

Soziale und emotionale Führungskompetenz

Vorstellungsgespräch Die so genannten soft factors tragen nebst Fachkompetenzen massgeblich zur Ausübung einer Kader- oder Führungsfunktion bei.

VON DANIEL HINDER



DANIEL HINDER, dipl. Psychologe IAP und dipl. Betriebsökonom FH, ist Partner bei solveras network for solutions und führt eine psychologische Praxis in Bonstetten. Er ist spezialisiert auf lösungsorientierte Kurzzeitberatung, Supervision/Coaching, Einzel-/Gruppen-Assessments und Trainings zur Förderung der emotionalen Intelligenz.

WAS VERSTEHT MAN UNTER «SOFT FACTORS»? Wie werden diese in einem zeitlich begrenzten Vorstellungsgespräch effizient erhoben und beurteilt, und welche ergänzenden Instrumente können unterstützend eingesetzt werden? Mit «soft factors» werden emotionale und soziale Kompetenzen umschrieben. Daniel Goleman gibt in seinen Büchern zum Thema Emotionale Intelligenz eine praxisorientierte und leicht nachvollziehbare Begriffsklärung bezüglich «soft factors». Im Wesentlichen können die nachstehenden fünf Grundfähigkeiten unterschieden werden:

Selbstwahrnehmung: Darunter versteht man die Fähigkeit, die eigenen Emotionen wahrzunehmen und sich ihrer Wirkung bewusst zu sein, persönliche Stärken und Schwächen realistisch einzuschätzen und so eine angemessene Selbstsicherheit und ein gesundes Selbstvertrauen aufzubauen.

Selbststeuerung: Diese Fähigkeit ermöglicht, die eigenen Gefühle – insbesondere bedrängende und aggressive – einerseits angemessen für die eigene Person, andererseits adäquat für das soziale Umfeld auszudrücken.

Empathie: Einfühlungsvermögen ist für die Kontaktaufnahme und die Bezie-

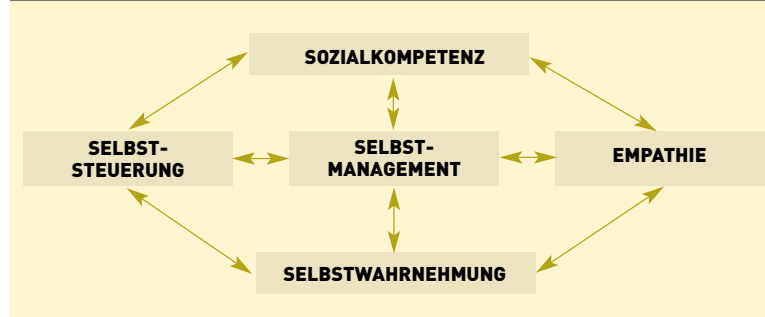
hungsgestaltung eine wichtige Voraussetzung. Mit dieser Fähigkeit kann man sich auf andere Menschen emotional einstellen, mit ihnen mitfühlen und sie besser verstehen und respektieren.

Soziale Kompetenz: Dank dieser Fähigkeit wird es möglich, Kontakte zu anderen Menschen herzustellen und ein Netz von Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Gerade in Konfliktsituationen ist es wichtig, auf andere eingehen zu können und tragfähige, konsensorientierte Lösungen gemeinsam zu finden.

Selbstmanagement: Mit dieser Fähigkeit kann man auch in schwierigen Situationen eine optimistische Grundhaltung bewahren und sich immer wieder selbst motivieren. Wenn Emotionen zudem in den Dienst eines Zieles gestellt werden, in diesem Sinne eine hohe Identifikation und Überzeugung mit einer Aufgabe erreicht wird, können Höchstleistungen erzielt werden.

DIESE FÜNF FÄHIGKEITEN stehen weder nur für sich alleine noch sind sie klar abgrenzbar. Sie stehen in einer wechselseitigen Abhängigkeit und weisen Überlappungen auf. Die Prinzipskizze in Abbildung 1 versucht, dies zu verdeutlichen.

ABBILDUNG 1: DIE GRUNDFÄHIGKEITEN DER EMOTIONALEN INTELLIGENZ



Die anspruchsvolle Aufgabe besteht nun darin, diese «soft factors» in einem Anforderungsprofil soweit zu konkretisieren, dass sie in einem Vorstellungsgespräch abgeklärt und beurteilt werden können. Bereits im Vorfeld eines Personalgewinnungsprozesses sollte deshalb definiert werden, welche «soft factors» aufgrund personalpolitischer, gruppendynamischer und funktionsspezifischer Überlegungen im Vordergrund stehen. Es reicht nicht mehr aus, nur mit Begriffen zu arbeiten wie «grosse Konfliktfähigkeit», «hohe Belastbarkeit» oder «gute Selbstmotivation». Diese allgemeingültigen Bezeichnungen müssen mit einer aussagekräftigen und

verständlichen inhaltlichen Bedeutung versehen werden. Dabei sollte grundsätzlich die Frage beantwortet werden, wie es auf der Verhaltensebene zum Ausdruck kommt, wenn etwa jemand als konfliktfähig beurteilt wird. Hilfreich dafür ist, die für die vakante Stelle typischen Situationen zu diskutieren und dann festzuhalten, welche Art von Verhalten erwünscht ist.

WENN DIE «SOFT FACTORS» definiert sind, kann das Vorstellungsgespräch fundiert vorbereitet werden. Ein bewährtes Vorgehen ist die von William C. Byham entwickelte «Targeted Selection»-Interviewmethode mit

ihren Verhaltensdreiecksfragen (siehe Abbildung 2).

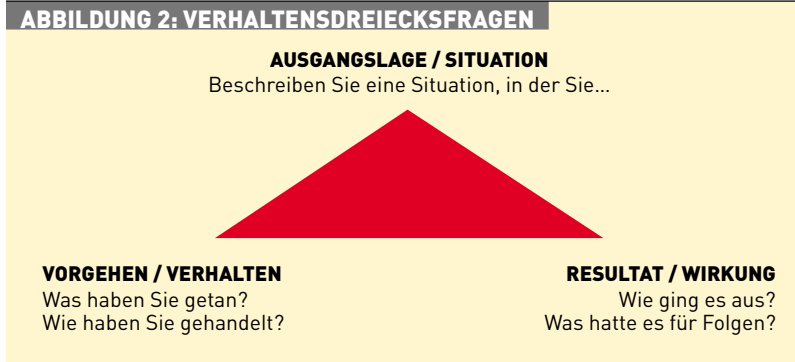
Diese Fragen ermöglichen das gezielte Abklären von «soft factors». Im Vordergrund stehen nicht hypothetisierende Fragen wie «Was würden Sie tun, wenn...?», sondern offene Fragen, die auf Erlebnisse und Erfahrungen aus der Praxis und das dabei gezeigte persönliche Verhalten abzielen. In Bezug auf die Konfliktfähigkeit könnten folgende Fragen gestellt werden:

Situation: «Welcher Konflikt war für Sie sehr schwierig zu bewältigen? Welche Personen waren involviert? Was für eine Rolle haben Sie gespielt? Wie kam es zu diesem Konflikt? Wer oder was hat ihn eskalieren lassen?»

Verhalten: «Was haben Sie konkret in dieser Situation getan? Welche Überlegungen haben Sie sich vor, während und nach dem Konflikt gemacht? Was fühlten Sie, und welche Gefühle bereiteten Ihnen besondere Mühe? Welche Taktik wählten Sie aus welchem Grund?»

Ergebnis: «Was haben Sie mit Ihrem Handeln erreicht respektive nicht erreicht? Wie wurde Ihr Verhalten von den anderen involvierten Parteien aufgenommen? Was haben Sie aus dieser Erfahrung gelernt? Was würden Sie das nächste Mal anders machen?»

MIT DIESEN FRAGEN WIRD ERMÖGLICHT, dass anschauliche und nachvollziehbare Informationen hinsichtlich der «soft factors» gewonnen und diese mit dem Anforderungsprofil verglichen werden können. Es ist bedeutsam, dass mit einer gewissen Hartnäckigkeit nachgefragt wird, bis ein möglichst klares Bild bezüglich der betreffenden emotio-



nen und sozialen Kompetenzen entsteht und Unklarheiten oder gar Widersprüche bereinigt werden können. Zudem muss darauf geachtet werden, dass nicht aufgrund einer gut gemeinten Schonhaltung gegenüber dem Kandidaten oder der Kandidatin vertiefende Fra-

gen nicht gestellt werden. Auf der anderen Seite sollte sich das Bewerbungsgespräch aber auch nicht zu einem polizeilichen Verhör entwickeln.

«EIN BEWERBUNGSGESPRÄCH IST KEIN POLIZEIVERHÖR»

Daniel Hinder

gen nicht gestellt werden. Auf der anderen Seite sollte sich das Bewerbungsgespräch aber auch nicht zu einem polizeilichen Verhör entwickeln.

WEITERE UNTERSTÜTZENDE INSTRUMENTE können die Abklärung der «soft factors» erleichtern und Vorstellungsgespräche entsprechend ergänzen:

Persönlichkeitsfragebogen: Mit Hilfe eines geeigneten Persönlichkeitsfragebogens wird einer Kandidatin oder einem Kandidaten ermöglicht, sich selber hinsichtlich der «soft factors» selbst einzuschätzen. Die Personalfachfrau oder

der Personalfachmann kann dann im Anschluss an das Vorstellungsgespräch aufgrund des persönlichen Eindrucks und der gewonnenen Erkenntnisse eine Fremdbeurteilung vornehmen. Die Übereinstimmungen oder die Diskrepanzen zwischen der Selbst- und

Anzahl der fragten emotionalen und sozialen Fähigkeiten gefordert sind. Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines solchen Rollenspiels ist, dass es durch eine psychologisch geschulte Person in Zusammenarbeit mit den zuständigen Linienverantwortlichen und Personalfachleuten entwickelt und durchgeführt wird. Richtig eingesetzt kann eine Praxissimulation eine Fülle von Informationen in Bezug auf die «soft factors» generieren.

Prozessanalyse: Schliesslich können mit der Prozessanalyse des durchgeführten Vorstellungsgesprächs wichtige weitere Erkenntnisse gewonnen, der bereits vorhandene Eindruck bestätigt oder wieder in Frage gestellt werden. So kann beispielsweise die Kommunikationsfähigkeit einer Kandidatin oder eines Kandidaten beurteilt werden, indem die aus dem Gespräch resultierenden Schlussfolgerungen diesbezüglich mit dem tatsächlich gezeigten kommunikativen Verhalten verglichen werden.

DIE ABKLÄRUNG DER «SOFT FACTORS» im zeitlich oft knappen Rahmen eines Vorstellungsgesprächs ist eine nicht ganz einfache, aber sehr interessante und sicherlich zu bewältigende Herausforderung. Eine fundierte Vorbereitung, eine professionelle Durchführung und eine zielgerichtete Auswertung eines klar strukturierten Interviews sowie der Einsatz von ergänzenden Instrumenten ist ein adäquates Vorgehen im Personalgewinnungsprozess, um die «soft factors» soweit als möglich und nötig zu ermitteln. Auf diese Weise wird es letztlich möglich, die am besten geeignete Person für eine bestimmte Stelle zu finden. ■