

**Kandidaten finden an Ort und Stelle.**  
Inserieren Sie jetzt  
▶ 031 330 33 10.

BZ BERNER ZEITUNG LANGENTHALER TAGBLATT THUNER TAGBLATT BERNER OBERLÄNDER Der Bund Aider English

# STELLEN MARKT

Heute mit 29 Angeboten

Nr. 290, Samstag, 12. Dezember 2015, Tel. 031 330 33 10, Fax 031 330 35 71  
rubriken@espacemedia.ch  
WEMF-beglaubigte Gesamtauflage: 174 713 Exemplare (WEMF 2014)

Kaderselektion  
Assessment  
Personalentwicklung **iek**

Für umsichtige  
Personalentscheide

iek Institut für emotionale Kompetenz AG  
www.iek.ch

Kader – morgen auch in ALPHA	1	Informatik und Computertechnik	–	Diverse Berufe	5/7/8
Kaufmännische Berufe /Verwaltung	2	Industrielle und gewerbliche Berufe	4	Nebenverdienste/Heimarbeit	–
Marketing /Werbung /Public Relations	–	Soziale, Pflege- und medizinische Berufe	5	Lehrstellen /Umschulung /Berufsbildung	7
Verkauf /Aussendienst	4	Gastgewerbe	–	Stellengesuche	8

BZ BERNER ZEITUNG  
LANGENTHALER TAGBLATT  
THUNER TAGBLATT  
BERNER OBERLÄNDER  
Der Bund  
Aider English

## Compassion – empathisch und führungsstark

Um Empathie als Führungskompetenz ist ein regelrechter Hype ausgebrochen. Von allen Seiten wird von modernen Chefs mehr Einfühlungsvermögen verlangt. In der neusten Ausgabe von HR Today, dem offiziellen Kommunikationsorgan des Verbandes der Personaldienstleister der Schweiz, ist gar von «spiritueller Intelligenz» und von «Herz-Intelligenz» die Rede. Ist das einfach alter Wein in neuen Schläuchen – oder besitzt die erneut eingesetzte Empathie-Debatte tatsächlich eine neue Qualität? Und was bringt es letztlich der Praxis im Management?

Es ist in der Tat nicht neu, dass die organisationspsychologische Fachwelt von Führungskräften ganz generell mehr Empathie verlangt. Und diese Forderung hat zweifellos auch heute noch eine gewisse Berechtigung, wenn man sich im Berufsalltag der aktuellen Unternehmenswelt etwas genauer umsieht. Doch die pauschale Forderung nach mehr Empathie greift meistens zu kurz. Denn was ist damit eigentlich genau gemeint und wie hilfreich ist dieser Imperativ für einen Manager, der in einer Krisensituation einen harten Entscheid zu fällen hat, bei dem zu erwarten ist, dass viele der davon betroffenen Menschen darunter leiden werden? Ist der betreffende Manager nun einfach ein schlechter Mensch mit zu wenig Empathie und sollte er einfach keine solche Entscheidung fällen?



Bob Schneider ist Mitgründer und Partner im iek Institut für emotionale Kompetenz AG in Bern und Zürich.

Hier lohnt es sich, den Begriff der Empathie etwas genauer anzuschauen und eine gewisse Differenzierung vorzunehmen, die es uns schliesslich erlauben wird, dem betreffenden Manager eine bessere Antwort – und vielleicht gar eine nachhaltige Hilfestellung anbieten zu können:

Empathie bedeutet vom Wortsprung her «Mit-leiden» und verweist dabei gleichzeitig auf die emotionale Ansteckungsfähigkeit. Beobachte ich jemanden, der traurig ist, dann spüre ich als empathischer Mensch diese Trauer am eigenen Leib. Wenn ich nun zum Beispiel einem Bettler begegne, der Trauer ausstrahlt, dann habe ich zwei Möglichkeiten: Ich kann entweder genau das tun, was der Bettler von mir erwartet (ihm nämlich Geld geben). Dabei hoffe ich, mich dadurch von dem für mich unangenehmen Gefühl der Trauer befreien zu können. Oder aber ich konzentriere mich von Beginn weg – also sobald ich den Bettler sehe – darauf, mich innerlich von meiner eigenen Empathie zu distanzieren, um damit dieses Gefühl der Trauer in mir gar nicht erst wahrnehmen zu müssen. Übertragen auf den Führungsalltag erscheinen jedoch beide Möglichkeiten nicht wirklich befriedigend. Als Führungskraft will ich ja weder zum Spielball meiner Mitarbeitenden werden noch als völlig unempathischer Chef gelten. Gefragt ist vielmehr ein Sowohl-als-auch: Ich zeige Anteilnahme und fühle mit, bleibe aber gleichwohl ganz bewusst bei mir selbst. Anders formuliert: Dass ich den andern verstehe, heisst noch lange nicht, dass ich ihm alles recht machen muss.

Diese geforderte Balance zwischen Selbst- und Fremdperspektive, zwischen Eigen- und Fremdinteresse, entspricht der grossen Kunst, (Mit-)Gefühl zuzulassen und dennoch Grenzen setzen zu können. Es scheint sich dabei um verschiedene Per-

sönlichkeitsanteile zu handeln, die letztlich miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Dass uns dies in der Regel eher schwer fällt, lässt sich auch mit einem Seitenblick auf den aktuellen Stand der heutigen Hirnforschung erklären. Denn wenn wir uns mit voller Konzentration auf die Erreichung eines persönlichen Ziels konzentrieren, werden grundsätzlich andere Neuronen-Netzwerke aktiviert, als wenn wir unsere zwischenmenschlichen Beziehungen überprüfen. Und genau hier könnte eines der Geheimnisse von erfolgreichen Führungskräften liegen. So hat Daniel Goleman in seinem neuen Buch (Konzentriert euch! Eine Anleitung zum modernen Leben, Piper, München, 2014) renommierte Hirnforscher wie folgt zitiert: «Die erfolgreichsten Führungskräfte können innerhalb von Sekunden zwischen beidem hin- und herwechseln.»

Ein etwas anderer Gedankengang geht von der Unterscheidung zwischen affektiver und kognitiver Empathie aus. Wenn wir wissen, dass der andere leidet, und wenn wir dies dann abstrakt als schlimm einschätzen, dann handelt es sich um die kognitive Empathie. Als affektive Empathie wird dagegen die wirklich emotionale Resonanz bezeichnet, bei der jene neuronalen Netzwerke aktiviert werden, die auch den eigenen Gefühlen zugrunde liegen. Letztlich entsteht erst daraus die Motivation, dem andern zu helfen oder ihm nicht weh tun zu wollen. Ein positiver Handlungseffekt – die effektive Hilfsbereitschaft – entsteht somit erst durch die affektive Empathie. Und genau hier besteht wiederum die Gefahr, dass wir letztlich von zu starken Gefühlen überwältigt werden und negativen Stress empfinden, wenn wir zu sehr mitschwingen. Eine mögliche Folge davon kann vom Rückzug bis zum Burn-out führen.

Was also können wir tun, um dieses Dilemma mit der affektiven Empathie zu

überwinden? Tania Singer, Professorin und Emotionsforscherin am Leipziger Max-Planck-Institut, hat dazu mit ihren Forschungsergebnissen einen äusserst wichtigen Beitrag geleistet: Sie hat neben der kognitiven und der affektiven Empathie eine dritte Form der Anteilnahme ausgemacht, die sie Mitgefühl oder Compassion nennt. Bei dieser wird das Mitfühlen bewahrt, der dadurch entstehende Stress jedoch ausbalanciert und in positive Fürsorge umgewandelt. Dies ermöglicht es, anderen Menschen zugewandt zu bleiben und dennoch nicht unter ihren starken Gefühlen zu leiden. Man kann das, was man fühlt, besser in einen Gesamtkontext einordnen – und somit angemessen handeln. Tania Singer weist zudem darauf hin, dass die Schulung dieser Art von Mitgefühl besonders gut mit Meditation gelingt. Denn beim regelmässigen Meditieren lernen wir, eigene Gefühle zunächst wertfrei zu betrachten, was zu einem etwas gelasseneren Umgang mit den oftmals auch unangenehmen Emotionen führt. Dadurch können wir im Alltag viel genauer erfassen, was auf der (zwischen-)menschlichen Ebene wirklich passiert – statt vorschnell mit Abschottung oder Übereifer beim Erfüllen der Bedürfnisse anderer zu reagieren. Durch das Meditieren lernen wir, eine gewisse Distanz zu unseren Emotionen zu erhalten. Weil wir nicht mehr vollumfassend mit unseren Emotionen identifiziert sind, können wir die eigenen negativen Emotionen überwinden, ohne unsere Empathie zu verlieren.

Meditieren können alle, es erfordert jedoch einige Disziplin, viel Geduld und nicht zuletzt auch ein wenig Humor. Der Aufwand könnte sich jedoch lohnen, denn das Ziel der Meditation ist wohl für die meisten von uns erstrebenswert: Es geht letztlich darum, anderen Menschen, aber auch sich selbst mehr Mitgefühl bzw. Selbstmitgefühl entgegenzubringen.

Compassion als neue Art von Empathie scheint vor allem auch für das Management eine äusserst spannende Option darzustellen – in einem Umfeld, in dem man sich echtes Mitgefühl vermeintlich ja nicht mehr leisten kann. Wenn Sie das Thema interessiert, können Sie uns gerne per E-Mail kontaktieren (info@iek.ch).



www.iek.ch, Hallwylstrasse 34, 3006 Bern, Rennweg 32/34, 8001 Zürich

Das iek bietet seit vielen Jahren Seminare und Coachings rund um das Thema der Empathie an.



GFELLER CONSULTING & PARTNER AG®  
Consultants in Search and Recruitment

seit 1977

Unsere Mandantin mit Sitz in Bern ist eine bekannte Institution, die erwachsene Menschen in ihrem Leben begleitet. Dazu gehören 82 Wohnplätze mit umfassender Pflege und Betreuung bis zum Lebensende sowie rund 180 Arbeits- und Ausbildungsplätze für Menschen mit Behinderung. Im Auftrag unserer Mandantin suchen wir eine führungsstarke, überzeugende und analytisch denkende Persönlichkeit als

### Co-Leiter/-in Wohnen, GL-Mitglied Sozial- und Gesundheitswesen 80–100%

#### Ihre Hauptaufgaben

Sie verantworten die personelle, finanzielle und fachliche Führung der Wohngruppen für erwachsene Menschen mit Mehrfachbehinderung. Mit Ihrer Kollegin, die für das Wohnen im Alter zuständig ist, stellen Sie die nachfrageorientierten Wohnangebote sicher. Sie übernehmen das Belegungsmanagement und die RAI-NH-Koordination. Sie beteiligen sich aktiv an der Führung der Institution und übernehmen Projekte von strategischer Relevanz.

#### Ihr Profil

Sie verfügen über eine Pflegefachausbildung auf Tertiärstufe, eine Führungsausbildung und solide betriebswirtschaftliche Kompetenzen. Sie haben bereits einen vergleichbaren Bereich geführt und sind mit der (Langzeit-)Pflege und Betreuung in Kombination mit sozialpädagogischen und/oder psychiatrischen Aspekten vertraut.

#### Ihre Zukunft

Sie erwarten eine vielseitige, entwicklungsorientierte Führungsaufgabe, in die Sie Ihre interdisziplinären Fachkompetenzen, Ihre konzeptionellen Fähigkeiten sowie Ihre Innovationsfreude in einem dynamischen Umfeld einbringen können.

#### Ihr nächster Schritt

Senden Sie Ihre Bewerbung mit CV, Foto, Zeugnissen und Diplomen unter dem Vermerk «SC 238/184» an den Beauftragten, Herrn Stefan Christen. Tel. Vorabklärung: Mo.–Fr. 08.00–18.00 Uhr. Unsere Diskretion ist seit 1977 sprichwörtlich.

#### Geschäftsstelle

Wankdorffeldstr. 102, PF 261, CH-3000 Bern 22  
Tel. +41 (0)31 335 62 00, stefan.christen@gcp.ch

Weitere Karriereangebote finden Sie auf www.gcp.ch

ISO 9001:2008  
CERTIFICATE

#### Die Unternehmung

Unsere Mandantin sorgt täglich für einen reibungslosen Ablauf auf Strasse und Schiene im Berner Nahverkehr. Sie beschäftigt rund 900 Mitarbeitende und legt grossen Wert auf deren Zufriedenheit. Wir sind exklusiv mit der Besetzung der folgenden Vakanz beauftragt:

Wir bringen Sie hoch hinaus.

### Projektleiter Informatik (m/w)

Engagierte & methodisch versierte Persönlichkeit gesucht

#### Die Position

Sie leiten selbständig kleine bis mittlere IT-Projekte im Auftrag des Business und definieren/entwickeln das Projektportfolio und die internen Projektmanagementkompetenzen weiter. Das Sicherstellen des Requirement- und des (IT-)Changemanagements gehört ebenfalls zu Ihrem Aufgabenbereich. Zudem helfen Sie beim Test- und Prozessmanagement mit.

#### Ihre Chance

Unsere Mandantin überzeugt mit ihrer Wertekultur. Sie verfügt über flexible Arbeitszeitmodelle, unterstützt Weiterbildungen jederzeit und schreibt Chancengleichheit und Gesundheitsförderung GROSS. Sie bietet viel Raum und Platz für kreative und engagierte Menschen, fördert und fordert ihre Mitarbeitenden. Es erwartet Sie ein kollegiales Umfeld, eine moderne Infrastruktur, verschiedene Benefits und ein leistungsgerechtes Gehalt.

#### Ihr Profil

- FH / Uni-Abschluss
- Projektmanagement-Profi
- IT-Projektleitungserfahrung
- Erfahrung mit In- und Outsourcing
- Führungs- und Leadership-Erfahrung (optimal)

Sie haben die Fähigkeit zur ergebnisorientierten Steuerung von Prozessen und Aktivitäten, behalten auch in Zeiten grosser Arbeitsbelastung einen kühlen Kopf und konzentrieren sich auf das Wesentliche. Dank Ihren ausgeprägten Sozialkompetenzen fällt es Ihnen leicht, ein Team für ein gemeinsames Ziel zu motivieren.

**KOHLER  
& PARTNER**

Seit 20 Jahren.

Die Berater für ICT-, Ingenieur- und Betriebswirtschaftsstellen & HR-Themen  
www.k-p.ch

Senden Sie bitte Ihre vollständigen Unterlagen mit Angabe der Ref.-Nr. 2446-01 an  
Kohler & Partner, Bernhard Kohler, Jungfraustrasse 1, 3005 Bern via E-Mail an office@k-p.ch  
Gerne geben wir Ihnen unter 031 351 04 04 weitere Auskunft über diese Stelle.