

Erfolgreich bewerben mit Soft Skills



Claus Peter Müller-Thurau

ist Diplom-Psychologe und als Human-Resources-Manager tätig. Er ist u. a. Dozent an der *FOM Hochschule für Oekonomie und Management* und hält Vorlesungen zu den Modulen HR Organizational Behavior und HR Staff. Des Weiteren ist er für den Praxisteil eines Zertifizierungsprogramms „Human-Resource-Management“ der *Universität Hamburg* verantwortlich.

Stichwörter: Soft Skills, Bewerbung, Anschreiben, Vorstellungsgespräch

1. Worauf kommt es eigentlich an?

Worauf kommt es eigentlich an, wenn man sich beruflich vorteilhaft positionieren möchte? Auf einen besonders gefragten Studienabschluss? Auf exzellente Noten? Auf einen Lebenslauf ohne scharfe Biegungen? Alles gut, aber der Autor hat als Personalbeschaffer auch mit dem „krummen Holz“ – frei nach *Kant* – beste 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. In diesem Sinne gibt es keine abgeschlossene Berufsausbildung und auch kein abgeschlossenes Studium mehr. Was einem der Wandel allerdings nicht nehmen kann, sind zeitlose Qualifikationen – die sog. Soft Skills. In den fachübergreifenden Eigenschaften bündelt sich die Zukunftsfähigkeit eines Menschen. Fachkompetenz allein reicht nicht, um einen guten Job zu machen. Wie warnte doch der Philosoph und Naturwissenschaftler *Georg Christoph Lichtenberg*: „Wer nur Chemie kann, kann auch die nicht richtig.“ Genau – wer nur etwas über seinen Beruf weiß, weiß wenig über seinen Beruf. Die image- und wertevernichtenden Skandale in der Automobilindustrie oder bei der *Deutschen Bank* wurden nicht durch mangelnde Expertise, sondern durch Persönlichkeits- und Kulturdefizite angerichtet. Und wenn *Matthias Müller* als Vorstandsvorsitzender von *VW „Jasagerm“* eine Absage erteilt und sein Kollege *John Cryan* von der *Deutschen Bank* das Überhandnehmen von Ausschüssen und Komitees kritisiert und stattdessen die persönliche Verantwortung des Einzelnen fordert, deutet sich auch ganz oben ein Paradigmenwechsel in der Bewertung der Human Resources an.

2. Hard Skills vs. Soft Skills

In der Welt der Tatsachen, in der man sich beruflich zu bewähren hat, begegnen einem „harte“ und „weiche“ Fakten. 1897 wurde die Acetylsalicylsäure (ASS) erstmals in reiner Form hergestellt. 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 gehören also die Kenntnis der einschlägigen chemischen Formel und die Fähigkeit, diese im Labor umzusetzen. Das kann inzwischen jeder Schüler mit Profulfach Chemie.

Nun zu den „weichen“ Fakten. Was machte für den Chemiekonzern *Bayer* den eigentlichen Geschäftserfolg aus? Das Geniale bestand darin, der Acetylsalicylsäure eine Persönlichkeit mit dem Namen *Aspirin* zu geben und damit diesen Stoff unverwechselbar zu machen. „Ich brauche Wahrheit und *Aspirin*“ lautet ein Bekenntnis des Geisteswissenschaftlers *Fernando Pessoa*. Mehr geht nicht. Unverwechselbarkeit ist das Ziel aller Sehnsüchte und das gilt auch für das Selfmarketing.

Da im Alltag harte und weiche Fakten unsere Gefühle und unser Verhalten bestimmen, braucht man auch „harte“ und „weiche“ Fähigkeiten, um mit den Anforderungen des Lebens zurecht zu kommen. Man kann sich die Verhältnisse am Bild des Buchstabens „T“ wie Traumjob vergegenwärtigen. Der senkrechte Balken symbolisiert die Hard Skills, also die Fähigkeit, aufgrund einer erworbenen Fachkompetenz in die Tiefe eines Sachverhalts einzudringen. Der Querbalken darüber steht für die fachübergreifenden Kompetenzen, also die Soft Skills.

Ohne Fachwissen geht gar nichts. Wer nichts zu Beißen hat, braucht auch keine Esskultur. Aber Fachwissen ist eben nicht alles. Wer es schafft, als Achtzehnjähriger durch einen Computerwurm weltweit Rechner außer Gefecht zu setzen, verfügt zweifellos über exzellente IT-Kenntnisse. Es kommt aber auch darauf an, was man mit seinem Fachwissen anstellt bzw. ob man überhaupt etwas Sinnvolles damit anfangen kann.

Damit zurück zur Eignungsdiagnostik. Sollte man sich im Bewerbungsprozess eher als Spezialist oder als Generalist positionieren? Neu ist diese Frage ja nicht. Der Ideengeschichtler *Isaiah Berlin* zitiert in seinem Buch „Der Fuchs und der Igel“ ein Versfragment des antiken griechischen Dichters *Archilochos*: „Der Fuchs weiß viele Dinge, aber der Igel weiß ein großes Ding.“ Das wäre als Plädoyer für den

Spezialisten zu verstehen. Er beherrscht zwar nur eine Sache – die aber richtig gut. Doch die Zeiten und Umstände haben sich geändert. Heute kommt der Igel kaum heil über die Straße. Das einst lebensrettende Prinzip bringt ihm den sicheren Tod. Wer angesichts des kulturellen und technologischen Wandels (Industrie 4.0) beruflich nicht unter die Räder kommen will, muss sich auf das „Fuchssein“ verlegen. Aus diesem Grund fordert *Martin Babilas*, Vorstandsvorsitzender des Spezialchemiekonzerns *Altana*, „etablierte Handlungsweisen immer wieder zu hinterfragen und im Zweifelsfall auch einmal weniger betretene Pfade zu beschreiten.“ Dafür werden Querdenker gebraucht, die vermeintliche Gewissheiten hinterfragen. Und was macht nun dieses „Fuchssein“ aus? Hier sind sechs Merkmale, mit denen man als Bewerberin und Bewerber punkten kann.

3. Zielorientierung

„50 Prozent der Wirtschaft ist Psychologie. Wirtschaft ist eine Veranstaltung von Menschen, nicht von Computern. Deswegen spielen Stimmungen, Seelenlagen, spielt die Psychologie eine außerordentliche Rolle.“ Dieser Befund stammt von keinem Psychologen, sondern von *Alfred Herrhausen*, dem ehemaligen Sprecher der *Deutschen Bank*, der 1989 von der *RAF* ermordet wurde.

Wer Ziele hat, verfügt auch über die nötigen mentalen und körperlichen Energiequellen. Das hat etwas mit Psychosomatik zu tun und Psychosomatik heißt, dass sich Seelisches im Körperlichen fortsetzt. Es kann ein und derselbe Mensch auf dem Weg in sein verhasstes Büro in eine Pfütze treten und er bekommt eine Grippe. Derselbe Mensch kann unter üblen Witterungsverhältnissen als Angler an einem Tümpel hocken oder als Jäger ansitzen und bekommt keinen Schnupfen. In diesem Sinne hat *Boris Becker* einmal etwas Richtiges gesagt: Wer erfolgreich sein wolle, müsse mental gut 'drauf sein. Wer Ziele hat, ist im Zweifelsfall auch mit Laune bei der Sache.

Deshalb wird ja auch im Vorstellungsgespräch gern die Frage gestellt: „Wo möchten Sie denn beruflich in fünf Jahren stehen?“ Wer nicht weiß, wohin die berufliche Reise gehen soll, landet da, wo er überhaupt nicht hin wollte. Und anstrengend ist das ziellose Unterwegssein auch noch. *Alfred Herrhausen* hat übrigens auf die Frage nach seinen beruflichen Zielen im Bewerbungsgespräch sinngemäß geantwortet, dass ihn weniger die Frage interessiere, was er werden könne, sondern eher die Frage, was er tun könne. In der Tat – Karrieristen werden nicht gesucht.

4. Kommunikative Kompetenz

„Herzlichen Glückwunsch! Ich bin der, den Sie suchen!“ Nein – Keckheit wird selten belohnt. Wer im Anschreiben

den „Ton“ verfehlt, wird meist gar nicht erst eingeladen. Wie lautet doch die älteste Regel der Rhetorik? „Es ist egal was Du sagst – entscheidend ist, wie es ankommt.“ Mit dem Verstoß gegen diese Regel haben sich schon viele hohe Amts- und Würdenträger unmöglich gemacht. Das musste auch der ehemalige Ärztekammerpräsident *Karsten Vilmar* erleben. Er verwendete in einem Radiointerview den Begriff vom „Sozialverträglichen Frühableben“. Der Mediziner spielte damit darauf an, dass ein Mensch nach Erreichen des Rentenalters volkswirtschaftlich betrachtet mehr Kosten verursacht, als er Nutzen bringt. Die Empörung war groß und das „sozialverträgliche Frühableben“ wurde in die Liste der „Unwörter des Jahres“ aufgenommen. Dabei hatte *Carsten Vilmar* in der Sache Recht; denn natürlich ist jeder Rentner, der sich vorzeitig verabschiedet, gut für die Sozialversicherungssysteme.

Das Einfache ist schwierig, befand der preußische Stratege *Carl von Clausewitz* und das gilt sinngemäß auch für das Bewerbungsanschreiben, mit dem man ja kommunikative Kompetenz zeigen kann und soll. Wie fängt man bloß an? Warum nicht so:

Bewerbung als ... / monster.de vom ...

Sehr geehrte Frau Dingenskirchen,

Ihr Angebot habe ich mit Interesse gelesen und deshalb bewerbe ich mich um diese Aufgabe. (...).

Bei einer Betreffzeile, die anzeigt, worum es geht und welche Quelle die Bewerbung generiert hat, sagt jeder Personaler danke. Da in einem Unternehmen oft mehrere Suchaktionen parallel laufen und diverse Medien genutzt werden, erleichtert das Mitdenkertum des Bewerbers den Personalbeschaffungsprozess.

Nun zur ersten Zeile, die wohlthuend schnörkellos daherkommt. „Ihr Angebot ...“, spricht die Adressatin persönlich an und verzichtet auf die Wiederholung der ja bereits in der Betreffzeile erwähnten Aufgabe. Redundanzen sind lästig und verraten Zeitdiebe, die kein Unternehmen gebrauchen kann. Und das Wort „Aufgabe“ legt nahe, dass der Absender die moderne Arbeitswelt begriffen hat. Angesichts der Flexibilisierungsangebote wie Vertrauensarbeitszeit, Home Office und Desk Sharing geht es nicht mehr um Stellen und Positionen, sondern um zu erledigende Aufgaben.

Nachdem nun der Hut im Ring liegt, geht es weiter mit dem senkrechten Balken vom T wie Traumjob, nämlich die Beantwortung der Frage „Was kannst Du?“. Hier ein Vorschlag: „Vor dem Hintergrund eines Studiums ... mit den Schwerpunkten xy verfüge ich über fundierte Kenntnisse und erste Erfahrungen auf den Gebieten xyz.“ Und das lässt sich je nach der persönlichen Bildungsbiographie noch ausbauen. Nun zum Querbalken vom T, also den fachübergreifenden Qualifikationen. „Zu meinen persönlichen Stärken zähle ich

... „Hier kann man die eigene Vorzüglichkeit weit weg von der Wirklichkeit abfeiern, aber darum geht es ja gar nicht. Es gilt nur zu zeigen, dass man die Anforderungen der Aufgabe verstanden hat. Und genau daran scheitern viele. Wer sich als Assistent/in der Geschäftsführung bewirbt und zuerst seine Teamfähigkeit betont, hat von der zukünftigen Aufgabe keine Ahnung. Gefragt sind Eigenschaften wie Diskretion, Loyalität und die Fähigkeit, auf sich allein gestellt, Aufgaben zu erledigen – von einem Team ist weit und breit nichts zu sehen.

Zum Schluss des Anschreibens macht sich etwas Empathie immer gut: *„Für Ihre Planung füge ich noch an, dass ich kurzfristig zur Verfügung stehe und mir ein Jahresentgelt von ca. x € vorstelle.“*

So einfach ist das und doch manchmal so schwer.

5. Empathie

Unvergesslich bleibt dem Autor in seiner Eigenschaft als Personalberater ein Bewerber um die Position des Personalleiters, der sich einem Gremium von Geschäftsführern und Bereichsleitern vorstellte. Eigentlich war alles klar, bis er sich durch einen Satz ins Aus manövrierte. Die eher harmlose Frage eines Mitglieds der Geschäftsführung lautete: „Herr H. – mir ist noch nicht ganz klar, warum Sie nach acht Jahren eine verantwortungsvolle und gut dotierte Position aufgeben und zu uns kommen wollen.“ Der Bewerber sicher und selbstbewusst: „Das kann ich Ihnen klar beantworten. Wenn man zu lange in ein und demselben Unternehmen ist, wird man bequem, ist gedanklich festgefahren und am Ende innerlich ausgebrannt. Dieses Schicksal möchte ich mir ersparen.“ Die meisten Anwesenden waren stolz darauf, ihrem Unternehmen seit mehr als 20 Jahren treu zu dienen und dann kommt da ein Youngster und erklärt ihnen, dass sie sich längst auf dem Weg der Verblödung befänden.

6. Teamfähigkeit

Klassische Frage im Vorstellungsgespräch: „Was verstehen Sie eigentlich unter Teamwork?“ Eine gute Orientierung gibt hier die amerikanische Übersetzung für das Wort „TEAM“: Together Everybody Achieves More. Teamwork heißt nicht, Ferien vom Ich zu nehmen und sich von seinen eigenen Wahrnehmungen und Wertvorstellungen zu verabschieden. Hier muss man als Jobaspirant/in deutlich machen, dass Harmonie kein Selbstzweck ist. In der ehemaligen DDR galt das ungeschriebene Gesetz „Hauptsache einig – kann ruhig falsch sein“. Wie gefährlich „Groupthink“ ist, haben die aktuellen Skandale nicht nur in der Automobilindustrie gezeigt und deshalb werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht, die das Zeug dazu haben, bei

Bedarf andere Teammitglieder „gegen den Strich“ zu bürsen.

7. Prozessorientierung

Eine Textpassage aus einem Stellenangebot: „Neben einem abgeschlossenen Hochschulstudium erwarten wir eine ausgeprägte Beratungs- und Lösungskompetenz in allen wesentlichen HR-Fragestellungen sowie hohe Prozessorientierung.“ Prozessorientierung – was ist das? Hier ein Gedankenexperiment: Wir befinden uns im 13. Jahrhundert auf der Baustelle vom Kölner Dom. Dort arbeiten drei Steinmetze. Der erste blickt grimmig, der zweite normal, der dritte freut sich – aber alle verrichten die gleiche Arbeit. Da kommt ein geistlicher Würdenträger vorbei und fragt jenen, der verdrießlich dreinschaut, was er denn da mache. „Ich verdiene mir mein Brot“, antwortet dieser. Dann wird der zweite, der mit dem ausdruckslosen Gesicht, gefragt: „Was machst Du denn da?“ Die Antwort lautet: „Ich behaue einen Stein“. Und wie antwortet der dritte Steinmetz – der mit der fröhlichen Miene – auf dieselbe Frage? „Ich baue den Kölner Dom“. Es ist klar, wer von den dreien über die besten Energiequellen verfügte, seine Tätigkeit besonders verantwortungsbewusst wahrnahm und vermutlich nie an seinem Arbeitsplatz fehlte.

Prozessorientierung heißt also, nicht nur das „Stückwerk“ zu sehen, an dem man gerade arbeitet, sondern das „Big Picture“ – also den gesamten Prozess, in dessen Verlauf Werte für Kunden geschaffen werden. Und wie kann man das im Vorstellungsgespräch zeigen? Wer prozessorientiert denkt, fragt nicht nur nach den zu bewältigenden Aufgaben, sondern zum Beispiel auch nach Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen oder eventuellen Reibungsverlusten in der Wertschöpfungskette.

8. Kritikfähigkeit

Kritikfähigkeit gehört für Personaler zu den Top Ten der Soft Skills. Aus gutem Grund: Kritikfähigkeit ist eine Voraussetzung für persönliche Entwicklung und damit auch für die Entwicklung eines Unternehmens. Ein tragisches Beispiel ist hier der Niedergang der finnischen Ikone *Nokia*. „Kritikresistenz“ hieß die tödliche Krankheit, die sich in das erfolgsverwöhnte Unternehmen eingeschlichen hatte. Manche bemerkten die Symptome für das einsetzende Siechtum, wagten diese aber nicht anzusprechen. Die typischen Merkmale waren innovationshemmende Strukturen, umständliche Informations- und Entscheidungsprozesse, Bürokratisierung, die Bestellung von 300 Vice Presidents und ein irres „Power pointing“. Gemanagt – nicht geführt – wurde *Nokia* von einem Justitiar und Finanzmann, dem ganz offensichtlich jegliches Verständnis für die Bedeutung von Soft Skills fehlte.

Enthusiasmus durch Energie.



Von Christian Bremer

2018. X, 187 Seiten. Kartoniert € 16,90

ISBN 978-3-8006-5633-2 | Neu im Februar 2018

Portofrei geliefert: vahlen.de/22251647

Starten Sie durch

Sie sind geboren, um das Leben zu genießen, zu wachsen und erfolgreich zu sein. Sicherlich sind Sie nicht geboren, um genervt, überfordert und gestresst zu sein. Das wissen Sie, aber den richtigen Durchbruch hatten Sie noch nicht. Gut, denn dann ist dieses Buch hier für Sie geschrieben.

Herzenswunsch verwirklichen

Die kraftvolle und ehrliche Sprache. Die guten Beispiele aus dem echten Leben. Die klaren Strategien. Dieser Cocktail verpasst Ihnen den nötigen Schubser, um endlich das zu tun, was Ihnen am Herzen liegt. Das Buch motiviert nicht nur, sondern es lässt Sie handeln. Damit Sie am Ende nichts bereuen, sondern voller Stolz, Glück und Zufriedenheit auf ein ungewöhnlich erfülltes Leben blicken können.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: vahlen.de | Verlag Franz Vahlen GmbH
80791 München | kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 168770

Vahlen

Das Soft Skill Kritikfähigkeit hat mehrere Aspekte. Da ist zum einen die Bereitschaft, Kritik anzuhören bzw. überhaupt zuzulassen und zum anderen der Mut, Kritik zu äußern. Vorsicht! Wer nur hören will, was gefällt, lebt gefährlich. Wer nur sagt, was gut ankommt, ist gefährlich. „Der Schmeichler ist ein Bösewicht“, heißt es im „Deutschen Wörterbuch“ von Jakob und Wilhelm Grimm. Konformismus, Opportunismus und falsch verstandene Loyalitäten haben in den letzten Jahren in deutschen Unternehmen einen immensen Schaden angerichtet. Der Kritikfähigkeit gebührt folglich großes Lob.

Und wie kann man sich auf diesem schwierigen Gelände gefahrlos bewegen? In der Persönlichkeitspsychologie gilt der Grundsatz, dass Schwächen, derer man sich bewusst ist, einem weniger schaden können. Und vor diesem Hintergrund ist die wenig prickelnde Frage nach den persönlichen Schwächen ja auch zu verstehen. Niemand sucht hier den Blick in seelische Abgründe. Erwartet wird allerdings, dass man das Anforderungsprofil der angestrebten Aufgabe mit dem eigenen Leistungsprofil abgeglichen hat und die Diskrepanzen, die der Personaler mit Sicherheit in den schriftlichen Unterlagen bemerkt hat, anspricht. Kein Auslandssemester absolviert? Sollte man bedauern. Englisch nur „gut in Wort und Schrift“, obwohl im Stellenangebot „verhandlungssicher“ stand? Bei entsprechendem Problembewusstsein lässt sich dieses Defizit beseitigen. Und wenn einem bei der tückischen Frage nach dem „Klug’schen Gesetz“ gar nichts einfällt, dann ist das gut so, denn dieses Gesetz gibt es nicht.

Man muss nicht alles wissen, aber man sollte wissen, was man nicht weiß. Das ist ein guter Ausgangspunkt für einen erfolgreichen beruflichen Weg nach dem Studium. Selbstredend handelt es sich hier um ein Soft Skill. „Erkenne Dich selbst“ lautet die Aufforderung am *Apollo*-Tempel von Delphi. Und die ist zeitlos.

Literatur

„Erfolgreich bewerben mit Soft Skills.“ erschienen 2016 bei der Haufe Gruppe. Aktueller Titel 2017 bei Haufe: „Bewerben in Deutschland“ für Expatriates. Weitere Infos unter www.mueller-thurau.de