



Von wegen „weich“!

Soft Skills I Manche Menschen sind als Führungskräfte besonders erfolgreich. Ihnen scheint alles zu gelingen. Sie treffen die richtigen Entscheidungen, sind fachlich versiert und in der Lage, ihre Mitarbeitenden auch in schwierigen Zeiten motivieren zu können. Wir verraten, was neben deren Fachwissen noch zum gar nicht so geheimen Erfolgsrezept dazugehört.

Manche Vorgesetzte fahren einen Erfolg nach dem nächsten ein. Solche Führungskräfte sind für Unternehmen ein absoluter Glücksfall. Sie sind es, die Mitarbeitende fürs Unternehmen begeistern und ans Unternehmen binden. Oft wirken sie auch wie ein Magnet auf dem externen Arbeitsmarkt. Wenn sich zum Beispiel in Branche oder Region herumgesprochen hat, dass man bei einem bestimmten Werkstatteleiter in der Ausbildung viel mehr lernt und besser gefördert wird als woanders, besetzen sich dort Ausbildungsplätze auch heute noch wie von selbst.

Harte Faktoren als Basis

Diese Führungskräfte werden von anderen, weniger erfolgreichen Kolleginnen und Kollegen oft argwöhnisch beäugt. Wie ma-

chen die das bloß? Gerade wenn man fachlich doch mit diesem Menschen auf genau demselben Level unterwegs ist.

Ein hohes Maß an Fachkompetenz ist und bleibt eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Führung. Ohne diese sogenannten Hard Skills geht es nicht. Eine gute und passende Ausbildung in Kombination mit Erfahrung ist für Führungskräfte die Basis, auf der die Karriere aufgebaut wird. Um dann aber so richtig Fahrt aufnehmen zu können, braucht es mehr. Es braucht ein gutes Zusammenspiel von harten und weichen Faktoren, sprich eine Symbiose aus fachlichen und methodischen Aspekten auf der einen und dem, was man persönlich als Mensch mitbringt, auf der anderen Seite.

„Wir hören oft von unseren Mandanten, dass sie ganz einfach die richtige Person

für eine bestimmte Führungsaufgabe suchen. Bei leichten fachlichen Defiziten sind die Unternehmen in der Regel immer bereit, in Weiterbildung zu investieren, wenn sie im Gegenzug Führungskompetenz oder entsprechendes Entwicklungspotenzial beim jeweiligen Kandidaten sehen. Diesen Effekt können wir dann auch regelmäßig bei den Einstellungsentscheidungen unserer Mandanten beobachten. Wo früher der beste Fachmann beinahe automatisch Teamleiter wurde, geht es heute um mehr: Fördern, Coachen, Motivieren“, erläutert Rainer Haske, Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung. „Auch wenn man sie leichtfertig ‚nur‘ als weiche Faktoren betrachtet, sind genau sie es, die in den allermeisten Fällen über den Erfolg oder das Scheitern einer

Führungskraft und damit ihre Karriere entscheiden.“

Warum ist das so? Weil es beim Thema Führung ganz einfach um Menschen geht. Sie müssen gelenkt, motiviert und weiterentwickelt werden, um den Erfolg eines Unternehmens zu begründen, zu sichern oder weiterzuentwickeln. Und das funktioniert gerade in Zeiten eines Fach- und Führungskräfte mangels nicht mehr nach dem Prinzip „Befehl und Gehorsam“, das jahrzehntlang in vielen Unternehmen an der Tagesordnung war. Auch konservative Branchfelder, die in Teilen etwas länger gebraucht haben, um sich von dieser Führungskultur lösen zu können, haben mittlerweile entdeckt, dass die weichen Faktoren bedeutsam sind, wenn sie ihre Belegschaft an Bord halten und der Abwanderung von qualifizierten Mitarbeitenden, dem sogenannten Brain Drain, entgegenwirken wollen.

Weiche Faktoren: Schlüssel zum Erfolg

Die Palette der Fähigkeiten und Talente, die man zu den Soft Skills zählen kann, ist sehr bunt und breit gefächert. Von der Kritikfähigkeit über Empathie und Durchsetzungsvermögen, Motivationsfähigkeit, Belastbarkeit und Diplomatie lässt sich die Liste weiter fortsetzen bis hin zu Verlässlichkeit, Authentizität, Wertschätzung, Respekt, Achtsamkeit, Entscheidungsstärke und Resilienz. Und diese Auflistung ist nicht abschließend, sondern nur ein kleines Schlaglicht auf den Komplex der weichen Faktoren.

Manche Kompetenzen sind erlern- beziehungsweise entwickelbar, wenn entsprechendes Potenzial vorhanden ist. Es gibt aber auch Menschen, die einfach nicht gerne oder gut kommunizieren können oder wollen. Denen es schwer fällt, Entscheidungen treffen und umsetzen zu können oder die einfach nicht mit Kritik umgehen können. Für solche Menschen sind Führungspositionen, in denen eben diese Fähigkeiten tagtäglich gefordert werden, keine Belohnung, sondern gleichen eher einer Bestrafung. Wer einen hervorragenden Techniker in seinen Reihen hat, der bislang noch jedes technisch auch noch so anspruchsvolle Problem gelöst hat, weil er daran für sich oder als Teil eines Teams arbeiten durfte, sollte diesen hochqualifizierten Menschen nicht mit einer Führungsaufgabe überfordern, sondern ihm den Raum geben, den er braucht, um seine ganz besonderen Fähigkeiten gewinnbringend und bestmöglich im Sinne des Unternehmenserfolges entfalten zu können.

Für diese Menschen, die natürlich auch Karriere machen wollen, bietet sich das Modell der Fachlaufbahn an. Sich ganz un-

RAINER HASKE



- Jahrgang 1984, verheiratet, zwei Kinder, wohnhaft in Emstek
- Duales Studium (Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem international agierenden Unternehmen der Agrartechnik + Wirtschaftsingenieurstudium an der FHWT Diepholz)
- Zusätzlich berufsbegleitendes Masterstudium (MBA Vertriebsingenieur an der Zentralen Fachhochschule für Fernstudien)

Berufsleben

- 7 Jahre Erfahrung im internationalen Vertrieb in global agierenden Maschinen- und Anlagenbau-Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche
- Wechsel in die Personalberatung im Jahr 2012
- Nach Stationen als Teamleiter Agrar und Prokurist seit Januar 2020 Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG

belastet von Führungsthemen im Unternehmen zum Experten entwickeln zu können und genau dafür respektiert und auch in Form von Gehalt, Titel und Anerkennung wertgeschätzt zu werden – das ist hier das Gebot der Stunde.

Ganz anders gestaltet es sich bei jenen, die das erforderliche Potenzial oder auch schon die Kompetenz mitbringen, um erfolgreich führen zu können. Hier lohnt es sich für Unternehmen, genauer hinzuschauen, Türen zu öffnen und, wo doch noch erforderlich, Hilfestellung zu geben. Das ist enorm wichtig, denn manche der soften Fähigkeiten scheinen im Widerspruch zueinander zu stehen und müssen

im Arbeits- und Führungsalltag miteinander in Einklang gebracht werden.

Oder wie sieht das aus mit Empathie und Wertschätzung, wenn in einer schwierigen Situation Entscheidungsstärke gefordert ist? Wie geht man als Führungskraft damit um, wenn im Team ein Konflikt brodelt, der aufgelöst werden muss, was aber zur Folge hat, dass Tacheles gesprochen und die Probleme auf den Tisch gebracht werden müssen – dass alles aber bitte allen gegenüber wertschätzend, fair und transparent.

Gerade jüngere und weniger erfahrene Führungskräfte können solche alltäglichen Situationen verunsichern. Für sie ist es wichtig zu lernen, wie man Klartext spricht, ohne Teile des Teams zu verprellen. Wie man wertschätzend bleibt, wenn man sich gegen einen Vorschlag entschieden hat. Wie man einen Veränderungsprozess begleitet und erforderliche Schritte im Team umsetzt, obwohl das für einige Teammitglieder oder gar alle mit Schwierigkeiten oder Nachteilen verbunden ist.

Gute Kommunikation ist ein elementarer Baustein guter Führung und auch eine der zentralen und bedeutendsten Soft Skills. Sie setzt voraus, dass die Führungskraft fein justierte Antennen für ihre Mitarbeitenden hat. Einigen reicht es völlig, wenn in der morgendlichen Besprechung in der Werkstatt ein paar Themen grob durch gesprochen werden und schon läuft alles. Vielleicht ist aber auch jemand in der Runde, der im Nachgang noch ein kurze Erklärung für den einen oder anderen Punkt braucht, um effizient mitarbeiten zu können. Hierfür muss die Führungskraft ein Gespür entwickeln und reagieren.

Wenn die Ziele für alle klar und transparent kommuniziert sind, haben auch alle die gleiche Chance, ihren individuellen Erfolgsbeitrag leisten zu können. Und es hat den charmanten Nebeneffekt, dass mitarbeiterseitige Äußerungen beziehungsweise Ausreden a la „das hab ich nicht gewusst“ nicht nur schnell, sondern auch dauerhaft der Vergangenheit angehören. Erfolgreiche Führungskräfte vermögen ihre Mitarbeitenden dort abzuholen, wo sie stehen und individuell zu motivieren.

Kritikfähigkeit als Königsdisziplin

Niemand wird gerne kritisiert. Aber in der Arbeitswelt ist Kritik etwas, was Mitarbeitenden und Führungskräften auf allen Ebenen immer wieder begegnet. Wichtig ist, dass Kritik konstruktiv ist und bleibt. Sie darf nicht verletzen, persönlich werden oder herabwürdigend sein. Mitarbeitende konstruktiv zu kritisieren, gehört zum Alltag von Führungskräften. Aber wie sieht es umgekehrt aus? Ist die Führungskraft auch

in der Lage, konstruktive Kritik seitens der eigenen Mitarbeitenden anzunehmen und darauf zu reagieren? Erfolgreiche Führungskräfte können das. Sie fordern von ihren Mitarbeitenden sogar aktiv Feedback ein und hinterfragen sich und ihre Entscheidungen.

Diese Reflexion und die Offenheit für Kritik, ganz gleich ob positiv oder negativ, ist äußerst bedeutsam. Signalisiert sie den Mitarbeitenden doch, dass sie eine oder einen Vorgesetzten haben, der Wert auf ihre Meinung legt. Parallel dazu bekommt die Führungskraft die Chance, sich auf Basis des Feedbacks selbst weiterentwickeln und in ihrer Funktion wachsen zu können. Kritikfähigkeit ist, gerade weil sie auch schmerzhaft sein kann, aber große Strahlkraft auf die Entwicklung einer Karriere haben kann, eine der Königsdisziplinen in Sachen Soft Skills. „Wir haben bei uns im Unternehmen sehr positive Erfahrungen damit gemacht, unsere Mitarbeitenden aktiv um ein Feedback zu unserer Führungsarbeit zu geben. Damit das klappt, und Mitarbeitende sich überhaupt trauen, sich offen zu äußern, muss aber eine offene, vertrauensvolle Gesprächskultur im Unternehmen etabliert sein“, ergänzt Rainer Haske.

Es gibt immer wieder Führungskräfte, die sich aus Workshops und Seminaren nur ein paar Rosinen oder Schlagworte herauspicken und dann versuchen, diese auf Biegen und Brechen im Alltag im Unternehmen irgendwie einzusetzen, obwohl sie gar nicht verstanden haben, worum es eigentlich geht. Authentizität ist ein Paradebeispiel hierfür. Als Person echt und aufrichtig zu sein, im Auftreten, Bewusstsein und den eigenen Werten. Dafür steht der Begriff Authentizität.

Viele Führungskräfte unterschätzen das feine Gespür ihrer Mitarbeitenden, wenn es um authentisches Auftreten geht. Sie merken ganz schnell, ob jemand nur eine Rolle spielt, oder ob das Auftreten oder die Reaktion ehrlich und aufrichtig sind. Wenn Führungskräfte, die sonst eher eine distanzierte, sachliche Art haben, plötzlich auf Kumpel-Modus umschalten, weil sie dadurch auf Unterstützung bei einem Projekt hoffen, wirkt das alles andere als echt und aufrichtig. So ein Verhalten verprellt Mitarbeitende, die sich schlicht veräppelt und nicht ernstgenommen fühlen. Die Führungskraft sollte in so einer Situation vielmehr bei sich bleiben und einen sachlichen Austausch mit dem Mitarbeitenden oder ihrem Team suchen. Authentisch heißt nämlich nicht, seine Rolle zu verändern, sondern diese sicher und überzeugend auszufüllen. Das kann man auf eine sachlich-distanzierte Art

RAINER HASKE RÄT:



Die richtige Nutzung von Soft Skills führen zu kommunikativem Erfolg – der wiederum führt meist auch zu erfolgreichen Ergebnissen.

- Wichtige Themen wie Mitarbeiterbindung, Rekrutierung oder Employer Branding sind untrennbar mit guter Führung verknüpft. Damit gute Führung gelingt, braucht es Menschen, die in Sachen Soft Skills breit aufgestellt sind. Unternehmen sind daher gut beraten, wenn Sie diesem Themenkomplex bei der Auswahl neuer und Weiterentwicklung bestehender Führungskräfte besondere Beachtung schenken.
- Viele sind für eine Führungsaufgabe nicht geeignet, weil ihnen die erforderlichen Soft Skills fehlen. Aber diese Menschen haben dafür wertvolle Stärken in anderen Bereichen, die wichtig für den Erfolg eines Unternehmens sein können. Für sie gilt es alternative Karrierewege und Perspektiven, wie zum Beispiel Fachlaufbahnen, zu eröffnen.
- Unternehmen sollten ihre Führungskräfte proaktiv unterstützen und gerade in Situationen, die besonders herausfordernd sind, wie zum Beispiel Veränderungsprozesse, in denen ihnen eine besondere Schlüsselrolle zukommt, nicht allein lassen und sie unterstützen.

genauso authentisch machen, wie auf eine nahbare oder emotionale Art. Wichtig ist nur, bei sich zu bleiben und nicht vom einen Extrem ins andere umzuschlagen.

Es ist übrigens ein Irrglaube, dass empathische Führung bedeutet, das Mitarbeitende in Watte gepackt oder nur mit Samthandschuhen angefasst werden sollten. Jeder und jedem im Unternehmen muss klar sein, dass ein Unternehmen eben ein Unternehmen ist. Dass es Reibung gibt und dass es auch Streitfragen, schwierige Entscheidungen und mitunter Konsequenzen gibt. Wo Menschen miteinander arbeiten, ist das völlig normal. Es geht an dieser Stelle nicht um das „Ob“, sondern es kommt nur noch auf das „Wie“ an.

Ideal angepasste Kommunikation

Reibung ist etwas Positives, wenn die Führungskraft gut agiert, das heißt wertschät-

zend und respektvoll, dort wo es erforderlich ist, in der Sache hart bleibt, dies aber erklärt und erläutert. Empathisch zu sein heißt, dass man sich auf sein Gegenüber einstellen kann und ein Gespür dafür hat, wie man mit dem anderen ganz individuell umgehen und kommunizieren muss. Reibung erzeugt Energie. Wenn die mit Hilfe von Soft Skills durch die Führungskraft in die optimale Bahn gelenkt wird, kann sie Treibstoff für den Erfolg eines Teams sein.

Diese Funken zu erspüren und im Sinne des Unternehmens zu entzünden ist das, was erfolgreiche Führungskräfte, dank ihrer weichen Führungsfähigkeiten, aus dem Effeff beherrschen. Und es ist oft das, was sie selbst motiviert, sie ansport und ihnen im Führungsalltag Freude gibt. ■

alexander.bohnsack@dlv.de
purnhagen@personal-schwerdtfeger.de