

SCOPAR – Pressemitteilung

27. Mai 2008



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS



Stefan Umstätter - Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums

Neue Personalentwicklung: Weiche Faktoren für harte Techniker

Der Diplom-Ingenieur und Diplom-Betriebswirt Stefan Umstätter ist Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums und als Coach und Trainer seit 1990 tätig. Mit fundierten, praxiserprobten Analyse- und Diagnoseverfahren wie z.B. DISG und DNLA unterstützt und begleitet Umstätter Unternehmen und Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erkennen und zu entfalten.

Mitarbeiter stellen in einem Unternehmen das wertvollste Kapital dar: Ihre Kenntnisse, Kompetenzen, ihr Können und ihre Kreativität bilden die Basis unternehmerischen Erfolgs. Zahlreiche Größen spielen beim Erfolg der Human Resources eine entscheidende Rolle: Während das so genannte „kalte Dreieck“ der harten Faktoren – Strategie, Struktur und Systeme – leichter zu erfassen und zu beurteilen ist, ist die Einschätzung des „warmen Vierecks“ der weichen Faktoren – Fähigkeiten, Vision, Unternehmenskultur und Mitarbeiter – jedoch deutlich schwieriger.

Einige effiziente Tools wie z.B. DNLA oder DISG ersetzen heutzutage das „Prüfkriterium Bauchgefühl“ und tragen zu einer neutralen, faktenorientierten Analyse der Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter bei: Durch detailgenaue, objektiv ermittelte Aussagen wird die Basis für eine gezielte und somit kostenoptimierte Förderung geschaffen.

Das vollständige Interview finden Sie auf den folgenden Seiten.

Neue Personalentwicklung: Weiche Faktoren für harte Techniker

Der Diplom-Ingenieur und Diplom-Betriebswirt Stefan Umstätter ist Mitglied des SCOPAR-Beraterremiums und als Coach und Trainer seit 1990 tätig. Mit fundierten, praxiserprobten Analyse- und Diagnoseverfahren wie z.B. DISG und DNLA unterstützt und begleitet Umstätter Unternehmen und Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erkennen und zu entfalten.

***Frage:** Herr Umstätter, Sie sind Diplom-Ingenieur sowie Diplom-Betriebswirt und seit 1990 als selbstständiger Coach und Trainer tätig mit einem ungewöhnlichen Angebot: Weiche Faktoren für harte Techniker. Warum dieser Wandel von der Technik ins Bildungs-Management?*

Umstätter: Mitarbeiter stellen in einem Unternehmen das wertvollste Kapital dar: Ihre Kenntnisse, Kompetenzen, ihr Können und ihre Kreativität bilden die Basis unternehmerischen Erfolgs. Ausgehend von der Tatsache, dass grundsätzliche Führungsqualitäten und Management-Fähigkeiten eines jeden Mitarbeiters durch Analyse, Training, Coaching erlern- und erweiterbar sind, die Persönlichkeit hingegen in ihren Grundfesten kontinuierlichen Bestand hat, gehe ich von der Überzeugung aus, dass alle Menschen (auch Techniker!) über Handlungsfreiheit verfügen, sie also soziale Wesen sind, denen Entwicklungsmöglichkeiten lebenslang offen stehen.

Nun zum Begriff der „weichen Faktoren“: Erstmals tauchte dieser Terminus 1982 bei dem amerikanischen Management-Vordenker (und gelernten Bau-Ingenieur!) Tom Peters auf: In seinem bis heute aktuellen Klassiker „In Search of Excellence“ beschreibt er mit dem „7-S-Modell“ drei harte so wie vier weiche Faktoren, die ein erfolgreiches Unternehmen kennzeichnen. Während das so genannte „kalte Dreieck“ der harten Faktoren – Strategie, Struktur und Systeme – leichter zu erfassen und zu beurteilen ist, ist die Einschätzung des „warmen Vierecks“ der weichen Faktoren – Fähigkeiten, Vision, Unternehmenskultur und Mitarbeiter – deutlich schwieriger.

***Frage:** Welche Rolle spielen denn die weichen Faktoren oder auch Soft Skills in der Fort- und Weiterbildung?*

Umstätter: Die harten Faktoren, wie z.B. die kontinuierliche Aktualisierung des Fachwissens, sind im Rahmen der Fortbildung unerlässlich. Zunehmend wird aber auch in technik-orientierten Unternehmen erkannt, dass in der Fort- und Weiterbildung in die weichen Faktoren investiert werden muss, also in kommunikative und soziale Belange. Als Beispiele möchte ich bei der sozialen Kompetenz die Aspekte Leistungsdynamik, interpersonelles Umfeld, Erfolgswillen sowie Belastbarkeit nennen, bei der Führungskompetenz Führungsqualität, Kooperation und Konsens sowie unternehmerisches Denken.

***Frage:** Warum werden die weichen Faktoren immer wichtiger?*

Umstätter: Wer heutzutage ein Unternehmen erfolgreich führen möchte, braucht gut ausgebildete Soft Skills. Warum? Erfolg haben in der heutigen Zeit selten diejenigen, die nur über ein Maximum an Fachwissen verfügen. Fachkenntnisse sind unbestritten natürlich wichtig, aber bei weitem nicht mehr ausreichend: So fallen z.B. bei einer Projektarbeit zwei Drittel unter die Rubrik „weiche Faktoren“. Der Faktor Kommunikation ist der Dreh- und Angelpunkt des Erfolgs: Zwar meinen die meisten, Kommunikation sei ganz einfach, man müsse „halt nur darüber reden“. Aber wie oft kommt es zu Missverständnissen und daraus resultierenden unangenehme und/oder kostspielige Konsequenzen. Wenn Ingenieure diskutieren, dann in erster Linie über Fakten, nicht jedoch über Führungsfähigkeiten.

So ist immer wieder im technischen Bereich zu beobachten, dass herausragende Ingenieure plötzlich zum Gruppen- oder Abteilungsleiter befördert werden: In diesen Momenten geht ein

guter Techniker verloren – eine unvorbereitete Führungskraft nimmt mehr schlecht als recht den Dienst auf.

Frage: *Welche Methoden gibt es, um die weichen Faktoren zu analysieren?*

Umstätter: Weiche Faktoren galten als schwer bis gar nicht messbar, außer dem „Bauchgefühl“ standen keine Prüfkriterien zur Verfügung – ein Fakt, aufgrund dessen sie gerade bei Technikern eine völlig untergeordnete oder keine Rolle spielten. Mittlerweile stehen jedoch Instrumente zur Verfügung.

Die Tools können detaillierte Informationen geben z.B. über Führungskompetenz, Stress, das verkauferische Potential oder das Betriebsklima. Genannt sei hier stellvertretend für einige Potenzialanalysen das Verfahren DNLA (DNLA = Discovery of Natural Latent Abilities / Entdeckung natürlicher, latent vorhandener Fähigkeiten). Sollen die Faktoren Kommunikation mit Mitarbeitern, konstruktive Kritik, Zielvereinbarungsgespräche oder die Verantwortung im Team untersucht werden, bietet sich beispielsweise das Verhaltensmodell DISG an (DISG = Dominance, Influence, Steadiness, Compliance / dominant, initiativ, stetig, gewissenhaft).

Wichtig ist immer eine saubere und exakte Vorgehensweise: Die Faktoren müssen klar definiert und für alle Teilnehmer nachvollziehbar sein, sie müssen relevant für die berufliche Fortbildung und durch Training bzw. Schulung erweiterbar sein, die Handhabung der Verfahren sowie die sprachliche Vermittlung sollten für jeden verständlich sein.

Frage: *Wann eignet sich welche Methode am besten?*

Umstätter: Das DISG-Modell ist besonders zur Selbst-Analyse geeignet: Es lassen sich persönliche Starkeiten und Grenzen eruieren, und es werden Wege aufgezeigt, wie kritische Situationen oder Konflikte im Beruf und Privatleben zu lösen sind. Der Schwerpunkt der Anwendungsbereiche liegt in der Persönlichkeitsentwicklung, im Teamtraining und in der Verkaufsschulung.

Die DNLA-Potential-Analyse geht weit darüber hinaus. Sie findet ebenso Anwendung bei der Bewerberauswahl, wie auch bei der Personalentwicklung. Durch detailgenaue, objektiv ermittelte Aussagen wird die Basis für eine gezielte und somit kostenoptimierte Förderung der Mitarbeiter-Potentiale ermöglicht. Das häufig praktizierte System der Seminar-„Giekannentechnik“ gehört der Vergangenheit an.

Frage: *Wie kann man die weichen Faktoren in die Weiterbildung einfließen lassen?*

Umstätter: Es können alle Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung genutzt werden: das Training, das Seminar und das Einzel-Coaching. Idealerweise werden diesen Maßnahmen qualifizierte Analysen vorangestellt.

Frage: *Wie profitieren Unternehmen, wenn sie die weichen Faktoren in deren PE-Konzepte integrieren?*

Umstätter: Der Druck auf die Unternehmen nimmt aufgrund der immer rasanteren Globalisierung zu. Wenn man sich nicht nur auf die harten Faktoren, sondern gleichzeitig auch um die weichen Faktoren kümmert, bestehen gute Erfolgsaussichten.

Frage: *Welchen Tipp geben Sie Unternehmen als konkrete Handlungsempfehlung?*

Umstätter: Führen Sie eine objektive Potenzial-Analyse der weichen Faktoren durch. Begonnen werden sollte Top-Down: Nur, wenn die Geschäftsleitung überzeugt ist vom Stellenwert der weichen Faktoren, kann der vor allem unter Technikern längst fällige Paradigmen-Wechsel erfolgen.

Frage: *Warum macht eine externe Begleitung Sinn?*

Umstätter: Eine qualifizierte externe Beratung stützt sich nicht nur auf Expertenwissen und branchenübergreifende Erfahrung, sie hat auch aufgrund der neutralen Position die

Akzeptanz, die zur Umsetzung von Verhaltensänderungen notwendig ist. Prozesse können parteilos mit der Kunst der richtigen Fragestellung durchgeführt werden.

Herr Umstätter, ich danke Ihnen für das offene und interessante Gespräch.

Das Interview führte Irene Nana Kullmer M.A.

Kontakt: SCOPAR - Scientific Consulting Partners

Jürgen T. Knauf - Managing Director

Maximilianstraße 35a

D - 80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065

Fax: +49 - 89 - 958 98 066

E-Mail: knauf@scopar.de

Web: www.SCOPAR.de