

Überblick über das Buch:

## Soft Skills fördern – Strukturiert Persönlichkeit entwickeln

erschienen im hep-verlag, Bern, 2009.

### **Definition von Soft Skills**

Unter Soft Skills werden Kompetenzen (Fähigkeiten) verstanden, die nicht nur kognitives Wissen und praktische Fertigkeiten umfassen, sondern auch die Einstellung eines Menschen.

### **Aufbau**

Jedes Kapitel enthält eine Einführung in den Kompetenzbereich und daran anschließend fünf Soft Skills in je einem Teilkapitel, das identisch aufgebaut ist:

1. **Beschreibung** des Soft Skills mit seinen fünf Teilkompetenzen (vgl. folgende Seiten dieses Überblicks).
2. **Kompetenzraster** mit drei Entwicklungsstufen und fünf Teilkompetenzen.
3. **Konkrete Tipps** für die Förderung des Soft Skills bei
  - Kindern,
  - Jugendlichen,
  - Erwachsenen und
  - bei sich selbst.

Speziell gekennzeichnete Verweise führen zu Zusammenhängen mit anderen Kompetenzen oder Werkzeugen, die in der Werkzeugliste beschrieben sind.

### **Werkzeugliste**

Dem Buch beigelegt ist eine Werkzeugliste mit Beschreibungen bekannter und weniger bekannter Methoden und Modelle, wie sie bei der Schulung von Soft Skills verwendet werden können. Vom ABC der Gefühle über Gruppenprozessanalyse und Moralentwicklung bis hin zum Zürcher Ressourcenmodell.

### **Hinweis**

Dieses Buch ist mit Umsicht zu genießen. Die Lesenden sind selbst dafür verantwortlich, sich die Mengen und Zutaten so auszusuchen, dass sie davon keine Beschwerden bekommen. **Davon, es von vorne bis hinten durchzulesen oder in zu großen Happen zu verschlingen, ohne das Gelesene gut durchzukauen, wird dringend abgeraten.** Denn die Auseinandersetzung mit Soft Skills braucht eine hohe eigene Bereitschaft, sich einzulassen und zu reflektieren, braucht Zeit, braucht Entwicklungs- und Selbstkompetenz in hohem Maße. Es liegt der Autorin sehr daran, die komplexe Aufgabe, Menschen bei ihrer Entwicklung zu begleiten und zu fördern, nicht zu trivialisieren und zu banalisieren. Deshalb ist dieses Buch kein Ratgeber der einfachen Sorte, sondern ein Handbuch mit Grundlagen und Instrumenten, die die geeigneten Leserinnen und Leser für sich selbst immer wieder neu entdecken können.

## Kapitel I Entwicklungskompetenz

### I.1 Lernbereitschaft

#### Teilkompetenzen

- I.1.1 Offen sein für Neues
- I.1.2 Sich selber motivieren
- I.1.3 Eigenes Lernverhalten kennen
- I.1.4 Aus Fehlern lernen
- I.1.5 Kreativ sein

#### Definition

Lernbereitschaft ist die Offenheit, eine Veränderung zu erwägen und aktiv in die richtige Richtung einzuleiten.

### I.2 Reflexionsfähigkeit

#### Teilkompetenzen

- I.2.1 Perspektivenwechsel
- I.2.2 Die eigene Werthaltung erkennen
- I.2.3 Sich selbst realistisch einschätzen
- I.2.4 Kritikfähigkeit
- I.2.5 Verantwortung für die eigene Entwicklung übernehmen

#### Definition

Bei einem Arbeits-, Entwicklungs- oder Lernprozess braucht es immer wieder das Innehalten, den Perspektivenwechsel und die kritische Betrachtung der eigenen Werthaltungen, Beiträge und Möglichkeiten.

### I.3 Entwicklungsbedarf klären

#### Teilkompetenzen

- I.3.1 Standortbestimmung: Was ist vorhanden?
- I.3.2 Bedarfsklärung: Was sollte sein?
- I.3.3 Potenzial nutzen: Was ist möglich?
- I.3.4 Persönliche Prioritäten setzen
- I.3.5 Maßnahmen ableiten: Wie sieht der Entwicklungsweg aus?

#### Definition

Den Entwicklungsbedarf klären zu können heißt nicht weniger, als zu wissen, was man kann und was man noch braucht, um den Anforderungen des Lebens gewachsen zu sein.

### I.4 Entwicklung planen

#### Teilkompetenzen

- I.4.1 Strategisch denken
- I.4.2 Individuelle Ressourcen planen
- I.4.3 Ziele und Indikatoren festlegen
- I.4.4 Evaluation planen
- I.4.5 Interaktionen planen: Lernen mit andern

#### Definition

Da Entwicklung und Lernen grundsätzlich immer in einem sozialen Zusammenhang geschieht, umfasst die Entwicklungsplanung immer auch die Planung des Austauschs mit andern – neben dem strategischen Denken und Ziele setzen.

### I.5 Entwicklungserfolg überprüfen

#### Teilkompetenzen

- I.5.1 Prozesse beobachten
- I.5.2 Persönlichen Lernerfolg beurteilen
- I.5.3 Entwicklungserfolg im Lernfeld beurteilen
- I.5.4 Entwicklungserfolg im Praxisfeld beurteilen
- I.5.5 Wirksamkeit überprüfen

#### Definition

Am Anfang steht die gemeinsame Zielformulierung und das sorgfältige Einbeziehen des Funktions- bzw. des Lernfeldes. Es muss vor der Schulung transparent werden, ob der Lernerfolg dem Funktionsfeld oder der Persönlichkeitsentwicklung dienen soll. Eine Weiterbildungsvereinbarung mit dem Vorgesetzten (im betrieblichen Umfeld) oder mit der sich entwickelnden Person selbst schafft hier die Grundlage für die Überprüfung. Nach der Schulung folgen die rationale und die emotionale Analyse sowohl in bezug auf die sich entwickelnde Person als auch in bezug auf das Feld, in dem das veränderte Verhalten gezeigt werden soll.

## Kapitel 2 Emotionale Kompetenz

### 2.1 Selbsterkenntnis

#### Teilkompetenzen

- 2.1.1 Sich selber wahrnehmen
- 2.1.2 Intuition: Was sagt mein Bauch dazu?
- 2.1.3 Sich selber kennen
- 2.1.4 Den richtigen Abstand wahren
- 2.1.5 Gefühle nutzen: Von der Resignation zum Lebensinn

#### Definition

Selbsterkenntnis heißt, sich selbst zu erkennen und den eigenen Empfindungen zu trauen.

### 2.2 Selbstdisziplin

#### Teilkompetenzen

- 2.2.1 Den Raum zwischen Fühlen und Handeln ausdehnen
- 2.2.2 Mit Ärger und Wut umgehen
- 2.2.3 Sich der Angst stellen
- 2.2.4 Optimistisch sein
- 2.2.5 Gelassen bleiben

#### Definition

Bei der Selbstdisziplin bilden Gelassenheit und Optimismus die Grundlage für Affekt- und Angstbeherrschung sowie Selbstkontrolle.

### 2.3 Selbstständigkeit

#### Teilkompetenzen

- 2.3.1 Gefühle kongruent ausdrücken
- 2.3.2 Sich selber helfen
- 2.3.3 Initiative ergreifen
- 2.3.4 Für sich selber sorgen
- 2.3.5 Sich abgrenzen

#### Definition

Selbstständigkeit bedeutet, die eigenen Bedürfnisse und Anliegen auszudrücken und sie so weit wie möglich selbst zu befriedigen.

### 2.4 Engagement

#### Teilkompetenzen

- 2.4.1 Zur Leistung bereit sein
- 2.4.2 Sich entscheiden können
- 2.4.3 Zuverlässig sein
- 2.4.4 Sich der Verantwortung bewusst sein
- 2.4.5 Loslassen können

#### Definition

Engagement bedeutet, aktiv und motiviert Aufgaben zu lösen und Verantwortung zu übernehmen.

### 2.5 Empathie

#### Teilkompetenzen

- 2.5.1 Andere wahrnehmen
- 2.5.2 Sich in Andere hineinversetzen
- 2.5.3 Verbundenheit ausdrücken
- 2.5.4 Fürsorglich sein
- 2.5.5 Andere stärken

#### Definition

Empathie bedeutet, andere mit Interesse zu behandeln und sie so wie sie sind und fühlen zu akzeptieren und zu stärken.

## Kapitel 3 Wirkung

### 3.1 Echtheit

#### Teilkompetenzen

- 3.1.1 Sich selber schätzen
- 3.1.2 Sich auf sich selbst verlassen
- 3.1.3 Schüchternheit überwinden
- 3.1.4 Mit Nervosität gelassen umgehen
- 3.1.5 Sich selber stärken

#### Definition

Authentizität oder Echtheit bedeutet, dass eine Person sich ihrer Eigenheiten und Wirkung bewusst ist und sich selbst so stärken kann, dass ihr Auftreten stimmig und sicher wirkt.

### 3.2 Auftreten

#### Teilkompetenzen

- 3.2.1 Sich nonverbal ausdrücken
- 3.2.2 Sich persönlich ausdrücken
- 3.2.3 Begeistern
- 3.2.4 Sich nicht verunsichern lassen
- 3.2.5 Andere anstecken (Charisma)

#### Definition

Ein guter Auftritt zeichnet sich dadurch aus, dass andere über Worte und Körpersprache begeistert werden können.

### 3.3 Präsentieren

#### Teilkompetenzen

- 3.3.1 Thematische Schwerpunkte setzen (Vorbereitung)
- 3.3.2 Spannend vortragen (Rhetorik)
- 3.3.3 Fakten vermitteln (Lehrvortrag)
- 3.3.4 Visualisieren: Das Wesentliche sichtbar machen
- 3.3.5 Medien beherrschen (Medientechnik)

#### Definition

Eine gute Präsentation ist strukturiert, lebendig und wirksam vorgetragen und mit geeigneten Medien veranschaulicht.

### 3.4 Sich durchsetzen

#### Teilkompetenzen

- 3.4.1 Forderungen stellen (Recht durchsetzen)
- 3.4.2 Wünsche äußern
- 3.4.3 Um Sympathie werben
- 3.4.4 Mit Ablehnung fertig werden
- 3.4.5 Mit Mobbing umgehen

#### Definition

Wer mit Ablehnung fertig werden, sein Recht durchsetzen und sich in Beziehungen behaupten kann, beweist Durchsetzungsfähigkeit.

### 3.5 Zivilcourage

#### Teilkompetenzen

- 3.5.1 Moralbewusstsein
- 3.5.2 Loyalität
- 3.5.3 Die eigene Meinung frei vertreten
- 3.5.4 Gewaltlosigkeit
- 3.5.5 Eingreifen in Gewaltsituationen

#### Definition

Zivilcourage umfasst Loyalität mit der Familie, mit den Nachbarn und in der Öffentlichkeit, Gewaltlosigkeit beim Eingreifen in Gewalt-Situationen und Moralbewusstsein beim Vertreten der eigenen Meinung.

## Kapitel 4 Kommunikative Kompetenz

### 4.1 Kommunikation verstehen

#### Teilkompetenzen

- 4.1.1 Gemeinsames Situationsverständnis klären
- 4.1.2 Botschaften verstehen
- 4.1.3 Den eigenen Anteil erkennen
- 4.1.4 Selbstverständliches in Frage stellen
- 4.1.5 Klärende Gespräche initiieren

#### Definition

Häufig ist es so, dass die Beteiligten erst im Verlaufe eines Gesprächs genau das ausdrücken können, was sie eigentlich meinen. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die erste gesendete Botschaft die richtige ist und auch automatisch richtig verstanden wird, es braucht immer wieder aufmerksames Nachfragen, um zu verstehen. Dazu müssen die Beteiligten in der Lage sein, zu klären, ob sie die Situation gleich sehen, verschiedene Ebenen einer Aussage zu erkennen, den eigenen Anteil an Missverständnissen zu verstehen und damit auch selbstkritisch auf vermeintlich selbstverständliche Interpretationen zu achten sowie ein Gespräch zu unterbrechen und neu aufzunehmen, wenn es in eine Sackgasse geführt hat.

### 4.2 Zuhören

#### Teilkompetenzen

- 4.2.1 Sich zuwenden
- 4.2.2 Harmonie herstellen
- 4.2.3 Verstehen zeigen
- 4.2.4 Undeutliches entschlüsseln
- 4.2.5 Reden fördern

#### Definition

Gutes Zuhören heißt, sich dem andern vollständig zuzuwenden, ihn da abzuholen, wo er ist, Verständnis auszudrücken, das Gesagte zu deuten und das Reden zu fördern. Gutes Zuhören überlässt die Initiative dem Menschen, der das Problem hat, und ist wertschätzend. Es fördert die tiefer liegenden Gefühle zutage, zeigt die Bereitswilligkeit des Zuhörenden, zu helfen, und signalisiert gleichzeitig Wertschätzung.

### 4.3 Dialoge führen

#### Teilkompetenzen

- 4.3.1 Verlangsamen: Raum schaffen
- 4.3.2 Zur Sprache bringen
- 4.3.3 Sich mit Bewertungen zurückhalten
- 4.3.4 Dem Gruppenganzen zuhören
- 4.3.5 Respektvoll kommunizieren

#### Definition

Im Dialog besteht die Chance, Neues zu entwickeln und gemeinsam weiter zu kommen.

### 4.4 Verhandeln

#### Teilkompetenzen

- 4.4.1 Gespräch vorbereiten
- 4.4.2 Die Anliegen des Gegenübers verstehen
- 4.4.3 Die eigenen Anliegen vertreten
- 4.4.4 Einwänden begegnen
- 4.4.5 Vereinbarungen treffen

#### Definition

Verhandeln bedeutet, dass die Anliegen aller Gesprächspartner abgeholt werden und in die Vereinbarungen einfließen können.

### 4.5 Schwierige Gesprächssituationen meistern

#### Teilkompetenzen

- 4.5.1 Teufelskreise durchbrechen
- 4.5.2 Mit Angst und Verzweiflung des Andern umgehen
- 4.5.3 Mit Aggression umgehen
- 4.5.4 Mit Manipulation umgehen
- 4.5.5 Bei sich selbst bleiben

#### Definition

Die Kunst, schwierige Gespräche optimal zu meistern besteht darin, auf den Andern eingehen zu können ohne sich selbst zu verleugnen.

## Kapitel 5 Beziehungskompetenz

### 5.1 Beziehung gestalten

Teilkompetenzen

- 5.1.1 Kontakt aufnehmen
- 5.1.2 Freundschaften pflegen
- 5.1.3 Liebesbeziehung leben
- 5.1.4 Beziehungskrisen bewältigen
- 5.1.5 Abschied nehmen

Definition

Beziehungspflege bedeutet, Beziehungen einzugehen, auch in schwierigen Zeiten aufrecht zu erhalten und wenn die Zeit gekommen ist, auflösen zu können.

### 5.2 Konflikte bewältigen

Teilkompetenzen

- 5.2.1 Konflikte verstehen
- 5.2.2 Passende Konfliktbewältigungsstrategien einsetzen
- 5.2.3 Konfliktlösung in symmetrischen Konflikten
- 5.2.4 Konfliktlösung in asymmetrischen Konflikten
- 5.2.5 Konflikte schlichten

Definition

Konflikte bewältigen können heißt Konflikte zu verstehen und zu analysieren, die passenden Konfliktstrategien in allen Konflikten einzusetzen sowie Konflikte von Dritten zu schlichten.

### 5.3 Andere in ihrer Veränderung unterstützen

Teilkompetenzen

- 5.3.1 Beraten
- 5.3.2 Konstruktiv kritisieren
- 5.3.3 Fördern
- 5.3.4 Beim Lernen unterstützen
- 5.3.5 Selbstcoaching

Definition

Wer andere unterstützen will, muss die Unterschiede zwischen beraten, fördern und kritisieren kennen.

### 5.4 Erziehen

Teilkompetenzen

- 5.4.1 Geborgenheit geben (Seelische Bedürfnisse)
- 5.4.2 Gesundheit fördern (Physiologische Bedürfnisse)
- 5.4.3 Entfaltung fördern (Geistige Bedürfnisse)
- 5.4.4 Grenzen setzen (Gemeinschaft erfahren)
- 5.4.5 Ins Leben entlassen

Definition

Erziehung bedeutet, einen unmündigen Menschen zur Mündigkeit begleiten.

### 5.5 Führen

Teilkompetenzen

- 5.5.1 Motivieren
- 5.5.2 Personalentwicklung
- 5.5.3 Kontrollieren
- 5.5.4 Delegieren
- 5.5.5 Ganzheitlich führen

Definition

Der ganzheitliche Führungsstil bildet den Hintergrund für die Motivation, Entwicklung und Kontrolle der Mitarbeitenden sowie die Delegation von Aufgaben.

## Kapitel 6 Gruppenkompetenz

### 6.1 Gruppendynamik verstehen

#### Teilkompetenzen

- 6.1.1 Entwicklungsphasen einer Gruppe berücksichtigen
- 6.1.2 Rollen in einer Gruppe erkennen
- 6.1.3 Interaktionen in einer Gruppe erkennen
- 6.1.4 Gruppenprozesse analysieren und beschreiben
- 6.1.5 In einer Gruppe intervenieren

#### Definition

Um die Gruppenkompetenz zu fördern, muss zunächst das Verständnis der Rollen, Interaktionen, Prozesse und Interventionsmöglichkeiten vertieft werden.

### 6.2 Zur Gruppe dazugehören

#### Teilkompetenzen

- 6.2.1 Sich mit der Gruppe identifizieren
- 6.2.2 In der Gruppe Verantwortung für sich selbst übernehmen
- 6.2.3 Sich gegenseitig unterstützen
- 6.2.4 Aufeinander Rücksicht nehmen
- 6.2.5 Sich in der Gruppe engagieren

#### Definition

'Zu einer Gruppe dazugehören' wird auch als Kooperationsfähigkeit bezeichnet, diese Fähigkeit umfasst Loyalität, Eigenständigkeit, Engagement, Rücksichtnahme und Hilfsbereitschaft.

### 6.3 Eine gemeinsame Arbeit bewältigen

#### Teilkompetenzen

- 6.3.1 Informationsbasis pflegen
- 6.3.2 Handeln koordinieren
- 6.3.3 Gemeinsame Lösungen anstreben
- 6.3.4 Ergebnisse herbeiführen
- 6.3.5 In der Gruppe flexibel sein

#### Definition

Um in einer Gruppe eine gemeinsame Aufgabe bewältigen zu können, müssen alle dasselbe wollen und wissen und flexibel unterschiedliche Rollen einnehmen können.

### 6.4 Gruppen leiten

#### Teilkompetenzen

- 6.4.1 Die Gruppe zum Laufen bringen
- 6.4.2 Den Auftrag hüten
- 6.4.3 Das Umfeld einbeziehen
- 6.4.4 Gegenseitiges Vertrauen aufbauen
- 6.4.5 Die Gruppe abschließen

#### Definition

Wer eine Gruppe leitet, muss den Auftrag, das Umfeld und die einzelnen Menschen im Auge behalten.

### 6.5 Kritische Gruppensituationen meistern

#### Teilkompetenzen

- 6.5.1 Die Gruppe aktivieren
- 6.5.2 Unterschiedlichkeiten nutzen
- 6.5.3 Mit Macht verantwortungsvoll umgehen
- 6.5.4 Konflikte in Gruppen vermeiden
- 6.5.5 Gruppenkonflikte moderieren

#### Definition

Kritischen Gruppensituationen kann mit Aktivierung und Entschärfung begegnet werden. Aber die Themen Macht, Unterschiedlichkeiten sowie Konflikte müssen aktiv einbezogen und transparent gemacht werden.