

XPORT

Das iMOVE-Exportmagazin

Schwerpunktthema:

Soft Skills sind
Power Skills



TRAINING – MADE IN GERMANY



xPORT Inhalt

.....

Editorial.....3

„Soft Skills“ – ein irreführender Name für karriereentscheidende Fähigkeiten
 von C. Rodrigo Sáez Muñoz, Worlddidac Association.....4

„Innovation braucht Reibung“
 Interview mit Gabriele Braemer, clear entrance® Consulting. Coaching. Change.....7

Das mongolische Sandwich
 von Gerelchimeg Chuluunbaatar-Trede und Thorsten Trede, APPLICATIO Training & Management GmbH.....12

Neue Mindsets und Skillsets für die Zukunft der Berufsbildung
 Interview mit Martin Fielko, Collective Leadership Institute gGmbH.....16

Soft Skills Training im Metaversum - Wie Virtual Reality das Lernen neu gestaltet
 von Prof. Dr. Peter Niermann, straightlabs GmbH & Co. KG.....19

„Soft Skills sind ein kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmen weltweit.“
 Interview mit Marco Lietz, Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft.....21

Qualifizierung im Betrieb als Sprungbrett in Beschäftigung?
 von Karesly Saavedra Cabrera, Salvatore Mele und David Badu, Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft.....23

„Mangelhafte Soft Skills sind geschäftsschädigend.“
 Interview mit Dagmar P. Heinke, New Image – Business Image Consulting.....25

Welche Soft Skills für welches Land?
 von Silke Körner und Jörg Janzen, DEX Training & Consulting GmbH.....28

„Mitarbeitende sind Wettbewerbsvorteil Nummer eins“
 Interview mit Hans-Peter Lämmle, CONSULTANT-NET Unternehmensberatung GmbH.....32

Impressum.....35

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

laut einer aktuellen Studie des Personaldienstleisters Robert Half gehen 36 Prozent der 1.502 befragten Führungskräfte davon aus, dass Soft Skills im Arbeitsalltag an Bedeutung gewinnen. Neben berufsspezifischen Fähigkeiten und Qualifikationen bilden sie eine wichtige Grundlage für die Karriere. Mitarbeitende mit gut trainierten Soft Skills gelten in vielen Unternehmen inzwischen als entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Auch im iMOVE-Netzwerk beschäftigen sich zahlreiche Anbieter mit dem Aufbau methodischer, sozialer und persönlicher Kompetenzen für alle Berufe jenseits fachlicher Grenzen. Die aktuelle Ausgabe von xPORT vermittelt einen Überblick, worauf es bei Soft-Skills-Trainings ankommt und warum sich entsprechende Investitionen in die Mitarbeitenden lohnen. Hierbei liegt der Fokus nicht auf akademischen Diskussionen um deren Definition, sondern auf der konkreten Anwendung von Soft Skills im Lern- und Lehrprozess sowie in der Führung. Unser herzlicher Dank gilt allen Autorinnen und Autoren und unseren Interviewpartnerinnen und -partnern, die diese Ausgabe mit ihren Beiträgen äußerst informativ gestaltet haben.

In der nächsten Ausgabe von xPORT beschäftigen wir uns mit Messen und Ausstellungen im Ausland. Sie bieten grenzüberschreitende Plattformen für Ein- und Verkauf, Investition und Kooperation, Information und Kontakt. Mit ihnen halten sich auch Bildungsanbieter



ter über Markttendenzen, Produktinnovationen und technologische Veränderungen auf dem Laufenden.

Jährlich werden allein in das Auslandsmesseprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz über 280 Messen mit überregionaler beziehungsweise internationaler Bedeutung aufgenommen. Zu 85 Prozent sind kleine und mittlere Unternehmen Nutznießer dieses Programms. Dessen Evaluation zeigt, dass Messebeteiligungen den Einstieg in neue Auslandsmärkte ermöglichen, die Wettbewerbsposition stärken und Arbeitsplätze sichern.

Wenn Sie mit der Beteiligung an Auslandsmessen Ihre internationalen Absatzmöglichkeiten steigern, laden wir Sie herzlich ein, darüber in unserer Schwerpunktausgabe von xPORT 1/2024 mit dem Titel „Auslandsmessen als Instrument für Bildungsexportmarketing“ zu berichten. Wir würden uns freuen, wenn Sie als Autorin oder Autor mit einem Artikel oder im Rahmen eines Interviews beitragen könnten. Bitte informieren Sie uns über Ihr Interesse bis Ende Dezember 2023. Ihre Ansprechpartnerin ist Silvia Niediek aus unserem iMOVE-Team.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre unseres vorliegenden xPORT-Magazins und freuen uns über Ihr Feedback.

Dr. Andreas Werner
[Universidade de São Paulo, Brasilien]
Leiter „iMOVE: Training – Made in Germany“



„Soft Skills“ – ein irreführender Name für karriereentscheidende Fähigkeiten

Unterschiedliche internationale Bezeichnungen und Ursprung des Begriffs

C. Rodrigo Sáez Muñoz, PhD

Die Sprachen Englisch und Deutsch nutzen den Begriff „Soft Skills“ als Bezeichnung für eine Reihe sozialer Kompetenzen und Eigenschaften, die es einer Person erlauben, erfolgreich mit anderen zusammenzuarbeiten, Ziele und Probleme zu identifizieren sowie kreative Lösungen zu planen und zu erreichen. So definiert das Oxford English Language Dictionary Soft Skills als „Mitarbeiterkompetenzen, die mit Aktivitäten wie dem Umgang mit Kunden, Kommunikation, Problemlösen und Teamwork verbunden sind“. Soft Skills werden manchmal auch in Abgrenzung zu Hard Skills definiert, laut UNESCO „Fähigkeiten, die typischerweise verbunden sind mit beruflichem Wissen, professionellen Abläufen oder technischem Können, das für eine berufliche Tätigkeit notwendig ist“. In der Wissenschaft und in einem Technologie-dominierten Umfeld kann dies leicht etwas abwertend im Hinblick auf die Bedeutung von Soft Skills wirken.

Die spanische Sprache benutzt den Begriff „habilidades blandas“ mit den gleichen Konnotationen wie der englische Begriff. Im Unterschied dazu nutzt Französisch „compétences générales“ [allgemeine Kompetenzen] und Italienisch „competenze trasversali“ [transversale Kompetenzen]. Dies ist insofern interessant, als diese Begriffe ein klareres Verständnis für die tatsächliche Bedeutung der in Frage stehenden Fähigkeiten implizieren: Sie spielen eine essentiell wichtige Rolle in der Kommunikation und sozialen Anpassung und sind entscheidend für den erfolgreichen Aufbau von Beziehungen, auch in jeder Art beruflichem Umfeld und auf allen Karriere-stufen. Es wäre interessant, aus weiterer Forschung zu erfahren, wie Kulturen außerhalb von Europa, den USA, Kanada, Australien und Neuseeland Soft Skills bezeichnen und wahrnehmen. Dabei ist zu beachten, dass zwar manche Menschen Eigenschaften wie Loyalität, Begeisterungsfähigkeit, Pünktlichkeit und eine stark ausgepräg-

te Arbeitsethik in ihre Definition von Soft Skills einbeziehen, dass Kritiker aber zu Recht darauf hinweisen, dass diese nicht angemessen als Fähigkeiten kategorisiert werden können, sondern eher als Qualitäten und Attribute, die jemand besitzt und bei der Arbeit an den Tag legt oder nicht.

Obwohl es um einen essentiell wichtigen Teil sozialer Interaktion geht, seit Menschen angefangen haben, miteinander zu arbeiten, hat der Begriff Soft Skills, der die entsprechenden Eigenschaften beschreibt, seinen Ursprung in den späten 1950er Jahren. Damals begann das US-Militär, in großem Stil in Trainingsmaßnahmen zu investieren, die Technologien nutzten, um Arbeitsabläufe und Lernleistungen zu verbessern. Das US-Militär erließ eine Vorschrift namens „Systems Engineering of Training“ [CON Reg 350-100-1], die die Grundlage für das Design und die Umsetzung von Kursen für bestimmte Aufgaben der Armee schuf. Zu diesen Aufgaben zählten: Sachverhalte



C. Rodrigo Sáez Muñoz, PhD
Generalsekretär

Worlddidac Association

www.worlddidac.org



inspizieren, Mitarbeitende kontrollieren, Berichte anfertigen und Arbeitsstrukturen aufbauen. Dies war der Katalysator für die Schaffung des Begriffs Soft Skills. Obwohl er in CON Reg 350-100-1 nicht auftaucht, regte die Vorschrift dazu an, kommunikative Fähigkeiten und ihre [Weiter-] Entwicklung im modernen Heeresdienst zu analysieren. Der Begriff Soft Skills erschien schließlich erstmals explizit in einem Bericht für die CONARD (Continental Army Command – USA) Soft Skills Conference im Jahr 1972.

Diese Konferenz schuf die Grundlage für die Formulierung einer Definition von Soft Skills als [1] wichtige berufliche Fähigkeiten, [2] die wenig oder keine Interaktion mit Maschinen umfassen. Situationen und Kontexte, in denen die Fähigkeiten zum Einsatz kommen können, sind mit vielen Unsicherheiten behaftet. Diese Unsicherheiten betreffen die physischen und sozialen Rahmenbedingungen sowie die Konsequenzen der tatsächlichen Umsetzung. Wir wissen viel über Hard Skills, aber nur wenig über Soft Skills. Das US-Verteidigungsministerium jedenfalls schloss, dass sich die Effektivität eines Teams, ob im unmittelbaren Kampfeinsatz oder in Unterstützungsfunktionen, auf starken Soft Skills gründet. Ohne diese Fähigkeiten wären Leitung und Gruppenzusammenhalt unzureichend für die erfolgreiche Umsetzung der Ziele und letztlich auch für den Übergang von Soldaten in einen zivilen Beruf.

Tatsächlich sind sich zivile Arbeitgeber heute der kritischen Bedeutung von Soft Skills bestens bewusst, auch wenn diese Fähigkeiten im Vergleich zu Hard Skills oder technischen Fähigkeiten oft schwer zu fassen und schwierig zu messen sind. Arbeitgeber wissen, dass Soft Skills zur Produktivität der Mitarbeitenden, zu einem positiven Arbeitsumfeld und verbessertem Kundenservice beitragen und dass sie Innovation und den Erfolg von Unternehmen vorantreiben.

Zu den wichtigsten Soft Skills zählen

- effektive Kommunikation (die zu besserer Zusammenarbeit führt und Missverständnisse verringert, zwischenmenschliche sowie interkulturelle Interaktion und auch den Austausch zwischen Menschen unterschiedlichen Geschlechts erweitert sowie eine starke non-verbale Komponente hat, die in einem digitalen Umfeld fehlt)
- Teamwork und aktives Zuhören (die unterschiedlichen Perspektiven bessere Geltung verschaffen)
- Anpassungsfähigkeit (die notwendig ist, um mit schnellem Wandel im beruflichen und technologischen Umfeld umzugehen)
- Führung und Empathie (die motivieren, andere inspirieren und Konflikte lösen)
- Kritisches Denken und Problemlösen (die Innovation, Kreativität und effektive Lösungen fördern, die von Arbeitgebern geschätzt werden)
- Zeitmanagement

Verschiedenen Studien zufolge halten Arbeitgeber Soft Skills für sehr wichtig, stellen gleichzeitig aber (zumindest in Großbritannien) leider oft bei neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fest, dass es ihnen an Soft Skills mangelt. Nach meiner Erfahrung als Universitätsdirektor waren die wichtigsten Soft Skills bei den Studierenden auf Bachelor- und Master-Level nicht besonders ausgeprägt. Diese Fähigkeiten sind nicht nur wertvoll für Verbesserungen des Arbeitsumfelds, sondern auch für die langfristige Entwicklung der beruflichen Karriere. Eindeutig ist die Vermittlung und Entwicklung der sogenannten Soft Skills von kritischer Bedeutung für den Erfolg von (angehenden) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit.

Übersetzung: Silvia Niediek

C'MON EVERYBODY!



Schwerpunktthema „Soft Skills sind Power Skills“

„Innovation braucht Reibung“

Interview mit Gabriele Braemer, Inhaberin von clear entrance®, über die Wiederbelebung erstarrter Teammeetings, die richtige Pflege zarter kommunikativer Pflänzchen und wie man „Elefanten im Raum“ nach draußen befördert

iMOVE: Frau Braemer, welche Rolle spielen die so genannten Soft Skills für den Erfolg von Mitarbeitenden und ganzen Unternehmen?

Gabriele Braemer: Eine wesentliche – und dies nicht erst seit heute. Lediglich die Anforderungen und Schwerpunkte verlagern sich – und es geht um Themen, die den jeweiligen Zeitgeist widerspiegeln. Ich gebe Ihnen ein aktuelles Beispiel aus der Praxis:

Ein Abteilungsleiter eines französischen Kosmetikkonzerns hatte den Wunsch, für seine Abteilung einen Workshop durchzuführen. Sein Ziel war es, gemeinsam mit dem Team (über den Erdball verstreut) aus einem Gefühl von Frustration und Resignation herauszukommen, den Unternehmergeist der Abteilung zu stärken und die aktuellen kommunikativen Schwierigkeiten zwischen ihm und der Abteilung zu überwinden. Als ich ihn nach dem Grund seines Vorhabens fragte, meinte er: „Es ist viel zu ruhig in unseren Meetings – wenig Widerspruch, kaum Bereitschaft, Ideen einzubringen, dafür jede Menge Finger-pointing ...“.

Situationen wie diese begegnen mir häufig in meiner Arbeit, unabhängig von Unternehmen, Branche und Kultur. Der Aufhänger für Aktionen wie z. B. Workshops und Team-Events ist manchmal ein faktischer [eine Vision entwerfen, neue Strategien entwickeln]. Bei näherer Betrachtung sind es dann überwiegend Veränderungen im Außen, die eine direkte Auswirkung auf das Zusammenwirken innerhalb der Teams, auf ihr Kommunikationsverhalten und ihre Arbeitsleistung haben. Beispielsweise hat in Unternehmen die kulturelle Vielfalt zugenommen. Kunden fragen sich, wie sie in ihrem Umfeld kommunizieren können, so dass sich niemand vor den Kopf gestoßen fühlt.

Hinzu kommt, dass Mitarbeitenden heute mehr Handlungsspielraum gewährt und mehr Verantwortung übertragen wird. Sie sollen flexibler, belastbarer, selbstorganisierter, autonomer sein, um die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt [schneller Organisationswandel, hybride Arbeitssettings, agile Teamarbeit, vermehrtes Arbeiten im Homeoffice usw.] bestmöglich zu bewältigen. Dies bietet viele Chancen – und schafft gleichzeitig neue Herausforderungen in der Zusammenarbeit in analogen, hybriden und virtuellen Räumen. So überrascht es nicht, dass zu den wesentlichen Kompetenzen heute Soft Skills wie kreatives Denken, Agilität, Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Führungskompetenz und interkulturelle Sensibilität zählen – Kompetenzen, deren Weiterentwicklung bei mir angefragt wird.

Der Umgang im Unternehmen mit Ressourcen wie Gesundheit, Vielfalt, implizitem Wissen, Unternehmenskultur etc. gilt als wesentliche Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg und die Lebensqualität in Unternehmen. Und er ist eine Schlüsselkompetenz für die Zukunftsfähigkeit von Menschen und Organisationen. Nicht grundlos: Dass ein gutes Arbeitsklima konkrete Auswirkungen auf die Leistung haben kann, wird durch zahlreiche wissenschaftliche Studien immer wieder bewiesen. Das bedeutet, herausragende Ergebnisse werden nicht ausschließlich über die Fachkompetenz des Einzelnen erreicht, sondern gleichzeitig über die Art und Weise, wie das Zusammenwirken verstanden und organisiert wird – und inwieweit individuelle Bedürfnisse offen im Team besprochen und geteilt werden können. Wenn Sie Führungskraft sind, fragen Sie sich ein-

mal: Wie oft sprechen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, was sie wirklich denken?

iMOVE: Was sind typische Anlässe, zu denen Sie als externe Beraterin und/oder Teamcoach hinzugezogen werden? Und welche Soft-Skills-Maßnahmen bieten Sie Ihren internationalen Kunden an?

Gabriele Braemer: Seit 2000 unterstütze ich als Organisationsentwicklerin und Teamcoach Organisationen und ihre Menschen rund um den Globus dabei, wie sie den ständigen Veränderungen unserer Zeit gelassen und mental flexibel begegnen und bei aller Diversität konstruktiv und produktiv zusammenarbeiten können.

Ein Hauptschwerpunkt meiner Arbeit sind **Teamcoachings**. Ausgelöst beispielsweise durch anstehende Change-Prozesse, Reorganisationen oder neu zusammengesetzte Teams spielen ungeklärte Kommunikationsstörungen häufig eine Rolle. Die virtuelle Distanz, das fehlende Vertrauen, offen seine Meinung sagen zu können, oder schlichtweg fehlende Lösungen sind einige der Gründe dafür. Hinzu kommt, dass alle im Team unterschiedliche Sprachen sprechen – und damit meine ich nicht die Landessprachen. Das, was ein BWLer unter „Prozess“ versteht, ist nicht dasselbe, was eine Ingenieurin damit assoziiert. Eine Verständigung fällt also allein schon durch die verschiedenen professionellen Welten schwer. Das ist überbrückbar – setzt aber einen erheblichen Kommunikationsaufwand von allen voraus, für den nicht immer die Bereitschaft vorhanden ist. Eine Voraussetzung für Innovation ist nämlich Reibung.

In den Teamcoachings geht es dann häufig darum, zu einer gemeinsamen Vorstellung von Problem, Ziel und dem Einsatz zur Zielerreichung zu kommen. Je wichtiger mir etwas ist, desto eher bin ich bereit, mich mit den Macken meiner Kolleginnen und Kollegen zu arrangieren. Wie sagte schon der Physiker Werner Heisenberg: „Die fruchtbarsten Entwicklungen haben sich überall dort ergeben, wo zwei unterschiedliche Arten des Denkens zusammentrafen.“

Geht es darum, den Auszubildenden die Lust am Lernen [wieder] zu ermöglichen, dann werden in meinen **Train-the-Trainer-Weiterbildungen** alle relevanten Kompetenzen vermittelt und trainiert, die Trainierende und Auszubildende jenseits der fachlichen Expertise benötigen, um dies zu erreichen. Neben Themen wie Rollenbewusstsein, Selbstverständnis, Gruppendynamik und Lehrmethoden geht es beispielsweise auch darum, sich kultureller Unterschiede und der eigenen Stereotype bewusst zu werden.

iMOVE: Wie gehen Sie in Ihrer Arbeit vor? Bitte stellen Sie ein oder zwei Beispiele vor.

Gabriele Braemer: Ich arbeite prozess- und sehr praxisorientiert. Ziel ist es, dass die Gruppen über Erfahrungen zum Kern der Anliegen und zu den gewünschten Ergebnissen kommen. Über kreative Umwege [z. B. Spiele, gruppendynamische Übungen, kollegiale Fallberatungen] lassen sich sehr effektiv neue Sichtweisen entwickeln, kommunikative Knoten lösen und die Beteiligten können [wieder] näher zusammenrücken. Der Erfolg – oder Misserfolg – der Zusammenarbeit wird deutlich für alle sichtbar. Die gemachten Erfahrungen werden reflektiert und in den beruflichen Zusammenhang transferiert.





Gabriele Braemer
Inhaberin

clear entrance® Consulting,
Coaching, Change.

www.clear-entrance.com



Zwar stellt das Arbeiten über räumliche, zeitliche und kulturelle Grenzen hinweg für viele Organisationen und Teams mittlerweile etwas Alltägliches dar; die weiter zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft und hohe Technologiestandards treiben diese Entwicklung voran. Gleichzeitig gilt die diverse Zusammensetzung von Arbeitsgruppen und Teams als eine der größten Herausforderungen im internationalen Wettbewerb, wie das folgende Beispiel zeigt.

Ein großer angestrebter Kulturwandel innerhalb eines weltweit agierenden Versicherungs-Konzerns war Anlass für eine Veranstaltung in Hongkong mit allen Business Units. Im Rahmen dieser Veranstaltung erhielt ich den Auftrag, eine der Units, ein multikulturell aufgestelltes Team (Schottland, Frankreich, Deutschland, UK, Finnland) dabei zu begleiten, konkrete Missverständnisse in der Zusammenarbeit (sie nannten sie „Elefanten im Raum“) zu identifizieren, sie anzusprechen und die Erkenntnisse daraus für einen zukünftig transparenten und konstruktiven Umgang zu nutzen.

Die Klärung der Sichtweisen auf die Situation und das Team, die offene Aussprache, neue Ziele und die von allen getragenen Absprachen führten dazu, dass das Team gedanklich und emotional wieder in der Lage war, sich offen auf den bevorstehenden Kulturwandel einzulassen. Eine wesentliche Erkenntnis war die Selbstwirksamkeit: wie wertvoll es ist, Irritationen und Spannungen frühzeitig anzusprechen, und wie jeder Einzelne dazu beitragen kann, den Blick wieder auf das Wesentliche, auf den Auftrag des Teams zu lenken.

Lassen Sie mich noch ein zweites Beispiel anführen: Zusammen mit einem IT-Entwickler mit Sitz in Deutschland entwickelten wir ein Weiterbildungsprogramm für alle Consultants. Da dieses Programm in Deutschland sehr gut ankam, wurde es auf die ausländischen Dependancen (Luxemburg, Singapur, Australien) ausgeweitet. Die Trainingsthemen waren zugeschnitten auf den Arbeitsalltag und die kulturellen Besonderheiten der Consultants und ihrer Kunden. Dazu zählten u. a. Führungsthemen (agiles Arbeiten, Mitarbeitergespräche führen), Persönlichkeitsentwicklung, überzeugende Präsentationen, Gesprächsführung, die Arbeit mit und in Teams. Alle Gruppen waren länderübergreifend zusammengesetzt und an das transkulturelle Zusammenarbeiten gewöhnt. Ich war als Trainerin und Beraterin für die englischsprachigen Trainings engagiert. So auch in Singapur.

Dort wurde – neben einem Führungstraining – auch ein Teamworkshop zur Standortbestimmung des Consultant-Teams gewünscht. Ein mehrmaliger, kurzfristiger Leitungswechsel hatte für Unruhe gesorgt und der neue Leiter (Singalese) hatte bisher wenig Gelegenheit gehabt, sich einzubringen und das Team (aus Deutschland, Italien, Singapur, UK, Indien) kennenzulernen. Die Gruppe arbeitete zunächst ihre Stärken und Ressourcen heraus sowie den Beitrag jedes Einzelnen. Im späteren Verlauf ging es vor allem um die Klärung der gegenseitigen Erwartungen und die Frage, wie man sich untereinander und auch dem Leiter kritisches Feedback geben und gleichzeitig den guten Draht zueinander halten kann.

Der Workshop brachte der Gruppe die gewünschte Orientierung für die Zukunft und tiefere Erkenntnisse über die Stärken und Sichtweisen jedes Einzelnen – und dem Leiter gute Einblicke in die Struktur und die Qualitäten im Team. Die Offenheit aller Beteiligten unter-

einander und für „den Neuen“ und seine Ideen, der wertschätzende und zielgerichtete Austausch über die unterschiedlichen Sichtweisen und auch kritische Themen schaffte Entlastung und bot dem Team Klarheit darüber, wo jeder steht und dass jeder zum Gelingen oder Scheitern der weiteren Projektarbeit beitragen kann. Das war ein weiterer Schritt in Richtung Vertrauen – ein Pflänzchen, das es im Folgenden weiter zu pflegen galt.

iMOVE: Apropos Führungskräfte – denen kommt ja im Rahmen der neuen Herausforderungen (agile Umwelten, Diversität etc.) eine ganz besondere Aufgabe zu. Wie unterstützen Sie sie?

Gabriele Braemer: In den Führungskräfte-Entwicklungen geht es meist um Führungsverhalten, emotionale Intelligenz und Gesprächsführung. Dabei schätzen die Führungskräfte insbesondere den Erfahrungsaustausch sowie die Möglichkeit, Entscheidungen und das eigene Vorgehen in konkreten Situationen zu reflektieren und neue Perspektiven und/oder Lösungen mit ihren Kolleginnen und Kollegen auszutauschen. Fragen wie z. B. „Wie schwöre ich das neue Team auf die bevorstehenden Aufgaben und Herausforderungen ein? Bin ich innerlich klar, wie ich als Führungskraft führen will und welche Erwartungen ich an das Team habe? Wie schaffe ich Vertrauen?“ zielen dann weniger auf Lösungen für sachliche Themen, sondern eher auf die Entwicklung der eigenen „weichen Kommunikationsskills“.

Beim Meistern der zahlreichen Führungs-Herausforderungen können auch **Coaching Skills** gut unterstützen. Eine wesentliche Aufgabe der Führung heute ist es ja, loszulassen und Eigeninitiative, Selbstverantwortung und Selbstorganisation zu ermöglichen – Dinge, die im Coaching nicht nur einen hohen Stellenwert besitzen, sondern sich durch Coaching auch sehr gut fördern lassen. Sowohl direkt – als „nicht beratendes Beratungsformat“ – als auch indirekt liefern diese Skills Prinzipien, die sich auf die Führungsarbeit gut übertragen lassen.

In den Führungstrainings beschäftigen wir uns mit diesen Fertigkeiten. Die Teilnehmenden lernen, welche Coachingmethoden sie einsetzen können, um zur Selbstreflexion, zum Perspektivwechsel oder zum Neu- und Weiterdenken anzuregen. Dabei wird vor allem darauf abgezielt, die Ressourcen der Mitarbeitenden zu aktivieren. Die Anwendung der Techniken erfolgt aus typischen Coaching-Haltungen heraus, etwa der Überzeugung, dass jede Person ihr eigener Meister bzw. ihre eigene Expertin ist.

Auch **individuelle Einzelcoachings** gehören zu meinem Unterstützungsangebot für Menschen in leitenden Positionen. Meist geht es um eine Standortbestimmung zur eigenen Führungsrolle oder zu ganz konkreten Fragen in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden und Teams. Auch dazu gebe ich Ihnen gern ein Beispiel.

Ein Klient aus einem internationalen Konzern kam zu mir ins Coaching mit dem Ziel, an seiner emotionalen Intelligenz zu arbeiten. Er hatte ein Assessment Center nicht bestanden, was jedoch Voraussetzung für eine höhere Position war. Die Feedbacks der Beobachter/-innen ergaben, dass sein Scheitern zu 90 Prozent nichts mit seiner Fachkompetenz zu tun hatte, sondern der Knackpunkt sein Kommunikationsverhalten war: zu wenig von sich selbst ge-

zeigt, fehlendes Einfühlungsvermögen im Mitarbeitergespräch, zu einseitige Fokussierung auf die Fakten und die eigene Position. Im Coaching entwickelte er ein Bewusstsein für sein Handeln und die Auswirkungen auf andere, lernte, seine Emotionen wahr- und anzunehmen, und entwickelte neue kommunikative Wege, um einen Zugang zu seinen Mitarbeitenden zu bekommen und gleichzeitig sich und seinen kulturellen Werten treu zu bleiben.

iMOVE: Welche Erfahrungen haben Sie mit Online-Trainings gemacht?

Gabriele Braemer: Während der Corona-Phase waren die Menschen, mit denen ich gearbeitet habe, dankbar dafür, dass auf diese Weise überhaupt Kontakt gehalten oder aufgebaut werden konnte. Teamleiter/-innen berichteten außerdem, dass durch die Online-Treffen die Meetings oft zielgerichteter, kürzer und produktiver verliefen. Streitigkeiten, die vor der Pandemie im Team großes Thema waren, hatten sich plötzlich in Luft aufgelöst. Anderes war jetzt wichtiger.

Mittlerweile beobachte ich wieder ein verstärktes Bedürfnis nach direktem Kontakt: Mitarbeitende ziehen den persönlichen Austausch vor. Ich arbeite dann online, wenn etwa ein persönliches Treffen mit den Kunden aus räumlichen, zeitlichen und manchmal auch finanziellen Gründen nicht möglich oder sinnvoll ist. Ein virtueller Austausch, z. B. über Befindlichkeiten und Störungen, kann dem Team neuen Schwung geben und Erleichterung verschaffen. Die Voraussetzung dafür, dass sich jede/-r offen mitteilt, ist – so meine Erfahrung –, dass die Teammitglieder sich schon persönlich kennengelernt haben, somit eine gewisse Vertrauensebene vorhanden ist und die Fronten noch nicht verhärtet sind. Da dies nicht immer gegeben ist, erleichtert eine persönliche Begegnung der Mitarbeitenden dabei, die Knackpunkte in der Zusammenarbeit schneller und direkter anzusprechen und das Commitment zu entwickeln, an einer gemeinsamen Lösung arbeiten zu wollen.

iMOVE: Welche Soft Skills werden in Zukunft besonders wichtig werden?

Gabriele Braemer: Da immer mehr Unternehmen auf Diversität setzen und ihre Innovationsfähigkeit über ihr Überleben mitentscheidet, ist die Fähigkeit der Resilienz in meinen Augen eine zentrale [Führungs-]Aufgabe. Das bedeutet, sich flexibel auf das nicht Planbare einzustellen, mutig zu sein, etwas zu wagen, einer Angstkultur entgegenzuwirken und Vielfalt als großen Schatz zu betrachten.

Die eigene soziale und emotionalen Kompetenz [weiter] zu entwickeln, insbesondere vor dem Hintergrund, kompetente und gut ausgebildete Mitarbeitende zu binden – dies war, ist und wird auch in Zukunft ein Dauerthema sein. Und zu erleben, dass sich jemand bei seinem Team oder seiner Führungskraft für das offene und ehrliche Gespräch bedankt und dadurch das Miteinander respektvoll, leichter und wieder „powerful“ erlebt wird, ist doch ein sehr befriedigendes Kompliment.

iMOVE: Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Silvia Niediek.



Schwerpunktthema „Soft Skills sind Power Skills“

Das mongolische Sandwich

Soft Skills sind überall wichtig, aber nicht überall gleich!

Gerechimeg Chuluunbaatar-Trede und Thorsten Trede

Schon bei der Definition des Begriffs Soft Skills stößt man schnell an seine Grenzen: Mal sind „überfachliche, persönliche Fähigkeiten“ (was dem Begriff „Skills“ nahekommt) gemeint, mal aber auch „persönliche Eigenschaften, Einstellungen oder Charakterzüge“ (die gerade keine „Skills“ oder Fähigkeiten darstellen). Und trotz mangelnder eindeutiger Definition bewegen wir uns auch noch ins Ausland und exportieren unsere Soft-Skill-Expertise. Unser Ziel ist der sogenannte „Globale Süden“. Auf geht's – im Auftrag der Entwicklungszusammenarbeit nach Afrika und Asien, nach Namibia, Afghanistan und in die Mongolei.

Achtung Spoiler: Eines zeigen die Erfahrungen in der Vermittlung von Soft Skills im Ausland ganz klar: Sie sind überall wichtig, vielleicht wichtiger denn je, aber sie sind gleichzeitig überall anders.

Moderatorentaining in der Mongolei

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) setzt im Auftrag vor allem des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) Entwicklungsprojekte weltweit um. In der Regel werden die Aktivitäten im Rahmen eines Vorhabens zu Beginn des Jahres mit den Partnern im Detail geplant. Dazu bedient man sich sogenannter Operationsplanungsworkshops, in denen entlang der Ziele Aktivitäten geplant und abgestimmt werden. Das ist eine typische Aufgabe für Moderatorinnen und Moderatoren, die dabei fachunabhängig (oder, um bei der Definition des Begriffs Soft Skills zu bleiben, „überfachlich“) das Planungsteam zum Ziel führen. Internationale Fachkräfte sind teuer und Flugreisen erzeugen unnötig Kohlendioxid; es liegt also nah, lokale Moderatorinnen und Moderatoren zu befähigen.

Am Anfang steht – wie wohl bei jedem Training – die Frage: Welche Fähigkeiten müssen vorhanden sein und welche davon sind es eventuell noch nicht? Mit dem Ergebnis dieser Analyse geht es für uns dann auf in die Mongolei.



Gerelchimeg Chuluunbaatar-Trede
Head of Asia Division



Thorsten Trede
Managing Director

APPLICATIO Training &
Management GmbH

www.applicatio.com



Auf dem Programm steht, Mitarbeitende der Projekte fortzubilden und ihnen die „soften“ und manchmal gar nicht so „soften“ Skills an die Hand zu geben: Präsentationstechnik, Kommunikation, konstruktives Feedback und Moderationstechniken – eine gute Mischung aus methodischen und sozialen Soft Skills. Der Kurs soll dreimal drei Tage mit Pausen dauern und auch ein Ferncoaching bei der Planung und Umsetzung der ersten eigenen Moderation der Teilnehmenden umfassen, alles mit konsequenter Übersetzung ins Mongolische.

Erwartungsvoll finden sich alle zukünftigen Moderatorinnen und Moderatoren ein. Kaum ist die Vorstellungsrunde geschafft, wird es auch schon spannend. Wir wollen gemeinsam versuchen, die Rolle des Moderators bzw. der Moderatorin zu definieren, um daraus zusammen mit den Teilnehmenden die Fähigkeiten (und auch Haltung und Einstellung) abzuleiten. Die scheinbar einfache Frage „Was ist ein Moderator bzw. was ist eine Moderatorin?“ wird schon zur Herausforderung, denn im Mongolischen gibt es zwar den Begriff „Moderator“, der kommt aber nur im Fernsehen vor. Mit Latein (moderator: „Mäßigender, Lenker“) muss man hier niemandem kommen. Nach intensiver Diskussion einigen wir uns darauf, den Begriff „Moderator“, den es, wie gesagt, im Fernsehen ja schon gibt, mit neuer Bedeutung „aufzuladen“ und zu nutzen. Gemeinsam definieren wird die Rolle und den Begriff, um eine Haltung und passende Methoden, Techniken und Fähigkeiten vermitteln zu können.

Am Ende des Kurses sind die ersten 15 nationalen „Moderatorinnen und Moderatoren“ (wie in der Mongolei oft der Fall, sind es deutlich mehr Frauen als Männer) zertifiziert. Einige moderieren noch heute und füllen die Rolle erfolgreich aus, nutzen neue Kommunikationstechniken, präsentieren gekonnt und jonglieren mit Moderationskarten in einem Wald aus Pinnwänden, dass es eine wahre Freude ist.

Fazit: Im Ausland kann nicht nur die Sprache bei Fortbildungen eine Herausforderung sein, sondern es können auch schon grundlegende Definitionen und Begriffe zu Unklarheiten führen, die es auszuräumen gilt.

Afghanische Methoden

Schon Jahre zuvor, als das noch relativ sicher möglich war, sollten im Auftrag des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen (UNDP) in Afghanistan Verwaltungsbeamte neben Verwaltungstechniken auch Soft Skills erlernen. Unter den Teilnehmenden waren viele Frauen, die allerdings oft nicht allein kamen: Ein Onkel oder ein Bruder oder beide begleiteten die Frauen und saßen „schützend“ drei Wochen lang jeden einzelnen Tag tapfer hinter ihnen.

Aber dabei blieb es nicht: Wenn die Frauen im Rahmen einer Übung beispielsweise eine Verhandlung leiten oder auch nur eine Kurzpräsentation halten sollten, standen ihre männlichen Begleiter mit dabei. Die Teilnehmerinnen konnten noch so viel lächeln, alle Techniken des „Active Listening“ anwenden oder paraphrasieren – die männlichen Begleiter machten jeden Eindruck „kaputt“. Es bedurfte eben nicht nur der Entwicklung von Soft Skills bei den Teilnehmerinnen, sondern auch bei den Begleitern.

Gegen Mitte des Programms kam eine Teilnehmerin mit der Frage auf die Trainer zu, ob man nicht besser afghanische Methoden lehren könnte statt der internationalen. Die Antwort, dass wir Trainer und Trainerinnen aus Deutschland die afghanischen Methoden gern von ihr lernen würden und sie doch versuchen sollte, die Anpassung unserer Methoden und Tipps auf den afghanischen Kontext im Workshop gemeinsam mit uns und den anderen Teilnehmenden zu diskutieren, ließ sie etwas verwundert zurück.

Fazit: Der Export von Wissen und Können ist sinnvoll. Er folgt aber nicht immer und automatisch das erwartete Echo und eine Kontextualisierung von Soft Skills ist immer notwendig.

Das mongolische Sandwich und die Zeit

Zurück in die Mongolei. Ein typisches Thema bzw. eine wichtige Kompetenz im Werkzeugkasten der Soft Skills ist das Thema

„Feedback“: Konstruktiv, positiv und wertschätzend soll es ausfallen und offen und selbstkritisch empfangen werden.

Eine hohe Kunst, die zu erlernen man nur in die Mongolei fahren muss (was dann wohl ein Bildungsimport wäre). Eigentlich sollte sie das Team aus deutschem Trainer und deutsch-mongolischer, gleichzeitig übersetzender Co-Trainerin vermitteln – aber die Trainierenden wurden zu Lernenden. Niemand beherrscht die Kunst, Kritik zwischen zweimal Lob zu verpacken, so wunderbar wie unsere Teilnehmenden aus der Mongolei. Sie sind solche Meister darin, dass am Ende nur das Positive bleibt und Selbstreflexion ausfallen muss, da die kritisch-konstruktive Anmerkung so gut verpackt wurde, dass sie nicht mehr identifiziert werden kann. Aus unserer Sicht machten die Teilnehmenden am Ende das Richtige – aber machen Sie es auch richtig?

Auch Zeitmanagement gehört zu den Soft Skills. Und wenn Deutsche etwas – zumindest gerüchteweise – können, dann ist es, pünktlich zu sein. Das ist gewiss ein Klischee, aber dennoch ein Thema, das auch in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit eine Rolle spielt. Man muss Berichtsfristen einhalten, Zeit- und Aktivitätenpläne erstellen, diese mit Leben füllen und, und, und. Es gilt daher, Personal entsprechend zu befähigen und Zeitmanagementmethoden zu vermitteln.

Also steht Zeitmanagement auf dem Programm. Es werden A-B-C-Analysen erprobt, Dringlichkeit vs. Wichtigkeit diskutiert, Gantt-Diagramme erstellt und persönliche Zeitfresser ermittelt. Das alles in einem Land, in dem man vor allem im persönlichen Kontakt kommuniziert und Verkehrsstatus jeden Zeitplan schon vor seiner Erstellung ad absurdum führen. Aber es klappt – zu gut.

Ein Jahr später erreicht uns ein verzweifelter Anruf: Ein Teilnehmer meldet sich – was nach so langer Zeit eine Freude und ein gutes Zeichen zugleich ist – und vermeldet, dass wir sein Leben „versaut“ haben. Nichts funktioniert mehr, nichts geht. Er hat vollumfängliche Pläne, er plant hoch-

effizient, nichts frisst seine Zeit. Theoretisch! Rein praktisch ist er am Ende, denn niemand spielt mit. Er ist pünktlich und vorbereitet bei jedem Treffen, hat eine Agenda und Meilensteine – nur sonst ist niemand da. Und wenn dann irgendwann jemand erscheint, sind alle Pläne egal.

Soft Skills sind stark kulturell beeinflusst. Wenn alle gleichermaßen unpünktlich sind, dann treffen sich alle zur gleichen Zeit – nur dann nicht, wenn nur einer oder eine pünktlich ist. Die mongolische Gesellschaft ist kontextreich, beziehungsorientiert, eher risikofreudig und polychron. Diese interessante Mischung von Kollektivismus und Individualismus beeinflusst am Ende auch das „Richtig“ bei der Anwendung von Soft Skills.

Fazit: Selbst grundlegendste Soft Skills müssen im kulturellen Kontext hinterfragt und zumindest bei der Vermittlung diskutiert werden. Die Teilnehmenden bringen sich dabei gern ein.

Präsentieren in Namibia

Zu den typischen Soft-Skill-Trainings – und das nicht nur in der Entwicklungszusammenarbeit – zählen solche zu Präsentationstechniken inklusive Rhetorik, Sprache und non-verbale Kommunikation. Mit reichlich Ausländerfahrung gesegnet, nutzen wir als Trainer/-innen so oft wie möglich non-verbale Kommunikationsmittel, gerade dann, wenn Workshops und Trainings übersetzt werden. Das kann auch danebengehen. In Bulgarien schüttle ich auf eine Frage hin überzeugt den Kopf und vermittele damit unbeabsichtigt ein überzeugendes non-verbales „Ja“. Soft Skills sind so wichtig, weil sie eben auch nicht einfach und universell sind.

In Namibia geht es aber auf Englisch und das macht es schon einfacher. Dennoch lernt man schnell, dass „soft“ keineswegs „weich“ im Sinne von simpel oder gar „Wischwaschi“ bedeutet. Je traditioneller die Teilnehmenden, desto klarer wird: Natürlich kommunizieren wir wertschätzend und auf Augenhöhe – aber erst, wenn der Älteste gesprochen hat, und dann auch nur in seinem Sinne. Natürlich wenden wir uns

beim Präsentieren dem Publikum zu – aber eigentlich ist das Publikum zuerst einmal immer der Chef. Und am ehesten entwerfen wir die Präsentation und lassen sie dann vom Chef halten – der sie dann auch mal gar nicht kennt (das soll allerdings auch andernorts vorkommen, zum Beispiel bei uns).

Fazit: Das schönste Wissen um Präsentationstechniken nützt nicht viel, wenn sie von anderen Verhaltensregeln überlagert werden.

Soft Skills interkulturell begreifen und trainieren

Interkulturelles Management und die entsprechende Kommunikation gehören auch zu den Soft Skills. Gerade als Bildungsanbieter sollte man diese Fertigkeiten auch einsetzen. Soft Skills sind universell wichtig, der Export von Expertise in diesem Bereich sicherlich sinnvoll. Sie sind aber eines nicht: überall gleich.

Soft Skills sollen dem Nutzer Fähigkeiten an die Hand geben, erfolgreich seine oder ihre Fachexpertise zur Anwendung zu bringen. Dafür müssen die Soft Skills – und natürlich auch ihre Vermittlung – an den Kontext, das Land, die zukünftigen Nutzer/-innen und deren Kultur angepasst sein. Was uns in Deutschland erfolgreich macht – ob als Ingenieur/-in, IT-Spezialist/-in, Pflegekraft oder Tischler/-in – macht jemand anderen irgendwo auf der Welt auch erfolgreich – aber eben nicht auf genau die gleiche Weise. Präsentieren, verhandeln, zuhören, planen muss man fast überall, aber nicht immer führt das gleiche Rezept zum Erfolg.

Soft-Skills-Training ist kein Produkt, das man beim Export in andere Länder unverändert hervorholen und verkaufen kann. Es gilt, nicht nur die Zielgruppe und ihre Vorkenntnisse, sondern auch ihren Kontext und ihre kulturellen Besonderheiten genau zu kennen und zu berücksichtigen.



Schwerpunktthema „Soft Skills sind Power Skills“

Neue Mindsets und Skillsets für die Zukunft der Berufsbildung

Interview mit Martin Fielko, Executive Director – Educational Programmes and Marketing bei Collective Leadership Institute gGmbH, über Führungskräfte-Training für alle und die wachsende Herausforderung bestehender Unternehmensstrukturen und Bildungssysteme



iMOVE: Herr Fielko, Ihr Institut trägt das Thema Leadership schon im Namen. Warum sind Soft Skills wie etwa Führungskompetenzen wichtig?

Martin Fielko: Es besteht allgemeiner Konsens darüber, dass neben den rein fachlichen Fertigkeiten bzw. Hard Skills in der Führung von Menschen Soft Skills eine entscheidende Rolle spielen: Wie kommuniziere ich gut? Wie gehe ich mit Konflikten um? Wie motiviere ich Mitarbeiter/-innen? Diese und viele andere Fragen werden seit geraumer Zeit in Führungskräfte trainings behandelt und sind „anerkannte“ Soft Skills.

Die spannende Frage, die sich in diesem Zusammenhang mehr und mehr stellt, ist, warum diese Fertigkeiten erst ab einem bestimmten Karriere- oder Senioritätslevel vermittelt werden. Warum kommen nicht alle Arbeitnehmer/-innen in den Genuss, das Thema Führung zu erlernen, und das idealerweise bereits in Schule und Ausbildung?

iMOVE: Sie deuten es bereits an: Denken Sie, dass Soft Skills zukünftig einen höhe-

ren Stellenwert in der Aus- und Fortbildung einnehmen werden?

Martin Fielko: Ein klares Ja. Um kurz beim Thema Führung zu bleiben: Stellen Sie sich vor, der Assistent des Geschäftsführers hätte ein Training zu den drei oben genannten Fragen im Bereich Kommunikation, Konfliktmanagement und Mitarbeitermotivation gemacht. Würde er einem pessimistischen Weltbild folgend das alles jetzt einsetzen, um den Chef schnellstmöglich zu stürzen? Oder würde er fortan den Chef viel besser verstehen, wenn er mal wieder aufgrund von vielen Terminen und Konferenzen gestresst ist, und mit einer motivierenden Geste Konfliktpotenzial „rausnehmen“ – und somit „von unten“ führen? Beide Szenarien sind möglich, die meisten Menschen würden sich aber für die zweite Variante entscheiden.

Und damit komme ich auch weg vom speziellen Thema Führung und nochmal auf Ihre Ausgangsfrage: Die vernetzte, wissensbasierte und hoch technologisierte Arbeitswelt erfordert immer mehr an

zwischenmenschlichen Kompetenzen bei gleichzeitiger Zunahme an Möglichkeiten der Auslagerung von Hard Skills.

iMOVE: Verlieren Hard Skills damit an Bedeutung?

Martin Fielko: Ja und Nein. Relativ gesehen schon, denn zum einen werden wir mehr reproduzierbares Wissen an künstliche Intelligenz und anderen Technologien auslagern können. Das heißt, bloßes „Pauken“ von abprüfbareren Fakten ist schon jetzt kein solides Bildungskonzept mehr, in Zukunft wird es obsolet. Das Gleiche wird mit Berufen passieren, die vorwiegend gleichförmige Tätigkeiten implizieren. Neben klassischen Industrieberufen wird es vor allem auch Verwaltungs- und Buchhaltungstätigkeiten treffen.

Werden Hard Skills und Berufe damit insgesamt überflüssig? Auf gar keinen Fall. Fachexpertise wird weiter mehr denn je notwendig werden. Bestimme Branchen wie die Landwirtschaft oder das Handwerk werden im Zuge der Nachhaltigkeitstrans-



Martin Fielko
Executive Director - Educational
Programmes and Marketing

Collective Leadership Institute gGmbH

www.collectiveleadership.com



formation eine Renaissance erleben. Und es wird neue Berufsbilder geben, deren Fachexpertise explizit Soft Skills sein werden. Insofern wird es auch zu einer zunehmenden Verschmelzung der Begrifflichkeiten Hard und Soft Skills kommen.

iMOVE: Kommen wir zur praktischen Seite. Sie vermitteln diese und andere Themen vorrangig auch internationalen Partnern. Wie kann man sich das konkret vorstellen?

Martin Fielko: Den Kern unserer Arbeit stellt das Konzept Collective Leadership dar. Damit meinen wir die Fähigkeit des Einzelnen – auch ohne formelle Führungsverantwortung – zu führen und gleichzeitig vom ihm umgebenen System [Team, Organisation, Stakeholder-System] geführt zu werden. Dieses Systemverständnis schärft zum einen den Blick aufs große Ganze, zum anderen wird die Selbstwirksamkeit und die Fähigkeit, partnerschaftlich zusammenzuarbeiten, verbessert, was eine Schlüsselqualifikation für das große Thema Nachhaltigkeit ist.

In unsere Kurse kommen entweder Einzelpersonen, die in komplexen Multi-Stakeholder-Systemen agieren. Oder wir bringen Trainings- und Fachexpertise durch Projekte direkt in diese Systeme. Das machen wir entlang der Sustainable Development Goals (SDGs), der Ziele für nachhaltige Entwicklung der UN-Agenda 2030. Als Beispiel: Die berufliche Aus- und Weiterbildung (im SDG 4 verankert) ist eines der ältesten Multi-Stakeholder-Systeme, denn es vereint Akteure des Privatsektors (Betriebe, Arbeitgeberverbände) mit dem öffentlichen Sektor (Regierungsstellen, Schulen) und der Zivilgesellschaft (Schüler/-innen, Gewerkschaften).

Auch wenn die Gewichtungen dabei je nach Land variieren und auch über die Leistungsfähigkeit des Berufsbildungssystems mitentscheiden, ist die Grundstruktur in den meisten Ländern sehr ähnlich. Dadurch können wir unsere Expertise, die vor allem in der Erhöhung der Effizienz durch bessere Partnerschaften an den Schnittstellen liegt, durch Methodentrainings und Prozessbegleitung weltweit einbringen.

iMOVE: Wir haben jetzt lange über Skills gesprochen. Mir scheint, dass Ihr Ansatz auch viel mit Themen wie Persönlichkeitsentwicklung und einer gewissen Grundeinstellung zu tun hat. Stimmt das?

Martin Fielko: Ja, das ist richtig. Neben einem Skillset braucht es auch ein Mindset, das diese neuen Methoden überhaupt ermöglicht. Auf der individuellen Ebene bedeutet es, dass – wie im eben genannten Beispiel mit Geschäftsführer und Assistent – formale Hierarchien ein Stück weit in den Hintergrund treten und damit auch Themen wie Macht, Kontrolle, Status usw. neu verhandelt werden müssen. In einem weniger hierarchischen System lässt es sich auf Dauer effizienter und wirksamer arbeiten.

Das klingt am Anfang nach Chaos und das kann es auch werden, deshalb bedarf es methodologischer Begleitung. Zoomen wir aber heraus aus der reinen Betriebsebene auf die gesellschaftliche Ebene, so finden wir auch dort eine immer größere Herausforderung der bisher existierenden Strukturen. Wir finden, dass diese Phase nicht dem Chaos überlassen werden sollte und dass partnerschaftliche Systeme wie Collective Leadership ein zukunftssträchtiger Weg sind, diese auch für die Berufsbildung wichtigen Herausforderungen anzugehen.

iMOVE: Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Silvia Niediek.

Soft Skills Training im Metaversum - Wie Virtual Reality das Lernen neu gestaltet

Im Zeitalter der Globalisierung und digitaler Technologien eröffnen sich für Unternehmen revolutionäre Möglichkeiten. Virtuelle Lernräume - besser bekannt als Metaversum - sind ein aufstrebender Trend, das Lernen und Schulen von Mitarbeitenden neu zu gestalten.

Prof. Dr. Peter Niermann





Prof. Dr. Peter Niermann
Managing Director

straightlabs GmbH & Co. KG

www.straightlabs.com

Straightlabs
• educational technology •

Das Metaversum wird eine bahnbrechende Rolle in der zukünftigen Arbeitswelt spielen, indem es innovative, personalisierte und effiziente Lernformate bietet. Das US-amerikanische Medienunternehmen Bloomberg schätzt, dass der Wert des Metaversums bis Ende 2023 bei 800 Milliarden US-Dollar liegen wird, während andere Prognosen sogar noch höher liegen. Dies verdeutlicht, dass die Auswirkungen auf die Arbeitswelt mehr als real sind.

Dieser Paradigmenwechsel in der Bildung hat das Potenzial, einige Herausforderungen zu lösen. Als neuer Lernraum in der Arbeitswelt 4.0 bietet das Metaversum die Möglichkeit, Schulungen effizienter und skalierbarer zu gestalten, indem traditionelle Einschränkungen wie räumliche Ressourcen und physische Präsenz überwunden werden. Hier können Mitarbeitende in realitätsnahen Szenarien mit foto-realistischen Avataren interagieren und so kulturelle Herausforderungen meistern. Die immersive Technologie ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich in dieser virtuellen Umgebung als real zu empfinden, wodurch der Lerntransfer verstärkt wird. Die Überwindung von Zeit- und Raumbeschränkungen ermöglicht zudem die effiziente und skalierbare Schulung einer großen Gruppe von Mitarbeitenden.

Besonders bemerkenswert ist das Potenzial, die interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu fördern. In einer globalisierten Welt sind Soft Skills, also interpersonelle Fähigkeiten wie Kommunikation, Führungsstärke und Teamarbeit, unerlässlich. Der Kontext und die Relevanz von Soft Skills in der heutigen Welt können kaum hoch genug eingeschätzt werden. In einer zunehmend vernetzten Arbeitswelt werden diese Fähigkeiten immer wichtiger. Mitarbeitende, die über den Globus verteilt arbeiten, müssen kulturelle Unterschiede verstehen und handhaben können, um erfolgreich zu sein.

Trotz der vielen Vorteile sollte das Metaversum als neuer Arbeitsort und Weiterbildungsplattform im Interesse aller Stakeholder mit Sorgfalt gestaltet werden. So gibt es auch jetzt schon innovative Ansätze, die diese Herausforderung verantwortungsvoll umsetzen. Dies gilt beispielsweise für die

Software-as-a-Service-Lösung namens XR Trainer unserer innovativen Firma straightlabs, die sich auf immersive Soft Skills Trainings im Metaversum spezialisiert hat. Das virtuelle Training ist sofort einsatzbereit, ohne dass aufwändige Entwicklungskosten anfallen. Diese Lösung ist nicht nur effizient und kostengünstig, sondern auch hochgradig interaktiv und bietet realitätsnahe Trainingserfahrungen. Der XR Trainer kommt schon heute bei internationalen Konzernen zum Einsatz. Der multilinguale Ansatz sowie die Cross-Plattform-Kompatibilität, also die Verwendung mit einem VR-Headset, einem PC oder mobil am Smartphone, machen es Unternehmen einfach, die Software unendlich vielen Mitarbeitenden unabhängig von ihrem derzeitigen Aufenthaltsort zur Verfügung zu stellen. Wissenschaftliche Studien und Kundenerfolgsgeschichten unterstreichen die Wirksamkeit dieser Lösung.

Eine aktuelle Studie in der Automobilzulieferindustrie untersucht, wie mit Hilfe immersiver Technologie und dieser Software das Training der Mitarbeitenden zur interkulturellen Kompetenz in internationalen Projekten effizienter und nachhaltiger gestaltet werden kann. Mitarbeitende berichten von erhöhter Motivation und Engagement. In Kombination mit Learning Analytics, also der Messung und Analyse von Daten der Lernenden und ihrer Kontexte, wird den Lernenden individuelle Hilfe angeboten. Zukünftig werden KI-Algorithmen die Lernbedürfnisse und -präferenzen unterstützen können.

Mit Blick auf die Zukunft haben virtuelle Lernwelten im Metaversum das Potenzial, Corporate Learning grundlegend zu verändern. Durch den Übergang zu virtuellen Lernräumen können Lernergebnisse, Verständnis und Fähigkeitserwerb signifikant verbessert werden. Die Verwendung von virtuellen Welten für Soft Skills Trainings kann nicht nur das interkulturelle Verständnis fördern, sondern auch dazu beitragen, eine integrativere und effizientere Arbeitsumgebung zu schaffen. Mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Technologie und der immer größer werdenden Akzeptanz in der Geschäftswelt wird das Metaversum zweifellos eine immer wichtigere Rolle in der Weiterbildung von morgen spielen.



Interview mit Marco Lietz, Head of International Projects beim Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft, über interdisziplinäre Kompetenzen, Empathie und die Macht des besten Arguments

iMOVE: Herr Lietz, welchen Stellenwert hat die Vermittlung von Soft Skills für den wirtschaftlichen Erfolg in Unternehmen und Betrieben?

Marco Lietz: Die frühe Vermittlung und spätere Beherrschung von Soft Skills ist ein gerade für viele unserer internationalen Partner nicht leicht zu verstehender kritischer Erfolgsfaktor. Zahlreiche unserer Besucher/-innen aus dem Ausland interessieren sich für das

deutsche Ausbildungssystem und möchten erfahren, was die deutsche Industrie so innovativ macht. Sie fragen uns, wie sich unsere Lehrpläne von den ihren unterscheiden und ob wir andere Technologien nutzen als sie. Tatsächlich werden bei uns aber keine „geheimen“ Fächer gelehrt und es kommen auch keine anderen Technologien zum Einsatz als im Ausland. Aber wir lehren und arbeiten anders als in anderen Ländern.



Marco Lietz
Head of International Projects

Bildungswerk der
Baden-Württembergischen
Wirtschaft e. V.

www.biwe.de



iMOVE: Welche Soft Skills werden bei uns schon in der Schule vermittelt und erweisen sich dann später als besonders hilfreich im Arbeitsleben?

Marco Lietz: Lassen Sie mich ein paar Beispiele nennen. Eine gute Lehrkraft geht bei uns nicht mit einer Lösung auf die Lernenden zu und unterrichtet sie dann frontal. Er kommt mit einem Problem. Das müssen die jungen Menschen dann möglichst selbstständig lösen. Und ebenso weist ein guter Manager seine Mitarbeitenden in Deutschland im Idealfall nicht an, was sie tun sollen, sondern fragt nach ihren innovativen Lösungsvorschlägen für ein Problem. Das Ergebnis wird am Ende gefunden, indem Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen werden. Es entscheidet die Macht des besten Arguments und nicht die Macht des Vorgesetzten. Das wird bei uns von Jugend an eingeübt.

Das gleiche gilt für Empathie. Schülerinnen und Schüler sind in Deutschland immer wieder angehalten, beispielsweise die Perspektiven unterschiedlicher Charaktere in der Literatur einzunehmen und ihre Sichtweise auszuloten. Das hilft auch später im Arbeitsleben, die Sicht von Kollegen, Vorgesetzten und Kunden besser zu verstehen und darauf gezielt einzugehen.

Aus diesem Grund ist bei uns auch die Bereitschaft, gemeinsam in nicht hierarchischen Teams zusammenzuarbeiten, um ein Problem zu lösen, tendenziell ausgeprägter als in manchen anderen Ländern. Man prüft bereitwilliger, ob man etwas beitragen kann, statt einfach nur zu sagen: „Das ist nicht mein Problem.“

iMOVE: Kommt so etwas andernorts denn häufiger vor?

Marco Lietz: Am Ende kann einem das überall passieren. Aber das Argument, dass es das andernorts auch gibt, bringt unsere ausländischen Partner nicht voran. Ich habe es schon in sehr unterschiedlichen Konstellationen erlebt, dass ein Problem angesprochen wurde und man sich sehr schnell darauf einigte, dass nicht anwesende Personen oder schicksalhafte Umstände dafür verantwortlich seien. Jede/-r war glücklich, nicht selbst in der Verantwortung zu stehen. Das ist menschlich nachvollziehbar. Aber das Problem wurde dadurch nicht gelöst.

iMOVE: Gibt es weitere Soft Skills, die möglichst frühzeitig vermittelt werden sollten?

Marco Lietz: Ich halte interdisziplinäre Kompetenzen für außerordentlich wichtig. Ein Ingenieur sollte eine Ahnung davon haben, was ein Produkt kostet, und umgekehrt sollte ein Finanzmanager zumindest grundlegende Kenntnisse über Produktionsprozesse haben. Viele unserer internationalen Partner glauben, dass Hochspezialisierung Deutschlands Industrie so erfolgreich macht. Auf die Denkweise bzw. Geisteshaltung der Mitarbeitenden sollte dies aber gerade nicht zutreffen. Breit angelegtes Wissen in Kombination mit einer offenen und flexiblen Mentalität bilden die beste Grundlage für erfolgreiches Handeln.

iMOVE: Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Silvia Niediek.



Schwerpunktthema „Soft Skills sind Power Skills“

Qualifizierung im Betrieb als Sprungbrett in Beschäftigung?

Laut einer weltweiten Befragung des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft (Biwe) ist mangelnder Vertriebs- und Marketingerfolg weltweit ein wichtiges Wachstumshindernis für Unternehmen. Daher können branchenübergreifende Qualifizierungen zu Vertrieb und Marketing ein Instrument sein, um vielerorts zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen. Nicht zuletzt deshalb führt Biwe Vertriebs- und Verkaufstrainings durch, die sowohl methodische als auch soziale Kompetenzen der Teilnehmenden weiterentwickeln.

Karesly Saavedra Cabrera, Salvatore Mele und David Badu



*Karesly Saavedra Cabrera
Internationale Projektmanagerin*



*Salvatore Mele
Langzeitexperte in Ruanda*



*David Badu
Internationaler Projektmanager*

*Bildungswerk der
Baden-Württembergischen
Wirtschaft e. V.*

www.biwe.de



Seit 2017 unterstützt das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. [Biwe] im Rahmen einer Berufsbildungspartnerschaft SOS Children's Villages Rwanda [gefördert durch das BMZ über die sequa gGmbH] bei der Erschließung neuer Einnahmequellen zur Finanzierung seiner Mission, „Kindern in Not ein liebevolles Zuhause zu geben, sie zu befähigen, ihre Zukunft selbst zu gestalten, und Familien zu stärken“. In diesem Zusammenhang fand am Berufsbildungszentrum von SOS Children's Villages in Kigali am 19. und 20. Februar 2020 erstmalig Sales Training für Mitarbeiter/-innen ruandischer Unternehmen statt.

Wie für Deutschland, so gilt auch für Ruanda: Qualifiziertes Vertriebspersonal ist rar. Dies ist nicht nur ein kritischer Engpass für Unternehmen, sondern auch eine Chance für Berufsanfänger/-innen und langjährige Mitarbeitende, durch eine Weiterqualifizierung beruflich voranzukommen. Biwe unterstützt bedarfsgerecht mit unterschiedlichen Formaten.

Anknüpfend an diese Erfahrung haben die Partner begonnen, gemeinsam in Ruanda Vertriebs Schulungen, verknüpft mit Praktika in geeigneten Unternehmen, zu organisieren. Dies geschah im Rahmen der Sonderinitiative „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“ der Bundesregierung, erneut gefördert durch das BMZ über die sequa gGmbH.

Die Ergebnisse der ersten Gruppe waren durchweg positiv, da laut Unternehmensbefragung 78 von 80 Teilnehmenden in Arbeit vermittelt werden konnten.

Daher wurde im Oktober 2022 im Rahmen des Partnerschaftsprojekts Career Orientation and Job Placement (CoJoP), finanziert durch das BMZ über die GIZ GmbH, von SOS Children's Villages Nigeria und Biwe ein Sales-Trainee-Programm im Bundesstaat Edo begonnen.

Bis jetzt nahmen 360 junge Menschen an einem einwöchigen Kick-off-Training im Bereich Vertrieb/Marketing zu Querschnittskompetenzen (u. a. Soft Skills) teil. 150 von ihnen starteten bis Dezember 2022 ein viermonatiges Praktikum in einem Unternehmen. Um ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln und zu stärken, besuchten sie während dieser Praktikumsphase einen Tag pro Woche eine Vertriebs Schulung u. a. zu folgenden Themen: aktives Zuhören, Marketing-Mix, Materialerarbeitung mit Hilfe des AIDA-Prinzips, das Telefon als Verkaufsinstrument, der strukturierte Verkaufsprozess, Strukturieren von Lösungen mit der Precision-Matrix.

Die Unternehmen, in denen die Teilnehmenden ihre Praktika absolvierten, gehörten zu sehr unterschiedlichen Branchen: Vertrieb von Bioprodukten, Pharmazie, Mode, Beratung, Sales Branding und Marketing-Agentur sowie Landwirtschaft. Ziel war es, von den teilnehmenden Unternehmen übernommen zu werden.

Die Erfolge in unterschiedlichen Ländern sowie ein Blick in Stellenausschreibungen weltweit lassen vermuten, dass Vertriebs Schulungen, verknüpft mit Praktika, ein Hebel sein können, um Menschen in unterschiedlichen Ländern in Beschäftigung zu vermitteln.



Schwerpunktthema „Soft Skills sind Power Skills“

„Mangelhafte Soft Skills sind geschäftsschädigend.“

Interview mit Dagmar P. Heinke, Gründerin und Inhaberin von New Image – Business Image Consulting, über „alte Tugenden“, die neue Freizeitorientierung und den Wert des Bauchgefühls



Dagmar P. Heinke
Gründerin und Inhaberin

New Image -
Business Image Consulting

www.new-image.de



iMOVE: Frau Heinke, seit über dreißig Jahren sind Sie als Coachin und Buchautorin zu Themen aus dem Bereich der Soft Skills tätig. Was genau bieten Sie Ihren Kunden an?

Dagmar P. Heinke: Ich schule Mitarbeiter/-innen von großen und mittelständischen Unternehmen, Kliniken und Hotels in Sachen Servicequalität, Kommunikation, positive Selbstpräsentation, Business-Dress-Code sowie Kompetenz für die arabische Kultur – und zwar im In- und Ausland.

Soft Skills sind der Schlüssel bei Fragen aus der Arbeitswelt, mit denen sich viele jahrelang quälen. Warum rackern sich manche Menschen unermüdlich ab, um Karriere zu machen? Sie verfügen über hohe Fachkompetenz, gute bis sehr gute Abschlüsse, haben viele Fortbildungen absolviert und treten karrieretechnisch dennoch auf der Stelle. Für die langersehnte Beförderung oder die vakante Stelle werden andere ausgewählt, die oft nicht annähernd so gut qualifiziert sind. Dennoch bekommen sie den Job – sie kamen, sahen und siegten.

Immer mehr Arbeitgeber/-innen und Ausbilder/-innen beklagen nicht nur geringe Motivation und mangelndes Durchhaltevermögen bei den Mitarbeiter/-innen, sondern vor allem Defizite beim Sozialverhalten und guten Benehmen, bei Basis-Umgangsformen wie Höflichkeit, Pünktlichkeit, Anstand, Hygiene und bei einem gepflegten Äußeren.

Letztlich geht es um die sogenannten „alten Tugenden“ und die damit verknüpften Wertvorstellungen. Wir erleben heute alle einen Wertewandel, eine Veränderung der gesellschaftlichen und individuellen Normen und Wertvorstellungen. Aber Menschen mit Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Menschlichkeit, Humor und Herzlichkeit gelten nach wie vor als vertrauenswürdiger und sind deshalb auch erfolgreicher. Hier zeigt sich, dass Soft Skills über Vorurteile und Sympathie, über Misserfolg oder Erfolg entscheiden.

iMOVE: Wie hoch ist die Nachfrage nach Soft-Skill-Coaching?

Dagmar P. Heinke: Die Förderung und Weiterqualifizierung ihrer „Human Resources“ ist eine zentrale Aufgabe der Unternehmen. Fortbildung, Umschulung, Wiedereingliederung, Outplacement, Training, Coaching und Consulting spielen eine große Rolle. Viele Firmen schulen auch ihre Kundinnen und Kunden und bieten damit nicht nur guten Service, sondern festigen auch den „Draht“ zu ihnen.

In Zukunft wird sich die Erwachsenenbildung in den Unternehmen viel stärker auf Soft Skills verlagern: Persönlichkeitsbildung und -entfaltung, Menschenkenntnis, Führungsstrategien und Selbstmanagement. Schlecht gelaunte und unglückliche Mitarbeiter/-innen sind nicht nur ärgerlich, sondern geschäftsschädigend!

iMOVE: Heute gilt „emotionale Intelligenz“ als wesentlicher Baustein für die positive Entwicklung der eigenen Karriere. Was hat es damit auf sich?

Dagmar P. Heinke: Das „Bauchgefühl“, vor 30 Jahren in der Geschäftswelt noch vielfach belächelt, hat einen neuen Namen bekommen und gilt inzwischen als geschätztes Businessstool. Obwohl wir alle darüber verfügen, nutzen viele von uns die wertvolle Ressource nicht oder viel zu selten. Wir haben gelernt: Man[n] muss stark sein, immer cool und darf im harten Business-Alltag keine Gefühle zeigen.

Besonders Manager/-innen sind hier stark gefordert, denn sie bekommen weniger Feedback über ihr eigenes Verhalten. So entstehen ein unkritisches Selbstbild und ein Defizit in der Selbstwahrnehmung und dem selbstverantwortlichen Verhalten. Die Basis jeder erfolgreichen Kommunikation und Interaktion ist, zu wissen, wer man ist und wie man auf andere wirkt und wirken könnte.

iMOVE: Sie coachen seit langem auch im Ausland. Welche Unterschiede erleben Sie dort im Hinblick auf Soft Skills?

Dagmar P. Heinke: Ich arbeite sehr gerne im Ausland, egal ob in China, Spanien oder den Emiraten. Die Teilnehmer/-innen sind sehr interessiert, sie wollen etwas lernen

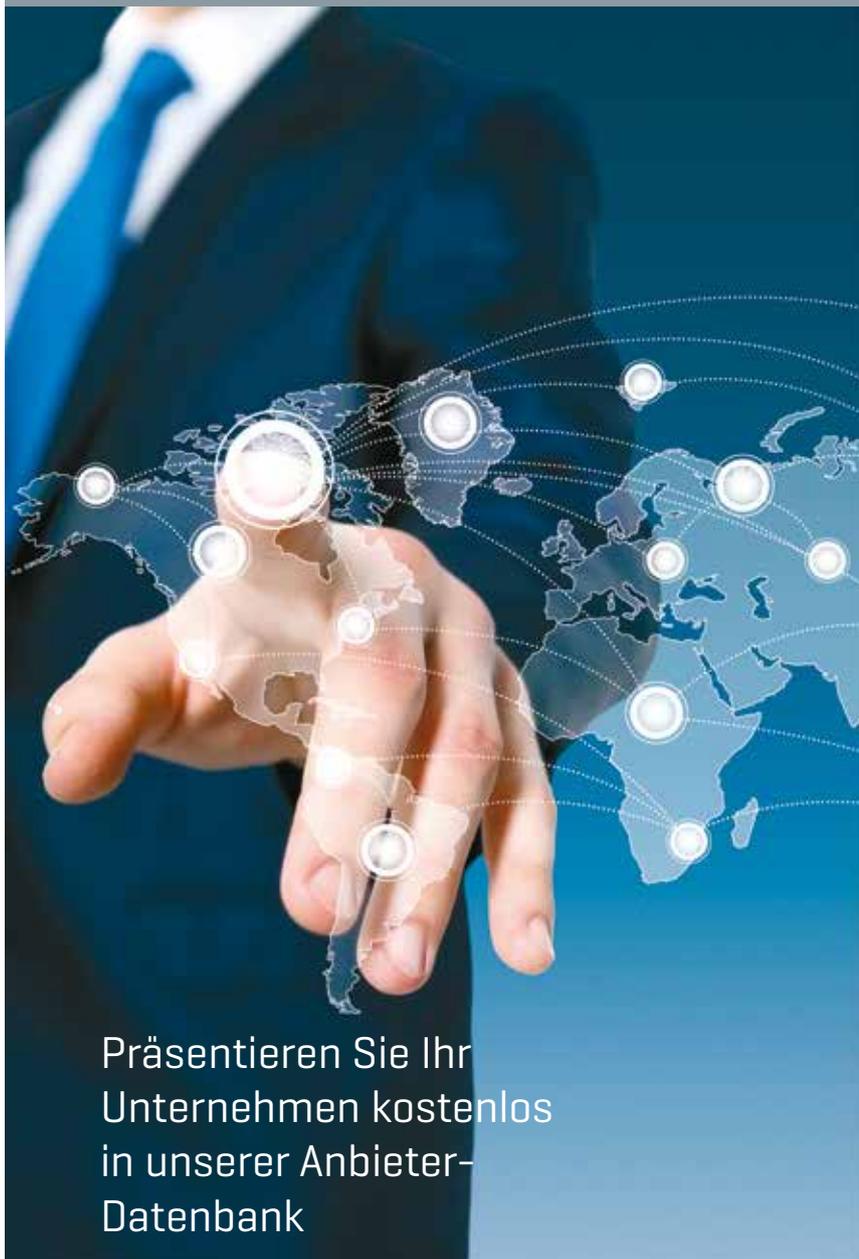
Suchen Sie internationale Kunden für Ihre Trainingsangebote?

und da macht das Coachen richtig Spaß. Als Trainerin werde ich dort sehr respektiert und wertgeschätzt, was zum Teil sicher auch daran liegt, dass deutsche Ausbildung und Erfahrung ein hohes Ansehen genießen. Ob man ein weiblicher Coach ist, spielt dabei überhaupt keine Rolle.

Die Teilnehmenden sind sehr diszipliniert, pünktlich, höflich, fleißig und zuvorkommend. Sie sind nicht „satt“ wie oftmals in Deutschland, sondern hoch motiviert. In Deutschland müssen die Arbeitgeber oft sehr motivieren, damit Mitarbeitende überhaupt zu einer Fortbildung gehen. Im Ausland sind sie begeistert und verzichten dafür sogar auf einen freien Tag – in Deutschland wird die Fortbildung während der Arbeitszeit durchgeführt. Im Ausland erlebe ich vor allem die jungen Leute als sehr ehrgeizig und zielorientiert, in Deutschland leider eher freizeitorientiert.

IMOVE: Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Silvia Niediek.



Präsentieren Sie Ihr Unternehmen kostenlos in unserer Anbieter-Datenbank

► www.imove-germany.de

Schwerpunktthema „Soft Skills
sind Power Skills“

Welche Soft Skills für welches Land?

Soft Skills sind der Schlüssel für gute Führung –
aber sind sie universell?

Silke Körner und Jörg Janzen





Dass Führungskräfte spezifische Führungskompetenzen brauchen, um erfolgreich zu sein, ist mittlerweile den meisten Unternehmen klar geworden. Dennoch finden in vielen Ländern Beförderungen in Führungspositionen nach wie vor häufig nur aufgrund von Fachwissen und Berufserfahrung statt. Oft genug spielen noch nicht einmal diese eine Rolle, sondern eher, in welchen Netzwerken man sich bewegt, also welche Beziehungen man hat. Die Folge solcher Besetzungen sind oft Führungskräfte, die wenig Erfolg haben. Mitarbeitende werden unproduktiv oder sogar demotiviert.

Aber welche Kompetenzen fehlen den Führungskräften denn genau – und sind es dieselben, egal in welchem Land sie sich befinden?

Kulturelle Unterschiede bestimmen Werte und Verhalten

Natürlich sind die kulturellen Unterschiede groß. Wir haben Entwicklungsprogramme für Führungskräfte u. a. in Australien, Brasilien, den DACH-Ländern, Irland, Russland, Slowakei, Tschechien, UK und den USA durchgeführt. Dort haben wir erlebt, wie unterschiedlich Menschen miteinander umgehen. Sie finden jeweils andere Kompetenzen wichtig, verstehen anderes bei gleichen Worten und betonen andere Verhaltensweisen.

In Deutschland und Österreich zum Beispiel ist Fachkompetenz ein wesentlicher Faktor für die Glaubwürdigkeit einer Führungskraft. In Australien ist der freundschaftliche Umgang auf Augenhöhe Voraussetzung für ihre Akzeptanz. Und in Brasilien ist es das Interesse am Privat- und Gefühlsleben von Mitarbeitenden, welches das Vertrauen in die Führungskraft fördert. Wie gehen wir also damit um, wenn wir Programme für Führungskräfte in unterschiedlichen Ländern durchführen?

Das Wichtigste ist zu lernen, wie eine Kultur generell tickt. Nützlich können hier z. B. die „fünf Kulturdimensionen“ des Sozialpsychologen Geert Hofstede sein. Aber nicht nur die Kultur des Landes, sondern vor allem die Unternehmenskultur beeinflusst Werte, Empfinden und Verhalten von Menschen. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte, denn diese sind ja – in mehr oder weniger exponierten Positionen – Repräsentanten ihrer Unternehmen.

Wir führen dazu in der Regel halbstrukturierte Interviews mit den Teilnehmenden, noch bevor ein Programm startet. „Halbstrukturiert“ heißt hier, dass zwar die gleichen Fragen an alle gestellt werden, jedoch sind diese Fragen so offen, dass wir inhaltlich umfangreiche Antworten erhalten. Die Interviewpartner/-innen können ihre eigene Wahrnehmung verdeutlichen und von sich erzählen. Das gibt uns genug Hinweise, welche Werte und Erwartungen an Führungskräfte im Unternehmen postuliert und welche tatsächlich im Alltag gelebt werden.

Die Interviewergebnisse zeigen uns dann, an welchen Haltungen und Verhaltensweisen die Kompetenz von Führungskräften festgemacht wird. So können wir ganz konkret unsere Programme auf das Land, auf das Unternehmen und die Teilnehmenden zuschneiden.

Universelle Soft Skills – mit kulturell unterschiedlichen Ausprägungen

„Zuschneiden“ heißt jedoch auch, dass die grundsätzlichen Führungskompetenzen immer die gleichen sind:

Führungskräfte brauchen Soft Skills, die

- zwischenmenschliches Vertrauen aufbauen
- die Vorbildfunktion als Führungskraft untermauern
- die Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kolleginnen und Kollegen sowie den eigenen Führungskräften stärken.

Wie **Vertrauen** aufgebaut wird, ist in jedem Land – zum Teil sogar in verschiedenen Regionen – sehr unterschiedlich. In den DACH-Ländern muss eine Führungskraft oft Fachkenntnisse haben, damit ihr vertraut wird. In Australien ist die informelle, lockere und freundschaftliche Kommunikation auf Augenhöhe vertrauensbildend. Und in Brasilien entsteht Vertrauen erst durch den Aufbau einer persönlichen Beziehung, die auch das Privatleben miteinbezieht.

Vorbild sein heißt in allen Kulturen, auch das zu tun, was man von den eigenen Mitarbeitenden erwartet. Alles andere untergräbt wiederum das Vertrauen.



Silke Körner
Managing Partner

Jörg Janzen
Managing Partner

DEX Training & Consulting GmbH

www.dextraining.de



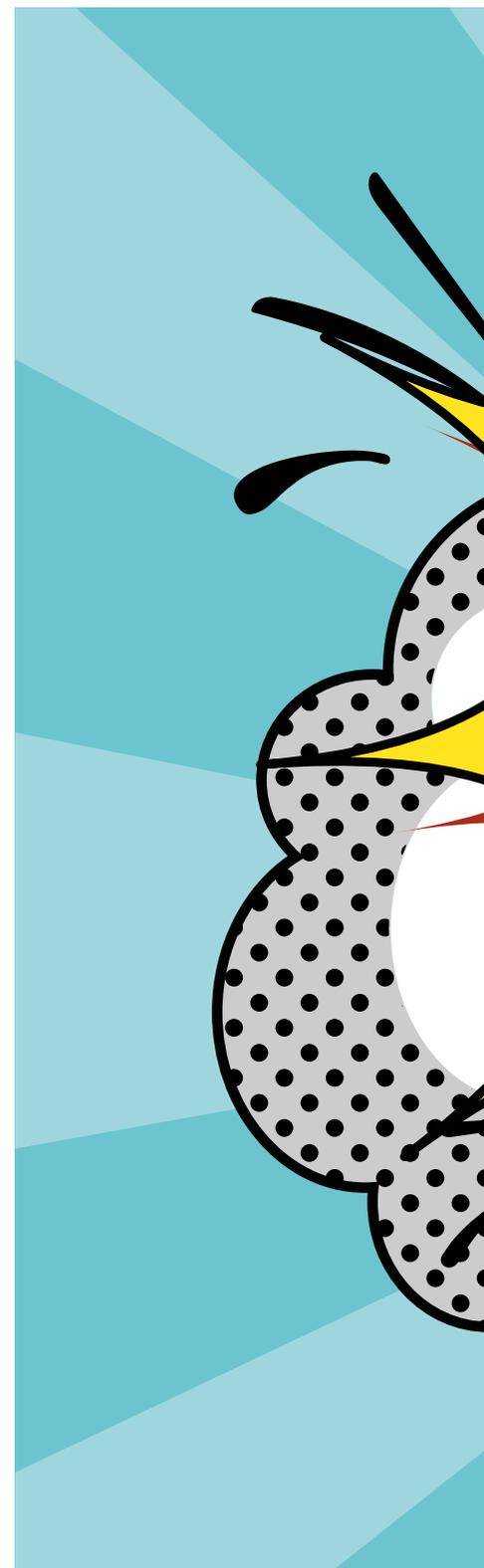
Vorbild sein bedeutet vor allem, kongruent zu sein. Das heißt: „Practice what you preach“! Wenn ich Pünktlichkeit erwarte, bin ich selbst pünktlich. Wenn ich – bei einem eher autoritären Führungsstil – erwarte, dass Anweisungen befolgt werden, muss ich diese auch glasklar formulieren. Wenn ich – bei einem kooperativen Führungsstil – möchte, dass Mitarbeitende sich einbringen und Verantwortung übernehmen, muss ich ihnen den Freiraum geben und das Risiko eingehen, dass es auch mal nicht so läuft, wie ich erhofft habe. Vorbild sein ist also nicht an einen bestimmten Führungsstil gebunden.

Eine gute Kommunikation mit Mitarbeitenden, im Kollegenkreis und im Verhältnis zur eigenen Führungskraft ist Grundlage für die beiden Führungskompetenzen „Vertrauen aufbauen“ und „Vorbild sein“. Was „gut“ bedeutet, ist wiederum sehr unterschiedlich und stark beeinflusst von der Landes- und Unternehmenskultur. Diese kreiert nämlich Erwartungen an Kommunikation, die oft ganz spezifisch sind.

Eins haben alle erfolgreichen Führungskräfte gemeinsam – die Haltung!

Was wirklich alle Führungskräfte brauchen, und zwar unabhängig davon, in welcher Kultur sie sich bewegen, ist die Fähigkeit, andere Perspektiven zu verstehen. Und das ist primär eine Haltungsfrage: Man braucht wirkliches Interesse daran, was die anderen bewegt, was sie mitteilen möchten oder warum sie eine andere Meinung haben. Ist dies nicht vorhanden, nutzen auch die besten Skills zum „aktiven Zuhören“ nichts.

Eine Führungskraft, die primär auf ihr eigenes Wohl – oder den persönlichen Macht- ausbau – bedacht ist, wird über kurz oder lang ihre „Gefolgschaft“ und damit ihren Erfolg verlieren. Erst das echte Interesse, etwas für die anderen zu leisten und sie auf diese Reise mitnehmen zu wollen, macht eine Führungskraft auf lange Sicht erfolgreich!





PSSST...!



Schwerpunktthema „Soft Skills sind Power Skills“

„Mitarbeitende sind Wettbewerbsvorteil Nummer eins“

Interview mit Hans-Peter Lämmle, Geschäftsführender Gesellschafter von CONSULTANT-NET
Unternehmensberatung GmbH, über praxisorientierte Methoden und aktuelle Schüsseltrends

iMOVE: Herr Lämmle, welche Rolle spielen die so genannten Soft Skills für den Erfolg von Mitarbeitenden und ganzen Unternehmen?

Hans-Peter Lämmle: Soft Skills sind in der heutigen Geschäftswelt von größter Bedeutung und kennzeichnen den Unterschied zwischen einem erfolgreichen und einem sehr erfolgreichen Unternehmen. Fachkräftemangel, demografischer Wandel, komplexe Anforderungen, Schnellebigkeit, Unsicherheit – all das hat den Druck auf die Unternehmen massiv wachsen lassen, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Diese bilden in vielen Branchen den Wettbewerbsvorteil Nummer eins und die Zukunft der Firma hängt von ihnen ab. Entsprechend hart wetteifern die Unternehmen um die besten Köpfe.

Die erforderlichen Soft Skills – vor allem von mittleren und höheren Führungskräften – tragen entscheidend dazu bei, ob das Unternehmen für potenzielle Kandidaten oder aktuelle Mitarbeitende attraktiv ist. Bei den Soft Skills geht es um persönliche Qualitäten, soziale Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten. Unseren Auftraggebern ist eine gute Mischung aus Soft Skills, fachlichen Kenntnissen und technischen Fähigkeiten äußerst wichtig. Die Soft Skills sind entscheidend für die Effektivität von Mitarbeitenden im Team, ihre Fähigkeit zur Problemlösung, zur Zusammenarbeit und zum Aufbau von Beziehungen zu Kunden und anderen Stakeholdern.

iMOVE: Welche Soft-Skills-Trainings bieten Sie Ihren internationalen Kunden an?

Hans-Peter Lämmle: Die Palette der Soft-Skills-Trainings für unsere internationalen Kunden – dazu zählen Automotive Industry inklusive Trucks, Construction, Engineering, Agriculture, Pharma – ist breit. Unser Ziel ist es, Mitarbeitende in verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen zu unterstützen und ihre persönlichen Fähigkeiten zu stärken, um ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und ihre Karrierechancen zu erhöhen.

iMOVE: Wie sind Ihre Trainings aufgebaut?

Hans-Peter Lämmle: Wir trainieren grundsätzlich interaktiv und praxisorientiert. Dabei verwenden wir eine Vielzahl von Methoden wie beispielsweise Fallstudien, die in Rollenspielen mit Videoanalyse geübt werden: Drei Teilnehmende bilden ein Team und jede/-r übernimmt nacheinander jeweils einmal die Rolle Kameramann oder Kamerafrau, Mitarbeitende/-r und Führungskraft.

Gruppenübungen und Diskussionen geben den Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten in einem realen Kontext zu üben und Feedback zu erhalten. Ein Beispiel für ein Soft-Skills-Training, das wir anbieten, ist ein Workshop zum Thema "Effektive Kommunikation und Zusammenarbeit im Team". In diesem Training lernen die Teilnehmenden, wie sie effektiv kommunizieren, Konflikte lösen und synergistisch zusammenarbeiten können, um ihre gemeinsamen Ziele zu erreichen.

iMOVE: Welche Erfahrungen haben Sie mit Online-Trainings gemacht?

Hans-Peter Lämmle: Wenn sie an der richtigen Stelle im Lernpfad eingesetzt werden, können Online-Trainings sehr positive Wirkungen entfalten. Sinnvoll eingesetzt, etwa in einem Verhältnis von 50 Prozent in Präsenz zu 50 Prozent online, ermöglichen sie es dem Auftraggeber und uns, Trainingsinhalte über virtuelle Plattformen und Tools anzubieten, was die Flexibilität und Zugänglichkeit für unsere internationalen Kunden steigert.

Online-Trainings ermöglichen es den Teilnehmenden, unabhängig von ihrem Standort an den Schulungen teilzunehmen und ihre Soft Skills weiterzuentwickeln. Wir nutzen interaktive Online-Meeting-Plattformen, um den Teilnehmenden eine interaktive Lernerfahrung zu bieten und den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen ihnen zu fördern.

iMOVE: Welche Ihrer Angebote sind besonders nachgefragt? Hat sich die Nachfrage im Laufe der Jahre verändert?

Hans-Peter Lämmle: Während klassische Themen wie Kommunikation, Teamarbeit und Führung nach wie vor gefragt sind, sehen wir eine steigende Nachfrage nach Trainings zu agilen Arbeitsmethoden, interkultureller Kommunikation und digitaler Kompetenz. Unternehmen erkennen zunehmend die Bedeutung dieser Soft Skills im Zeitalter der Digitalisierung und globalen Vernetzung.

iMOVE: In welchen Ländern bzw. Regionen sind Sie vorwiegend aktiv? Was sind die Ursachen?

Hans-Peter Lämmle: Unsere Unternehmensberatung hat drei regionale Schwerpunkte. In Europa sind wir vorwiegend in der Schweiz, Österreich und Deutschland aktiv. Unser zweiter großer Schwerpunkt sind die arabischen Länder – hier vor allem Middle East und



Hans-Peter Lämmle
Geschäftsführender Gesellschafter

CONSULTANT-NET
Unternehmensberatung GmbH

www.consultant-net.de



die Maghreb-Staaten. Den dritten Schwerpunkt bilden alle weiteren frankophonen Länder inklusive Frankreichs. Die Ursachen dafür liegen zum einen in der geografischen Nähe und kulturellen Verwandtschaft dieser Länder – unser CONSULTANT-NET-Team ist entsprechend international aufgestellt, was den Marktzugang und die Kundenbeziehungen erleichtert. Zum anderen sind diese Länder bekannt für ihre starke Wirtschaft und ihr großes Potenzial für Geschäftsentwicklung und Investitionen.

iMOVE: Können Sie sich aktuell neue Geschäftsfelder und Kundenkreise erschließen oder pflegen Sie eher langjährige Geschäftsbeziehungen?

Hans-Peter Lämmle: Beides. Langjährige Geschäftsbeziehungen sind uns sehr wichtig, da sie auf Vertrauen aufbauen und eine solide Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bieten. Gleichzeitig sind wir stets bestrebt, neue Kunden zu gewinnen und unsere Dienstleistungen auf neue Branchen wie beispielsweise Pharma und medizinische Analyse sowie den Energiesektor auszuweiten.

iMOVE: Welche Soft Skills werden in Zukunft besonders wichtig werden?

Hans-Peter Lämmle: Es gibt einige Schlüsseltrends, die es zu beachten gilt. Angesichts der fortschreitenden Automatisierung und des technologischen Wandels (Stichworte: ChatGPT und KI) werden Fähigkeiten wie kritisches Denken, Problemlösungskompetenz und Kreativität immer wertvoller. Auch emotionale Intelligenz, Flexibilität, interkulturelle Kommunikation und die Fähigkeit zur virtuellen Zusammenarbeit werden in einer zunehmend globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt noch stärker an Bedeutung gewinnen. Unternehmen und Mitarbeitende sollten sich auf die Entwicklung und Stärkung dieser Soft Skills konzentrieren, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

iMOVE: Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Silvia Niediek.

IMPRESSUM

xPORT – Das iMOVE-Exportmagazin

8. Jahrgang, Heft 2/2023, Oktober/November 2023
Redaktionsschluss: 31.08.2023

Herausgeber

Bundesinstitut für Berufsbildung [BIBB]
Arbeitsbereich iMOVE: Training – Made in Germany
Friedrich-Ebert-Allee 114-116, 53113 Bonn

Redaktion

Silvia Niediek (verantw.)
Telefon: [0228] 1 07 - 17 02
E-Mail: niediek@imove-germany.de
Internet: www.imove-germany.de

Gestaltung

Andrea Wendeler

Copyright

Auszug/Nachdruck bei Nennung der Quelle gestattet.

Manuskripte gelten erst nach Bestätigung der Redaktion als angenommen. Beiträge, die nicht von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BIBB stammen, stellen nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers dar. Unverlangt eingesandte Rezensionsexemplare werden nicht zurückgesandt.

ISSN 2367-2145

Erscheinungsweise zweimal jährlich

Bildnachweise

Brazhyk/Shutterstock.com, Cover;
studioshutterstock/Shutterstock.com, S. 2, 4;
Anke Köller/iMOVE, S. 3;
Worlddidac Association S. 6;
drante/istockphoto.com, S. 7;
clear entrance® Consulting. Coaching. Change., S. 10;
LuckyN/Shutterstock.com, S. 12/13;
APPLICATIO Training & Management GmbH, S. 14;
ProStockStudio/Shutterstock.com, S. 16/17;
Collective Leadership Institute gGmbH, S. 18;
Anom Triwiyanto/Shutterstock.com, S. 19;
straightlabs GmbH & Co. KG, S. 20;
Zhart/istockphoto.com, S. 21;
Bildungswerk der Baden-Württembergischen
Wirtschaft e. V., S. 22, 24;
gmast3r/istockphoto.com, S. 23;
comicstocks/Shutterstock.com, S. 25;
New Image – Business Image Consulting, S. 26;
Irina Levitskaya/Shutterstock.com, S. 28/29;
DEX Training & Consulting GmbH, S. 30 [oben rechts];
Eseninstudio/istockphoto.com, S. 30/31;
durantelallera/Shutterstock.com, S. 32.
CONSULTANT-NET Unternehmensberatung GmbH, S. 34.

Druck

Barbara Budrich Verlag
Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier mit dem Blauen Engel

Bitte bestellen Sie iMOVE-Publikationen unter:
info@imove-germany.de



iMOVE[®]

TRAINING – MADE IN GERMANY

www.imove-germany.de

EINE INITIATIVE VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

bibb Bundesinstitut für
Berufsbildung