

Organisationspsychologie

Erwerben Sie Sozialkompetenz

Seit einigen Jahren rücken soziale Kompetenzen zunehmend in den Fokus des Personalmanagements. Kaum eine Stellenausschreibung kommt heute ohne den Hinweis auf soziale Kompetenzen aus: Zukünftige Mitarbeiter sollen teamfähig sein und aufmerksam mit Kunden umgehen, Führungskräfte ein offenes Ohr für die Belange ihrer Mitarbeiter haben und Konflikte konstruktiv lösen können. Dr. Uwe Peter Kanning, universitärer Organisationspsychologe gibt Ihnen in diesem Beitrag einige wichtige Hinweise, wie Sie Ihre Sozialkompetenzen stärken können.

Natürlich waren soziale Kompetenzen schon immer wichtig, wie zum Beispiel die Führungsforschung der letzten 50 Jahre eindrucksvoll belegt. Dennoch bedarf es wohl immer auch des richtigen Zeitpunktes, um einer sinnvollen Idee letztlich zum Durchbruch zu verhelfen. Wie auch immer das gestiegene Interesse an den sozialen Kompetenzen zu erklären sein mag, die einseitige Orientierung an fachlichen Kompetenzen und Berufserfahrung wird durch die Berücksichtigung sozialer Kompetenzen wesentlich bereichert.

Verdeutlichen wir uns die Bedeutung sozialer Kompetenzen einmal am Beispiel einer empirischen Untersuchung, die im Auftrag eines Kreditinstitutes durchgeführt wurde. Gegenstand der Untersuchung war die Zufriedenheit der Privatkunden. Mit Hilfe eines kurzen Fragebogens wurden 350 Privatkunden zunächst nach ihrer allgemeinen Zufriedenheit mit der Bank befragt. Anschließend sollten sie das Servicepersonal hinsichtlich unterschiedlicher sozialer und fachlichen Kompetenzen einschätzen. Überdies wurden die Kunden um eine Bewertung der Produkte sowie eine Einschätzung der institutionellen Rahmenbedingungen (Ausstattung der Filialen, Parkplatzangebot) gebeten. Im Rahmen der Datenanalyse wurde nun der Versuch unternommen, die Zufriedenheit der Kunden über die übrigen Einschätzungen vorherzusagen. Die Ergebnisse sind von einer fast schon überraschenden Klarheit. Die Zufriedenheit konnte zu fast 50 Prozent allein über die sozialen Kompetenzen des Servicepersonals vorhergesagt werden. Weit abgeschlagen folgen auf Platz zwei die Produktqualität mit lediglich drei Prozent Bedeutung. Die Rahmenbedingungen erklären ein weiteres Prozent, während die Fachkompetenzen aus Sicht der Kunden ohne jegliche Bedeutung für deren Zufriedenheit war. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Befragung unter den Kunden einer großen Einzelhandelskette.

Ein jeder von uns kennt zahllose Beispiele aus seinem eigenen Berufsleben, an denen deutlich wird, dass soziale Kompetenzen eine wesentliche Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit und Leistung darstellen. Konflikte am Arbeitsplatz bis hin zum Mobbing sind nicht in erster Linie Ausdruck von Meinungsverschiedenheiten, sondern eine direkte Konsequenz der mangelnden Fähigkeit und Bereitschaft, Konflikte adäquat zu lösen. Koordinationsprobleme sind nicht zuletzt eine Folge mangelnder Kommunikationsfähigkeit und auch Führung hat im Kern sehr viel mehr mit sozialen denn mit fachlichen Kompetenzen zu tun.

AUSSAGEKRÄFTIGES ANFORDERUNGSPROFIL

Wenn nun aber soziale Kompetenzen ohne Zweifel von großer Bedeutung sind, so muss man sich Gedanken über ein aktives Management der sozialen Kompetenzen im eigenen Unternehmen machen. Hierzu stehen zwei Strategien zur Verfügung, die einander ergänzen. Die erste Strategie betrifft die Personalauswahl und Platzierung der Mitarbeiter im Unternehmen. Die zweite Strategie richtet sich auf die Förderung und den Ausbau bereits vorhandener Kompetenzen im Rahmen der Personalentwicklung.

Die Personalauswahl und -platzierung ist einer der wichtigsten Schlüssel zum Erfolg eines jeden Unternehmens. Nur dann, wenn die richtigen Leute auf den richtigen Stellen sitzen, können Prozesse optimal ablaufen. Die Grundlage einer effektiven Personalagnostik ist immer die Durchführung einer arbeitsplatzspezifischen Anforderungsanalyse. Nur wenn man genau weiß, welche sozialen und sonstigen Kompetenzen ein Arbeitsplatz erfordert, kann man später auch die richtigen Merkmale messen. Plausibilitätsbetrachtungen, Intuition oder Berufsstereotype sind hier wenig zweckdienlich, wengleich sie immer noch zum alltäglichen Geschäft in unzähligen Personalabteilungen gehören. So ist es zum Beispiel nicht viel mehr als ein Alltagsplatz, festzustellen, dass zukünftige Mitarbeiter „teamfähig“ sein müssen. Zu einem aussagekräftigen Anforderungsprofil



Dr. Uwe Peter Kanning ist Dozent für Organisationspsychologie und Mitarbeiter in der Beratungsstelle für Organisationen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

► Fortsetzung auf Seite 12

NUR DANN, WENN DIE RICHTIGEN LEUTE
AUF DEN RICHTIGEN STELLEN SITZEN,
KÖNNEN PROZESSE OPTIMAL ABLAUFEN



derungsprofil gelangt man erst dann, wenn man weiß, was „Teamfähigkeit“ an einem bestimmten Arbeitsplatz inhaltlich bedeutet.

Zur eigentlichen Messung sozialer Kompetenzen stehen vor allem zwei grundlegende Methoden zur Verfügung, die in Kombination miteinander den größten Erfolg versprechen. Mit Hilfe der Befragung (Fragebogen und Interview) erfahren wir etwas über die Selbsteinschätzung der Kandidaten. Die Verhaltensbeobachtung (z. B. im Assessment Center) erlaubt eine objektivierte Analyse des tatsächlichen Sozialverhaltens in arbeitsplatzrelevanten Situationen. Fragebögen, die als fertiges Instrumentarium auf dem Markt erworben werden, dienen bestenfalls zum groben Screening, da sie niemals auf die Belange eines spezifischen Unternehmens und Arbeitsplatzes maßgeschneidert sind. Deutlich weiter kommt man mit einem Verfahren, das eigens für die spezifische Fragestellung entwickelt wurde. Diese Aufgabe können zum Beispiel strukturierte Interviews erfüllen. Als besonders hilfreich haben sich dabei situative Fragen erwiesen. Bei situativen Fragen konfrontiert man die Kandidaten mit Problemsituationen aus dem Berufsalltag und bittet sie zu schildern, wie sie die Situation meistern würden. Die Antworten werden anschließend nach einem zuvor verbindlich festgelegten Schlüssel bewertet. Überdies ermöglichen Interviews auch schon erste Verhaltensbeobachtungen, da das Interview an sich bereits eine soziale Situation darstellt, in der die Kandidaten ihre sozialen Kompetenzen unter Beweis stellen müssen. Je wichtiger die zu besetzende Stelle ist, desto mehr lohnt sich darüber hinaus der Einsatz eines Assessment Centers.



Buchtipp: In dem neuen Buch „Soziale Kompetenzen“ (Verlag Hogrefe 2005) erfahren Sie im Detail, welche Bedeutung das Thema soziale Kompetenz für den Erfolg eines Unternehmens hat.

IN ROLLENSPIELEN ERLERNT MAN DAS ERWÜNSCHTE VERHALTEN

Geht es um die Entwicklung sozialer Kompetenzen, so sollte man solche Verfahren bevorzugen, bei denen ganz unmittelbar Verhalten trainiert wird. Outdoortrainings mögen zwar einen hohen Unterhaltungswert haben, ihr Nutzen für den Berufsalltag ist jedoch in keiner Weise belegt, ja sogar recht unwahrscheinlich. Die klassische Verhaltensmodellierung ist sehr viel unspektakulärer, hat sich aber in zahlreichen Untersuchungen bislang als die effektivste Methode zur Förderung sozialer Kompetenzen erwiesen. Bei der Verhaltensmodellierung geht man wie folgt vor: Zunächst werden den Trainingsteilnehmern Videosequenzen präsentiert, in denen ein erwünschtes und ein nicht erwünschtes Verhalten zu sehen ist (sozial kompetenter beziehungsweise nicht kompetenter Umgang mit einem aufgebrauchten Kunden). Anschließend analysiert man in der Gruppe die Unterschiede zwischen beiden Verhaltensstrategien und arbeitet gemeinsam die Spezifika des kompetenten Verhaltens heraus. Im dritten Schritt üben die Teilnehmer der Reihe nach in Rollenspielen das gewünschte Verhalten ein. Dabei wechseln sich Phasen des Rollenspiels mit Feedbackphasen so lange ab, bis das erwünschte Verhalten souverän gezeigt werden kann. Im Arbeitsalltag könnte man den Transfer der gelernten Verhaltensstrategien durch ein Coaching oder durch regelmäßige Nachschulungen so weit begleiten, bis sie fest im Repertoire der Verhaltensroutinen der Mitarbeiter verankert sind.

Die Bedeutung sozialer Kompetenzen für den Erfolg des eigenen Unternehmens richtig einschätzen zu können ist mithin nur der erste Schritt. Die Potenziale sozialer Kompetenzen kann man jedoch erst dann nutzbar machen, wenn man sie zum einen adäquat diagnostizieren kann und zum anderen effektiv zu fördern versteht.

Literaturtipps: Kanning, U. P., Diagnostik sozialer Kompetenzen. Göttingen, Hogrefe 2003, ders., Standards der Personaldiagnostik. Göttingen, Hogrefe 2004