitgefühl habe ich den Wunsch, das Leiden der andern Person zu lindern. Wenn ich das Leiden nicht erkannt habe, werde ich nicht wissen, dass die andere Person leidet und somit werde ich auch kein Mitgefühl entwickeln. Ein reines Erkennen führt umgekehrt jedoch nicht zwangsläufig zum Mitgefühl. Ich kann ja beispielsweise das Leiden einer andern Person nicht so wichtig nehmen.

Schliesslich könnte man die «emotionale Resonanz» als Motivationsfaktor bezeichnen, um Mitgefühl zu empfinden. Wenn ich direkt spüre, wie jemand leidet, kann mich dies dazu motivieren zu handeln, um das Leiden zu reduzieren. Und ein letzter wichtiger Gedanke dazu: Ich habe die Möglichkeit, einzig durch das «Erkennen der Emotion» Mitgefühl zu empfinden. Die «emotionale Resonanz» ist somit nicht eine zwingende Voraussetzung, um «Mitgefühl» entwickeln zu können.

- Zum Schluss kommt Daniel Ekman auf den Begriff des «Altruismus» zu sprechen. Damit meint er das Mitgefühl, welches dazu führt, dass ich das Leid der andern Person zu lindern versuche und dabei auch gewisse Risiken für das eigene Wohlergehen in Kauf nehme. Ich helfe dem andern – und gefährde mich dabei selbst.

Damit sind die verschiedenen Aspekte von Empathie genannt. Man könnte es sich nun einfach machen und behaupten, dass emotional intelligente – und somit empathische – Führungskräfte über all die oben aufgeführten Eigenschaften verfügen sollten. Doch dies wäre weder besonders klug noch allzu realistisch, zumindest wenn man den Gedanken nicht noch etwas weiterentwickelt. Dies haben auch die beiden Gesprächspartner getan, indem sie der Frage nachgegangen sind, inwiefern man durch ein Übermass an „emotionaler Resonanz“ sowohl sich selbst als auch seinem Umfeld nicht auch schaden könne. Als Beispiel unterhielten sie sich über die Krankenschwester in einem Spital für krebskranke Kinder. Würde die Krankenschwester all das Leid dieser Kinder und deren Eltern mitfühlen, wäre sie vermutlich bald nicht mehr arbeitsfähig und würde ausbrennen. Sie braucht daher zusätzlich etwas, was der Dalai Lama die «unterscheidende Bewusstheit» nennt. Dabei geht es um eine innere Balance, um ein Gleichgewicht zwischen Mitgefühl und Weisheit. Nach dem buddhistischen Verständnis besteht die Rolle der «unterscheidenden Bewusstheit» darin, dass «zwischen den unterschiedlichen Geisteszuständen eine Art von Konfliktlösung» erreicht wird. Gemeint ist damit die Fähigkeit, bei Bedarf die eigene «emotionale Resonanz» zurücknehmen zu können, um handlungsfähig zu bleiben. Anstatt zusammensitzen und

gemeinsam zu weinen, tut man sein Möglichstes, um die Situation für alle zu verbessern. Wenn Kündigungen ausgesprochen werden müssen, um die Zukunft des Unternehmens zu retten, dann ist es wichtig, eine gewisse Distanz zur eigenen emotionalen Betroffenheit einzunehmen, um die richtigen Entscheide in die Praxis umzusetzen.

Folgt man der Argumentation des Dalai Lama, dann verfügen emotional intelligente Führungskräfte einerseits über Demut – d. h. sie sind in der Lage, «das Gefühl des Ichs oder der Bedeutsamkeit der eigenen Person abzubauen» bzw. zu relativieren. Andererseits haben sie den nötigen Mut bzw. «das Bedürfnis, zum Vorteil anderer zu wirken». Diese beiden sich allem Anschein nach zu widersprechenden Zustände – Mut und Demut – gilt es miteinander in Einklang zu bringen. Dies geschieht durch die Anwendung der Weisheit.



Bob Schneider ist Mitgründer und Partner der iek Institut für emotionale Kompetenz AG. Er leitet Workshops zu Führungsthemen und ist als Coach und Assessor tätig.

Kaderselektion  
Assessment  
Personalentwicklung **iek**

[www.iek.ch](http://www.iek.ch)

<sup>1</sup> Dieser Dialog wurde im Jahr 2008 in Buchform herausgegeben und später ins Deutsche übersetzt. Titel der deutschen Übersetzung: Gefühl und Mitgefühl – Ein Dialog zwischen dem Dalai Lama und Paul Ekman. Aus dem Englischen übersetzt von Dr. Matthias Reiss, Spektrum Akademischer Verlag Heidelberg 2009



GFELLER CONSULTING & PARTNER AG®

Consultants in Search and Recruitment

seit 1977

Unsere Mandatin führt für die Mitglieder seiner Branchenverbände eine Verbandsausgleichskasse der Alters- und Hinterbliebenenversicherung (1. Säule). Sie bietet Ihren Mitgliedern eine umfassende und kompetente Beratung in den Bereichen AHV/IV/EO, Pensionskasse sowie bei der Familienausgleichskasse. Im Auftrag der Geschäftsleitung sind wir betraut mit der Suche einer selbstständigen und belastbaren (Dame oder Herr) als

### Bereichsleiter Ausgleichskasse

#### Ihre Hauptaufgaben

Sie führen die Teams Leistung und Beiträge in fachlicher und personeller Hinsicht, stellen die professionelle Führung der 1. Säule sicher und überwachen sowie optimieren die bestehenden Prozesse. Sie stellen die adäquate Information gegenüber der Geschäftsleitung, den Mitarbeitern und den Kunden sicher. Sie sind verantwortlich für das Erbringen einer qualitativ hochstehenden Dienstleistung.

#### Ihr Profil

Sie verfügen über eine abgeschlossene Grundausbildung im administrativen Bereich, den Sozialversicherungs-Fachausweis sowie Erfahrung bei einer Ausgleichskasse. Die Weiterbildung zum Eidg. dipl. Versicherungsexperten und Kenntnisse sowohl im Beitrags- und Leistungsbereich einer Ausgleichskasse sind von Vorteil. Sprachen: D Muttersprache, F Konversations sicher.

#### Ihre Zukunft

Sie erwartet ein professionelles und eingespieltes Team und eine umfassende Aufgabe, in der Sie Ihre Fachkenntnisse und Führungserfahrung wie auch Ihren Leistungswillen und Ihr Entscheidungsvermögen vollumfänglich einbringen können.

#### Ihr nächster Schritt

Senden Sie Ihre Bewerbung mit Lebenslauf, Foto, Zeugnissen und Diplomen unter dem Vermerk «DM 108/164» an den Beauftragten, Herrn Dieter Mutti, Partner.  
Tel. Vorabklärung: Mo-Fr 08.00-17.00 Uhr. Unsere Diskretion ist seit 1977 sprichwörtlich.

#### Geschäftsstelle

Wankdorfstrasse 102, Postfach 261, CH-3000 Bern 22  
Tel. +41 (0)31 335 62 75, [dieter.mutti@gcp.ch](mailto:dieter.mutti@gcp.ch)

Weitere Karriereangebote finden Sie auf [www.gcp.ch](http://www.gcp.ch)

## 2 System-Engineers + 1 Webprojektleiter = Ihre Chance!

Für unsere Kundin, ein erfolgreiches, dienstleistungsorientiertes IT-Unternehmen im Raum Bern-Mittelland, suchen wir Verstärkung. Die Kundin ist auf Unternehmen und Organisationen spezialisiert und bietet Gesamtlösungen mit modernsten Technologien an.

Aufgrund von positiver Auftrags- & Wirtschaftslage suchen wir Sie:

**System-Engineer** mit Client-/Userfokus (Citrix & Active Directory, MS Standard-SW), Profi in Benutzermanagement und Berechtigungswesen.

**System-Engineer NetApp/VMWare**, Sie bringen fundierte Erfahrung in Storage, Backup, Virtualisierung, Clustering, MS-Server- & Netzwerk-Engineering mit.

**Webprojektleiter** der fließend C#, PHP, XHTML, CSS, XML, XSLT und Perl schreibt und liest und graphische Affinität mitbringt.

In allen Funktionen setzen wir Schweizerdeutsch und kundenfokussiertes Handeln voraus. Interessiert? Dann kontaktieren Sie uns!

Ein top Arbeitgeber, mit tollem Arbeitsklima, der Überdurchschnittliches für seine Mitarbeitenden tut, wartet auf Sie!

**Bewerbungsunterlagen an:**  
Bernhard Kohler oder Rama Marcus, Kohler & Partner - Unternehmens- und Personalberatung in Informatik, Ingenieurwesen und Betriebswirtschaft.

#### Kohler & Partner

Jungfraustr. 1 | 3000 Bern 6  
Telefon 031 351 04 04  
[admin@k-p.ch](mailto:admin@k-p.ch)  
[www.k-p.ch](http://www.k-p.ch)



«SPEZIALISIERT  
STARK BESETZT»

