

## Was gehört zu den Soft Skills?

Waren Sie schon einmal beim Segeln? Auf einem Segelschiff kommt – wie während eines Arbeitstags – beinahe die ganze Bandbreite von Soft Skills zum Einsatz. Die Crew muss eine Fülle unterschiedlicher Aufgaben reibungslos zusammen lösen.

Was Segeln mit  
Soft Skills zu  
tun hat

Stellen Sie sich vor, das Wetter schlägt plötzlich um, und der Wind wird stärker, die Wellen brechen an den Bug, das Schiff kommt in Schräglage. Jede Böe wird zur Herausforderung für Sie und die Crew. Wie souverän bleiben Sie? Können Sie mit der plötzlichen Veränderung umgehen? Wie viel Verantwortung wollen oder können Sie übernehmen? Wie reagieren Sie, wenn Ihnen alles zu viel wird, die Kräfte schwinden?

Erleben Sie im Büro auch manchmal Windstärke acht? Hier zeigt sich genauso wie auf hoher See, wie gut eine Mannschaft zusammenspielt und wie gut jemand mit sich selbst, mit anderen und mit seinen Aufgaben umgehen kann. An Bord und im Büro gibt es feste, unausgesprochene Regeln. Und wenn nicht alle an einem Strang ziehen, dann bekommt die Crew das Segel nicht gehisst. Nichts ist schlimmer als ein Schiff, das ohne festen Kurs dahinschlingert. Wer nimmt in Extremsituationen das Steuer in die Hand? Wer bestimmt, wohin die Reise geht? Diese Abstimmung funktioniert nur mit Kommunikation. Auf einem Schiff gibt es jede Menge Störgeräusche durch Wind und Wellen. Trotzdem müssen sich alle verstehen – das kann überlebenswichtig sein. Wie sagen Sie, was Sie wollen? Wann ist Höflichkeit, wann Lautstärke angebracht? All das ist wichtig, um Missverständnisse zu vermeiden.

So wie das Segelschiff sich im Auf und Ab durch die Wellenberge kämpft, so vollzieht sich auch die Entwicklung Ihrer Soft Skills nicht gleichmäßig. Einmal kommen Sie schnell voran, ein anderes Mal sitzen Sie misstrauisch in der Flaute, werden in schlimmen Fällen gar mit gebrochenem Mast ein Spielball von Wind und Wellen. Machen Sie also regelmäßig Pause, und achten Sie auf Ihre eigene Leistungsfähigkeit und die der anderen. So wie die Natur für eine Schiffscrew eine Art Lehrmeisterin ist, können Sie Ihr berufliches Umfeld als Lernfeld betrachten.

Auf welche „weichen Faktoren“ es im Beruf besonders ankommt und wodurch sie sich zeigen, ist schwer zu verallgemeinern. Schließlich spielen in jedem von uns viele Fähigkeiten zusammen, und letztlich kommt es auch immer auf die Situation an, in der die Fähigkeiten gefragt sind. Während Durchsetzungsstärke in einer Krisensituation Erfolg bringen kann, produziert sie bei Teamarbeit oft ungutes Klima. Wenn wir von „Soft Skills“ reden, geht es dabei immer um Menschen und ihre Beziehungen untereinander. Soft Skills berücksichtigen dabei das WIE der Zusammenarbeit, nicht das WAS. Das WAS spielt sich auf der fachlichen Ebene ab. Das WIE betrifft die persönliche und menschliche Ebene, die vielschichtiger ist. Es geht darum, wie wir miteinander umgehen, wie wir fühlen und denken, welche Wertvorstellungen, Motive und Bedürfnisse wir haben und miteinander teilen.

#### **Karriere mit Soft Skills**

Ein Unternehmen stellt zwei Ingenieure mit Berufserfahrung ein. Aufgrund interner Umstrukturierungen können beide nicht genau in dem Gebiet arbeiten, das ihnen bei der Einstellung versprochen wurde. Ingenieur A fühlt sich von Anfang an von den Konzernstrukturen eingeengt. Auf Meetings sucht er Konflikte. Er eckt mit seinen Ideen in einem eher konservativen und bürokratischen Umfeld an. Zwar hat er einige Freunde unter den Kollegen, aber mindestens so viele Feinde. Nach drei Jahren wird der Ingenieur freigestellt. Intern heißt es, seine Persönlichkeitsstruktur passe nicht zum Unternehmen. Ingenieur B arrangiert sich mit seinen neuen Aufgaben, baut sich ein Netz aus guten Verbindungen auf und verfolgt seine Karriereziele mittel- bis langfristig. Das Unternehmen befördert ihn zum Gruppenleiter. Über beide Ingenieure sagt der Personalleiter später, die fachliche Qualifikation sei bei der Einstellung überbewertet worden. Anpassungswille, Frustrationstoleranz und die Fähigkeit, sich zu integrieren, seien aus Sicht des Personalwesens für den unternehmerischen Erfolg von größerer Bedeutung.



Dass die Wirtschaft und Personalverantwortliche heute so großen Wert auf Soft Skills legen, liegt daran, dass Studien herausgefunden haben, was die weichen Fähigkeiten alles bewirken:

- Hohe soziale und emotionale Kompetenz ist ein Merkmal, das besonders bei erfolgreichen Führungskräften auftaucht.
- In Unternehmen mit ausgeprägter Sozialkompetenz funktioniert das Wissensmanagement besser.
- Gruppen und Firmen mit teamorientierter Führung sind deutlich effektiver.
- Bei Unternehmen, die auf die Entwicklung von Soft Skills achten, ist die Mitarbeiterzufriedenheit höher.

Soft Skills helfen Unternehmen und ihren Mitarbeitern auch dabei, den technologischen und gesellschaftlichen Wandel zu meistern. Das Anforderungsspektrum ist heute weitaus größer als zu Zeiten unserer Großeltern. Trotz der Technik müssen wir viel mehr Aufwand treiben, um uns gegenseitig zu informieren, zu koordinieren und abzustimmen. Um dieser Komplexität gerecht zu werden, setzen Unternehmen stärker auf Gruppenarbeit oder Projektteams. Mitarbeiter wiederum wünschen sich heute mehr als früher einen Beruf, der abwechslungsreich ist und in dem sie selbständig Ideen verwirklichen können. Für all diese Berufsanforderungen brauchen wir Soft Skills. Deshalb beschäftigt sich alle Welt damit.

Während der so genannte Intelligenzquotient (IQ) Hard Skills wie sprachlich-linguistische, logisch-mathematische und visuell-räumliche Intelligenzformen misst, berücksichtigen Soft Skills Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich und im Umgang mit sich selbst. Zwischenmenschliche Fertigkeiten sind zum Beispiel, als guter Zuhörer bekannt zu sein, auf andere einzugehen, enge Freundschaften zu pflegen, auch einmal um Rat zu fragen. Guter Umgang mit sich selbst zeigt sich darin, dass jemand Zeit gut alleine verbringen kann, über Ziele nachdenkt, nach Möglichkeiten für persönliches Wachstum sucht.

10 Min.



### **Karrierefaktor 1: Wofür ist Intelligenz und wofür sind Soft Skills hilfreich?**

Überlegen Sie, welche weiteren prinzipiellen Unterschiede es zwischen Intelligenz und Soft Skills gibt. In welchen Situationen kommt es auf sprachliche, logische oder mathematische Intelligenz an? Und wann spielen die weichen Fähigkeiten eine Rolle?

## Lösung 1: Wofür ist Intelligenz und wofür sind Soft Skills hilfreich?



Intelligenz ...	Soft Skills ...
... ist wichtig, um sich theoretisches Wissen anzueignen und Aufgaben zu planen.	... sind wichtig für den Umgang mit Aufgaben und für die praktische Umsetzung.
... ist wichtig für individuelles Arbeiten, für Lernen und Verstehen.	... sind wichtig für selbständiges Arbeiten und Teamarbeit.
... ist durch Geburt und Erziehung weitgehend festgelegt.	... sind jederzeit entwickelbar.
... trägt zu 20 Prozent zum Lebenserfolg bei.	... sind hauptsächlich für den Lebenserfolg verantwortlich.
... hilft, einen Job zu bekommen.	... helfen, eine Beförderung zu bekommen.

Zusammen mit der fachlichen Kompetenz bilden Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz den beruflichen Handlungsrahmen. Erst die Schnittmenge dieser Kompetenzen macht uns voll handlungsfähig.