

Dieses Inserat findet Beachtung!

Das zeigt sich schon daran, dass Sie weiterlesen.

Tel. 031 330 33 10

E-mail: inserate@espacemedia.ch

Inserieren Sie weiter!

espace

stellenmarkt

Heute mit ??? Angeboten

Nr. 58 Mittwoch, 11. März 2009

Eine Beilage der Zeitungen Berner Zeitung BZ, Thuner Tagblatt TT, Berner Oberländer, Solothurner Tagblatt und Der Bund, stellenmarkt.bernerzeitung.ch
WEMF-beglaubigte Gesamtauflage: 213 544 Exemplare (WEMF/SW)

Mich kann man kaufen!

FIXE GRÖSSE
FIXE PLATZIERUNG
FIXER PREIS

Genau an dieser Stelle können Sie Ihr Inserat am Mittwoch im Stellenmarkt platzieren.

Feldgrösse 86x70 mm
zum Preise von Fr. 1041.–

farbig Fr. 1250.– (exkl. MwSt.)

Stellenmarkt inkl. Bund

Telefon 031 330 33 10

Kader **1**
Kaufmännische Berufe/Verwaltung **6**
Marketing/Werbung/Public Relations **8**
Verkauf/Aussendienst **10**

Informatik und Computertechnik **11**
Industrielle und gewerbliche Berufe **12**
Soziale, Pflege- und medizinische Berufe **15**
Gastgewerbe **19**

Diverse Berufe **19**
Nebenverdienste/Heimarbeit **21**
Lehrstellen/Umschulung/Berufsbildung **21**
Stellengesuche **21**

stellenmarkt.bernerzeitung.ch

Wir brauchen emotional kompetente Führungskräfte

Was mittlerweile selbstverständlich erscheint, sieht in der Praxis jedoch noch ganz anders aus. Häufig hapert es nämlich an der konsequenten Umsetzung. Brauchen wir einfach etwas mehr Mut?

Die auch heute noch verbreitete Meinung, dass gute Führungskräfte in erster Linie über besondere kognitive Kompetenzen verfügen müssen, um den an sie gestellten beruflichen Anforderungen gerecht zu werden, steht in einem engen Zusammenhang zu einer Aussage von Max Weber, einem berühmten Soziologen aus dem letzten Jahrhundert. Er beschrieb das Ideal moderner Organisationen damals wie folgt: «Der ideale Beamte waltet seines Amtes ohne Hass und Leidenschaft, daher ohne Liebe und Enthusiasmus.» Gefühle wurden damals entweder ignoriert oder zu einem potenziellen Hindernis für die rationale Entscheidungsfindung degradiert. Erst im vergangenen Jahrzehnt wurde die Dominanz der kognitiven Elemente als typische Führungsqualitäten zunehmend durch interpersonelle Faktoren aufgeweicht. Daniel Goleman war es schliesslich, der in den 90er-Jahren mit seinem Bestseller über die «Emotionale Intelligenz» die Thematisierung der emotionalen Faktoren selbst in den höheren Chefetagen salonfähig gemacht hat, indem er eine emotional intelligente Unternehmenskultur als zentralen Erfolgsfaktor für die Unternehmen der Zukunft beschrieb. Dadurch gewann das Konzept der emotionalen Kompetenz (EQ) als Gradmesser für Leadership-Qualitäten zunehmend an Bedeutung. Dies beruht insbesondere auf der Ansicht, dass gutes Führungsverhalten deutlich klarer als bisher angenommen mit der Fähigkeit zusammenhängt, komplexe psychosoziale Probleme zu lösen. In der Folge wurden dem EQ ein ganzes Bündel an positiven Führungseigenschaften zugesprochen, wie die folgende Auswahl zeigt: Emotional intelligente Leader zeichnen sich u. a. aus durch grössere Zufriedenheit, ein höheres Commitment für das Unternehmen, durch eine bessere Bewältigung des Arbeitsalltags oder auch durch das Ausnutzen positiver Emotionen zur Umsetzung grundlegender Veränderungen. Zudem fliessen Enthusiasmus und Vertrauen verstärkt in die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb des Arbeitsprozesses ein. Der Patriarch – als ausgemusterter Führungstyp – wurde abgelöst durch die emotional kompetente Führungsperson. In der aktuellen Fachdiskussion hat dieser Paradigmenwechsel schon vor einiger Zeit stattgefunden. Doch wie sieht die heutige Praxis in der Schweiz aus?

Wie verschiedene Umfragen¹ zeigen, werden zwar weiche Faktoren von einer grossen Mehrheit der Personalchefs in Schweizer Unternehmen als wichtig bis zentral beurteilt. Fragt man jedoch, in welchem Umfang diese als wichtig eingestuft Merkmale ihre Berücksichtigung in der Kaderselektion des eigenen Unternehmens tatsächlich erfahren, ändert sich das Bild stark. Nur in knapp der Hälfte der befragten Firmen werden die weichen Faktoren in der Kaderselektion auch tatsächlich in einem substantiellen Umfang berücksichtigt.

Neben der Kaderselektion – dem naheliegendsten (weil einfachsten) Ansatzpunkt, um den Paradigmenwechsel auch im eigenen Betrieb umsetzen zu können – sind weitere Möglichkeiten denkbar, um den weichen Faktoren in der Führungspraxis zu mehr Gewicht zu verhelfen. Anlässlich der Qualifikationsgespräche oder auch im Rahmen von

360-Grad-Feedbacks können die «soft skills» systematisch erfasst werden. Mit der Einbindung dieser Beurteilungskriterien ins Belohnungssystem kann man diesem Aspekt zudem noch deutlich mehr Gewicht verleihen. Schliesslich dienen umfassende Kader-Development-Programme und individuelle Förderung durch persönliche Coachings dazu, gezielte Entwicklungsschritte dort in die Wege zu leiten, wo der Handlungsbedarf am grössten ist und/oder am meisten Wirkung erzeugt.

Zweifellos werden heute in vielen Schweizer Unternehmen bereits zahlreiche dieser Massnahmen umgesetzt. Was leider noch allzu häufig fehlt, ist eine übergeordnete Strategie. Dieser Mangel führt dazu, dass man oft auf halbem Weg stehen bleibt; und zwar meistens dort, wo es beginnen würde, weh zu tun – sprich dort wo tatsächliche Veränderung stattfinden könnte. Werden weiche Faktoren nämlich erst einmal konsequent in die Selektion, die Bewertung und Honorierung integriert, kommt es zunächst zwangsläufig zu Konflikten. Diese lösen sich erst dann auf, wenn die Verbindung von weichen und harten Faktoren in die Unternehmenskultur integriert ist.

Die heutige fundamentale Wirtschaftskrise lässt sich wohl nur dann nachhaltig überwinden, wenn wir sie als Herausforderung und als Chance wahrnehmen, aus gemachten Fehlern zu lernen und wirklich Neues zu wagen. Zu den Fehlern gehören u. E. zwei Dinge: Das hartnäckige Festhalten an kurzfristigen und rein monetären Zielen sowie eine erstaunliche Absenz an moralisch-ethischen Grundsätzen in den obersten Führungsetagen. Das Neue besteht nicht zuletzt sicher auch darin, mit der Umsetzung des oben beschriebenen Paradigmenwechsels konsequenter fortzufahren und dabei hin und wieder auch etwas mehr Mut zu zeigen. Yes we can!



Karin Grisenti Schneider / Bob Schneider
iek Personalmanagement / www.iek.ch

iek Personalmanagement – das Berner HR-Kompetenzzentrum mit folgendem Angebot: Kaderselektion, Assessment, Unternehmenskultur-Entwicklung, Führungstraining, Coaching, Laufbahnberatung, Newplacement.



Personalmanagement

iek Institut für emotionale Kompetenz AG
Spitalackerstrasse 60, Postfach 560
3000 Bern 25

Tel. +41 (0)31 333 42 33
Fax +41 (0)31 333 42 34
Internet www.iek.ch

¹ z. B. durch die Schweiz. Gesellschaft für praktische Sozialforschung: «Weiche Managementfaktoren in Selektions-, Beurteilungs- und Entlohnungssystemen»