

Kann man Empathie im Bewerbungsgespräch erkennen?

Empathie ist die Schlüsselkompetenz für erfolgreiche Führung. Entscheidend ist aber, sie schon bei der Besetzung von Führungsfunktionen zu erkennen.

OB GOOGLE ODER MICROSOFT, adidas oder Luftansa – immer mehr Unternehmen haben erkannt, dass Empathie bei Führungskräften zur Schlüsselkompetenz geworden ist. Als gewünschte Fähigkeit ist sie in diesen Unternehmen sogar in den Leitlinien verankert. Das Arbeiten unter Pandemiebedingungen hat Personalverantwortlichen auch andernorts besonders deutlich aufgezeigt, was durch den anhaltenden War for Talents schon zuvor an Bedeutung gewann: Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Wertvorstellungen und Bedürfnisse innerhalb ihrer Teams zu erspüren. Denn Mitarbeitende benötigen ein Arbeitsumfeld, das von Vertrauen, Zugehörigkeit und Nähe geprägt ist, um ihr volles Leistungspotenzial abrufen zu können und sich weiterzuentwickeln. Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl von Führungskräften spielen hier als Soft Skills eine entscheidende Rolle. Doch nicht jede Führungskraft verfügt darüber.

Als Personalberaterin und Geschäftsführerin von HealthCorp Partners übernehme ich für Unternehmen auf der Suche nach geeigneten Führungskräften die Vorauswahl und weiß, wie sich Empathie schon beim ersten Gespräch erkennen lässt. Empathie zu erkennen, ist auch für meinen eigenen Beratungserfolg insofern entscheidend, da wir vor allem führende Unternehmen der Gesundheitsindustrie bei der Besetzung von Toppositionen und in Fragen der Personalstrategie unterstützen und Empathie im Umgang mit Menschen in dieser Branche geradezu die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Führungsarbeit darstellt.

WIE GUT IST DIE BEWERBERIN ODER DER BEWERBER IM DEKODIEREN? Durch gezieltes Fragen lässt sich natürlich viel herauskitzeln. Wer sensibel ist und ein gewisses Feingefühl mitbringt, ist in der Lage, aus der Mimik seines Gegenübers abzulesen, ob der oder die andere zufrieden oder unglücklich, ärgerlich oder ängstlich ist. Diese Fähigkeit ist wichtig, um eine Verbindung zum Gegenüber herzustellen. Um herauszufinden, ob die Bewerberin oder der Bewerber über diese Sensibilität verfügt, hilft es beispielsweise, anhand eines Praxisbeispiels nachzufragen: „Stellen Sie sich vor, eine Ihnen unbekannte Person betritt den Raum. Wissen Sie nur aufgrund des äußeren Eindrucks, wie diese sich gerade fühlt?

Woran erkennen Sie die Stimmung?“

Wer hier als Kandidat oder Kandidatin beim Antworten ins Schwimmen gerät, verrät damit eigenes Unvermögen, die Mimik anderer zu entschlüsseln, und lässt somit auch erahnen, dass sie oder er sich auch nicht bewusst ist, wie die eigene Mimik auf andere wirkt. Für eine Führungskraft, die immer öfter Mitarbeitende nur virtuell trifft, ist es aber heute umso wichtiger, in den Gesichtern lesen zu können, weil der Raum für direkte Begegnungen und informelle Gespräche fehlt. Kandidatinnen und Kandidaten, die das nicht mitbringen, haben bei mir schlechte Karten.

WIE MANAGT DIE BEWERBERIN ODER DER BEWERBER KONFLIKTE MIT ANDEREN? Empathische Führungskräfte zeigen sich auch in Stress- und Konfliktsituationen zu- und umgänglich. Sie verzichten darauf, herumzubrüllen oder einfach verbissen mit verschlossener Miene weiterzumachen. Ganz im Gegenteil: Sie sprechen offen über ihre Probleme in einer Situation, zeigen sich gesprächsbereit und agieren lösungsorientiert. Sie nutzen auch die Möglichkeit des Perspektivenwechsels, um andere Standpunkte besser nachvollziehen zu können.

Um herauszufinden, ob der potenzielle Neuzugang als Führungskraft dazu in der Lage ist, rate ich auch hier zum konkreten Nachfragen. Hinterfragen Sie die Beziehung der Bewerberin oder des Bewerbers zu Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen. Hat er oder sie sich Zeit genommen für Gespräche in herausfordernden Situationen? Fragt er oder sie auch andere um Rat? Wer hier antwortet, eher wenig Zeit ins Beziehungsmanagement zu investieren und sich meist nur auf die eigene Einschätzung verlässt, offenbart einen möglichen Mangel an Verständnis und Herz. Und das kann im Arbeitsalltag sehr schnell dazu führen, dass Konflikte heraufbeschworen oder verstärkt statt konstruktiv und partnerschaftlich gelöst werden. Empathie ist nämlich auch ein Schlüsselfaktor für erfolgreiche Stressbewältigung im Umgang mit dem Team und daher umso unverzichtbarer.

Um herauszufinden, ob der potenzielle Neuzugang als Führungskraft dazu in der Lage ist, rate ich auch hier zum konkreten Nachfragen. Hinterfragen Sie die Beziehung der Bewerberin oder des Bewerbers zu Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen. Hat er oder sie sich Zeit genommen für Gespräche in herausfordernden Situationen? Fragt er oder sie auch andere um Rat? Wer hier antwortet, eher wenig Zeit ins Beziehungsmanagement zu investieren und sich meist nur auf die eigene Einschätzung verlässt, offenbart einen möglichen Mangel an Verständnis und Herz. Und das kann im Arbeitsalltag sehr schnell dazu führen, dass Konflikte heraufbeschworen oder verstärkt statt konstruktiv und partnerschaftlich gelöst werden. Empathie ist nämlich auch ein Schlüsselfaktor für erfolgreiche Stressbewältigung im Umgang mit dem Team und daher umso unverzichtbarer.



CLAUDIA E. GSCHWIND ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der HealthCorp Partners GmbH sowie Vorsitzende des Verwaltungsrats der HealthCorp Partners AG in der Schweiz. Sie berät vor allem führende Unternehmen der Gesundheitsindustrie bei der Besetzung von Toppositionen und in Fragen der Personalstrategie und engagiert sich in unterschiedlichen Expertennetzwerken rund um Fragen der Führung und des Personalmanagements in der Gesundheitsindustrie.

/// Mitarbeitende benötigen ein Umfeld von Vertrauen und Nähe. ///