

[Partnersuche](#) [Immobilien](#) [Automarkt](#) [Jobs](#) [Reiseangebote](#)
[STARTSEITE](#) [POLITIK](#) [WIRTSCHAFT](#) [MEINUNG](#) [GESELLSCHAFT](#) [KULTUR](#) [WISSEN](#) [DIGITAL](#) [STUDIUM](#) [KARRIERE](#) [LEBENSART](#) [REISEN](#) [AUTO](#)
[SPORT](#)
[Anmelden](#) | [Registrieren](#)

SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN

Das kann man lernen!

Alle sagen, man brauche emotionale Intelligenz. Aber wie kriegt man die? Ein Gespräch mit dem Ratgeber-Autor Jürgen W. Goldfuß

ZEIT Campus: Herr Goldfuß, Sie haben zahlreiche Bücher zum Thema Schlüsselqualifikationen geschrieben. Was versteht man eigentlich genau unter dem Begriff?

Jürgen W. Goldfuß: Schlüsselkompetenzen sind die Qualifikationen einer Person, die nicht messbar sind. Der Intelligenzquotient lässt sich genau auf einer Skala festmachen; emotionale Intelligenz aber können Sie nur fühlen. Wegen ihres IQ werden Leute eingestellt – befördert aber werden sie wegen ihres EQ.

ZEIT Campus: Wie das?

Goldfuß: Nehmen wir als Beispiel die kulturelle Sensibilität. Sie können fachlich sehr gut sein; wenn Sie aber mit einem Chinesen zusammenarbeiten, nützt Ihnen das allein wenig. Da müssen Sie vor allem fähig sein, über Ihren kulturellen Tellerrand zu blicken und sich in ihr Gegenüber einzufühlen. Sonst werden Sie keinen Erfolg haben – und an dem werden Sie schließlich gemessen.

ZEIT Campus: Aber Fachwissen ist doch entscheidend.

Goldfuß: Mit fachlicher Kompetenz allein kommen Sie nicht weit. Es ist ja nicht so, dass der Schraubendreher zum Oberschraubendreher befördert wird und dann noch mehr Schrauben dreht. Stattdessen hat er dann Menschen »unter sich«, und mit denen muss er umgehen können.

ZEIT Campus: Wird nicht schon bei der Einstellung darauf geachtet, wie sich jemand im Team verhält?

Goldfuß: Nein, da ist das alte Schuldenken immer noch vorherrschend. Stellenbeschreibungen sind zum größten Teil Fachbeschreibungen, und im Zweifelsfall gibt die Zeugnisnote den Ausschlag, nicht die Kommunikationsfähigkeit.

ZEIT Campus: Aber es gibt doch Assessment-Center...

Goldfuß: ...in denen oft lauter kleine Laienschauspieler gegeneinander antreten, die sich vorher angelesen haben, wie sie sich am besten verhalten. Deutlich aussagekräftiger sind Fangfragen, mit denen die Stressresistenz eines Bewerbers getestet wird. Leider müssen Personaler aber oft so viele Bewerber prüfen, dass sie zu wenig Zeit für den einzelnen haben, oder sie sind schlecht geschult.

ZEIT Campus: Welche Soft Skills sind denn am wichtigsten?

Goldfuß: Zuhören können spielt eine große Rolle. Wer immer nur den anderen das eigene Wissen demonstriert, bekommt keinen Input. In Zeiten, in denen viele Fusionen stattfinden, ist es auch sehr wichtig, sich selbst und seine Ideen gut zu verkaufen, sonst bleiben Sie auf der Strecke. Schließlich müssen Sie auch delegieren können, was wiederum durch Vertrauens- und Kommunikationsfähigkeit bedingt wird – Sie sehen, irgendwie hängen alle Schlüsselkompetenzen miteinander zusammen.

VON Inge Kutter

DATUM 28.11.2008 - 11:49 Uhr

QUELLE ZEIT Campus 06/2008

KOMMENTARE 8

EMPFEHLEN [E-Mail verschicken](#) | [Facebook](#), [Twitter](#), [Buzz](#) ...

ARTIKEL DRUCKEN [Druckversion](#) | [PDF](#)

PRINT-ARCHIV

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981
1980	1979	1978	1977	1976	1975	1974	1973	1972	1971
1970	1969	1968	1967	1966	1965	1964	1963	1962	1961
1960	1959	1958	1957	1956	1955	1954	1953	1952	1951
1950	1949	1948	1947	1946					

AUTOREN-VERZEICHNIS

A B C D E F G H I J K L M N O P
 Q R S T U V W X Y Z

ANZEIGE

10.000 NEUE JOBS!
 Der Jobturbo durchsucht Jobangebote der führenden Zeitungen und Online-Stellenbörsen.

10.000 NEUE JOBS!
 Der Jobturbo durchsucht Jobangebote der führenden Zeitungen und Online-Stellenbörsen.

Klicken Sie hier!

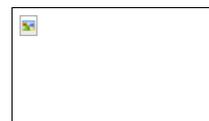
NEU AUF ZEIT ONLINE



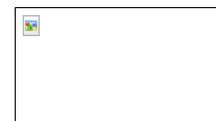
PATRIOTISMUS Suche nach dem Sinn



WM-FAZIT Südafrika hat die Welt überrascht



SPANIEN Verwandt mit Iniesta



MISSBRAUCHSVORWÜRFE Polanski wird nicht ausgeliefert

ZEIT Campus: Das klingt zunächst widersprüchlich: Wer zuhört, kann sich doch nicht gleichzeitig gut verkaufen.

Goldfuß: Gleichzeitig selbstverständlich nicht. Welche Kompetenz in welchem Maß eingesetzt wird, ist stark von der einzelnen Situation abhängig – und in der Arbeitswelt auch von der Branche.

ZEIT Campus: Zum Beispiel?

Goldfuß: Ein Chef in der Metallindustrie wird sich besser mit einem autoritären Führungsstil durchsetzen können, denn die Leute dort sind eher daran gewöhnt. In einem Software-Unternehmen hingegen herrscht ein kreativerer Geist, da ist Lockerheit gefragt. Emotionale Intelligenz besteht auch darin, diese Unterschiede zu erkennen – ja, im Prinzip müssen Sie sogar auf jeden einzelnen Menschen anders eingehen.

ZEIT Campus: Es heißt, Frauen besäßen von Natur aus größere emotionale Intelligenz.

Goldfuß: Vorsicht! Ich würde eher sagen, Männer und Frauen haben unterschiedliche Kompetenzen. Tatsächlich besitzen Frauen oft ein größeres Einfühlungsvermögen und können besser zuhören. Dafür haben sie oft mehr Hemmungen, sich selbst zu präsentieren. Wenn einem Mann eine Aufgabe übertragen wird, die er noch nie gemacht hat, sagt er, »Klar krieg ich das hin!«. Eine Frau neigt eher dazu, zu sagen, »Ich versuchs mal« – selbst wenn sie dieselbe Aufgabe schon dreimal gemacht hat. Damit kann sie sich schwer durchsetzen.

ZEIT Campus: Männer und Frauen müssen also unterschiedliche Kompetenzen trainieren?

Goldfuß: Salopp gesagt: Männer müssen lernen, die Klappe zu halten, Frauen müssen lernen, die Klappe aufzumachen.

ZEIT Campus: Inwieweit ist es denn überhaupt möglich, sich Soft Skills anzueignen?

Goldfuß: Anders als die geistige Intelligenz ist die emotionale zum größten Teil erlernbar. Natürlich tun sich manche Menschen damit leichter als andere; viele Schlüsselkompetenzen beruhen aber auf Erfahrung und Übung.

ZEIT Campus: Ein Buch zu lesen genügt nicht?

Goldfuß: Es kann zur Reflexion anregen, aber ein Problem kriegen Sie damit nicht weg.

ZEIT Campus: Was bringen Seminare?

Goldfuß: Dort werden in Rollenspielen konkrete Situationen geübt. Ein guter Trainer schafft es dabei, das Bauchgefühl der Teilnehmer anzusprechen. Das kann schon mal schmerzhaft sein, aber nur so bleibt das Erlernte hängen. Das können Bücher und Videos niemals leisten.

ZEIT Campus: Und Coachings?

Goldfuß: Der Coach hält Ihnen einen Spiegel vor; er macht Sie auf Verhaltensweisen aufmerksam, die Sie selbst noch nicht bewusst wahrgenommen haben. Allerdings müssen Sie sich darauf einlassen, sonst nützt der beste Ratgeber nichts.

ZEIT Campus: Am Anfang steht also die Auseinandersetzung mit sich selbst.

Goldfuß: Ja, aber ohne sich dabei völlig infrage zu stellen, das ist kontraproduktiv. Gerade Berufseinsteiger lassen sich leicht verunsichern. Denen empfehle ich, sich in ihrer Firma nach einem Mentor umzusehen, der ihre Entwicklung sozusagen von außen begleitet.

ZEIT Campus: Welche Methode ist denn Ihrer Meinung nach die beste, um kompetenter zu werden?

Goldfuß: Engagieren Sie sich aktiv in der Jugendarbeit, in Verbänden, im Sportverein! Ständiges Üben im Alltag nützt viel mehr als ein Seminar, das höchstens ein paar Tage dauert.

ZEIT Campus: Aber man engagiert sich doch nicht in der Jugendarbeit, um seine Soft Skills zu üben?

Goldfuß: Nein. Aber Sie verstehen Ihre Mitmenschen viel besser, Sie kommen mit Ihrem Partner besser klar – und schließlich auch mit sich selbst.

Jürgen W. Goldfuß, 62, ist Trainer, Berater und Autor. In diesem Jahr hat er mit Kollegen »Das große Karrierehandbuch« herausgegeben (Campus Verlag, 307 Seiten, 24,90 Euro)

ANZEIGE

Konfliktmanagement

Bauen Sie mit uns eine stabile Vor- gesetzten-Mitarbeiter-Beziehung auf
mmp-mierau.de

PM Seminar Persönlichkeit

PM Erfolgsfaktor: PM-Persönlichkeit 23./24.9.2010 Freising bei München
www.marketingconsult.de

Google-Anzeige

LESER-KOMMENTARE

25.11.2008 um 12:27 Uhr
 KOMMENTAR SEITE 1 / 1

1. zum verstehen

im gegensatz zur IQ ist also EQ erlernbar? gleichzeitig soll IQ das fachwissen sein und die EQ "sozialkompetenz"?

das ist genau falschherum. fachidioten eignen sich wie blöde fachwissen an (IQ) und haben dann keine ahnung was um sie herum geschieht, weil sie sich nie darum (EQ) gekümmert haben.

chef befördert den fachidioten und plötzlich steht fachidiot mit viel IQ und wenig EQ da.

mentor kommt und will einem plötzlich alle grossen lebensweisheiten im unterricht vermitteln. das ist auch der grund weshalb solche unterrichteten fachidioten so künstlich wirken. jeden morgen die nachfrage wie es der familie geht, positive feedbacks in unwichtigen situationen usw. das dumme ist, dass das gelernte EQ garnicht durch das ganze verhalten des "schülers" geht, sondern nur in situationen in denen er das auch "bewältigen" kann. das gelernte wirkt gekünstelt und der rest passt nicht.

die empfehlung in einen verein usw zu gehen, ist nichts anderes als den schüler aufzufordern seine verpasste lebenserfahrung aufzuholen.

[KOMMENTAR ALS BEDENKLICH MELDEN](#)

25.11.2008 um 20:29 Uhr
[value4free](#)

2. Self Theories

"Anders als die geistige Intelligenz ist die emotionale zum größten Teil erlernbar."

Damit outet sich der Experte als der Gruppe der "entity theorists" zugehörig. Wie Carol Dweck in vielen interessanten Experimenten nachweist, beeinflusst der Glaube an eine nicht veränderbare Intelligenz die Leistungen der Person, die diesen Glauben hat, negativ. Ganz im Gegensatz zu den "incremental theorists", die an die Möglichkeit glauben, Ihre Intelligenz sei verbesserbar. Diese zeigen sich intellektuellen Herausforderungen im Schnitt deutlich besser gewachsen.

Diese Studien beschreibt Dweck in ihrem sehr inspirierenden Buch Self Theories. Viel Spaß beim Lesen.

v.

[KOMMENTAR ALS BEDENKLICH MELDEN](#)
[REAKTIONEN AUF DIESEN KOMMENTAR ANZEIGEN](#)

25.11.2008 um 21:59 Uhr
[pu_king81](#)

3. Da will jmd sein Dünnpiff an den Mann/Frau bringen

[entfernt, bitte mäßigen Sie Ihre Wortwahl und diskutieren Sie sachlich zum Thema/ Redaktion; svb]

[KOMMENTAR ALS BEDENKLICH MELDEN](#)

26.11.2008 um 0:25 Uhr
carol

4. Dwecks "SelfTheories"

wenn das stimmen sollte, dass Dweck der ansicht ist, dass unser verstand determiniert, dann hinterlässt sie bei mir einen noch schlechteren eindruck als zu beginn.

ich dachte, dass sie dies nur aus unwissenheit so angenommen hat, tatsächlich hat sie es also "herausgefunden".

für ihren job ist diese betrachtungsweise vorteilhaft. wär ja auch schlecht den leuten zu sagen, dass sie eigentlich (in der hinsicht der EQ) nur ein wenig doof sind und selbst aus ihrer unmündigkeit kommen könnten.

aber so ist das heutzutage, das wozu die zeit fehlt lässt man von anderen erledigen.

[KOMMENTAR ALS BEDENKLICH MELDEN](#)

[ANTWORT AUF "SELF THEORIES"](#)

[REAKTIONEN AUF DIESEN KOMMENTAR ANZEIGEN](#)

26.11.2008 um 9:42 Uhr
pu_king81

5. @Redaktion

@Redaktion: Ihr muesst schon den gesamten Beitrag loeschen, steht doch in der ueberschrift das was auch im Beitrag stand.

Gruss,

pu

[KOMMENTAR ALS BEDENKLICH MELDEN](#)

26.11.2008 um 9:52 Uhr
value4free

6. Missverständnis?

Lesen Sie bitte meinen Beitrag noch einmal. Ich glaube, Sie haben ihn missverstanden. Ich schrieb von einem Buch, dass ich gelesen habe. C. Dweck ist nicht die Person, die in dem Beitrag interviewt wurde. Ihre Forschung bezieht sich auch nicht auf irgendwelche '...Qs', sondern auf den Glauben der Menschen an diese.

Im übrigen war selbst der 'Erfinder' des IQ der Ansicht, dass dieser veränderbar sei.

v

[KOMMENTAR ALS BEDENKLICH MELDEN](#)

[ANTWORT AUF "DWECK'S "SELFTHEORIES""](#)

[REAKTIONEN AUF DIESEN KOMMENTAR ANZEIGEN](#)

26.11.2008 um 10:02 Uhr
Vadis

7. ... Ganz einfach

Man erhält sie, indem man nicht nachliest, wie man sie erhalten könnte.

[KOMMENTAR ALS BEDENKLICH MELDEN](#)

26.11.2008 um 12:48 Uhr
carol

8. korrektur:

da habe ich tatsächlich was durcheinander gebracht.

ich hatte beim schreiben noch den (falschen) eindruck, dass Dweck interviewt wurde. so relativiert sich meine ansicht über Goldfuß. Dwecks buch erscheint nun in einem interessanten licht.

[KOMMENTAR ALS BEDENKLICH MELDEN](#)

[ANTWORT AUF "MISSVERSTÄNDNIS?"](#)

KOMMENTARSEITE 1 / 1

BITTE MELDEN SIE SICH AN, UM ZU KOMMENTIEREN

[Anmelden](#) | [Registrieren](#)

THEMA: FUSSBALL-WM 2010



Südafrika hat die Welt überrascht

Großes Finale einer beeindruckenden WM – vom Glanz des Turniers, dem Selbstbewusstsein und der Freude wird Südafrika lange profitieren. Von S. Dobbert, Johannesburg

[\[weiter...\]](#)

LANDUNG IN FRANKFURT Jogis Mannschaft ist zurück

WELTMEISTER-ELF Flamenco im Mannschaftsbus

FOTOSTRECKE WM-FINALE Spanien im Rausch – Oranje am Boden

NEWSLETTER ABONNIEREN



QUIZ

FRAGE 1 / 5

Der tägliche Wissenstest

Welche dieser Weinsorten hat ihren Ursprung in Südafrika?

1. Saperawi
2. Bobal
3. Pinotage

SPIELE



Das große ZEIT-Sommerrätsel

Lösen Sie unser kniffliges Sommerrätsel und gewinnen Sie eine Übernachtung in einer mittelalterlichen Burg [\[weiter...\]](#)

GEWINNSPIEL ZEIT-Scrabblesommer

ZAHLENRÄTSEL Sudoku online spielen

UM DIE ECKE GEDACHT Kreuzworträtsel

[Weiter](#)

GOOGLE-ANZEIGE: [Rhetorik Seminar](#) 30.-31. August 2010, Berlin, 580 € 04.-05. November 2010, Berlin, 580 www.dwp-berlin.de

SERVICE

Jobsuche

Partnersuche

Immobilienuche

Hörbücher

Automarkt

Shopping & Geschenke

Ferienhäuser

Bildung & Weiterbildung

Ratenkredit-Rechner

Uni-Services

Strom-Tarifvergleich

Kulturangebote

Abo-Services

Arztuche

Versicherungsvergleiche

DSL-Tarifvergleich

STARTSEITE	POLITIK	WIRTSCHAFT	MEINUNG	GESELLSCHAFT	KULTUR	WISSEN	DIGITAL	STUDIUM	KARRIERE	LEBENSART	REISEN	AUTO	SPORT
	Deutschland Ausland	Unternehmen Geldanlage Börse		Zeitgeschehen Familie Schule	Literatur Film & TV Musik Kunst	Gesundheit Umwelt Geschichte	Internet Datenschutz Mobil Games	Uni-Leben Hochschule Rankings Studiengänge	Bewerbung Beruf	Mode Essen & Trinken Partnerschaft			

[Suchen](#)

ANGEBOTE: [Abo](#) [Audio/E-Paper](#) [Shop](#) [ZEIT Reisen](#) [ZEIT für die Schule](#) [ZEIT Veranstaltungen](#)

VERLAG: [Inserieren](#) [Mediadaten](#) [Presse](#) [Unternehmen](#) [Rechte & Lizenzen](#)

[Mobil](#) [Newsletter](#) [RSS](#) [Blogs](#) [Fotostrecken](#) [Leserartikel](#) [Video](#) [Print-Archiv](#) [Bildrechte](#) [Hilfe / Kontakt](#) [Datenschutz](#) [AGB](#) [Impressum](#)

Sie befinden sich hier: [Campus](#) Schlüsselqualifikationen: Das kann man lernen!