

Claus Peter Müller-Thurau

# Erfolgreich bewerben mit Soft Skills

Inklusive  
**Arbeits-  
hilfen**  
online

8.00  
9.00  
10.00  
11.00

Vorstellungsgespräche

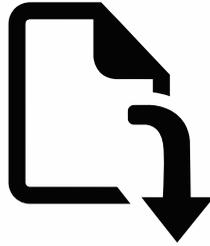


**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



## **Ihre Arbeitshilfen zum Download:**

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

### **Tests**

- Bin ich teamfähig?
- Bin ich emotional belastbar?
- Bin ich kreativ?
- Arbeite ich prozessorientiert?
- Wie selbstkritisch bin ich?
- Verfüge ich über interkulturelle Kompetenz?
- Kann ich mich durchsetzen?
- Kann ich führen?
- Wie stilsicher ist mein Auftritt?

### **Materialien zur Vorbereitung**

- Checkliste: Argumente für die Bewerbung in einem Unternehmen
- Checkliste: Wissen über die Produkte eines Zielunternehmens
- Checkliste: Der werbliche Marktauftritt des Zielunternehmens
- Checkliste: Unternehmensgeschichte
- Linkliste: Branchenspezifische Informationen
- Linkliste: Der eigene Marktwert

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.



Erfolgreich bewerben mit Soft Skills



Claus Peter Müller-Thurau

# Erfolgreich bewerben mit Soft Skills

> 1 Zeile Abstand

> 3 Zeilen Abstand

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

> 2 Zeilen Abstand

> \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Auflage

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2016

Haufe Gruppe

Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-08000-9 Bestell-Nr. 14022-0001

**ePub:** ISBN 978-3-648-08001-6 Bestell-Nr. 14022-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-648-08002-3 Bestell-Nr. 14022-0150

Claus Peter Müller-Thurau

### **Erfolgreich bewerben mit Soft Skills**

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Jasmin Jallad

Lektorat: Cornelia Rüping, München

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> .....	9
10	103
<b>1 Das Kompetenzportfolio: Worauf kommt es an?</b> .....	11
<b>2 Das Konzept der Passung in der Eignungsdiagnostik</b> .....	15
<b>3 Soft Skills: Wer bin ich?</b> .....	17
3.1 Zielorientierung .....	19
3.2 Kommunikative Kompetenz .....	20
3.3 Empathie .....	25
3.4 Flexibilität .....	26
3.5 Teamfähigkeit .....	29
3.6 Belastbarkeit .....	32
3.7 Kreativität .....	34
3.8 Prozessorientierung .....	38
3.9 Kritikfähigkeit .....	41
3.10 Konfliktfähigkeit .....	44
3.11 Verhandlungsgeschick .....	46
3.12 Organisationstalent .....	49
3.13 Interkulturelle Kompetenz .....	51
3.14 Analysefähigkeit .....	54
3.15 Stringenz .....	56
3.16 Hands-on-Mentalität .....	57
3.17 Durchsetzungsfähigkeit .....	58
3.18 Führungsfähigkeit .....	60
<b>4 Mit Soft Skills in der schriftlichen Bewerbung punkten</b> .....	65
4.1 Stellenangebote richtig interpretieren .....	65
4.2 Das gewinnende Anschreiben .....	66
4.3 Der ansprechende tabellarische Lebenslauf .....	76
4.4 Umgang mit Zeugnissen und Zertifikaten .....	81
4.5 Wie sehr darf man seinen Werdegang »schönen«? .....	83
4.6 Umgang mit Lücken im Werdegang .....	85
4.7 Initiativbewerbungen verfassen .....	87
<b>5 Der souveräne Auftritt vor Ort</b> .....	89
5.1 Was ziehe ich bloß an? .....	89
5.2 Mental gut drauf sein: Beobachter oder Beobachteter? .....	90

5.3	Begrüßung und Smalltalk	91
5.4	Sitzordnung und Sitzhaltung	93
5.5	Konfusion mit den Namen	94
5.6	Souveränes Verhalten an Türen, Treppen und Fahrstühlen	95
5.7	Sozialkompetenz und »Gabeltest«	96
<b>6</b>	<b>Im Interview Persönlichkeit zeigen</b>	<b>99</b>
6.1	Das Unternehmen stellt sich vor	99
6.2	Die gekonnte Selbstdarstellung	100
6.3	Wie sich echtes Interesse zeigt	122
6.4	Wie sich Führungs(nachwuchs)kräfte profilieren	133
6.5	»Krummes Holz«: Umgang mit Unebenheiten im Werdegang	143
6.6	Fragen an Frauen	157
6.7	Unzulässige Fragen: das Recht zur Lüge	160
6.8	Fragen rund um das Entgelt	161
6.9	Wie manche im Interview auf den letzten Metern stolpern	166
<b>7</b>	<b>Das Assessment-Center (AC)</b>	<b>171</b>
7.1	Präsentation	171
7.2	Gruppendiskussionen	172
7.3	Postkorb	173
<b>8</b>	<b>Warum Personaler falsche Entscheidungen treffen</b>	<b>177</b>
8.1	Die Ergebnisse des Auswahlverfahrens sind nicht objektiv	177
8.2	Die Ergebnisse des Auswahlverfahrens sind nicht zuverlässig	178
8.3	Die Ergebnisse des Auswahlverfahrens sind nicht gültig	178
<b>9</b>	<b>Zum Schluss</b>	<b>181</b>
<b>10</b>	<b>Der Autor</b>	<b>183</b>
	<b>Arbeitshilfen</b>	<b>185</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>187</b>

---

# Einführung

Worauf kommt es eigentlich an, wenn man sich als beruflicher Einsteiger, Umsteiger, Aufsteiger oder Wiedereinsteiger vorteilhaft positionieren möchte? Auf eine solide Berufsausbildung? Auf einen besonders nachgefragten Studienabschluss? Auf gute Noten? Auf hohes Studientempo? Auf einen makellosen Lebenslauf? Personaler, die diese Fragen unumwunden bejahen, sind keine guten Personaler. Wer mit Standardprofilen Mitarbeiter sucht, erhält Standardmitarbeiter. Deshalb sind die seelenlosen computergestützten Bewerbungssysteme auch Potenzialkiller: Es werden mit System die falschen Leute gefunden und eingestellt. Der Autor dieses Buchs hat im Zuge seiner langjährigen Berufserfahrung als Personalberater durchaus mit »krummem Holz« gute Erfahrungen gemacht.

Worauf kommt es also an? Nichts ist beständiger als der Wandel, das ist die Signatur unserer Zeit. Und je schneller die Entwicklung voranschreitet, desto schneller wird erworbenes Wissen entwertet. Was einem der Wandel allerdings nicht nehmen kann, sind Qualifikationen, die an die Persönlichkeit gebunden sind: die Soft Skills. Die fachübergreifenden Fähigkeiten begründen die Zukunftsfähigkeit eines Menschen. Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Zielorientierung, Flexibilität oder Kreativität bestimmen mehr denn je den Marktwert von Bewerberinnen und Bewerbern. Persönlichkeit zeigen, so lautet die Erfolgsformel. Fachkompetenz allein reicht nicht, um einen guten Job zu machen. Wie warnte doch einst der Philosoph und Naturwissenschaftler Georg Christoph Lichtenberg? »Wer nur Chemie kann, kann auch die nicht richtig.« Und wer sich die image- und wertevernichtenden Skandale beispielsweise beim ADAC, bei der FIFA oder bei VW bis hin zu den Zinsmanipulationen einer großen deutschen Bank vor Augen führt, dem wird klar, dass der Schaden nicht durch mangelnde Fachkompetenz, sondern durch Persönlichkeitsdefizite angerichtet wurde.

Lassen Sie sich durch dieses Buch für eine erfolgreiche berufliche Zukunft inspirieren.

Hamburg, im März 2016

Claus Peter Müller-Thurau



---

# 1 Das Kompetenzportfolio: Worauf kommt es an?

Marktteilnehmer müssen zeigen, was sie zu bieten haben und welchen Nutzen ihr Angebot dem Abnehmer bzw. Kunden bringt. Das gilt für Produkte, Dienstleistungen und eben auch für das Wissen, Können und Wollen, das Jobaspiranten für potenzielle Arbeitgeber attraktiv macht. Im zeitgemäßen Personalmanagement — speziell in der Personalbeschaffung — spricht man heute vom Kompetenzportfolio eines Kandidaten. Dieses Kompetenzportfolio muss jeder Einzelne zunächst in eigener Sache kennen, sonst weiß er ja gar nicht, was er im Bewerbungsprozess in die Waagschale werfen kann. Und natürlich muss er wissen, welches Leistungsprofil im speziellen Fall von einem Arbeitgeber gefordert wird.

Was ist ein Kompetenzportfolio? Ein Portfolio (vom Lateinischen »portare« für »tragen« und »folium« für »Blatt«) ist eine Sammlung von Objekten eines bestimmten Typs. In einem Unternehmen können das Produkte sein, für einen Investor sind es meist Aktien und für Bewerberinnen und Bewerber eine »Sammlung« erworbener Kompetenzen, die ihnen bei der erfolgreichen beruflichen Positionierung von Nutzen sind. Das Kompetenzportfolio lässt sich auffächern, wie im Folgenden beschrieben.

## **Fachkompetenz**

Damit ist die Fähigkeit gemeint, fachbezogenes Wissen

- zu verknüpfen,
- zu vertiefen,
- kritisch zu prüfen sowie
- in Handlungszusammenhängen anzuwenden.

In der Regel handelt es sich um berufstypische Qualifikationen, die in der Ausbildung, in Praktika, im Studium, in Seminaren, in einem Traineeprogramm oder durch einschlägige Lektüre erworben werden. Fachkompetenz umfasst das »Know-what«. Leider hat die Fachkompetenz in Form von Fachwissen einen Nachteil — sie veraltet schnell. Wer in den 1990er Jahren eine Ausbildung zum Kfz-Mechaniker oder Kfz-Elektriker (Ja, das gab es mal!) oder ein Informatikstudium absolviert hat und sich noch heute auf dem damaligen Wissensstand befindet, dürfte arbeitslos sein. In diesem Sinne gibt es aufgrund des rasanten technologischen Wandels keine abgeschlossene Berufsausbildung mehr.

### **Methodenkompetenz**

Unter diesem Begriff wird die Fähigkeit zur Anwendung von Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien zusammengefasst. Methodenkompetenz beinhaltet die Fähigkeit,

- Informationen zu beschaffen, zu strukturieren und wiederzuverwerten,
- Ergebnisse von Verarbeitungsprozessen richtig zu interpretieren und
- diese überzeugend zu präsentieren.

Methodenkompetenz ist das »Know-how«. Die Fähigkeit, Projekte zu managen, SWOT-Analysen zu erstellen, Kreativitätstechniken anzuwenden, Mindmaps zu erstellen oder die Balanced Scorecard als organisatorisches Steuerungsinstrument zu nutzen, bleibt vom technologischen Wandel weitgehend unberührt. Viele Bewerber vergessen, im tabellarischen Lebenslauf die Rubrik »Methodenkompetenzen« einzufügen und diese zu benennen.

### **Persönliche Kompetenz**

Gemeint sind die Fähigkeit und die Bereitschaft, selbstorganisiert, zuverlässig und eigeninitiativ zu handeln. Persönliche Kompetenz beinhaltet,

- sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein,
- flexibel auf sich verändernde Bedingungen zu reagieren und
- sich stets selbst in Hinblick auf das eigene Leistungsvermögen zu hinterfragen.

Persönliche Kompetenz ist das »Know-yourself«. Es geht um die Wahrnehmung innerpsychischer Prozesse und Zustände im Sinne des antiken »Erkenne dich selbst«. Diese Inschrift über dem Eingang des Apollontempels (um 650 v. Chr.) beschäftigt nicht nur die Philosophie und Psychologie bis heute. Der Philosoph Immanuel Kant sah in der Selbsterkenntnis den Anfang aller menschlichen Weisheit und Gotthold Ephraim Lessing gar den Mittelpunkt aller Weisheit.

Zur persönlichen Kompetenz gehört die Fähigkeit, den »inneren Schweinehund« zu überwinden und beispielsweise aufgeschobene Aufgaben endlich anzugehen oder ein begonnenes Fachbuch zu Ende zu lesen. Auch dieses Element des Kompetenzportfolios ist zeitlos, also keiner Entwertung durch veränderte technologische Rahmenbedingungen unterworfen. Wer beispielsweise mental flexibel ist, kommt mit Veränderungen gut klar, und wer seine Stärken und Schwächen kennt, wird sich nicht um den falschen Job bewerben und wegen ständiger Absagen Frust schieben.

## Sozialkompetenz

Dieses Element des Kompetenzportfolios beinhaltet die Fähigkeit zu Dialog, Konsens und Kritik, insbesondere die Teamfähigkeit fällt hierunter. Sozialkompetenz umfasst die grundlegende Fähigkeit und Bereitschaft,

- soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten,
- unterschiedliche Interessenslagen, Zuwendungen oder Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie
- sich mit anderen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen.

Sozialkompetenz ist das »Know-the-others«. Wer andere falsch einschätzt, kann nicht auch noch erfolgreich sein wollen. Sozialkompetenz zeigt sich insbesondere im Kundenkontakt sowie in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten.

## Transferkompetenz

Gesucht werden Frauen und Männer mit der Fähigkeit und Bereitschaft,

- Gelerntes aktiv in breite Anwendungskontexte zu übertragen und
- gegebenenfalls auch durchzusetzen.

Transferkompetenz lässt sich als »Know to apply your knowledge« beschreiben. Erfolgreicher Transfer erfolgt systematisch und unter Berücksichtigung der sich schnell wandelnden Anforderungen in der Wissens- und Informationsgesellschaft. Das richtige Wissen reicht nicht aus, man muss es auch umsetzen können – im Zweifelsfall gegen Widerstände.

### Wichtig

In diesem Buch geht es um jene Kompetenzen, die in der Persönlichkeit eines Menschen verankert sind und nicht durch technologische Veränderungsprozesse entwertet werden. Wer beispielsweise über eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit verfügt, braucht keine Angst zu haben, dass diese Eigenschaft irgendwann nicht mehr gefragt sein könnte. Fast alle Tätigkeiten sind mit Kommunikationsaufgaben verbunden und wer nach oben möchte, braucht dazu auch die Macht und Kraft des Wortes.





---

## 2 Das Konzept der Passung in der Eignungsdiagnostik

Die psychodiagnostischen Hürden im Bewerbungsprozess sind den meisten Jobaspiranten hinlänglich bekannt: Zunächst geht es darum, mit den schriftlichen Unterlagen — egal ob digital oder als Printversion auf den Weg gebracht — gut anzukommen. Der eignungsdiagnostische Befund lautet dann im Einzelfall »passt nicht« oder »könnte passen«. Eignungsdiagnostiker, die bei der Bewerberbeurteilung mit den Kategorien von Schulnoten arbeiten, sind selten erfolgreich. Nur ein einziges Kriterium ist bei der Personalbeschaffung sinnvoll, nämlich das der Passung.

### **Beispiel: Fehlende Passung**

Ein Bewerber, der Vertriebsleiter in einem konservativen Traditionsunternehmen werden möchte, erscheint zum Vorstellungsgespräch in einem bordeauxroten Dinnerjackett. Der Mann überzeugt zwar fachlich, dennoch heißt es am Ende: »Der passt nicht zu uns.«



Banal? Das Outfit muss zum Selbstverständnis des Unternehmens bzw. zur Unternehmenskultur einigermaßen passen. Wer sich zu sehr aufbrezelt, kommt meist nicht gut an, denn das Vorstellungsgespräch ist keine Casting-Show. Und bei einer Bank wird der Auftritt in »destroyed« Jeans anders bewertet als bei einem Start-up, in dem es zur Corporate-Identity gehört, die Krawatte im Schrank zu lassen oder erst gar keine zu besitzen. Vorurteile? Mag sein, aber Menschen kommunizieren nun einmal über ihr äußeres Erscheinungsbild persönliche Werte und Einstellungen — und manchmal auch nur, dass sie einen Kuhgeschmack haben.

Natürlich ist das Konzept der Passung in der Personalauswahl vielschichtiger. Es bezieht sich auf vier Aspekte, die jeder, der sich um eine Arbeitsstelle bewirbt, bedenken sollte — und zwar sowohl bei der Selbstdarstellung im Bewerbungsprozess als auch bei der Entscheidungsfindung, wenn ein Angebot im Raum steht.

### **Wozu muss ein Bewerber »passen«?**

Das Konzept der Passung — im Fachjargon Person-Environment-Fit — lässt sich wie folgt auffächern: Passen muss der Jobaspirant

- zur Aufgabe (Person-Job-Fit),
- zu den Kollegen (Person-Group-Fit),
- zum Vorgesetzten (Person-Supervisor-Fit) und
- zum Unternehmen (Person-Organization-Fit).

Dass die Aufgabe den Neigungen und Fähigkeiten eines Bewerbers entsprechen sollte, ist selbsterklärend. Wer sich dauerhaft überfordert fühlt, wird mit dem Burnout-Syndrom bestraft, wer sich unterfordert fühlt, mit dem Boreout-Syndrom. Letzteres kommt häufiger vor und ist besonders freudlos. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langweilen sich im Job zu Tode, weil sie für ihre Tätigkeit überqualifiziert sind.

Nun zum »Person-Group-Fit«: Aus der Organisationspsychologie ist der Umstand bekannt, dass ein Team geschwächt werden kann, indem es personell verstärkt wird. Dies ist kein Widerspruch, sondern bisweilen traurige Realität. Und zwar dann, wenn jemand eingestellt wird, der zwar alle fachlichen Voraussetzungen für die zuge dachte Aufgabe mitbringt, sich aber als hoffnungslos inkompatibel erweist. Unter diesen Umständen ist das Team von dessen ersten Arbeitstag an nur noch mit sich selbst beschäftigt.

Und auch wenn jemand zur Aufgabe und zum Team passt, kann es jede Menge Ärger geben. Auf die Frage, warum jemand schon während der Probezeit den Job wieder aufgegeben hat, bekommt man bisweilen als Begründung zu hören, dass die Chemie mit dem Vorgesetzten nicht gestimmt habe. Das kann in der Tat vorkommen. Nicht immer harmonieren Charaktere miteinander und nicht immer sind Vorgesetzte für eine Führungsaufgabe geeignet.

Ein neuer Mitarbeiter muss zu guter Letzt auch zum Unternehmen passen. Thomas W., Abteilungsleiter in der Herrenmodeabteilung eines schwedischen Filialisten, wollte das von seinem coolen nordischen Arbeitgeber verordnete »Du« nach seiner Beförderung seitens seiner Azubis nicht mehr hinnehmen und versuchte, vor Gericht sein »Sie« wiederzuerlangen. Er verlor über zwei Instanzen. Firmentradition und Firmenphilosophie, so die Richter, hätten Vorrang vor den Launen der Angestellten. Genau genommen bezieht sich die Passung zum Unternehmen auf die Unternehmenskultur, also unter anderem auf Dresscode, Umgangsformen, Offenheit, Umgang mit Fehlern und Wertvorstellungen. Werden pflegeleichte Ja-Sager bevorzugt oder Männer und Frauen, die bei aller Loyalität ihren eigenen Kopf haben?

Um es zusammenzufassen: Es werden nicht — um ein Missverständnis aus der Welt zu schaffen — die Besten der Guten gesucht. Wie lautet doch unter Personalberatern die Formel des Scheiterns? »Hired by ability, fired by personality«. Aufgrund von Fähigkeiten werden manche eingestellt und aufgrund ihrer Persönlichkeit wieder gefeuert. Die fachliche Eignung ist nicht alles.

---

### 3 Soft Skills: Wer bin ich?

Man muss nur wollen, was man kann. Dieses zeitlose Erfolgsrezept gilt für Berufseinsteiger, Berufsumsteiger, Quereinsteiger und Aufsteiger gleichermaßen. Aber um welche Fähigkeiten geht es? In der Welt der Tatsachen, in der man sich beruflich zu bewähren hat, begegnen uns »harte« und »weiche« Fakten — wer global denkt, spricht vermutlich eher von »hard facts« und »soft facts«. Das folgende Beispiel mag den Unterschied verdeutlichen.

#### Beispiel

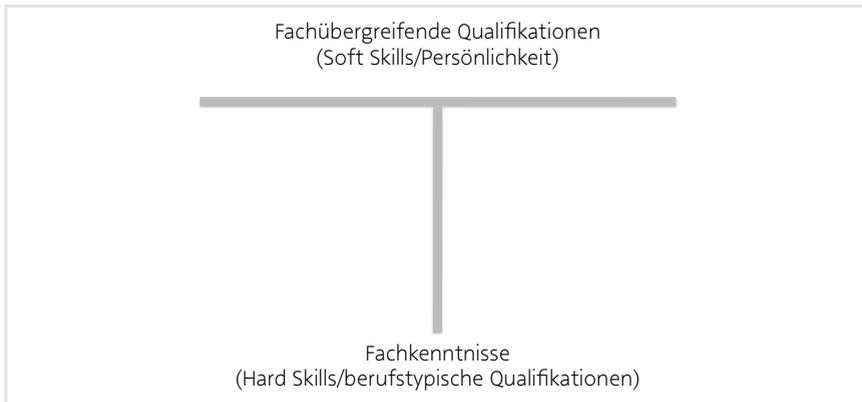
1897 wurde die Acetylsalicylsäure erstmals in reiner Form hergestellt. Inzwischen kann jedes Labor diesen Stoff produzieren. Man braucht Phenol, Kohlenstoffdioxid und noch ein paar Ingredienzien, und schon ist der am häufigsten verwendete Wirkstoff unter den Arzneimitteln fertig. Zu den »harten« Fakten zählt also nichts weiter als die Kenntnis der entsprechenden chemischen Formel und die Fähigkeit, diese im Labor umzusetzen. Und das kann inzwischen so gut wie jeder Schüler mit Leistungskurs Chemie.

Nun zu den »weichen« Fakten. Was machte für das Unternehmen Bayer den eigentlichen Geschäftserfolg aus? Entscheidend war die Fähigkeit, der Acetylsalicylsäure eine Persönlichkeit mit dem Namen »Aspirin« zu geben und diesen Stoff damit unverwechselbar zu machen. Noch 100 Jahre später ist Aspirin das weltweit mit Abstand meistverkaufte Acetylsalicylsäure-Produkt.



Da im Alltag harte und weiche Fakten über unser Wohl und Weh bestimmen — so kann man sich beispielsweise vor tatsächlichen, aber auch vor eingebildeten Gefahren fürchten —, sind »harte« und »weiche« Fähigkeiten ebenso erforderlich, um mit den vielfältigen Anforderungen des Lebens zurechtzukommen. Im Folgenden ist dabei von Hard Skills und Soft Skills die Rede, im Fokus steht die Frage, welche Bedeutung sie für einen erfolgreichen Berufsweg haben.

Die Verhältnisse lassen sich recht gut am Bild des Buchstabens »T« vergegenwärtigen. Der senkrechte Strich symbolisiert die Hard Skills, also die Fähigkeit, bei Bedarf aufgrund einer gegebenen Fachkompetenz in die Tiefe eines Sachverhalts einzudringen. Der Querbalken steht für die fachübergreifenden Kompetenzen, also die Soft Skills.



Ohne einschlägiges Fachwissen geht es — zunächst — nicht. Wer erfolgreich als Vertriebsingenieur arbeiten möchte, muss fundierte Produktkenntnisse haben, und wer lebensrettende chirurgische Eingriffe vornehmen will, sollte sich mit dem menschlichen Körper auskennen und die einschlägigen Techniken beherrschen. Fachwissen ist aber nicht alles. Wer es schafft, als 18-Jähriger mit einem Computerwurm weltweit Rechner außer Gefecht zu setzen, verfügt zweifellos über exzellente IT-Kenntnisse. Es kommt aber auch darauf an, was diese Person mit ihrem Fachwissen anstellt. Intelligenz hat nur dann einen Wert, wenn sie sinnvoll im Interesse anstrebenswerter Ziele genutzt wird. Ein Chirurg mag begnadet sein, was sein Wissen und sein handwerkliches Geschick angeht — davon hat ein schwerkranker Patient jedoch nichts, wenn er sich nicht an den Ärzte-Eid hält und für lukrative Organtransplantationen Patientenakten manipuliert. Ebenso kann das Fachwissen und fliegerische Können eines Piloten gemeingefährlich sein, wenn es genutzt wird, um mit 149 Passagieren vorsätzlich und zielsicher einen Berghang anzusteuern. Es gibt zudem immer noch Manager, die mit einer Unkultur der Angst ihren Führungsanspruch durchsetzen, weil sie mit weichen Faktoren wie Empathie, Berechenbarkeit, Verantwortungsgefühl oder gar Partizipation nichts anfangen können.

Doch wie gestaltet sich die Vorgehensweise in einem Bewerbungsprozess bzw. bei der Eignungsdiagnostik? Stehen die Hard Skills an erster Stelle oder die Soft Skills? Wie kann man sich beruflich am besten positionieren? Indem man eine Eigenschaft auf Kosten anderer möglicher Merkmale perfektioniert? Oder ist es besser, über verschiedene — wenn auch nicht immer perfekte — vorteilhafte Eigenschaften zu verfügen? Der amerikanische Motivationsforscher Abraham Maslow hat zu dieser Frage eine klare Position bezogen und gewarnt: »Wer als einziges Werkzeug einen Hammer hat, neigt dazu, alles wie einen Nagel zu behandeln.« Neu ist die hier aufgeworfene Frage übrigens nicht. »Der Fuchs weiß viele Dinge, aber der Igel weiß eine große Sache.« Das Zitat stammt vom griechischen Dich-