

Sozialkompetent führen

Von Hartmut Volk

Führungskräfte wissen: Ihre Verhaltensqualität wird für den Unternehmenserfolg immer wichtiger. Doch zwischen Wissen und dem, was sie tun, klaffen grosse Lücken. In ihrer Dissertation «Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte» zeigt jetzt die Beraterin Dr. Christine Scheitler, wie Führungskräfte diese Engpasseigenschaft überwinden können.

Frau Scheitler, wie lautet das Fazit Ihrer Doktorarbeit?

Die für die Zukunft wichtigen strategischen Erfolgsfaktoren für Führungskräfte liegen eindeutig im konstruktiven Umgang mit Menschen sowie im Umgang mit Veränderungen. Der Mensch ist der entscheidende Kompetenzträger. Er steht im Fokus einer Entwicklung, die Führungskräfte mehr und mehr zu einem Prozessbegleiter für Veränderungsprozesse machen wird. Um hier dauerhaft erfolgreich sein zu können, sind ausgezeichnete soziale und personale Kompetenzen unabdingbar.

Dafür wurde auch der Begriff «wertorientierte Führung» geprägt ...

Wertorientierte Führung spricht Menschen nicht nur kognitiv, über den Verstand, sondern auch emotional, über die Gefühle an. Daraus ergibt sich ihr besonderer Leistungseffekt: Einerseits wirkt sie vertrauensfördernd, andererseits fördert sie Motivation und Identifikation und

die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Dank ihrer sozialen Kompetenzen sichern sich Führungskräfte Akzeptanz, Einfluss, Integrationskraft, Orientierungswirkung und Unanfechtbarkeit. Also genau die Attribute, die Führung überzeugend und erfolgreich machen.

Warum gewinnt gerade die soziale Kompetenz immer mehr an Bedeutung?

Die Kontinuität des Gewohnten ist passé. Veränderungsfähigkeit ist die Voraussetzung, um überleben zu können. Veränderungsprojekte werden daher künftig nichts Ungewöhnliches sein, sondern einfach eine Selbstverständlichkeit – und damit natürlich ein fixer Bestandteil der Aufgabenvielfalt von Führungskräften. Diese anspruchsvollen Veränderungsaufgaben lassen sich nicht mehr mit technologieorientierten Managementsystemen lösen. Führungskräfte müssen deshalb ihr gewohntes Führungsverständnis überdenken. Wollen sie die Veränderungsvorgänge erfolgreich

steuern und begleiten, bleibt ihnen nichts anderes übrig, als die, oft auch durch Allmachtsillusionen geprägte Vorstellung aufzugeben, Unternehmen und Menschen seien rein rational plan- und steuerbar.

Eine Erkenntnis, die Sie auch als Beraterin gewonnen haben?

Seit über zehn Jahren begleite ich Führungskräfte in Veränderungsprozessen. Dabei habe ich gelernt, immer stärker auf die emotionalen Aspekte im Unternehmenskontext zu achten und vor allen Dingen in die Prozesse explizit mit einzubeziehen. Wenn die Menschen mit ihren Wünschen und Ängsten, ihrer Kreativität und Erfahrung, mit Mut und Vorsicht Veränderungen aktiv gestalten können, dann fallen ihnen die «hard facts» in den Schoss. Und nicht umgekehrt.

Welche Verhaltenseigenschaften weisen den sozialkompetenten Unternehmer oder Manager aus?

Ganz generell, die Bereitschaft, diese Tatsache zu akzeptieren: Soll Unternehmensführung erfolgreich sein, muss künftig das Gestalten von Veränderungsprozessen und das kooperative Verhandeln mit allen Stakeholdern eines Unternehmens wesentlich stärker im Vordergrund stehen als die Gestaltung von Organisationsstrukturen und formalen Regeln. Der Umgang mit offenen Situationen, die zunehmende Komplexität und Dynamik und vor allem die verstärkte Einbeziehung und Nutzung der Stakeholder-Gruppen verlangen von Führungskräften die Kompetenz, Wissens- und Beziehungsentwicklung aktiv miteinander verbinden und einsetzen zu können.

Wie kann eine Führungskraft das erreichen?

Ich sage Ihnen ein Beispiel. Erfolgreiche Veränderungsprozesse in Unternehmen haben gezeigt, dass vor allem der Phase der Initialisierung von Veränderungsprojekten eine besondere Bedeutung zukommt. Veränderungen vollziehen

Verhaltensqualität hat nichts mit Sozialklimbim zu tun

Hartmut Volk, Diplom-Betriebswirt und freier Wirtschaftspublizist, Am Silberborn 14, D-38667 Bad Harzburg, Tel. +49 (0)5322 2460, hartmut.volk@t-online.de



Christine Scheitler: «Permanent überlegen, wie man selbst wirkt»

sich in vielfältigen Interaktionsprozessen. Zentraler Schlüsselfaktor dafür ist eine gelungene Kommunikation. Eine «sozialkompetente Führungskraft» schafft es durch eine konstruktive Kommunikation auch schwierige, kritische Stakeholder zu überzeugen und ins Boot zu holen.

Und wodurch zeichnet sich eine konstruktive Kommunikation aus?

Dadurch, dass die am Veränderungsprozess Beteiligten sich eine gemeinsame Grundlage, eine Meinung, Anschauung, Überzeugung schaffen, sich also wirklich «verständigen». Dabei ist es nicht zwingend notwendig, dass sie inhaltlich übereinstimmen. Vielmehr müssen sie sich gegenseitig verstehen und begreifen, was jeder meint, was er im Sinn hat, was er mit dem, was er sagt, bezweckt. Sie müssen erfassen, welche Annahmen und Denkmuster hinter den einzelnen Aussagen liegen und welche Gefühle die Aussagen auslösen. Das hat nichts mit «Sozialklimbim» zu tun, im Gegenteil.

Hat einer diese Kompetenz oder kann er sie auch erwerben?

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, wenn wir hier über Kommunikation reden, reden

wir zunächst nicht von Kommunikationstechniken, sondern wir reden von der Basis, auf der diese Kommunikation stattfindet, von den Werten und Einstellungen, von der sie getragen ist. Es geht also weniger um formales Können, sondern um Zuwendung zum anderen. Gerade Einstellungen und Verhaltensweisen, zum Beispiel im Umgang mit schwierigen Stakeholdern, entscheiden häufig über den strategischen Erfolg oder Misserfolg von Führungskräften. Beispiele dafür gibt es genügend.

Sozial kompetent führen kann doch nur jemand, der auch über die entsprechende Persönlichkeit verfügt.

Wir haben es praktisch mit zwei Kompetenzfeldern zu tun. Soziale Kompetenzen weisen einen konkreten Verhaltensbezug auf und sind aus dem Handeln einer Person direkt erkennbar. Anforderungen wie beispielsweise «kommunikative Kompetenzen» oder «Konfliktfähigkeit» gehören in diese Kategorie. Mit Blick auf die Persönlichkeit sprechen wir von Einstellungen, Werthaltungen und Motiven, die das Handeln eines Individuums beeinflussen. Sie erklären, wie es zu einem sozial kompetenten Verhalten kommt. Hierzu gehören Eigenschaften wie zum Beispiel Rollenflexibilität, Empathie und Sensibilität. Diese Verhaltensweisen sind zunächst nicht direkt erkenn- und beobachtbar, sondern zeigen sich an der Art und Weise des Verhaltens.

Neben den sozialen müssen also auch die personalen Kompetenzen beachtet werden?

Genau, denn die gewinnen umso mehr an Bedeutung, je komplexer und dynamischer moderne Unternehmen, Projektgruppen oder einzelne Teams in Zukunft werden. Werte sind als wichtigste Beeinflussungsfaktoren individueller Selbstorganisation zu sehen und bilden die Voraussetzungen für wesentliche Aspekte der sozialen Kompetenzen. Zwischen diesen einzelnen Kompe-

Christine Scheitler

Dr. Christine Scheitler arbeitet seit 1994 als Trainerin und Coach im eigenen Unternehmen «Wege zur Kommunikation» in Braunfels/Hessen. Sie hat sich auf die Gestaltung und Begleitung von Prozessen zur Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung spezialisiert. Hierfür konzipiert sie massgeschneiderte Lernarchitekturen und Coaching-Designs, bei denen es im übergeordneten Sinne um erfolgreiche Führung von Unternehmen und Menschen geht. Dissertation: Christine Scheitler «**Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte**». Peter Lang Verlag, Frankfurt/Main, April 2005, 330 Seiten, € 56,50. Mehr dazu auf www.wzk.de oder Christine Scheitler, Steinbühlstrasse 17, D-35578 Wetzlar, Tel. +49 (0)6441 200 91 04, scheitler@wzk.de

tenzfeldern bestehen enge Verknüpfungen. Diese Erkenntnisse müssen bei Fragen der Kompetenzentwicklung unbedingt zugrunde gelegt werden.

Wie steht es denn nun um den Stellenwert der fachlichen und methodischen Kompetenzen, die bislang als die eigentlich wichtigen angesehen werden?

Natürlich bleiben die fachlichen und methodischen Kompetenzen nach wie vor ein wichtiger grundsätzlicher Baustein für beruflichen Erfolg. Aber bezogen auf den «kritischen Erfolgsfaktor» für Führungserfolg wird die Bedeutung gegenüber den sozialen und personalen Kompetenzen kontinuierlich abnehmen.

Wie gelingt es, ein Bewusstsein für die enorme Wichtigkeit des landläufig noch immer als «weich» abqualifizierten Faktors Verhaltensqualität zu schaffen?

Eigentlich ganz einfach: Ich beschäftige mich ganz konkret mit den

Alltagsproblemen der Führungskräfte. Mit ihren Sorgen und Nöten, ihren ganz konkreten Aufgaben- und Problemstellungen. Und vor allen Dingen mit deren Lösungen. Dabei ist es notwendig, die entsprechenden Erfolgsparameter herauszuarbeiten. Diese Arbeit bezogen auf die Verhaltensqualität von Führungskräften skizziert bestimmte Erfolgsmuster, also die «Kunst des Gelingens». Sie lädt zur aktiven Gestaltung zukünftiger Prozesse ein und weniger zur Analyse dessen, was geschehen ist. Meint auch: «Agieren statt reagieren.» Dafür steht die Einsicht: Jede grundsätzliche Veränderung von Unternehmen muss letztlich von Menschen getragen werden. Und dann sind wir bei der Verhaltensqualität von

Die Kunst des Gelingens lernen

Führungskräften. Und deren Bedeutung für ihren ganz persönlichen Erfolg.

Und wie gelingt es, im hektischen betrieblichen Alltag auch wirklich aus diesem veränderten Bewusstsein heraus zu handeln?

Allgemein formuliert: Führungskräfte müssen als gute Strategienutzer überzeugt sein, dass sich Anstrengungen in Sachen kluges, einfühlsames, eben sozial kompetentes Vorgehen lohnen. Hat eine Führungskraft in ihrem Führungsalltag erlebt, wie eine schwierige und knifflige Situation aufgrund von eigenen Verhaltensänderungen gemeistert werden konnte, wird über emotionale Prozesse, die geprägt sind von Glücksgefühlen, Freude und Stolz, das Vertrauen in diese neuen eigenen Kompetenzen gefestigt. Darüber hin-

aus wird die Motivation gestärkt, sich in Zukunft diesen schwierigen Situationen aktiv (!) zu stellen.

Wie eine Führungskraft die eigene Wirksamkeit erlebt, fördert demnach Verhaltensänderungen?

Ja. Ziel muss es sein, dieses Empfinden für die Selbstwirksamkeit bei den Führungskräften zu entwickeln, da dann die Weichenstellung für eine aktive selbstständige Auseinandersetzung mit neuen Herausforderungen am besten initiiert werden kann. Diese Weiterentwicklung vollzieht sich dann nicht mehr aufgrund einer reinen Anforderung von aussen («Ihr müsst»), sondern entsteht aus einem individuellen Bedürfnis heraus, den Herausforderungen des wirtschaftlichen Entwicklungsprozesses adäquat begegnen zu können.



Anzeige