

## Soft Skills

# Erfolgreich mit weichen Faktoren

Wo Menschen zusammenarbeiten, finden Kontakt, Austausch und Dialog statt. Vieles hängt dabei von der sozialen Kompetenz der Akteure ab. Diese sogenannten Soft Skills lassen sich fördern und verbessern. VON DR. ULRIKE FELGER

### DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

**Neben dem fachlichen Wissen** sind auch persönliche und soziale Kompetenzen wichtig.

In vielen Unternehmen bleibt die Auseinandersetzung mit den „**weichen Faktoren**“ auf der Strecke.

**Eine Verbesserung der Unternehmenskultur** wirkt sich auch auf die Geschäftsergebnisse aus.

Kommunikationsfähigkeit, Selbstbewusstsein, Einfühlungsvermögen, Teamgeist, Kritikfähigkeit, analytisches Denken, Vertrauenswürdigkeit, Selbstdisziplin, Neugierde, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen – der Begriff „Soft Skills“ umfasst alle Elemente jener diffusen Begabung, die nötig ist, um den Kontakt mit anderen Menschen erfolgreich zu meistern. Im Unternehmen hängt viel davon ab, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter auch auf diesem Gebiet ihr Handwerk verstehen.

„Unter Soft Skills verstehen wir alle persönlichen Eigenschaften, Einstellungen, und Fähigkeiten, die dazu beitragen, die zwischenmenschliche Arbeit positiv zu

beeinflussen und den Kontakt zu Geschäftspartnern und Kollegen so professionell, kompetent und empathisch wie möglich zu gestalten“, erklärt Peter David Schaade, geschäftsführender Gesellschafter der Stuttgarter Widex Hörgeräte GmbH. Die fachliche Qualifikation sei nicht alles, sagt er – vielmehr machten die Persönlichkeit und die damit verbundenen Soft Skills seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Erfolg des Unternehmens aus.

„Viele Aufgaben sind mittlerweile so komplex, dass sie nur noch in Zusammenarbeit mit anderen Menschen zu bewältigen sind – je ausgeprägter die soziale Kompetenz, desto reibungsloser

### LITERATUR-TIPPS



Autoren: Gabriele Peter-Kühlinger/  
Friedel John  
**SOFT SKILLS**  
Haufe-Verlag, 2010, 6,90 Euro

Autor: Thomas Bohinc  
**SOFT SKILLS**  
Verlag Franz Vahlen, 2009, 19,80 Euro

Autoren: Winfried Panse, Holger vom  
Wilmsdorff  
**ERFOLGSFAKTOR EMOTIONEN.**  
Redline-Verlag, 2010, 24,90 Euro



In jedem Menschen steckt eine Vielzahl fachlicher und sozialer Kompetenzen.

der Projektfortschritt“, erklärt Rüdiger Bechstein, Vice President Corporate Human Resources bei der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG in Winnenden. Ein reflektierter Umgang mit sich selbst sei die Basis für den gelungenen Kontakt mit anderen, sagt Bechstein, der die Fähigkeit, in den Spiegel zu schauen, für vital hält: „Feedback gibt Orientierung und eine hilfreiche Rückmeldung für die Entwicklung der eigenen Soft Skills.“ Soziale Kompetenzen sind das Schmiermittel in der Zusammenarbeit. „Nur wenn Mitarbeiter ausreichend kommunikationsfähig sind, kann der Arbeitsprozess weiterlaufen und ein Schritt in den nächsten übergehen“, ergänzt Katja Reibold, Leiterin Grafik und Produktion bei der Eurotransport Media Verlags- und Veranstaltungs-GmbH in Stuttgart. Achtsamkeit für angrenzende Bereiche und die Fähigkeit, über den eigenen Tellerrand zu schauen, seien wesentliche Voraussetzungen für einen reibungslosen Ablauf im Betrieb.

### Aufwand schafft Hindernisse

In unserer zahlendominierten Wirtschaftswelt findet das Konzept von Soft Skills wenig Raum. „Es gibt Manager, die glauben, ihnen fiele ein Zacken aus der Krone, wenn sie weiche Faktoren benennen und ihnen ähnliche Relevanz zuweisen wie Zahlen, Daten oder Fakten“, sagt Rüdiger Hahn, Geschäftsführer der Winkler-Gruppe in Stuttgart (siehe Interview rechts). Er ist überzeugt, dass vielen Unternehmenschefs der Aufwand für die Beschäftigung mit der komplexen Materie einfach zu groß ist. Auch das Management in kleinen Betrieben des Mittelstands macht in der Regel einen Bogen um das Thema. Bei genauerem Betrachten erweist sich das als tief verwurzelter Pragmatismus. „Weiche Faktoren gehören zur Grundausstattung jedes erfolgreichen mittelständischen Unternehmens – das wird gemacht, ohne dass sich jemand mit irgendwelchen Beraterbegrifflichkeiten auseinandersetzt“, erklärt Thomas Schader, geschäftsführender Gesellschafter der Succeed GmbH aus Dieburg. Vertrauen sei im Mittelstand das grundlegende Geschäftsprinzip und ➤

## INTERVIEW

# „Soziale Kompetenz schafft Verbindungen“

Weiche Faktoren sind der maßgebliche Erfolgsfaktor im Mittelstand, findet Rüdiger Hahn, Geschäftsführer der Stuttgarter Winkler Gruppe. DAS GESPRÄCH FÜHRTE ULIKE FELGER

Herr Hahn, welche Rolle spielen bei der Winkler-Gruppe die Soft Skills der Mitarbeiter?

**Hahn:** Wir bevorzugen den Begriff „Soziale Kompetenz“. Diese Fähigkeiten und das Wertegefüge eines Menschen bestimmen maßgeblich die Führungsfähigkeit einer Person – ganz weit vor ihrer Fach- oder Methodenkompetenz. In Bewerbungsgesprächen erlebe ich Menschen, die vor lauter Bildung nichts anderes mehr können, das ist tragisch.

Was meinen Sie damit?

**Hahn:** Soziale Kompetenzen werden früh in der Erziehung veranlagt und können meiner Meinung nach nicht wie ein System geschult werden – sie stecken im Menschen drin. Wer Werte wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ordnung, Höflichkeit oder Aufrichtigkeit nicht gelernt hat, hat es später schwer. Und leider ist das bei vielen Menschen heutzutage der Fall.

Was passiert, wenn Führungskräften die nötigen Soft Skills fehlen?

**Hahn:** Dann fehlt ein wichtiger Baustein dessen, was eine Führungskraft ihren Leuten vermitteln kann. Als Resultat entwickeln Mitarbeiter automatisch Defizite – oder sie werden unzufrieden, sind demotiviert, verlassen das Unternehmen, werden krank.

Woran erkennen Sie, wie es um die Soft Skills Ihrer Mitarbeiter bestellt ist?

**Hahn:** Das sieht man in der täglichen Arbeit: Wie bewegt sich jemand durch den Alltag? Greift er Wissen über seine Mitarbeiter und deren Leben auf? Ist er respektvoll gegenüber anderen? Grüßt er auf dem Gang? Man muss nur schauen, wie der Betreffende mit anderen umgeht, dann weiß man schon sehr viel. Zudem führen wir Vieraugengespräche, wenn es Probleme oder Konflikte gibt. Auch da merke ich schnell, wie jemand unterwegs ist. Ob er empathisch ist, an Zahlen oder an Menschen orientiert. Zahlen, Daten und Fakten sind wichtig – aber nur als Gradmesser für die Zielerreichung, nie als Führungsinstrumentarium oder sogar als Selbstzweck.

Inwieweit wählen Sie Mitarbeiter gezielt nach ihrer sozialen Kompetenz aus?

**Hahn:** Das Einstellungsgespräch bietet Gelegenheit, sich von der sozialen Kompetenz des Gegenübers ein Bild zu machen: Ist er pünktlich? Wie grüßt er? Welche Fragen stellt er? Welche Hobbys hat er? Engagiert er sich ehrenamtlich? Man kann viele erhellende Fragen stellen. Ein Bewerber jobbt im Studium im Altenpflegeheim statt in einer Firma – da erfährt man einiges über den Menschen. Kürzlich beobachtete ich zufällig einen Bewerber, als er auf unserem Parkplatz seinen Zigarettenstummel zu Boden schnippte. Auf meine spätere Frage, wo er seine Kippen entsorgt, erklärte er mir wortreich, dass er sie in den Müll werfe. Damit war das Gespräch beendet.



## Ein unschlagbares Doppel

**Erst wenn kognitive und soziale Fähigkeiten zusammentreffen, sind Menschen erfolgreich. Mit kognitiver Intelligenz erledigen wir Sachaufgaben, während soziale Intelligenz im Umgang mit Menschen zählt.**

### Kognitive Intelligenz

### Soziale Intelligenz

Nachdenken, grübeln	Assoziieren
Alle Fakten sammeln	Neue Ideen finden
Sinne erkennen	Sinn stiften
Nach Logik entscheiden	Entscheiden nach Versuch und Irrtum
Zeit und Ruhe	Tempo und Ungeduld
Vom Kopf her	Aus dem Bauch heraus
Harte Fakten	Weiche Informationen
Analytisch	Ganzheitlich
Vom Verstand her	Nach Gefühl
Links-hemisphärisch im Gehirn	Rechts-hemisphärisch im Gehirn
Wenn und aber	Hier und jetzt
Abwägen	Spontan entscheiden
Denken	Empfinden
Prüfen und überprüfen	An die Richtigkeit der eigenen Entscheidung glauben
Worte und Zahlen	Menschen und Situationen
Vergangenheit verstehen	In die Zukunft hineinwirken
Logik	Psycho-Logik
Kalt, klar	Warm, verschwommen
Distanziert	Eingebunden
Egozentrisch	Gruppenorientiert
Isoliert	Verbunden
Verstand	Gefühl
Bildung	Herzensbildung

Quelle: Thomas Bohinc: Soft Skills, Verlag Franz Vahlen, 2009

nur mit Soft Skills umsetzbar: „Gerade in kleinen Unternehmen existiert ein ausgeprägtes Gefühl für das Miteinander in der Belegschaft.“ In Krisenszenarien begegnet der Sanierungsberater oft Defiziten bei der Führungsfähigkeit des Unternehmers: „Oft können wir relativ schnell Verbesserungen erzielen, wenn wir die Mitarbeiter einbinden.“ Wo es um den Aufbau von Vertrauen gehe, böten weiche Faktoren den einzigen Ausgangspunkt für einen Neuanfang. Denn: „Die harten Fakten sprechen längst gegen den Unternehmer.“ Wo das Thema Soft Skills vernachlässigt wird, gibt es keine positive Unternehmenskultur, es kommt zu Konflikten; schlechtes Klima und miese Stimmung

prägen den Arbeitsalltag. Das Risiko von Burn-out und anderen Belastungs-erkrankungen steigt. Oder wie es Michaela Stach, Geschäftsführerin der Akademie für Moderation sowie des Beratungsunternehmens Soft Skill-Marketing in Allmersbach im Tal, formuliert: „Wenn die weichen Faktoren der Führung im Argen liegen, sind Mitarbeiter nicht bereit, das Quäntchen mehr an Einsatz zu geben.“ Dass Seminare und Workshops immer kompakter und Lernerfolge quasi über Nacht erwartet werden, findet Stach fatal: „Verhalten und Einstellungen ändern sich nur langsam – persönliche Entwicklung braucht Zeit.“ Beim Entwickeln von Soft Skills setzen KMU-Chefs bevorzugt auf den persön-



Auf Kommunikationsfähigkeit setzt Katja Reibold von Eurotransport in Stuttgart.

lichen Dialog. „Als Mittelständler haben wir das Glück, der persönlichen Kommunikation noch viel Raum geben zu können: Wir sind nah an unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dran, führen regelmäßig Gespräche mit den direkten Vorgesetzten, mit Teammitgliedern, den Mitarbeitern selbst und beobachten im täglichen Miteinander das Verhalten“, sagt Widex-Chef Schaa-de. Er nutzt zusätzlich das Persönlichkeitsmodell Insights, um die Motivation seiner Mitarbeiter zu analysieren, zu bewerten und individuell zu fördern.

### Viele persönliche Gespräche

Er liegt damit im Trend: Nicht zuletzt durch den Generationswechsel rückt in erfolgreichen Unternehmen des Mittelstands der systematische Blick auf weiche Faktoren in den Fokus. Dies bestätigt Tobias Augsten, geschäftsführender Gesellschafter von Weissman & Cie. in Nürnberg. Immer mehr kleine und mittlere Familienunternehmen verordnen sich per Balanced Scorecard die regelmäßige Beschäftigung mit der weichen Seite ihres Unternehmenserfolgs. „Viele Mittelständler sind mental auf Umsatz und Ergebniszahlen fokussiert – doch gute Unternehmer wissen auch, dass es kritisch ist, wenn es bei Führung, Mitarbeitern oder Qualifikationen klemmt“, sagt der Unternehmensberater. Mit der Einführung eines Unternehmens-Cockpits disziplinierten sich Firmen selbst, findet er, und hielten die Aufmerksamkeit ihrer Führungsmannschaft langfristig auf dem Thema Soft Skills. ●

➔ **Weiterführende Links:** Eine Webangebot rund ums Thema von André Moritz: [www.soft-skills.com](http://www.soft-skills.com); Allgemeine Informationen: [de.wikipedia.org/wiki/Soziale\\_Kompetenz](http://de.wikipedia.org/wiki/Soziale_Kompetenz); Coaching-Angebot und Seminare: [www.arbowis.ch](http://www.arbowis.ch); [www.staufenbiel.de/ratgeber-service/.../video-soft-skills.html](http://www.staufenbiel.de/ratgeber-service/.../video-soft-skills.html)