

Belastbar und teamfähig:  
gefragte Fähigkeiten.



# Wie lernt man Sozialkompetenzen?

Viele Unternehmen legen grossen Wert auf **Soft Skills**. Meist werden diese an internen Kursen geschult.

Text: Ingo Boltshauser

Die Stelleninserate verraten uns recht genau, welche Qualifikationen sich Arbeitgeber wünschen: Je nach Stelle sollte man innovativ, kreativ, dynamisch oder belastbar sein, allenfalls verkaufsorientiert, teamfähig, offen, kommunikativ oder eine Führungspersönlichkeit. Um zu erfahren, was man an fachlichen Fähigkeiten für die ausgeschriebene Stelle mitbringen sollte, muss man nicht selten das Kleingedruckte lesen.

Für Stellenbewerber/innen stellt sich deshalb die Frage: Wie weise ich meine Sozialkompetenzen – oder auf Neudeutsch Soft Skills – nach? Wie lerne ich in diesem Bereich dazu? Und vor allem: Lassen sich Sozialkompetenzen überhaupt erlernen?

## BEREITS BEI DER EINSTELLUNG GETESTET

Eine kleine Umfrage bei vier Personal- bzw. Weiterbildungsverantwortlichen grosser Unternehmen (Unaxis, Credit Suisse, Migros, Novartis) hat ergeben, dass die so genannten Soft Skills nicht nur leere Worthülsen sind, sondern bereits bei Einstellungsgesprächen eine zentrale Rolle spielen. Das beginnt bereits bei Positionen ohne Führungsverantwortung. Konkret: Bei Bewerbungsgesprächen sind heute oft sowohl Linienvorgesetzte als auch Fachleute aus den Personalabteilungen zugegen. Die Interviews sind strukturiert und fühlen den Bewerbenden in Sachen Sozialkompetenz sehr genau auf den Zahn. «Wir suchen die

richtigen Leute für unser Unternehmen, und das muss nicht unbedingt die Person mit den besten fachlichen Qualifikationen sein», sagt beispielsweise Matthias Möloney von der Unaxis. «Mindestens so wichtig ist, ob eine Person in ein bestehendes Team passt und ob sie unsere Unternehmenskultur mitträgt.» Wenn jemand in einem Bewerbungsschreiben Kurse aus dem Bereich Soft Skills nachweist, so ist das kein grosser Vorteil: «Das zeigt mir allenfalls, dass sich der Bewerber für solche Fragestellungen interessiert. Ein Zweitagekurs zum Thema Konfliktmanagement sagt aber noch nichts darüber aus, ob eine Person tatsächlich auch konfliktfähig ist.»

Je höher die angestrebte Funktion, desto intensiver werden die Kandidat/innen von Grossunternehmen auf ihre Sozialkompetenzen hin getestet. Für Kaderpositionen sind heute Assessments sehr verbreitet. Bei der Credit Suisse dauern diese bis zu drei Tagen. Dabei, so Siegfried Hönle, Verantwortlicher für die Führungsausbildung, sind Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit, Teamfähigkeit und so weiter im Mittelpunkt.

## INTERNE WEITERBILDUNG

Nicht nur bei der Rekrutierung achten die angefragten Unternehmen auf Soft Skills, sie investieren auch massiv in die Verbesserung dieser Fähigkeiten bei ihren Angestellten. Auf genaue Zahlen will man sich zwar nicht festlegen, aber rund ein Drittel bis die Hälfte der Weiterbildungsbudgets dürfte in die Förderung der sozialen Kompetenz fliessen.

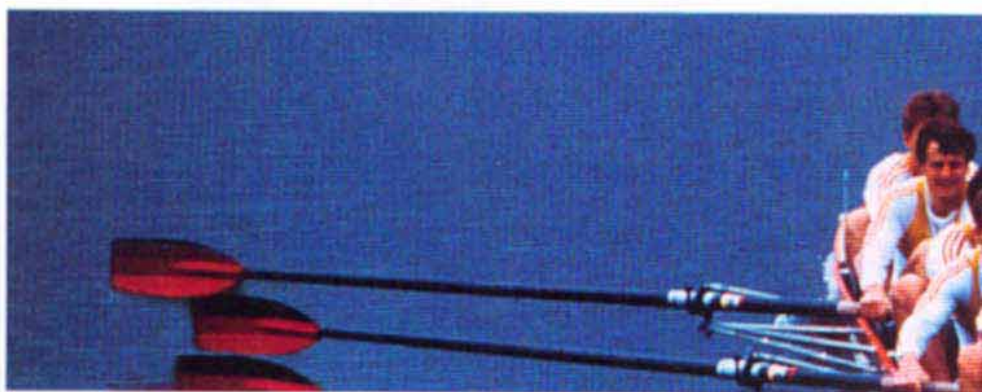
Alle angefragten Grossunternehmen setzen gerade im Soft-Skill-Bereich fast ausschliesslich auf interne Weiterbildung. «Bei der Persönlichkeitsentwicklung geht es ganz stark auch um Fragen der Unternehmensphilosophie. Wie wollen wir miteinander umgehen, wie den Kunden gegenüber auftreten und so weiter», sagt Esther Matt, Leiterin Personalentwicklung bei der Genossenschaft Migros Zürich. «Ausserdem muss man das Kerngeschäft sehr gut kennen, um zielgerichtete Angebote zu realisieren. Ein Kurs ab Stange erfüllt diese Anforderungen nicht.»

Für Esther Matt macht eine klare Trennung in Hard- und Soft-Skill-Angebote wenig Sinn. Für das Verkaufspersonal im Food-Bereich hat die Migros zum Beispiel eine Kursreihe unter dem Stichwort «Frische» entwickelt: «Dieses Weiterbildungsangebot tangiert alle Fragen rund um einen frischen Auftritt, also von Hygiene über die Warenpräsentation bis hin zum Auftritt gegenüber dem Kunden. Die Grenzen zwischen der Vermittlung von Fach- und Sozialkompetenzen verwischen dabei.» Ähnliches gilt bei der Migros zum Beispiel auch bei der Einschulung neuer Kassiererinnen, wo neben technischen Aspekten auch die Verhaltensschulung breiten Raum einnimmt.

## SOFT SKILLS BRINGEN GEWINN

Auch bei Novartis ist ein enger Bezug zur Arbeitsrealität wichtig. «Im Bereich Office-Management haben wir interne Kurse im Angebot, zum Beispiel zu den Themen Teamwork, Kreativität, Kommunikation, Konfliktmanagement oder Work-Life-Balance.» Angeboten werden diese allerdings nicht offen, sondern aufgrund eines individuellen Entwicklungsplans für jeden Mitarbeitenden, welcher einerseits auf den Anforderungen der entsprechenden Stelle, andererseits auf den persönlichen Stärken und Schwächen des Stelleninhabers beruht.

Einen weiteren Grund, warum Sozialkompetenzen am liebsten intern geschult werden, nennt Siegfried Hönle von der CS: «Die Verbesserung von sozialen Fähigkeiten lässt sich nicht mit Einzelkursen erreichen, sondern ist ein permanenter Prozess. Dazu gehören neben Simulationen und Kursen auch Elemente wie Coaching oder 360-Grad-Befragungen mit anschliessendem Feedback. Ausserdem werden auch die Vor-



gesetzten der geschulten Personen in die Verantwortung mit eingebunden, und wir überprüfen die Fortschritte im Rahmen der jährlichen standardisierten Qualifikationsgespräche.»

Alle angefragten Personalverantwortlichen sind der Überzeugung, dass sich der konsequente Fokus auf die sozialen Kompetenzen nicht nur auf die persönliche Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden positiv niederschlägt, sondern auch auf den Unternehmenserfolg – gerade in Zeiten der Krise. Bei der CS zum Beispiel hat man festgestellt, dass bei den Anlageberatern neben der Fachkompetenz bei allgemein sinkenden oder volatilen Märkten die Sozialkompetenz stark ins Gewicht fällt. Die Anlageberater, die in solchen Situationen proaktiv auf die Kunden zugehen und auch in schwierigen Situationen den Kontakt suchen, sind laut Hönle weitaus erfolgreicher als andere, die eher auf Tauchstation gehen.

## KURSE LAUFEN NICHT GUT

Doch nicht nur Grossunternehmen messen den Sozialkompetenzen heute immer mehr Bedeutung bei. Auch viele kleine und mittlere Unternehmen leisten es sich heute, Coachs und Kursleiter/innen in den Betrieb zu holen, um die Mitarbeitenden gezielt zu schulen. Bereits bei der Aus- und Weiterbildung, hat Norbert Semmer, Professor für Arbeitspsychologie an der Universität Bern, festgestellt, spielen die Soft Skills eine wichtige Rolle.

In längeren Lehrgängen, zum Beispiel einer Management-Ausbildung, kann laut Semmer durchaus erfolgreich an sozialen Fähigkeiten gearbeitet werden. Skeptisch ist er aber gegenüber kurzen Kursen von einem oder ein paar Tagen, in denen die Lerninhalte oft eher theoretisch vermittelt werden: «Bei Soft Skills geht es um Einstellungen und Verhaltensweisen. Diese lassen sich nur durch regelmässiges Training verändern.»

Allerdings arbeiten längst nicht alle Angestellten in Firmen, welche in die Sozialkompetenz ihrer Belegschaft investieren. Und diesen bleibt oft nichts anderes übrig, als auf solche, von zahlreichen Schulen und auch verschiedenen KV-Sektionen angebo-

tenen Kurse zurückzugreifen. Dass diese Kurse weniger effektiv sind wie die permanente Förderung am Arbeitsplatz, wollen zumindest die seriösen Anbieter auch gar nicht verhehlen. «Wir versuchen aber, unsere Kurse in diesem Bereich möglichst praxisnah zu gestalten», sagt Beatrice Krauer, Lehrgangleiterin an der KV Zürich Business School. «Das heisst, wir arbeiten stark mit Elementen wie Simulationen, Gruppenarbeit oder Erfahrungsaustausch.» Sie ist überzeugt, dass «wir die Besucher unserer Kurse zumindest für ein Thema sensibilisieren und ihnen das eine oder andere Werkzeug zur Hand geben können, das ihnen hilft. Die Umsetzung im Berufsalltag ist damit aber noch nicht gesichert.»

Für Paul Weber, Leiter des Bereichs Business an der Klubschule Migros Zürich, ist der Begriff «Soft Skills» zu weit gefasst, um pauschal darüber zu urteilen: «Wenn ein Anbieter verspricht, an einem Kurs alles zum Thema Führung zu vermitteln, ist das sicher unseriös. Enger gefasste Themen wie zum Beispiel Arbeitstechnik oder Zeitmanagement lassen sich an zwei Tagen aber durchaus umfassend vermitteln.» Im Zweifelsfall empfiehlt er Interessent/innen, sich telefonisch oder persönlich beraten zu lassen: «Seriöse Schulen bieten diesen Service und legen Wert darauf, dass die Teilnehmenden realistische Erwartungen an einen Kurs haben.»

Letztlich ist das Kurswesen aber ein Markt, und dort bestimmt die Nachfrage, was läuft und was nicht. Bill Lischer, der für den KV Luzern das Kursprogramm zusammenstellt, sagt: «Uns ist klar, dass im Bereich Persönlichkeitsentwicklung Tagesseminare nur einen ersten Eindruck vermitteln können. Aber zweitägige Seminare können wir in der Regel nicht verkaufen.» Auch die meisten Versuche, ein Thema an einem Folgetraining noch einmal aufzugreifen, scheiterten, weil nicht genügend Anmeldungen zusammenkamen. Als Hauptgrund dafür ortet Lischer die Tendenz vieler Arbeitgeber, bei der Weiterbildung zu sparen. «Bei den Soft Skills», sagt er, «haben wir überdurchschnittlich viele Selbstzahler, und diese können nur sehr beschränkt Zeit und Geld einsetzen.»