
Bedeutung von Soft Skills in einer sich wandelnden Unternehmenswelt

Michaela Moser

Bedeutung von Soft Skills in einer sich wandelnden Unternehmenswelt

Eine Studie zu dem besonderen
Stellenwert von Kompetenzen
im Personalmanagement

 Springer Gabler

Michaela Moser
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-22272-7 ISBN 978-3-658-22273-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22273-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Als „globale Währung des 21. Jahrhunderts“ (Gurria 2012, S. 3) gewinnen Kompetenzen in der Arbeitswelt an Bedeutung, so dass der Siegeszug des Kompetenzdenkens unaufhaltsam scheint (Erpenbeck/Sauter 2013, S. 191). Nahezu alle großen Unternehmen verfügen über ein in ihrer Personalauswahl und -entwicklung verankertes Kompetenzmodell (Erpenbeck/Von Rosenstiel/Grote 2013) und auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen wird dieser Gedanke zunehmend interessant (Geldermann 2011, S. 11 und 55). Im Fokus aller Kompetenzbemühungen steht die Akquise kompetenter Mitarbeiter vom externen Arbeitsmarkt, das Ausschöpfen bereits vorhandener Kompetenzpotenziale und der Aufbau fehlender Kompetenzen durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen. In diesem Kontext drängt sich die Frage auf, inwieweit das Kompetenzmanagement auch den überfachlichen Kompetenzen den Stellenwert beimisst, den sie in einer sich wandelnden Unternehmenswelt verdienen. Vor diesem Hintergrund initiierte der Fachbereich der Managementkompetenzen an der Europäischen Fachhochschule das Forschungsprojekt „Soft Skills und ihre Bedeutung“.

Zahlreiche Unternehmensvertreter unterstützten das Projekt durch ihre engagierte Teilnahme an einer online-Befragung und die sich daran anschließenden Interviews. Dafür möchte ich mich an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich bedanken. Die wertvollen Hinweise und Anregungen vermittelten mir einen sehr guten Einblick in ihre Unternehmenspraxis. Weiterhin gilt mein Dank der Initiative Great place to work, die ihre Kooperationspartner zur Mitwirkung an der Studie aufgerufen hat. So konnte die Anzahl der Unternehmen, die sich an der online-Befragung beteiligten, deutlich erhöht werden.

Dieses Buch wäre nicht ohne die wertvolle Mitarbeit einer Vielzahl weiterer Personen entstanden, denen ich meinen herzlichen Dank schulde. Besonders möchte ich mich bei Carina Berg vom Springer-Verlag be-

danken, die das Forschungs- und Buchprojekt gleich interessant fand und einen Markt dafür gesehen hat. Auch Miriam List, meiner Lektorin beim Springer-Verlag, danke ich für die wertvollen Tipps und Anregungen, die sie mir bei der Erstellung des Buches gegeben hat.

Wie bei jeder meiner Veröffentlichungen kümmerte sich Liane Metzler um die Professionalisierung der Abbildungen. Ohne Deine Unterstützung wäre das Buch nur halb so schön. Ebenso bin ich Thorsten Schomann sowie Verena Köhn zu Dank verpflichtet, die mir mit ihrer Fachkompetenz bei der Erstellung des Fragebogens zur quantitativen und qualitativen Befragung zur Seite standen. Verena Köhn entlastete mich zudem bei der Auswertung der Umfrageergebnisse. Auch die Unterstützung von Kathrin Hessling, Katja Meyer-Wegner, Jens Nesper und Julie Zenner im Rahmen des Pretests hat zum guten Gelingen des Projektes beitragen. Nicht zuletzt gilt mein besonderer Dank Charlotte Wodak und Lara Dingendorf, die in mühevoller Kleinstarbeit die durchgeführten Interviews transkribierten. Ohne Euch hätte ich das nicht geschafft! Danke dafür!

Köln, 05.03.2018

Michaela Moser

P.S.:

„Sich selbst darf man nicht für so göttlich halten, dass man seine eigenen Werke nicht gelegentlich verbessern könnte.“ (Ludwig van Beethoven)
Deshalb meine persönliche Bitte an Sie: Geben Sie mir Feedback zu diesem Buch. Sie erreichen mich per E-Mail: m.moser@evitura.de. Wenn Sie darüber hinaus weitere, relevante Sachverhalte und Beispiele zu diesem Thema mit mir diskutieren möchten, teilen Sie mir diese bitte mit. Nur so kann ich das Buch verbessern und wirksamer für andere an dem Kompetenzthema Interessierte aufbereiten, wenn es zu einer zweiten Auflage kommen sollte. Ich verspreche zu antworten und freue mich auf einen regen Kontakt und Gedankenaustausch. Selbstverständlich werden Ihre Aussagen, Meinungen und Fallbeschreibungen streng vertraulich behandelt.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch betonen, dass ich im Rahmen der besseren Lesbarkeit des Textes ausschließlich von der männlichen Form ausgehe. Selbstverständlich meine ich immer beide Geschlechter.

Die Autorin

Prof. Dr. Michaela Moser



Prof. Dr. Michaela Moser ist Geschäftsführerin der Personal- und Managementberatung evitura GmbH. Als Spezialistin für die Themen „Managementkompetenzen“ und „Demokratisierung von Unternehmen“ beschäftigt sie sich ausgiebig mit Strategien zur Mitarbeiterpartizipation, neuen Führungsansätzen und dem Training sozialer Kompetenzen.

Michaela Moser begleitet Unternehmen bei der Einführung eines kooperativen Miteinanders und lädt zu neuen Perspektiven ein. Als zertifizierter Coach begleitet sie Fach- und Führungskräfte mit gezielten Coachings bei Change-Prozessen im Zusammenhang mit der Abflachung von Hierarchien und dem damit verbundenen Findungsprozess einer neuen Rolle. Als geprüfte Mediatorin hilft sie bei der Auflösung von Stresssituationen, die durch Konflikte am Arbeitsplatz und im Unternehmensumfeld entstehen.

Die promovierte Diplom-Kauffrau verfügt über langjährige Management-Erfahrung in diversen international tätigen Konzernen, unter anderem als obere Führungskraft eines international tätigen Baukonzerns sowie als Geschäftsführerin einer Konzerngesellschaft. In diesen Funktionen konzentrierte sie sich auf den Aufbau und die Gestaltung von Organisationsstrukturen und -prozessen. Aufgrund dieser Tätigkeiten sind ihr die politischen Probleme in einem Großkonzern und die konstruktive Konfliktlösung im Rahmen hierarchischer Wirtschaftsstrukturen sowie Change-Management-Prozesse bestens vertraut.

Michaela Moser ist zudem Professorin für den Bereich „Managementkompetenzen“ an der Europäischen Fachhochschule und Leiterin des Instituts für Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in neuen Ansätzen der Mitarbeiterführung

und dem Aufbau von Selbstorganisationsfähigkeiten. Die Kombination aus wissenschaftlichen Erkenntnissen mit praktischen Erfahrungen sowie die analytische, innovative und lösungsorientierte Herangehensweise an Beratungsprojekte zeichnen sie aus.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Die Autorin	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Einleitung	1
2 Soft Skills als überfachliche Managementkompetenzen	3
2.1 Soft Skills – ein schillernder Begriff	3
2.2 Kompetenzbegriff	4
2.2.1 Kompetenz als Selbstorganisationsfähigkeit.....	4
2.2.2 Abgrenzung zur Qualifikation	6
2.2.3 Abgrenzung zum Wissen	7
2.2.4 Abgrenzung zum Talent	10
2.3 Kompetenzarten	10
2.4 Managementkompetenzen	12
2.5 Graduelle Ausprägungen von Kompetenzen	14
2.6 Konstituenten der Handlungskompetenz	15

3	Kompetenzen im operativen Personalmanagement.....	17
3.1	Kongruenz von Kompetenz und Handlungsanforderung	17
3.2	Kompetenzen in der Personalauswahl.....	18
3.2.1	Anforderungsprofil	18
3.2.2	Stellenanzeige	20
3.2.3	Auswahlverfahren.....	21
3.3	Kompetenzen in der Personalentwicklung	25
3.3.1	Systematische Personalentwicklung	25
3.3.2	Instrumente der Personalentwicklung	27
3.3.3	Individualisierung der Personalentwicklung	30
3.3.4	Lern- und Interaktionsform	31
3.3.5	Soft Skills als Gegenstand von Mitarbeiterjahresgesprächen.....	33
3.3.6	Zielvereinbarungen für Soft Skills	34
3.3.7	Kostenübernahme	35
4	Forschungsprojekt.....	37
4.1	Forschungsfrage.....	37
4.2	Untersuchungsgegenstand	38
4.3	Methodisches Vorgehen.....	42
4.3.1	Mixed-Method-Ansatz	42
4.3.2	Vorgehen quantitative Befragung.....	45
4.3.3	Probandenauswahl für die quantitative Befragung	46
4.3.4	Vorgehen qualitative Interviews	49
4.3.5	Transkription.....	51
4.3.6	Qualitative Inhaltsanalyse	52

5	Forschungsergebnisse.....	53
5.1	Rücklaufquote.....	53
5.2	Stellenwert überfachlicher Kompetenzen.....	54
5.2.1	Allgemein.....	54
5.2.2	Kommunikation.....	56
5.2.3	Teamfähigkeit.....	59
5.2.4	Führung.....	60
5.2.5	Entscheidungskompetenz.....	62
5.2.6	Projektmanagement.....	63
5.2.7	Interkulturelle Kompetenz.....	64
5.2.8	Risikoanalyse.....	66
5.2.9	Verhandlungskompetenz.....	67
5.3	Weitere wichtige Kompetenzen.....	67
5.4	Überfachliche Kompetenzen im Rekrutierungsprozess.....	68
5.4.1	Verbindliche Definition.....	68
5.4.2	Überfachliche Kompetenzen in Anforderungsprofilen.....	70
5.4.3	Überfachliche Kompetenzen in Stellenanzeigen.....	70
5.4.4	Definition von Kompetenzen in Stellenanzeigen.....	74
5.4.5	Definition überfachlicher Kompetenzen als Muss- oder Wunsch-Kriterium.....	75
5.4.6	Feststellung der Soft Skills im Rekrutierungsprozess.....	77
5.4.7	Bedeutung der Soft Skills in der Personalauswahl im Vergleich zu Fachkompetenzen.....	80
5.5	Überfachliche Kompetenzen in der Personalentwicklung.....	81
5.5.1	Systematische Entwicklung von Soft Skills.....	81
5.5.2	Kostenverteilung.....	83
5.5.3	Soft Skills als Grundlage von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen.....	84

5.6 Zukünftiger Stellenwert überfachlicher Kompetenzen.....	86
5.7 Überfachliche Kompetenzen als Wettbewerbsfaktor	88
6 Kernaussagen und Handlungsempfehlungen	91
6.1 Allgemeine Bedeutung einzelner Soft Skills.....	91
6.2 Soft Skills in der Personalauswahl	93
6.3 Soft Skills in der Personalentwicklung.....	95
6.4 Zukünftige Bedeutung der Soft Skills	96
7 Fazit und Ausblick.....	97
Literaturverzeichnis	99
Anhang	117

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	Komponenten von Handlungswissen	8
<i>Abbildung 2:</i>	Gliederung von Kompetenzen	11
<i>Abbildung 3:</i>	Zusammenwirken von Personal- und Organisationsentwicklung.....	16
<i>Abbildung 4:</i>	Flow-Konzept.....	18
<i>Abbildung 5:</i>	Feststellung von Kompetenzkriterien mittels Bewerbungsunterlagen.....	22
<i>Abbildung 6:</i>	Feststellung von Kompetenzkriterien mittels Vorstellungsgespräch	23
<i>Abbildung 7:</i>	Bedarfsanalyse	26
<i>Abbildung 8:</i>	Personalentwicklungsmaßnahmen.....	29
<i>Abbildung 9:</i>	Kienbaum-Kompetenz-Pyramide.....	31
<i>Abbildung 10:</i>	Auf Unternehmen einwirkende Megatrends	39
<i>Abbildung 11:</i>	Mixed-Method-Design des Forschungsvorhabens.....	43
<i>Abbildung 12:</i>	Befragungsmethoden	44
<i>Abbildung 13:</i>	Verteilung der Personalverantwortlichen.....	47
<i>Abbildung 14:</i>	Branchenverteilung.....	48
<i>Abbildung 15:</i>	Anzahl der Mitarbeiter.....	49
<i>Abbildung 16:</i>	Branchenverteilung der qualitativen Befragung.....	50
<i>Abbildung 17:</i>	Rücklaufquote	53
<i>Abbildung 18:</i>	Bedeutung überfachlicher Kompetenzen für Führungskräfte.....	55

<i>Abbildung 19:</i>	Bedeutung überfachlicher Kompetenzen für Fachkräfte	56
<i>Abbildung 20:</i>	Systematisierung ausländischer Marktbearbeitungsformen	65
<i>Abbildung 21:</i>	Weitere, wichtige Kompetenzen	68
<i>Abbildung 22:</i>	Anteil einheitlicher, verbindlicher Definitionen	69
<i>Abbildung 23:</i>	Soft Skills im Anforderungsprofil für Führungskräfte	71
<i>Abbildung 24:</i>	Soft Skills im Anforderungsprofil für Fachkräfte	71
<i>Abbildung 25:</i>	Soft Skills in Stellenanzeige für Führungskräfte	72
<i>Abbildung 26:</i>	Soft Skills in Stellenanzeige für Fachkräfte	72
<i>Abbildung 27:</i>	Nennung der Soft Skills als Schlagwort	74
<i>Abbildung 28:</i>	Soft Skills als Muss-Kriterium für Führungskräfte	76
<i>Abbildung 29:</i>	Soft Skills als Muss-Kriterium für Fachkräfte	76
<i>Abbildung 30:</i>	Strukturierungsgrad eines Interviews	79
<i>Abbildung 31:</i>	Bestandteil der systematischen Weiterentwicklung	82
<i>Abbildung 32:</i>	Kostenverteilung	83
<i>Abbildung 33:</i>	Überfachliche Kompetenzen als Teil von Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächen	85
<i>Abbildung 34:</i>	Zukünftige Bedeutung der Soft Skills für Führungskräfte	87
<i>Abbildung 35:</i>	Zukünftige Bedeutung der Soft Skills für Fachkräfte	87

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung(en)
BWP	Zeitschrift für Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
Dr.	Doktor/in
etc.	et cetera
f.	folgende(r)
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	folgende (Pl.)
GdWZ	Zeitschrift Grundlagen der Weiterbildung
IBV	Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit
i.e.S.	im engeren Sinn(e)
i.w.S.	im weiteren Sinn(e)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
Prof.	Professor/in
PS	Postskriptum
S.	Seite(n)
sog.	sogenannte(r, n)
u.a.	und andere
z.B.	zum Beispiel