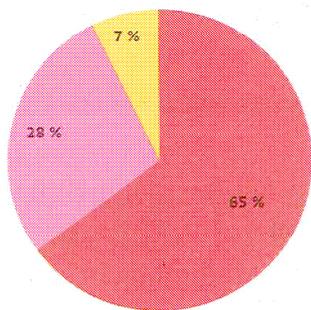


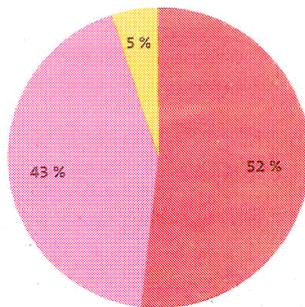
intensiv soft skills

Welche Rolle spielen Schlüsselqualifikationen beim Berufseinstieg? Umfrage unter 80 Personalern großer und mittelständischer Unternehmen



■ Wichtiger als Fachwissen  
■ Genauso wichtig wie Fachwissen  
■ Weniger wichtig als Fachwissen

Welche Rolle spielen Schlüsselqualifikationen für den Berufserfolg?



■ Wichtiger als Fachwissen  
■ Genauso wichtig wie Fachwissen  
■ Weniger wichtig als Fachwissen

Welche Schlüsselqualifikationen sind besonders wichtig?

Kommunikationskompetenz	79 %
Engagement	78 %
Analytisches Denken	77 %
Belastbarkeit	75 %
Teamfähigkeit	74 %
Zielorientierung	70 %
Konfliktfähigkeit	54 %
Begeisterungsfähigkeit	52 %
Kreativität	43 %
Verlässlichkeit	42 %

Quelle: Studie SQ21-Schlüsselqualifikationen im 21. Jahrhundert

## Soft Skills: 17 Erfolgsfaktoren

Unter dem Begriff Soft Skills werden all jene Fähigkeiten zusammengefasst, die über das Fachwissen hinaus im Berufsleben eine Rolle spielen. Dazu gehören Methodenkompetenzen wie logisches und analytisches Denken, Zeitmanagement und Rhetorik. Zweitens Selbstkompetenzen wie Eigeninitiative, Einsatzfreude, Veränderungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein. Drittens Sozialkompetenzen wie Kontaktfreude, Kritikfähigkeit oder Einfühlungsvermögen. Die Liste der Soft Skills ließe sich noch lange fortsetzen.

In Stellenanzeigen werden oft Oberbegriffe wie Kundenorientierung, Führungskompetenz, Teamfähigkeit verwendet. Das Problem: Mittels Eignungstest lassen sich diese allgemein gehaltenen Kompetenzen nicht messen, sondern nur ihre Bestandteile. Bei der Kundenorientierung sind dies etwa ein hoher Anspruch an die eigene Arbeit, Einfühlungsvermögen, systematisches und zuverlässiges Arbeiten sowie ein angemessenes Auftreten dem Kunden gegenüber.

Auf der Grundlage von Forschungsarbeiten am Max-Planck-Institut in München hat die Gesellschaft für Management und Personalentwicklung (GMP) in Emsdetten ein Modell entwickelt, das 17 messbare Faktoren der Sozialkompetenz aufzeigt, die den Berufserfolg in hohem Maße beeinflussen. Im Folgenden werden sie erläutert.

### BEREICH LEISTUNGSDYNAMIK:

#### 1 Eigenverantwortlichkeit

##### Optimalbereich:

- > strengt sich an, um die gesetzten Ziele zu erreichen; arbeitet hart an sich selbst
- > zeigt hohe Eigeninitiative
- > fühlt sich selbst verantwortlich für Erfolge und Misserfolge

##### Potentialmangel:

- > zögerlich
- > Erfolge und Misserfolge werden äußeren Umständen oder anderen Personen zugeschrieben
- Übertriebene Ausprägung:**
  - > setzt sich zu sehr unter Druck
  - > Gefahr von Krise bei fehlendem Erfolg

#### 2 Leistungsdrang

##### Optimalbereich:

- > sieht Ziel- oder Sollvorgabe nicht als Stress oder Druckmittel, sondern als Orientierung
- > setzt Energien frei zur Zielerreichung
- > behält unter Druck seinen natürlichen Leistungsdrang bei und entwickelt keine Leistungsängste

##### Potentialmangel:

- > Leistungsängste
- > Nervosität
- > **Anspannung in kritischen Situationen**
- Übertriebene Ausprägung:**
  - > unter Umständen Überforderung der Kollegen durch extrem hohe Ansprüche an die eigene Leistung und an die Leistung anderer.

#### 3 Selbstvertrauen

##### Optimalbereich:

- > traut sich an neue/unbekannte Aufgaben heran
- > bleibt in Konfliktsituationen ruhig und gelassen
- > ist von sich und seiner Leistungsfähigkeit überzeugt

##### Potentialmangel:

- > Minderwertigkeitsgefühle
- > große Angst davor zu scheitern/ Versagensängste (Gefahr einer »self-fulfilling prophecy«!)
- Übertriebene Ausprägung:**
  - > Arroganz
  - > Selbstüberschätzung

#### 4 Motivation

##### Optimalbereich:

- > zeigt eine hohe Identifikation mit seinen Aufgaben
- > setzt sich engagiert für das Unternehmen und dessen Ziele ein
- > geht mit Fleiß und Ausdauer an seine Aufgaben heran
- Potentialmangel:**
  - > »Dienst nach Vorschrift«
  - > geringmöglicher Einsatz
  - > bis hin zur »inneren Kündigung«
  - Übertriebene Ausprägung:**
    - > schießt möglicherweise über das Ziel hinaus (z. B. zu aggressives Verkaufsverhalten)

### BEREICH INTERPERSONELLES UMFELD:

#### 5 Kontaktfähigkeit

##### Optimalbereich:

- > kontaktstark, ist gerne mit anderen Menschen zusammen
- > vermittelt angenehme Offenheit
- > ist in der Lage, emotionale Botschaften zu verstehen und damit umzugehen

##### Potentialmangel:

- > Verschlossenheit, Misstrauen
- > Zurückgezogenheit
- > Kälte/schlechtes »Klima« im Team
- Übertriebene Ausprägung:**
  - > »Quasselstrippe«, zu lange Gesprächsdauer und dadurch sinkende Aufmerksamkeit
  - > Effizienzverluste: Es könnte passieren, dass die Arbeit aus den Augen verloren wird

#### 6 Auftreten

##### Optimalbereich:

- > fühlt sich auch höhergestellten Personen gegenüber sicher, selbstbewusst
- > wird als (Gesprächs-)Partner akzeptiert
- > Meinung/eigener Standpunkt wird gehört und als wertvoll erachtet

##### Potentialmangel:

- > man wird übergangen
- > kein gutes »Standing« trotz ordentlicher Leistungen; fehlende Anerkennung
- Übertriebene Ausprägung:**
  - > Selbstüberschätzung
  - > Respektlosigkeit
  - > Missachtung der Rangordnung; Gefahr, wichtige Ansprechpartner zu brüskieren



## 7 Einfühlungsvermögen

### Optimalbereich:

- > versteht auch die Botschaften »zwischen den Zeilen«
- > »gutes Gespür« für andere Menschen
- > kann auch in Extremsituationen ein optimales (Gesprächs-)Klima herstellen
- > wichtig für den Zusammenhalt im Unternehmen/in der Abteilung/im Team

### Potentialmangel:

- > Auftreten von Fehleinschätzungen
- > Missverständnisse und Spannungen mit anderen
- Übertriebene Ausprägung:**
- > Empfindlichkeit
- > übertriebene Sensibilität
- > dadurch möglicherweise eigener Energieverlust
- > möglicherweise Konflikte zwischen eigenem Empfinden und beruflichen/wirtschaftlichen Zielen (z.B. könnte die Entscheidung über die Kreditgewährung zu stark von der Sympathie für ein Projekt bzw. eine Person beeinflusst werden)

## BEREICH ERFOLGSWILLE:

## 8 Einsatzfreude

### Optimalbereich:

- > hohe Anstrengung, hoher Einsatz für das Unternehmen
- > übernimmt gerne Verantwortung
- > will alle an ihn gestellten Forderungen erfüllen; auch die, die normalerweise nicht in den eigenen Tätigkeitsbereich fallen
- > arbeitet konsequent auf ein gesetztes Ziel hin

### Potentialmangel:

- > keine ausreichende Identifikation mit dem Leistungsprinzip
- > überlässt anderen die Verantwortung
- > Lustlosigkeit
- Übertriebene Ausprägung:**
- > übertriebene Aufopferung
- > Gefahr, von anderen ausgenutzt zu werden

## 9 Statusmotivation

### Optimalbereich:

- > schätzt Faktoren, die den gesellschaftlichen Status definieren, hoch ein (Geld, Prestige, Anerkennung, Aufbau einer gesicherten Existenz) und ist bereit, dafür hart zu arbeiten
- > erkennt die angebotenen Leistungsanreize und nutzt sie

### Potentialmangel:

- > kann über diese Faktoren nicht motiviert werden
- > Spannungen gegenüber anders eingestellten Personen
- Übertriebene Ausprägung:**
- > übertriebener Geltungsdrang; Oberflächlichkeit
- > mangelnde Bindung ans Unternehmen (Abwerbung aus finanziellen Gründen leicht möglich)

## 10 Systematik

### Optimalbereich:

- > präzises, geplantes, strukturiertes Vorgehen auch bei komplexeren Aufgaben
- > verfolgt seinen Weg zum Ziel mit aller Konsequenz auch über einen längeren Zeitraum hinweg
- > jede Aufgabe wird optimal erledigt

### Potentialmangel:

- > mangelnde Effizienz
- > fehlende Orientierung und Auslassen von Chancen
- > chaotische Tendenz; evtl. mangelnde Zuverlässigkeit
- Übertriebene Ausprägung:**
- > Pedanterie
- > mangelnde Kreativität, mangelnde Fähigkeit zur Improvisation und zum Umdenken

## 11. Initiative

### Optimalbereich:

- > eigenständiges Handeln ohne Druck von außen
- > setzt sich aktiv Ziele und verfolgt diese
- > beispielhafte Initiativen, Vorbildcharakter
- Potentialmangel:**
- > rein reaktives Verhalten
- > muss laufend angeleitet und »angeschoben« werden
- Übertriebene Ausprägung:**
- > überschreitet Grenzen beim Ausschöpfen der Entscheidungsspielräume der eigenen Position
- > plant mehr, als abgearbeitet werden kann, daraus kann »Chaos« bei der Arbeit resultieren

## BEREICH BELASTBARKEIT:

## 12 Kritikstabilität

### Optimalbereich:

- > außergewöhnlich hohe Kritikfähigkeit
- > fühlt sich durch Kritik nicht angegriffen, sondern empfindet diese als wertvolle Hilfe
- > greift die sachlichen Inhalte der Kritik auf und verarbeitet sie

### Potentialmangel:

- > nimmt Kritik sofort sehr persönlich
- > vermeidet Situationen, die ihn in die Kritik bringen könnten
- > unter Umständen schon gesundheitliche Probleme wegen Stress und Unwohlsein
- Übertriebene Ausprägung:**
- > ist für Kritik nicht mehr zugänglich, nimmt diese nicht mehr ernst

## 13 Misserfolgstoleranz

### Optimalbereich:

- > souverän und gelassen
- > kompensiert Misserfolg durch vermehrte Anstrengungen
- > zeigt in schwierigen Situationen eine höhere Stresstabilität
- > blickt nach vorne

### Potentialmangel:

- > vermeidet Situationen, die das Risiko des Misserfolgs tragen
- > mangelnde Gelassenheit bei Problemen
- > lageorientiertes Verhalten
- Übertriebene Ausprägung:**
- > Gleichgültigkeit
- > rechnet überhaupt nicht mehr mit der Möglichkeit, dass einmal kein Erfolg eintreten könnte

## 14 Emotionale Grundhaltung

### Optimalbereich:

- > positive Grundeinstellung
- > kann andere begeistern, mitziehen
- > lässt sich nicht so schnell unterkriegen
- Potentialmangel:**
- > resignative Verhaltenstendenzen
- > Angst
- > Pessimismus, »schlechtes Klima«
- > kann andere mit seiner Haltung »anstecken« und herunterziehen
- > ungerechtfertigt negative Einschätzung z. B. von Märkten
- Übertriebene Ausprägung:**
- > Verleugnen von negativen Dingen; Realitätsverlust
- > »Traumtänzerei«
- > falsche Einschätzung von Risiken

## 15 Selbstsicherheit

### Optimalbereich:

- > fühlt sich in allen beruflichen Dingen sicher
- > »Seele« eines Teams/eines Betriebs; Schlüsselakteur
- Potentialmangel:**
- > Unsicherheit
- > Angst, zu agieren und Entscheidungen zu treffen
- > Selbstzweifel
- Übertriebene Ausprägung:**
- > Überschätzen der eigenen Position (»mir kann nichts passieren!«); glaubt, unersetzlich zu sein, und Ähnliches

## 16 Flexibilität

### Optimalbereich:

- > stellt sich ohne Probleme auf eine neue Situation ein
- > behält auch in turbulenten Zeiten den Überblick und arbeitet mit höchster Effizienz weiter
- > freut sich auf Abwechslung und Veränderungen
- Potentialmangel:**
- > Widerstand gegen Veränderungen
- > Probleme, mit neuen Situationen zurechtzukommen
- Übertriebene Ausprägung:**
- > langweilt sich eventuell, wenn beruflich zu wenig Abwechslung und Vielfalt geboten wird

## 17 Arbeitszufriedenheit

### Optimalbereich:

- > fühlt sich wohl in seinem Umfeld
- > stellt im Zweifel zunächst einmal auch eigene berufliche Ziele und Interessen zugunsten der Ziele und Gesamtinteressen des Unternehmens zurück
- > identifiziert sich mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen
- > akzeptiert und mag die ihm übertragenen Aufgaben, die Arbeitssituation und die ihm übertragene Position
- Potentialmangel:**
- > »Unruhstifter«: überträgt eigenen Ärger auf Kollegen
- > keine gute Leistung möglich; Identifikation mit dem Unternehmen fehlt
- Übertriebene Ausprägung:**
- > übernimmt sich
- > kennt keine Grenze mehr zwischen Beruf und Privatleben, andere Bereiche kommen zu kurz (Gefahr der Störung der »work-life-balance«)