

EMPATHIE-DEFIZITE BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN IN DER SCHWEIZ

ERKENNTNISSE AUS KULTURELLEN & ETHISCHEN ASSESSMENTS

EIN ARTIKEL VON

STUART D.G. ROBINSON

Selektions- und beförderungsrelevante Defizite bei 30% der Führungskräfte

In mehr als 30% der 230 Kader- und Top-Management-Assessments und -Profile, welche das 5C Centre zwischen Oktober 2008 und Oktober 2010 in der Schweiz durchgeführt hat, wurden Defizite bezüglich des erwünschten Masses an Empathievermögen bei den Kandidaten und Kandidatinnen festgestellt (vgl. „Authentizitäts-Defizite bei Führungskräften in der Schweiz“, 5C Centre, November 2010).

Zu diesen Erhebungen sind die folgenden Punkte anzumerken:

1. Das erwünschte Mass an Empathievermögen in einem Anforderungsprofil variiert von Organisation zu Organisation und von Funktion zu Funktion.

Wieviel Empathievermögen vorausgesetzt wird, steht häufig in Verbindung mit

- der Grösse,
- der aktuellen wirtschaftlichen Lage,
- der Kultur der Organisation sowie
- den spezifischen Aufgaben, welche mit der zu besetzenden Position einhergehen.

Bei Konzernchefs, welche drastische Rationalisierungsmassnahmen durchsetzen müssen, wird tendenziell weniger Empathievermögen gesucht als bei Team-Managern, welche ihre Mitarbeitenden kontinuierlich betreuen, motivieren und fördern müssen.

2. Aufgrund dieser Statistik und infolge mehrerer Diskussionen mit Fachkollegen zu diesem Befund schätzen wir, dass ca. 75% aller Kandidaten und Kandidatinnen ein relativ akkurates Bild ihres eigenen Empathie-Niveaus besitzen: Unaufgefordert sprechen viele dieser Personen von typischen Rückmeldungen, welche sie von anderen Menschen bezüglich ihrer empathischen Fähigkeit oder ‚Unfähigkeit‘ erhalten haben.

Im Gegensatz zu anderen Kriterien wie Authentizität und ethischer Kompetenz scheint das ‚Zugeben‘ von mangelndem Empathievermögen mit nicht allzu starken Hemmungen verbunden zu sein. Die Betroffenen reden relativ offen über ihr Defizit, ähnlich wie andere Kandidaten und Kandidatinnen fast stolz darauf sind, wenn sie von ihrer ‚Ungeduld‘ erzählen.

3. Bei den restlichen 25% der Kandidaten und Kandidatinnen lassen sich zwei Hauptgruppierungen identifizieren:
 - a) diejenigen, die ihr Empathievermögen in erheblichem Mass überschätzen,
 - b) diejenigen, die wenig Bewusstsein für den Stellenwert von Empathievermögen bei der zu besetzenden Funktion besitzen.

Diese Unterscheidung beruht auf einer bestimmten Definition von Empathievermögen, welche unten erläutert wird (siehe Punkt 4).

4. Obwohl der Begriff ‚Empathie‘ immer häufiger von Führungskräften gebraucht wird, bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, was der Begriff bedeutet. Bei vielen Kandidaten und Kandidatinnen ist der Begriff ‚Einfühlungsvermögen‘ eher geläufig als ‚Empathievermögen‘.

In diesem Artikel beinhaltet der Terminus ‚Empathievermögen‘ den Gesamteffekt aus einer Mischung von:

- a) einer denkprofilbedingten Veranlagung, sich vom eigenen Denk- und Referenzsystem lösen zu können, um sich in die Denkart anderer Menschen zu versetzen;
- b) einer in der Persönlichkeitsstruktur verankerten Eigenschaft, sich in die emotionale Welt anderer Menschen versetzen zu wollen;

- c) einer kulturbedingten Konditionierung, sich mit den Befindlichkeiten und Perspektiven von anderen Menschen zu befassen.

Daraus folgt, dass

- d) je nach Denkprofil und Persönlichkeitsstruktur von Einzelpersonen nicht nur der Stellenwert sondern auch die Definition des Begriffs ‚Empathievermögen‘ stark variieren kann;
- e) je nach kulturellem Kontext der Faktor ‚Empathievermögen‘ einen anderen Stellenwert haben kann (siehe auch oben Punkt 1).

5. Wenn man davon ausgeht, dass

- a) die denkprofilbedingte Veranlagung eines Menschen kaum veränderbar ist und
- b) die persönlichkeitsstrukturbedingten Merkmale ebenfalls nur schwer veränderbar sind,

gelten die Schlussfolgerungen, dass

- c) das Empathievermögen eines Menschen nur teilweise entwickelbar ist und
- d) auch eine sehr gezielte Weiterentwicklung der kulturbedingten Konditionierung eines Menschen nur geringfügig für festsitzende Faktoren im Denkprofil und in der Persönlichkeitsstruktur kompensieren kann.

Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Zu den Erkenntnissen, welche wir aus den Interviews und Auswertungsgesprächen gewonnen haben, zählen die folgenden:

1. Die Gründe für das jeweils ungenügende Empathievermögen lassen sich in zwei Hauptkategorien einteilen:

- a) Nicht selten liegen biografische Faktoren vor, welche bei der betroffenen Person dazu geführt haben, dass ihre Empathie-Bereitschaft ‚blockiert‘ ist. Als Beispiel dienen Personen, welche in jungen Jahren echtes bzw. bedingungsloses Einfühlungsvermögen seitens ihres erwachsenen Umfelds vermisst und aus diesen Empfindungen eine starke Selbstzentriertheit entwickelt haben.
- b) Bei anderen Menschen liegt eine starke Neigung zu linear-logischem Denken vor, welche es ihnen erschwert,
- aus der Rigidität der eigenen Denkschemata auszubrechen,
 - den Zugang zu anderen Denkweisen zu finden und
 - diese Denkweisen als gleichwertig zu empfinden.

2. Bei Kandidaten und Kandidatinnen, welche wenig natürliches Empathievermögen besitzen und gelernt haben, Techniken wie ‚Aktives Zuhören‘ oder ‚Rapport-Building‘ bewusst anzuwenden, können auffällige Begleiterscheinungen entstehen wie:

- a) Oberflächlichkeit und mangelnde Authentizität und/oder
- b) eine leicht bis stark manipulative Wirkung.

Im Arbeitsalltag kommt es vor, dass Personen mit einer solchen Wirkung ein ungutes Gefühl bei ihren Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten auslösen - dass Letztere den wahren Ursprung jedoch selten erkennen. In Assessment-Situationen sind die Interaktionen und Aufgaben so konzipiert, dass manifest wird, welche Kandidaten oder Kandidatinnen gewisse Gesprächstechniken bewusst anwenden und gleichzeitig über wenig Empathievermögen verfügen. Gelegentlich sind es genau diese Personen, welche im Interview besonders stark betonen müssen, wie wichtig für sie das Einfühlungsvermögen oder die Authentizität bei ihren Vorgesetzten und anderen Menschen sei.

3. Bei Personen, welche ein ausgeprägtes Sendungsbedürfnis zu besitzen und dementsprechend wenig zuzuhören scheinen, können unterschiedliche Gründe vorliegen, welche nicht alle notwendigerweise auf mangelndes Empathiepotenzial deuten. Um nur drei Beispiele zu nennen:
- a) Bei manchen Personen liegt eine kulturelle Konditionierung vor.
 - b) Bei manchen kann es sich um eine situationsbedingte Nervosität handeln.
 - c) Bei anderen bestehen biographisch bedingte Faktoren, welche das Empathiepotenzial massiv einschränken.

Eine zentrale Aufgabe des Assessmentverfahrens liegt darin, möglichst herauszufinden, wo die genauen Gründe liegen, um sowohl das aktuelle Niveau des Empathievermögens als auch das volle Potenzial der jeweiligen Kandidaten und Kandidatinnen zu eruieren.

Aus diesen Erkenntnissen entstehen die folgenden Fragestellungen:

1. Wie kann eine Organisation sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden das aus persönlicher, kultureller und betriebswirtschaftlicher Sicht gebotene Mass an Empathievermögen seitens deren Vorgesetzten erleben?
2. Wie kann eine Führungsperson sicherstellen, dass sie
 - a. das gebotene Mass an Empathievermögen ausstrahlt und
 - b. ggfs. eigenes, brach liegendes Empathiepotenzial entdeckt und entfaltet?

Stuart D.G. Robinson
Zug, 2. Dezember 2010