

Was heisst eigentlich sozial kompetent?

Gute Chefs brauchen Sozialkompetenz – und die ist keine Frage des Charakters. Jeder kann lernen, Mitarbeiter zu motivieren, sich selbst einzuschätzen und Kritik anderer zuzulassen.

Hier das Fachwissen – die harten Fakten. Dort Sozialkompetenz oder «Softskills» – die weichen Faktoren. Jörg Lienert von der gleichnamigen Unternehmensberatung in Personalfragen findet es falsch, in diesen beiden Kategorien zu denken. «Diese Unterscheidung vermittelt den Eindruck, als gäbe es bei Führungskräften wichtige und unwichtige Kriterien.» Und oft würden die «weichen Werte» als unwesentlich und entbehrlich eingestuft, als nicht ausschlaggebend für den Erfolg einer Firma. Doch das sei ein Irrtum. «Eine Führungskraft kann fachlich noch so fit sein – sie wird auf verlorenem Posten kämpfen ohne die Fähigkeit, Mitarbeiter fürs gemeinsame Ziel zu gewinnen, sie zu guten Leistungen anzuspornen», sagt auch Lukas Scherer, Leiter des Zentrums für Führung und Entwicklung an der Fachhochschule St. Gallen. Begeistern, motivieren, sich durchsetzen, das schaffe man nur mit Sozialkompetenz. «Sie sorgt dafür, dass alle am gleichen Strick ziehen, und zwar in die richtige Richtung», hält Jörg Lienert fest.

Sich Mankos eingestehen

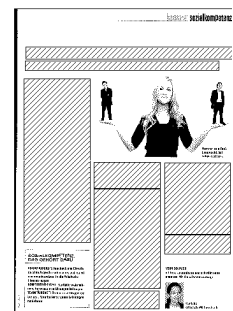
Kommunikativ, kompromissbereit, kritikfähig – Sozialkompetenz wird in Stelleninseraten häufig mit bestimmten Eigenschaften umschrieben. Das lässt den Schluss zu, es handle sich um Charakterzüge, die man entweder hat oder eben nicht. «Falsch», sagt Lukas Scherer, «Sozialkompetenz kann jeder entwickeln.» Voraussetzung: Führungskräfte sollten sich Mankos eingestehen, und sie müssen bereit

sein, an sich zu arbeiten. Vielen Chefs fehlt die Fähigkeit, sich in Mitarbeiter oder Kunden hineinzuversetzen. Andere haben nie gelernt, sich selbst einzuschätzen: Wie verhalte ich mich am Arbeitsplatz? Wie wirke ich auf Mitarbeiter? Wieder andere lassen keine Kritik zu. Eine ehrliche Sicht auf sich selbst und das offene Feedback sind zwei Voraussetzungen, um Sozialkompetenz zu entwickeln. Ein Coach oder Mentor kann dabei helfen (siehe auch Seite 19). Viele Firmen kennen das Führungsfeedback, bei dem die Mitarbeiter ihre Chefs beurteilen. Ob die zahlreich angebotenen Erlebniscamps und Outdoor-Trainings für Führungskräfte immer die richtigen Methoden sind, um soziale Kompetenz zu lernen, wagt Jörg Lienert zu bezweifeln. Für ihn ist der Arbeitsalltag das beste Übungsfeld.

Wie erkennt man Sozialkompetenz?

Doch wie erkennt man im Vorstellungsgespräch, ob jemand Sozialkompetenz besitzt?

«Es ist schwierig, Bewerbungsinterviews sind Momentaufnahmen», sagt Lukas Scherer. Gewisse Techniken, wie Rollenspiele oder Assessmentcenter, können jedoch helfen. Die Unternehmensberatung Lienert beschreibt in ihren Stellenanzeigen konkret, welche «Softskills» eine Führungskraft für eine bestimmte Funktion mitbringen muss: «Sie sind in der Lage, alle an einen Tisch zu bringen und dranzubleiben, bis eine gute Lösung erarbeitet ist», sei aussagekräftiger als abgewetzte Plattitüden wie «teamfähig» oder «überzeugend». Weiterer Vorteil: Je genauer man die nötigen Fähig-



keiten beschreibt, desto gezielter lässt sich im Vorstellungsgespräch nachhaken, ob der Kandidat ähnliche Situationen in der Praxis schon erfolgreich gemeistert hat. ●

SOZIALKOMPETENZ: DAS GEHÖRT DAZU

KRITIKFÄHIGKEIT: Feedback und Einwände ohne Argwohn aufnehmen, sich damit auseinandersetzen, in die Arbeit einfließen lassen.

KONFLIKTFÄHIGKEIT: Konflikte wahrnehmen, konstruktiv zu Lösungen beitragen.

TEAMFÄHIGKEIT: Sich in eine Gruppe einbringen, Mitarbeiter zu guten Leistungen motivieren.

VERA SOHMER

ist freie Journalistin und schreibt unter anderem für die «Handelszeitung».



Kontakt:
gripsholm@bluewin.ch



Wer nur sein Fach beherrscht, hat schon verloren.