

Führungstool „Sozialkompetenz“

Die Erfahrungen im Beratungsbereich zeigen bei manchen (Top ?) Führungskräften Mängel in der Sozialkompetenz.

Die Führungstechnokraten sind deutlich auf dem Vormarsch. Sie führen über Excel-Sheets, Entscheidungsbäume, inhaltsleeren Statistiken und Korrelationen, weil ihnen die Sozialkompetenz gänzlich fehlt oder sie sich unsicher fühlen und sie darauf zurückgreifen müssen. Nicht, dass man auf diese Techniken verzichten könnte. Sie ersetzen aber auf keinen Fall die Sozialkompetenz.

Wie anders sind sonst die gut durchgerechneten Kosteneinsparungsprogramme zu sehen, die rein quantitativ die Kündigungsquote berechnen. In der Umsetzung, ja alleine schon in der Ankündigung wird, ohne Ende psychologisches Porzellan bei den Mitarbeitern, bis hin zu deren inneren Kündigung, zerschlagen. Kaum meßbare Leistungseinbußen sind die bittere Folge für die Unternehmen.

Die Sozialkompetenz muss in der Unternehmensführung wieder ein Gewicht bekommen.

Doch was bedeutet das Wort „Sozialkompetenz“ ? Warum kann man es als Führungstool bezeichnen ? Wie ist die „soziale Intelligenz“ in diesem Rahmen zu sehen ?

Im Führungsbereich bedeutet die „Sozialkompetenz“ ganz einfach der richtige Umgang mit dem sozialen Bereich, d.h. der Umgang mit den Arbeitsgruppen, Kollegen, aber vor allem mit den Mitarbeitern.

Die „Sozialkompetenz“ resultiert aus zwei Bereichen: Einmal aus der Verwendung von mehr oder weniger strukturierten Führungshilfsmitteln wie Mitarbeiterbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Weiterbildung, PE-Konzepte, Motivationsansätze usw.. Andererseits aus der Persönlichkeit, mit der solche Instrumente angewandt werden. Im einzelnen sind Persönlichkeitskriterien wie Teamfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Einfühlungsvermögen von ausschlaggebender Bedeutung. Es lässt sich darüber streiten, ob solche Kriterien im psychologischen Sprachgebrauch als Intelligenz zu bezeichnen sind.

Aber: Die genannten Führungshilfsmittel können die grundlegende Sozialkompetenz, die in der „Persönlichkeit“ verankert ist, nicht ersetzen. Bestehen im Persönlichkeitsprofil in Richtung sozialer Kompetenz erhebliche Defizite, wird auch die Anwendung der Führungstools massiv in die falsche Richtung laufen oder die Führungsaufgaben schlicht mit der Ausrede „Für Mitarbeitergespräche habe ich keine Zeit“ verdrängt.

Die Praxis verdeutlicht die Problematik: Das Instrument „Mitarbeiterbeurteilungsbogen“ kann noch so professionell von der Personalabteilung gestaltet sein, häufig wird das Formular falsch oder zu oberflächlich verwendet. Sieht man sich die Gründe für die Fehlbeurteilungen an, stellt man oft mit Entsetzen fest, dass sie mit den zu beurteilenden Punkten nichts zu tun haben, unpräzise sind oder falsche Schlüsse gezogen werden.

Es wird häufig - wenn überhaupt - nur über den Daumen beurteilt und nicht über ein beobachtbares Verhalten, das in die Begründung einer Beurteilung einfließen soll. So kommt es im Beurteilungs- / Mitarbeitergespräch zu aussagen wie „Ihre Teamfähigkeit lässt zu wünschen übrig. Das sollten Sie ändern.“ Die Begründung für diese Aussage bzw. wie sich der Mitarbeiter ändern könnte fällt unter den Tisch. Die Motivation beim Mitarbeiter zur Veränderung ebenfalls.

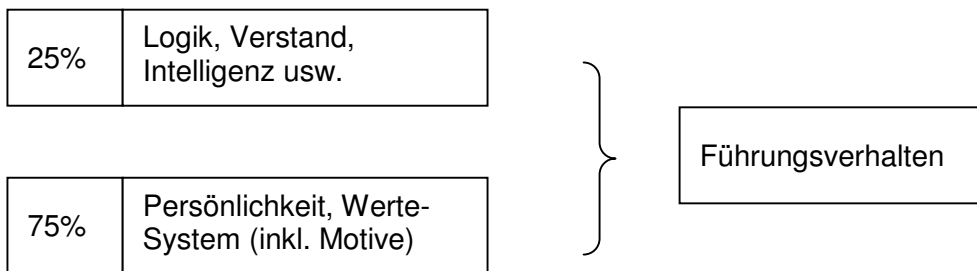
Führungstool „Sozialkompetenz“

Nur weil die zuständige Führungskraft mangels Sozialkompetenz die Führungsaufgabe unzulänglich wahrnimmt.

Alleine solche Beispiele zeigen das fehlendes Verständnis und Einfühlungsvermögen in den zu beurteilenden Mitarbeiter.

Natürlich lassen sich in gewissem Rahmen die Techniken trainieren. Fehlt aber die Komponente „Einfühlungsvermögen“, wird zwar die Technik etwas besser, die Inhalte von Beurteilungen, Motivationen usw. bleiben nach wie vor fehlerhaft.

Das eher initiativ und mit Daumenpeilung Führungsaufgaben wahrgenommen werden, dahinter steckt ein sehr einfacher Zusammenhang, der in der Wissenschaft immer deutlicher diskutiert wird: Das Verhalten eines Menschen (und die Führungskraft ist eben auch Mensch) wird zum Großteil durch die Persönlichkeit und Motive gesteuert und eher weniger durch die Logik, den Verstand oder die Intelligenz.



Daraus folgt, dass das Führungsverhalten überwiegend durch die Persönlichkeit, die Motive usw. gesteuert wird. Darum auch die Frage, was treffsicherer ist, die Intuition oder die strategisch-logische Überlegung. Wissenschaftliche Untersuchungen fallen zugunsten der Intuition aus.

Natürlich verteidigen viele Führungskräfte ihr Verhalten, z.B. Entlassung der Mitarbeiter, ihren autoritär unsensiblen Führungsstil, ihr Vorgehen bei Sanierungen -wie bei der Bundesbahn- und Fusionen - wie bei der Conti-, Firmenkäufe -wie bei der Bayern LB- geschehen mit sehr logischen Argumenten.

Schaut man sich etwas näher die Beweggründe an, so liegen diese ausgeprägt im Persönlichkeits- und Motiv-Bereich. Die Entscheider rationalisieren im nachhinein ihr deutlich persönlichkeits- und motivgesteuertes Verhalten, das eben nicht die Sozialkompetenz beinhaltet. Ein Phänomen, das -logischerweise- im verstandgesteuerten Managerdasein gerne übersehen wird.

Es wird deutlich: Ohne Sozialkompetenz der Führungskräfte entstehen Probleme im Management. Egal auf welcher Führungsebene.

Der Mangel an Sozialkompetenz wird beim Führungsthema „Motivation“ eklatant sichtbar. Um richtig mit den Motiven eines oder der Mitarbeiter umgehen zu können, muss die Führungskraft auch die Hintergrundmotive erkennen. Und diese mit vielen Ideen (Kreativität) nutzen damit der Mitarbeiter Spass an Arbeit und Leistung hat. So wird Arbeitsstress beim Mitarbeiter vermieden. Magengeschwüre, innere Emigration, burnout bis hin zum Selbstmord (siehe Frankreich) sind

Führungstool „Sozialkompetenz“

eigentlich ein deutliches Zeichen für mangelnde Sozialkompetenz in Teilen der Führungsmannschaft.

Übrigens: Mit dem Spruch „Der Mitarbeiter muss sich selbst motivieren“ zeigen Führungskräfte eigentlich nur, dass ihre Sozialkompetenz noch stark entwicklungsfähig ist.

À propos „Entwicklungsfähigkeit“. In den Anforderungsprofilen der Führungspositionen taucht verstärkt das Thema „Sozialkompetenz“ - in welcher Ausprägung auch immer - auf. Vorsichtshalber werden dann die Aspiranten auf solche Positionen in ein Persönlichkeits-Entwicklungsseminar abkommandiert. Wobei sich die Führungskräfte die Frage stellen: „Wieso gerade ich, wo ich's doch ohne diesen Schnickschnack schon bis zum Abteilungsleiter gebracht habe.“

Die meisten Persönlichkeits-Entwicklungsseminare haben von der Konzeption her nur ein Manko: Die Persönlichkeit ist, da großteils genetisch bedingt, kaum wesentlich veränderbar. Selbst wenn das möglich wäre, kann dies nicht Aufgabe eines Unternehmens sein. Einzig der Umgang mit seiner Persönlichkeit kann die Führungskraft lernen. Das ist aber ein mittel- bis langfristiger Prozess.

Mit anderen Worten wurde eine Führungskraft einmal in eine Managementposition hinein befördert, ohne über eine dem Anforderungsprofil entsprechende Sozialkompetenz zu verfügen, hat das Unternehmen mit den möglichen Folgen ein dauerhaftes Problem. Aber auch eine solche (Fehl-) Besetzung wird in der Regel vom Aufsichtsrat usw. „rationalisiert“.

Und die Lösung?

Der Sozialkompetenz muss -wie immer sie definiert wird- die richtige Gewichtung eingeräumt werden und sie muss in den Anforderungsprofilen ihren Platz finden. Der Fokus auf die Sozialkompetenz und deren Teilbereiche in den Mitarbeiterbeurteilungen muss verstärkt werden, die entsprechenden Mitarbeitergespräche führen usw.

Und nicht zu übersehen: Auch die entsprechenden Hilfsmittel, Konzepte usw. müssen zur Unterstützung der Führungskräfte in der richtigen Form bereitgestellt werden.

Autor: Wolfgang F. Krinner