



L. DACOROGNA | T. DACOROGNA-MERKI

# Stellensuche mit Erfolg

So bewerben Sie sich heute richtig



15.,  
aktualisierte  
Auflage



**Beobachter**  
EDITION

**Stellensuche mit Erfolg**

LAETITIA DACOROGNA  
TRUDY DACOROGNA-MERKI

# Stellensuche mit Erfolg

So bewerben Sie sich heute richtig

**Beobachter**  
EDITION

■■■ EIN RATGEBER AUS DER BEOBACHTER-PRAXIS ■■■

## Beobachter-Edition

15., überarbeitete Auflage, 2017

© 1986 Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zürich

Alle Rechte vorbehalten

[www.beobachter.ch](http://www.beobachter.ch)

Herausgeber: Der Schweizerische Beobachter, Zürich

Lektorat: Käthi Zeugin, Zürich

Umschlaggestaltung und Reihenkonzept: buchundgrafik.ch

Umschlagpiktogramme: GettyImages

Inhaltfotos: GettyImages, iStock.com

Satz: Jacqueline Roth, Zürich

e-Book: mbassador GmbH, Luzern

ISBN 978-3-03875-059-8



Zufrieden mit den Beobachter-Ratgebern?

Bewerten Sie unsere Ratgeber-Bücher im Shop:

[www.beobachter.ch/shop](http://www.beobachter.ch/shop)

Mit dem Beobachter online in Kontakt:

 [www.facebook.com/beobachtermagazin](http://www.facebook.com/beobachtermagazin)

 [www.twitter.com/BeobachterRat](http://www.twitter.com/BeobachterRat)

# Inhalt

## Vorwort

## 1 Wo stehe ich?

### Standortbestimmung

Was heisst Karriere?

Stärken- und Schwächenprofil ausarbeiten

Selbstbild – Fremdbild

### Kompetenzen erwerben

Sozialkompetenz

Selbstvertrauen für erfolgreiches Verhandeln

Lebenskunst

### Berufliche Neupositionierung

Was passt zu mir? Wo gehöre ich hin?

Entwicklungsmöglichkeiten beim jetzigen Arbeitgeber

Ich verliere meine Stelle

Ich suche eine neue Stelle

Ich will eine andere Richtung einschlagen

### Sich Überblick über den Arbeitsmarkt verschaffen

Wachstumsbranchen bieten mehr Chancen

Mein Wert auf dem Arbeitsmarkt

Arbeiten und studieren in der EU

Aus dem Ausland kommend auf Stellensuche

## 2 Wie suche ich eine Stelle?

### Professionell auf Stellensuche

Geschicktes Timing

Follow-up: Fassen Sie telefonisch nach

Absagen verkraften

Fit sein und Druck aushalten

### Stellensuche über Netzwerke und Social Media

Persönliches Netzwerk aufbauen und nutzen

Kontakte anbahnen – (k)eine Hexerei

Social Media erfolgreich einsetzen

Social Media als Informationsquelle

### **Stellensuche übers Internet**

Online-Stellenportale und Arbeitgeber-Webseiten

E-Mail-Bewerbung

Online-Bewerbung

Per E-Mail oder doch per Post?

Was passiert mit den Daten?

### **Initiativbewerbung**

Gelegenheit macht Jobs

Muster von Initiativbewerbungen

### **Stellensuche über Stelleninsetate**

So interpretieren Sie Stellenangebote

Mut zum hohen Anforderungsprofil!

Welche Art Bewerbung wird verlangt?

### **Stellensuche über Personaldienstleister**

Berater sollen echte Gesprächspartner sein

Stellenvermittler

## **3 Goldene Regeln der Bewerbung**

### **Wirkung erzielen – Aufmerksamkeit erregen**

Telefonisch punkten mit Ihrer Stimme

Persönlich gestaltet, präzis geschrieben – Ihr Bewerbungsdossier

Foto ja oder nein?

### **Das vollständige Bewerbungsdossier**

Bewerbungsbrief mit Mustern

Motivationsschreiben mit Muster

Curriculum Vitae mit Mustern

Wem gehören die Bewerbungsunterlagen?

### **Arbeitszeugnisse und Referenzen**

Wen wähle ich als Referenzperson?

Arbeitszeugnis

Was sagt eine Arbeitsbestätigung aus?

## **4 Das Vorstellungsgespräch**

### **Wie bereite ich mich auf das Interview vor?**

Informationen über das Unternehmen einholen

Fragenliste erstellen  
Am Tag davor  
Pünktlich erscheinen

### **Der Gesprächstermin: So führen Sie einen Dialog**

Ihr Gegenüber – ein Mensch wie Sie und ich  
Das habe ich zu bieten  
Interviewer – Detektive in Zeitnot  
Sich selbst bleiben und Stil beweisen  
Keine Angst vor Tests!  
Ein zweites Gespräch  
Schnuppern hilft entscheiden  
Welche Schlüsse zieht die Interviewerin?

### **Unter die Lupe genommen**

Berufliche Vergangenheit und Zukunft  
Stärken und Schwächen – Ihre Selbsteinschätzung  
Achtung, privat!  
Wie sieht der Arbeitsplatz aus?  
Informationen von der jetzigen Stelleninhaberin

### **Digitale Trends in der Personalselektion**

Nutzen Sie die Vorteile

## **5 Lohn und Vertrag aushandeln**

### **Die Kunst des Verhandels**

Der Lohn  
Vorgehen in der Diskussion  
13. Monatslohn oder Gratifikation?  
Stunden- oder Monatslohn?  
Provisionen und Beteiligungen  
Der Eintrittstermin

### **Der Arbeitsvertrag**

Was gehört in den Arbeitsvertrag?  
Was ist ein Gesamtarbeitsvertrag?  
Stellenbeschreibung mit Muster  
Probezeit  
Kündigungsfristen  
Lohnfortzahlung bei Krankheit und Unfall  
Pensionskasse

## **6 Stellensuche nach Mass**

### **Ich suche eine Lehrstelle**

Welchen Beruf als Grundbildung wählen?

Es ist nicht mein Traumberuf, aber ...

Bewerbung mit Mustern

Zum Interview eingeladen

### **Ich bin Berufseinsteiger oder Quereinsteigerin**

Lernen, sich zu verkaufen

### **Ich arbeite Teilzeit – auch als Mann**

Warum Teilzeitarbeit?

Jobsharing

Anstellungsform und Lohn

### **Ich steige wieder ein**

Nie ganz aussteigen!

Langsam, aber sicher

Mit 40 einen neuen Beruf erlernen?

### **Ich war mein halbes Leben in dieser Firma**

Sich vorstellen und sich verkaufen üben

Nur keine zu schnellen Entscheidungen treffen

Ein Zwischenzeugnis verlangen

Wer kommt als Referenz infrage?

### **Ich bin über 50**

Gesellschaftliche Vorurteile

Altersangaben in Inseraten

Zukunftsorientierte Haltung in der Bewerbung

Konzessionen machen beim Lohn?

### **Ich bin stellenlos**

Optimistisch sein in der Bewerbung

Ihr Ziel: Beschäftigung

Arbeitslosenversicherung

Traumstelle oder Kompromissjob?

## **7 Managementstellen**

### **Die richtige Stufe**

Einstieg in eine Führungsfunktion

Von Führungsposition zu Führungsposition

Ich will/muss eine Stufe zurück

## **Der Weg zur Kaderstelle**

Printmedien

Executive Search – moderne Kopffäger

NETWORKING, grossgeschrieben

Assessment-Centers

Psychohygiene während der beruflichen Neuorientierung

## **Sich selbständig machen?**

Bin ich der Unternehmertyp?

## **8 Neue Perspektiven finden**

### **Setzen Sie sich Ziele!**

Stärken sind Wegweiser

Motive und Motivation

Qualität vor Quantität

### **Weiterbildung, Zweitausbildung, Auszeit**

Berufliche Entwicklung

Persönliches Wachstum

Sabbatical und unbezahlter Urlaub

### **Beratung und Coaching**

Laufbahnberatung

Praxisbegleitung im Berufsalltag: Coaching

Coachen Sie sich selbst!

## **Anhang**

Adressen

Weiterführende Links

Literatur

Stichwortverzeichnis

# Vorwort

Schon im Teenager-Alter war mir klar, dass ich eines Tages in die beruflichen Fussstapfen meiner Mutter treten wollte. Meine Karriere habe ich seither danach ausgerichtet. Ich habe mich deshalb besonders gefreut, dass ich nun die Überarbeitung der 15. Auflage dieses Buches übernehmen durfte und damit die Buchrechte an mich übergegangen sind. Der Ratgeber ist, auch dank seiner kontinuierlichen Überarbeitung, für Stellensuchende seit vielen Jahren ein Wegweiser zu einer erfüllenden Laufbahn. Diese Neuauflage ist in mehreren Hinsichten dem Gesellschaftswandel gewidmet. Einerseits durch die neue Autorenschaft und den damit verbundenen Generationenwechsel, andererseits wegen der sich stetig verändernden Arbeitsmarktsituation.

Die Globalisierung, Digitalisierung und Roboterisierung der Arbeitswelt verlangen von uns ein Umdenken. Umso wichtiger ist es, sich für die Stellensuche Zeit zu nehmen und gut zu analysieren, bei welcher Stelle eine optimale Entfaltung möglich ist. Die eigenen Stärken und Grenzen zu erkennen und damit sich selber zu vermarkten lernen, gehört zum Prozess der Laufbahnplanung. Durch das Aufkommen der Social Media hat sich in der Interaktion mit unseren Mitmenschen einiges verändert. Die Möglichkeit, das eigene Netzwerk erweitern und jederzeit für berufliche Interessen abrufen zu können, gilt es zu nutzen.

Dieser Ratgeber soll Ihnen neue Perspektiven für die Stellensuche liefern, Sie aus den üblichen Gedankenmustern und eingefleischten Gewohnheiten herauslocken und neben den klassischen auch alternative Wege aufzeigen, wie Sie Ihre nächste berufliche Herausforderung anpacken können. Und wer weiss, vielleicht finden Sie dadurch Ihre langersehnte Traumstelle.

Laetitia Dacorogna  
August 2017



# Wo stehe ich?

**Bestimmen Sie Ihren jetzigen beruflichen Standort. Auf welchen Gebieten konnten Sie in der Vergangenheit ernten, wo liegen Fähigkeiten noch brach? Welche Lücken sind zu schliessen? Wie können Sie sich fachlich und persönlich weiterentwickeln? Brechen Sie aus Routine und Unzufriedenheit aus. Bedienen Sie sich Ihrer Fähigkeiten und Talente. Realisieren Sie Ihren Traum. Sie haben eine Menge zu bieten!**

# Standortbestimmung

**Sie streben eine Veränderung im Arbeitsalltag an aus Gründen, die Ihnen vielleicht bekannt sind, vielleicht aber auch nicht. Sie merken einfach: Die Zeit ist reif für eine Standortbestimmung und eine Laufbahnplanung – und nicht einfach für die Suche nach der nächstbesten Stelle. Laufbahnplanung ist ein Prozess.**

Indem Sie sich Gedanken machen über Ihre bisherige Karriere, über die Gründe Ihres Veränderungswunsches, über die Zukunft, Ihre Ziele und Träume, über Möglichkeiten und Grenzen, erfahren Sie viel über sich selbst. Was Sie sich zutrauen, hängt davon ab, wie gut Sie sich kennen. Laufbahnplanung ist auch Bewusstseinsbildung und Lebensplanung. Vielleicht sind für Sie heute andere Dinge wichtig als früher. Und sollte Ihnen jemand vorwerfen, Sie seien nicht mehr wie früher – dann nehmen Sie dies als Kompliment: Sie haben sich weiterentwickelt.

## Was heisst Karriere?

Der Duden umschreibt Karriere als «erfolgreicher Aufstieg im Beruf» und «schnellste Gangart des Pferdes», der «Dictionnaire de la langue française», der Petit Robert, meint zu Karriere: «Beruf, Tätigkeit, Etappen, die eine Entwicklung aufweisen». Karriere machen wird beschrieben als «reüssieren im Beruf».

Im landläufigen Sinn denkt man bei Karriere an den «Weg nach oben». Äussere Attribute wie Macht, hohes Salär, Prestige und Einfluss lassen höhere Führungspositionen als erstrebenswert erscheinen. Häufig wird für eine solche Karriere ein hoher Preis bezahlt: Dauerstress, gesundheitliche Probleme, ein eingeschränktes Privatleben, schlaflose Nächte und kaputte Beziehungen.

Nicht jeder ist für hohe Führungspositionen geeignet. Aber jeder berufstätige Mensch macht Karriere. Das heisst, er absolviert eine bestimmte Berufslaufbahn. Gangart und Ziel wählt jeder selbst. Eine gelungene Karriere braucht nicht zwingend in die Chefetagen grosser Konzerne zu führen. Beruflich erfolgreich ist vielmehr ein Mensch, dem es gelingt, seine spezifischen Fähigkeiten, Talente und Neigungen einzusetzen und weiterzuentwickeln. Er findet Entfaltung und Befriedigung in seiner Arbeit. Nehmen Sie darum Ihre berufliche Karriere an die Hand. Finden Sie heraus, wo Ihre Fähigkeiten liegen und welche Bedürfnisse und Ziele Sie haben. Die Tipps in diesem Buch werden Ihnen dabei helfen.

 **INFO** *Wenn Sie sich am richtigen Ort einbringen können, wird nicht nur Ihre Leistung optimal sein, sondern auch Ihre Work-Life-Balance stimmen. Je besser Sie sich selbst kennen, desto besser können Sie sich an Ihrer zukünftigen Stelle positionieren und überzeugen.*

## **Stärken- und Schwächenprofil ausarbeiten**

Schauen Sie auf Ihre Erlebnisse in der Arbeitswelt zurück, auch wenn diese schon Jahre her sein sollten. Überlegen Sie, was man an Ihrer Art oder Ihrer Arbeit mit Bewunderung wahrgenommen hat und wo Sie noch an sich arbeiten wollen. Sie finden in diesen Erinnerungen deutliche Spuren Ihrer Stärken und Schwächen.

### **WAS HABE ICH BIS JETZT SCHON ERREICHT?**

- Welche Bemerkungen haben meine Chefs gemacht?
- Welche Äusserungen, die kompetente Personen über mich machten, haben mich verblüfft?
- Was hat man an mir immer wieder geschätzt und nicht nur anlässlich des - Qualifikations-gesprächs geäussert?
- Welche Verantwortung wurde mir bereits im jugendlichen Alter übertragen?
- Hatte ich einen «Förderer», einen Menschen, der an mich glaubte?
- Welches sind meine Schlüsselerlebnisse?
- Welche Strategien haben mich nach einem Rückschlag wieder auf die Beine gebracht?
- Welche Eigenarten, welche Qualitäten haben mir dabei geholfen?

- Wo liegen meine besonderen Begabungen und Talente?
- Wie werde ich von meinen gegenwärtigen Vorgesetzten eingestuft und beurteilt?
- Welche Erfolge und Misserfolge hatte ich in den letzten Jahren zu verzeichnen?

Ihre Schlüsselerlebnisse haben Sie geprägt und wertvoll gemacht: Sie sind als Mensch – mit all Ihren Stärken und Schwächen – einmalig, und Sie haben auch eine einmalige Berufslaufbahn hinter sich. Und es gibt für Sie an einem andern Ort eine tolle Aufgabe.

Nehmen Sie sich die Zeit und stellen Sie Ihre Stärken zusammen. Notieren Sie als Titel «Meine Stärken». Führen Sie darunter spontan alles auf, was Ihnen in den Sinn kommt. Erinnern Sie sich an frühere Stellen und vergangene Qualifikationsgespräche. Denken Sie an Ihre Kindheit, an Ihr Privatleben und Ihre Freizeitbeschäftigungen. Befassen Sie sich bewusst auch mit Stärken, die Sie im Zusammenhang mit Ihrer jetzigen Tätigkeit für unwesentlich halten. Vielleicht liegt gerade da Ihr Problem, dass Sie nämlich Ihre besonderen Begabungen am gegenwärtigen Arbeitsplatz überhaupt nicht einsetzen können.

### **MEINE STÄRKEN**

- Welche Art von Arbeit erledige ich leicht und gerne?
- Welche Fertigkeiten beherrsche ich besonders gut?
- Wie verhalte ich mich gegenüber Chefs, Mitarbeitenden und Untergebenen?
- In welchen Bereichen bin ich stärker als meine Kolleginnen und Kollegen?
- Welche Eigenschaften hat man mehr als einmal an mir gelobt?
- Welche meiner Eigenschaften sind besonders ausgeprägt?
- Was war mein grösster Erfolg im Leben, privat und beruflich?

Wiederholen Sie nun dieses Brainstorming auf einem zweiten Blatt mit dem Titel «Meine Lernfelder». Sammeln Sie wieder – diesmal Ihre Schattenseiten. Denken Sie auch an charakterliche Eigenschaften. Macht es Ihnen Angst, auf unbekannte Leute zuzugehen oder sie anzurufen? Fehlt Ihnen das Verständnis für extrem anders gelagerte Meinungen? Wie sicher sind Sie im Umgang mit Zahlen?

Sind Sie erstaunt, dass die Liste Ihrer Lernfelder nicht so lang ausfällt wie die Ihrer Stärken? Wir werden eben selten offen und ehrlich auf unsere Schwächen

aufmerksam gemacht, und wir selbst verdrängen sie gerne.

Fragen Sie nach eingehender Selbstbeobachtung Ihren Partner, Ihre Partnerin, Ihre Freunde, Familienangehörigen und Arbeitskolleginnen. Dadurch erfahren Sie, wie Sie auf andere Menschen wirken: Vielleicht gehen Sie jemandem auf die Nerven, ohne es zu wollen. Oder Sie sind verletzend, ohne es zu wissen. Vielleicht machen Sie auf andere einen langweiligen Eindruck.

### MEINE LERNFELDER

- Welche Wissenslücken habe ich und kenne ich?
- Welche Fremdsprache beherrsche ich noch ungenügend?
- Wie fit bin ich am Computer, im Internet, in den Social Media?
- Auf welchem Gebiet fehlt mir die praktische Erfahrung?
- Bin ich zu sensibel oder zu wenig sensibel?
- Was macht mir Angst?
- Was würde ich in Zukunft anders machen?
- In welchen Situationen fühle ich mich jeweils besonders unbehaglich?
- Welche Eigenschaft stellt mir immer mal wieder ein Bein?
- Was wurde an mir wiederholt kritisiert?



**TIPPS** Wenn Ihnen Ihre Lernfelder bewusst sind, können Sie daran arbeiten: Sie können Ihr Verhalten ändern, ein Buch zum entsprechenden Thema lesen oder einen einschlägigen Kurs besuchen. Wollen Sie einen ganz persönlichen Vorsatz fassen? Möglicherweise hilft Ihnen dabei ein Belohnungssystem. Über seine Schwächen sprechen zu können, ist auch eine Stärke!

---

Erstaunlicherweise geben die meisten Stellensuchenden – und übrigens auch VIPs – eine einzige Schwäche an: Ungeduld. Sollten Sie in einem Bewerbungsgespräch über diese Schwäche sprechen, erklären Sie, wie und wann sich Ihre Ungeduld zeigt. Sind Sie vor allem sich selbst und Ihrem Auffassungs- und Leistungsvermögen gegenüber ungeduldig? Oder regen Sie sich auf, wenn andere nicht sofort handeln? Haben Sie Mühe, Sachzwänge zu erkennen und zu akzeptieren?

## Selbstbild – Fremdbild

Wir alle haben ein bestimmtes Bild von uns selbst, das zum Teil realistisch, zum Teil von Wunschenken geprägt ist. Wer sich aber nur vage kennt, wird kaum beurteilen können, welche Laufbahnziele überhaupt sinnvoll und erreichbar sind.

Sie haben Ihre Stärken und Ihre Lernfelder unter die Lupe genommen, Ihr Selbstbild hat festere Konturen bekommen. Ihre Gefühle, die angenehmen genauso wie die schlechten, brauchen aber die gleiche Aufmerksamkeit.

Unser Selbstbild ist nicht stabil. Je nach Stimmung und Erlebtem schwankt es stark. Zudem ist es abhängig von unserer Einstellung: Ist das Glas bei Ihnen noch halb voll oder schon halb leer?

 **INFO** *Ein realistisches Selbstbild und Ich-Stärke helfen Ihnen im beruflichen und privaten Leben. Wenn Sie wissen, wer Sie sind, können Sie Entscheide einfacher treffen, Konflikte leichter ansprechen oder gar schwelendem Mobbing schneller den Riegel verschieben.*

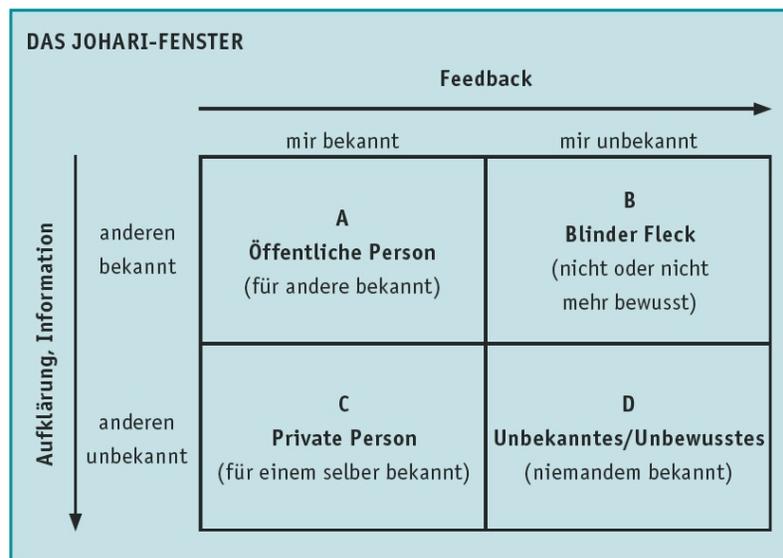
Zum Bild, das wir von uns selbst haben, kommt das Bild, das sich die anderen von uns machen – das Fremdbild. Menschen um uns herum nehmen uns in allen unseren Interaktionen wahr. Sie tun das spontan und fast immer unbewusst. Ihr Bild muss überhaupt nicht mit unserem eigenen übereinstimmen. Wir werden nicht eins zu eins so wahrgenommen, wie wir uns geben (wollen): Unsere forsche Art kann andere überfahren. Unsere Schweigsamkeit kann als Arroganz empfunden werden. Unsere Ernsthaftigkeit kann als Humorlosigkeit erlebt werden.

### **HIER FINDEN SIE FREMBBILDER VON IHRER PERSON**

- in Mitarbeiterbeurteilungen
- in Arbeitszeugnissen
- in Bemerkungen Ihrer Mitmenschen über Ihre Person
- in Gesprächen mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden
- bei informellen Gesprächen
- in Persönlichkeitstestergebnissen

Wie werden Sie von andern wahrgenommen und eingeschätzt, und wie können

Sie das erfahren? Befragen Sie Vertrauenspersonen in Ihrem privaten und beruflichen Umfeld direkt. Oder achten Sie auf leisere und lautere Bemerkungen zu Ihrer Person. Die unterschiedlichen Ansichten des Selbst- und Fremdbilds werden im Modell von Joe Luft und Harry Ingham, dem Johari-Fenster, gut aufgezeigt (siehe Kasten). Demnach gibt es einen «blinden Fleck», einen Teil der eigenen Persönlichkeit, der einem selber unbekannt ist. Das Umfeld hingegen kennt diesen Teil. Feedback aus dem Umfeld hilft Ihnen, den blinden Fleck zu verkleinern und Ihre Eigenheiten besser zu erkennen.



# Kompetenzen erwerben

**Die klassische Karrierekultur wurde in den vergangenen Jahren von einer Kompetenzkultur abgelöst: Arbeitgeber wollen abrufbare Kompetenzen entlöhnen und nicht das bloße Bekleiden einer Position. Je mehr verschiedenartige Aufgaben eine Mitarbeiterin übernehmen kann, desto flexibler und autonomer kann sie arbeiten. Spezialisten ohne vernetztes Denken und Lernbereitschaft sind in Projektarbeit und Management nur bedingt einsetzbar.**

Kompetenzen und Fertigkeiten erwerben Sie entweder durch Weiterbildung (formelles Lernen) oder «on the job» (informelles Lernen oder Erfahrungslernen). Die praktischen Fähigkeiten und das in der Praxis erworbene Fachwissen erlauben es, einen Lösungsweg effektiv zu gehen, statt ihn theoretisch zu entwickeln.

Selbst oder gerade wenn Ihr Unternehmen in Reorganisation ist, bietet Ihnen dies die Chance, Neues «on the job» zu lernen. Also in einer solchen Situation nicht gleich den Kopf in den Sand stecken und sofort auf Stellensuche gehen, sondern – allenfalls parallel – den Prozess aktiv mitvollziehen und profitieren:

- Belegen Sie schon vor oder während Ihrer Stellensuche einen Weiterbildungskurs oder ein Persönlichkeitsseminar, wenn Sie eine Lücke bei sich entdecken.
- Erwähnen Sie eine laufende Weiterbildung im Lebenslauf: Das macht einen guten Eindruck und gibt Ihnen Selbstsicherheit.
- Anspruchsvolle Nachdiplomstudien oder Diplomlehrgänge sollten Sie vielleicht nicht gleichzeitig mit einer neuen Stelle beginnen. Wenn Sie aber in ein neues Gebiet einsteigen möchten, kann eine vorgesehene oder bereits angelaufene Weiterbildung von der Recruiterin auch positiv gewertet werden.
- Wenn Sie in einem Projekt mitarbeiten, das thematisch für die neue Stelle wertvoll ist, oder wenn Sie ein solches Projekt sogar leiten, erwähnen Sie

dies in Ihrem Bewerbungsschreiben.

## Sozialkompetenz

Zusätzlich zur Fach- und Methodenkompetenz verfügt jeder Mensch über mehr oder weniger Soft Skills, weiche Faktoren. Diese werden in der Arbeitswelt immer wichtiger und geben oft den Ausschlag für eine Anstellung oder Beförderung beziehungsweise einen internen Wechsel zu einer anderen Aufgabe. Wo vermehrt in immer wieder neu zusammengesetzten Teams und Projekten gearbeitet wird, sind Teamfähigkeit und Eigenmotivation elementar. Eventuell hat man einige Soft Skills schon in den Genen mit auf den Lebensweg bekommen, oder die Erziehung beziehungsweise die Menschen in unserem Umfeld haben sie geformt. Eines ist sicher: Sie entscheiden mit über Erfolg und Entfaltung im (Berufs-)Leben: Die besonnene Anwältin, der geduldige Pflegefachmann, die verlässliche Putzfrau, der diplomatische Chef, die aufmerksame Kellnerin – sie alle werden wegen ihrer Art geschätzt und sind beliebt.

Wenn erfolgreiche Berufsleute nach dem Grund ihres Erfolgs gefragt werden, lautet die Antwort oft: «Ich habe mir bei jeder auch noch so einfachen, mühsamen oder langweiligen Arbeit vorgenommen, beste Qualität zu liefern, und der Rest kam ganz von selbst.» Kompetenzen werden sichtbar und zahlen sich in überdurchschnittlichen Resultaten aus. Und das heisst nicht unbedingt, eine Stufe auf der Karriereleiter zu erklimmen. Vermehrte Wertschätzung, neue Aufgaben, Zusammenarbeit mit interessanten Arbeitskollegen, soziale Anerkennung, sinnvolle Tätigkeiten, das sind alles Früchte kompetenter Arbeit und positiven Verhaltens.

### WEICHE FAKTOREN

- Besonnenheit
- Diplomatie
- Echtheit
- Eigenmotivation
- Empathie
- Einsatzbereitschaft
- Einfühlungsvermögen

- Flexibilität
- Geduld
- Gelassenheit
- Gewissenhaftigkeit
- Resilienz
- Sachlichkeit
- Selbstvertrauen
- Sensitivität
- Teamfähigkeit
- Toleranz
- Übereinstimmung von Worten und Taten
- Umgang mit Kritik
- Veränderungsbereitschaft
- Verlässlichkeit
- Vertrauensbereitschaft
- Vorurteilsfreiheit

Soziale Kompetenz beinhaltet in der Arbeitswelt also die weichen Faktoren, eine Reihe von menschlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Persönlichkeitszügen, die für das Ausüben des Berufs förderlich sind (siehe Kasten auf der vorangehenden Seite). Man könnte auch von Schlüsselqualifikationen sprechen. Diese tragen dazu bei, das eigene Verhalten von einer individuellen auf eine gemeinschaftliche Handlungsorientierung hin auszurichten. Sozial kompetentes Verhalten verknüpft das eigene Handeln mit den Zielen einer Gruppe. Die Zusammenarbeit, Motivation und Arbeitsleistung aller wird besser.

### **Emotionale Intelligenz**

Schon Aristoteles lag viel an emotionaler Geschicklichkeit. Emotionale Intelligenz ist ein Sammelbegriff für Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten, die den Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen betreffen. Die Frage nach dem Charakter einer Person, nämlich nach dem, was das Menschliche an ihr ausmacht, ist in der Personalauswahl und -beurteilung ein wichtiges Kriterium. Der Befindlichkeit bei sich selbst und bei den anderen einen angemessenen Platz einzuräumen, verändert direkt den Umgang mit Konflikten: So betrachtet man heute Reklamationen als hilfreiche Kritik und

nicht (mehr) als Angriff. Viele Unternehmen lehren ihre Mitarbeitenden in innerbetrieblichen Kursen, professionell mit Kritik umzugehen und so die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Die meisten Menschen denken über sich selbst nach und setzen sich Ziele: «Ich möchte mich nicht persönlich attackiert fühlen. Ich möchte psychisch stark sein. Ich möchte nicht immer die Stelle wechseln müssen, weil ich in Konflikte gerate.» In persönlichkeitsbildenden Seminaren können Sie Wege zur emotionalen Intelligenz erlernen.

## **Selbstvertrauen für erfolgreiches Verhandeln**

Eigenlob stinkt nicht immer und Bescheidenheit ist keine Tugend. Zumindest im beruflichen Alltag ist es hilfreich, unbescheidener und selbstbewusster aufzutreten und sich so besser zu verkaufen.

Trainieren Sie Ihr Selbstvertrauen, wo immer Sie wollen: Ob es darum geht, ein Programm, eine Idee, ein saisonales Sortiment, eine Veränderung im Produktionsprozess, die Anschaffung eines neuen Arbeitsmittels, die Anstellung einer zusätzlichen Arbeitskraft oder die Auslagerung von Arbeiten zu erwirken – immer steht die Frage im Mittelpunkt: «Wie sage ich das meinem Gesprächspartner?»

Sie können das Training zuerst privat ausprobieren oder sofort im beruflichen Alltag anwenden. Oder Sie lassen sich von Mark Twain beraten: «Was braucht man, um erfolgreich zu sein? Unwissenheit und Selbstvertrauen.» Neugierde bringt uns laufend neues Wissen. Gesundes Selbstvertrauen gibt uns das sichere Gefühl, einer bevorstehenden neuen Aufgabe gewachsen zu sein. Und es hilft uns, kompetenter aufzutreten – sei dies im Interview, in den Social Media und im Geschäftsalltag.

### **Natur und Bewegung**

Fachleute haben einen Zusammenhang zwischen körperlicher Betätigung und Selbstvertrauen festgestellt. Sie empfehlen gerade in Zeiten von Abgeschlagenheit, Zweifeln und besonders starker Belastung, in die Natur zu gehen und Sport zu treiben. Das menschliche Auge sieht in der Farbe Grün die grösste Anzahl von verschiedenen Nuancen. Deshalb erholt und beruhigt sich der Mensch in der freien Natur besonders gut. Und das Gehirn wird dank erhöhter Sauerstoffzufuhr angeregt.

Eine regelmässige sportliche Betätigung lässt die eigenen Grenzen erspüren und hat einen positiven Einfluss auf die Befindlichkeit und das Selbstwertgefühl. Sie sind stolz auf sich, wenn Sie feststellen, wie Ihre Kondition wächst!

### **Sich nicht überfordern**

Zufriedenheit mit dem Erreichten hilft Ihnen, Ihr Selbstvertrauen zu stärken. Blicken Sie dankbar zurück auf Ihre Vergangenheit. Sie haben hier und dort Ihre Spuren hinterlassen, und darauf dürfen Sie stolz sein.

Jetzt möchten Sie noch etwas mehr erreichen. Das ist gut so. Nehmen Sie sich aber nicht zu grosse Sprünge vor. Sie könnten frustriert werden, falls sich diese nicht realisieren lassen. Der Rückschlag kann Ihnen die ganze Energie nehmen, und Sie betrachten ihn vielleicht als persönlichen Misserfolg. Diesen zu verkraften, erfordert Zeit und nagt am Selbstvertrauen.



**TIPP** *Gehen Sie Ihre Ziele Schritt für Schritt an. Verbuchen Sie auch kleine Erfolge. So werden Sie stark und stärker. Belohnen Sie sich!*

## **Lebenskunst**

Lebenskunst ist die bewusste Lebensführung. Ein überlegter Mensch hat sich im Griff. Gleichzeitig ist ihm aber auch bewusst, dass es Situationen gibt, in denen dies nicht möglich ist. Er weiss, was er kann – aber auch, was er nicht kann. Er wirkt auf die Dinge ein, die er ändern kann – und nimmt jene hin, auf die er keinen Einfluss hat. Und er besitzt schliesslich die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden. Der Lebenskünstler trifft bei allem, was er tut und lässt, eine bewusste Wahl.

Der Anfang jeder Lebenskunst ist die Selbsterkenntnis. «Erkenne dich selbst» steht über dem Eingang des Tempels von Delphi. Die Inschrift meint vor allem: «Erkenne, dass du ein Mensch bist – und kein Gott; dass du sterblich bist – und nicht für die Ewigkeit geschaffen.» Wer im Umgang mit sich selbst die höchsten Stufen erklimmt, erreicht Gelassenheit und Heiterkeit.

### **Kommunikation und Umgang**

Beobachten Sie sich in nächster Zeit aufmerksam. Könnte Ihr persönliches Verhalten der Grund für unerfreuliche zwischenmenschliche Situationen sein? Probieren Sie es einmal aus: Verändern Sie Ihr Verhalten, wenn Sie positive

Veränderungen bei den anderen erreichen wollen. Ihre Gesprächspartnerin wird erstaunt sein und wahrscheinlich nicht – wie gewöhnlich – abweisend reagieren, sondern ihrerseits einen anderen Ton anschlagen. Sie wird (unbewusst) das Verhalten im Kontakt mit Ihnen positiv verändern. Die Zusammenarbeit wird besser, Ihre Selbständigkeit grösser und die Arbeit für Sie erfreulicher.



**TIPP** *Geben Sie das nächste Mal bewusst eine unerwartete, selbstreflektierte Antwort. Lassen Sie eine Feststellung einmal einfach stehen. Machen Sie keine zynische Bemerkung wie üblich. Realisieren Sie künftig eine andere Idee als die Ihre. Bringen Sie Ihren Vorschlag auf eine neue Art vor.*

### **Positives Denken**

Gute Gefühle werden nicht nur von aussen bewirkt, sondern wir können sie auch von innen steuern. Denken Sie schon am Morgen dankbar: «Toll, dass ich wieder aufstehen kann!» Sie meinen, das sei selbstverständlich? Ist es aber nicht!

Gute Gedanken bringen mehr Freude in den Tag und lassen viele Dinge besser gelingen. Positives Denken wirkt ansteckend. Optimisten haben es leichter: Sie können offener auf andere Menschen zugehen und nehmen Rückschläge gelassener hin. Sie gehen davon aus, dass ihnen das meiste gelingt und Fehler einfach dazugehören. So locken sie das Glück auf ihre Seite. Was das Leben uns bringt, hängt in erster Linie davon ab, was wir in unser Leben bringen (siehe auch «Coachen Sie sich selbst!», Seite 209).