

# Höhere Anforderungen im heutigen Arbeitsmarkt

**Sich im Arbeitsmarkt zu behaupten, wird auch deshalb schwieriger, weil Fachkompetenz allein immer weniger ausreicht. Insbesondere Führungspersonen benötigen umfassende persönliche Kompetenzen.**

von ANITA MELI  
und URS VON ARX

Gerade der heutige Arbeitgebermarkt mit erhöhten Stellenprofilen zeigt, dass das Zünglein an der Waage, wenn es darum geht, sich erfolgreich um eine Stelle zu bewerben und diese auch umfassend auszufüllen, zunehmend im Bereich der Führungs- und Sozialkompetenz liegt. Unter fachlich gleichwertigen Kandidatinnen und Kandidaten schwingt richtigerweise diejenige Person mit umfassenderer Gesamtkompetenz obenaus. Oft auch, wenn es bei der zu besetzenden Stelle nicht um eine Kaderposition geht. Denn abgesehen von der Fähigkeit, sich selber effizient zu «managen», kommen entsprechende Fähigkeiten auch in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten und gegenüber Kunden voll

zum Tragen. Selbstdisziplin, Selbstvertrauen, die Fähigkeit zur Eigenmotivation und Eigeninitiative machen sich für Arbeitgeber in jedem Fall bezahlt.

Oft wird diesen Aspekten noch zu wenig Gewicht beigemessen, und viele denken, durch praktische Erfahrung allein könnten sie die nötige persönliche Kompetenz erwerben. Erfahrung spielt zwar eine wichtige Rolle, ebenso wichtig ist es jedoch, ständig gezielt die eigenen Führungseigenschaften zu verbessern. Dazu bieten sich vielfältige Möglichkeiten an. Führungsseminare sind sehr gefragt, werden entsprechend gerne besucht und im Lebenslauf aufgeführt. Die Erfahrung mit diesen konventionellen Seminaren und Kursen zeigt, dass der Transferverlust meistens immens ist. Trotz viel Begeisterung und Inspiration kann nur ein kleiner Teil in die tägliche Führungspraxis umgesetzt werden. Wenn diese Ausbildungen den Arbeitgeber oder

Arbeitnehmer auch noch viel Geld kosten, fällt der Return on Investment entsprechend bescheiden aus.

## Oft entscheiden die Soft-Factors

Die Personalberater scheiden in ihren Interviews mit den Stellenbewerbern die Spreu vom Weizen, wobei das Fachliche vorausgesetzt wird. Es gilt, auch auf nicht fachliche Kompetenzen zu achten, denn spätestens bei einem Anstellungsgespräch werden in erster Linie persönliche Ausstrahlung, Integrität, Kommunikationsfähigkeit und andere zwischenmenschliche Faktoren wahrgenommen. Gerade diese so genannten Soft-Factors sind jedoch alles andere als zufällig. Begleitprozesse über einen längeren Zeitraum, wie Coaching oder Supervision, beeinflussen die Selbstführungs- und Sozialkompetenz nachhaltig positiv.

Dabei ist wichtig, dass Führungswissen nicht nur erworben, sondern mittels zeitgemässer Instrumente erfolgreich in den Führungsalltag umgesetzt wird. Es muss gelingen, effektive-

res Führungsverhalten zur Routine zu machen. Entsprechende Kompetenzen sind ständig bewusst zu überprüfen, positiv anzupassen und gezielt zu festigen. Zunehmend wird der Begriff «gelenkte Selbstentwicklung» ins Spiel gebracht, der diesen anspruchsvollen, aber durchaus machbaren Prozess treffend umschreibt. Die meisten glauben heutzutage, keine Zeit für eine solche Auseinandersetzung zu haben. Wer jedoch den Umgang mit seiner Zeit verbessern will, muss dafür Zeit einsetzen! Und Führungspersonen haben in erster Linie eine Person zu führen – nämlich die eigene.

## Sozial relevante Erfahrungen

Zu einseitige Ausrichtung auf fachliche Qualifikationen gefährdet die Arbeitsmarktfähigkeit, und dies in einer Zeit, wo die durchschnittliche Anzahl Stellenwechsel im Laufe eines Berufslebens deutlich zunimmt. Der Stellenwert nicht fachlichen Kompetenzaufbaus zeigt sich auch darin, dass sozial relevante Erfahrungen aus verschiedensten Lebensbereichen (Familienarbeit, Arbeit in Hilfs- und Non-Profit-Organisationen) zunehmend gewichtet werden. Im heutigen Arbeitgebermarkt gewinnen bei Selektionsgesprächen –

Fachkompetenz vorausgesetzt – auch solche Kriterien an Bedeutung. Dokumentierbare Resultate und ausgewiesene praktische Erfolge rücken mehr in den Vordergrund.

Die Investition in eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den persönlichen Kompetenzen lohnt sich in jedem Fall, und gerade in diesem Bereich liegt noch ungeheuer viel Potenzial brach. Wer mehr aus seiner Gesamtpersönlichkeit macht, hat auch bei der Stellensuche im entscheidenden Moment die Nase vorn.



Bilder: pd

**Anita Meli** ist Teilhaberin der Meli & Partner AG, einer Personalberatung für den kaufmännischen Bereich, Zürich. 01 211 74 90 oder [www.melipartner.ch](http://www.melipartner.ch).  
**Urs von Arx** ist Inhaber von Leadership Coaching, Humlikon. 052 301 28 11 oder [leadership@ursvonarx.ch](mailto:leadership@ursvonarx.ch)