

Soziale Kompetenz – neuer Trend oder alte Mode?

1 Einleitung	199
2 Soziale Kompetenz – die Begriffsbestimmung, nur ein Versuch!	200
3 Haben wir wirklich ein „Social Brain“?	201
4 Soziale Kompetenz – eine neue Technik?	201
5 Neue Qualität des Lernens	203
6 Wie erkennen wir soziale Kompetenz?	205
7 Soziale Kompetenz oder Sozialromantik?	205
8 Change-Management der Zukunft braucht soziale Kompetenz und emotionale Logik	206
Literaturverzeichnis	207

1 Einleitung

Soziale Kompetenz ist zu einer Art Schlüsselqualifikation in der postmodernen Gesellschaft avanciert. Wer nicht sozial kompetent ist, kann keine Leitungsfunktion einnehmen, wer nicht sozial kompetent ist, ist in vielen Berufsfeldern fehl am Platz. Ja selbst der leitende erste Offizier einer militärischen Einheit braucht soziale Kompetenz. Kaum ein Unternehmen und kaum eine Berufssparte verzichtet bei ihren Ausschreibungstexten auf die zukünftig eingeforderte soziale und kommunikative Kompetenz – manchmal auch unter dem Stichwort „Soft Skills“ zusammengefasst: „Persönlich überzeugen Sie durch ein hohes Maß an Kommunikations- und Teamfähigkeit, eine rasche Auffassungsgabe sowie Kreativität. Ihre selbstständige und kreative Arbeitsweise zeichnet Sie ebenso aus wie Ihre Serviceorientierung.“ (vgl. Der Standard 2010, S. K9)

Zu lesen ist von unterschiedlichen Kompetenzen wie etwa Teamfähigkeit, Belastbarkeit, Lösungsorientierung, Durchsetzungsvermögen, Zielorientierung, Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und vielen anderen Fähigkeiten. Soziale und kommunikative Kompetenz gelten dabei immer als Schlüssel, sowohl für den persönlichen Erfolg als auch für den Erfolg des Unternehmens. Soziale Kompetenz sei die Fähigkeit, zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion v. a. emotional konstruktiv zu gestalten. Mit einer hohen emotionalen und sozialen Kompetenz würde es Managern/Managerinnen gelingen, immer wieder neue Ideen und Denkansätze zu generieren. Soziale Kompetenz ein neuer Trend oder doch nur eine alte Mode? Vielleicht bestand ursprünglich einfach die Intention, speziell Führungskräften soziale Kompetenz als eine Fähigkeit zu erklären, dass sie nicht nur von oben nach unten Arbeit anschaffen können – gleichsam in einer Art direkter Order, so wie eben Führung häufig definiert wurde. Sicher sollten jedenfalls jene Fähigkeiten und Fertigkeiten unter sozialer Kompetenz verstanden werden, die die Führungskräfte in ihrem Verhalten mit

Menschen und Gruppen zeigen, also die Fähigkeit, mit Teams verständnisvoll und verantwortungsvoll umzugehen.

Nunmehr, in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen, scheint es darum zu gehen, dass soziale Kompetenz immer noch, oder schon wieder, große Berechtigung im Unternehmensalltag gefunden hat. Ganze Berufsgruppen leben von Trainings und Workshops zum Thema soziale und kommunikative Kompetenz. Und diejenigen im Unternehmen, die die großflächigen Schulungen der sozialen Kompetenz fordern, haben für sich die Möglichkeit erkannt, sich selbst so weit zu positionieren, dass sie mit dieser Forderung zum Ausdruck bringen können, selbst ein sozial kompetentes Unternehmen oder eben eine sozial kompetente Führungskraft zu sein.

2 Soziale Kompetenz – die Begriffsbestimmung, nur ein Versuch!

Soziale Kompetenz ist – wie wir sehen konnten – als Terminus schon seit vielen Jahren in Organisationen eingeschrieben. Der Begriff wird oft zitiert, von den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eingefordert, von den Vorgesetzten beklagt, aber wenige wissen, was gemeint ist. Wichtig scheint lediglich zu sein, dass seitens jener Führungskräfte in Unternehmen, die soziale Kompetenz einmahnen, jederzeit eine Form von Zweifel, Skepsis und Gegenposition zur Verfügung stehen, gegen jene, die scheinbar keine soziale Kompetenz hätten. Junge Abgänger/-innen von Hochschulen und Universitäten hätten noch zu geringe Erfahrung, um sozial kompetent zu agieren, ältere, erfahrene Mitarbeiter/-innen hätten in ihrer beruflichen Laufbahn wenig bis gar keine Schulungsmaßnahmen zur Sozialkompetenz absolviert, und schließlich gebe es noch jene, die es nie mehr lernen werden.

Zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Textes ergab eine Internetrecherche für den Begriff „soziale Kompetenz“ übrigens ein Ergebnis von 582 000 Treffern in 0,42 Sekunden (vgl. www.google.com).

Wer und was ist nun sozial kompetent? Sind es jene Manager/-innen und Mitarbeiter/-innen, die angepasst sind, die im Gleichklang mit den Unternehmenszielen und den Vorstellungen des Vorstandes korrespondieren, sich eben systemkonform verhalten? Sind es jene Mitarbeiter/-innen, die sich in unterschiedlichen Berufs- und Sozialkontexten bewegen können, die Unterscheidungen als produktive Herausforderung sehen? Oder sind es jene Unangepassten, die auch einmal die Stimme gegen den Chef/die Chefin erheben? Die Beantwortung dieser Fragen wird hier in der Kürze dieses Beitrags nicht gelingen.

Innerhalb der wissenschaftlichen Psychologie gibt es weder einen begrifflichen noch einen praktischen (theoretischen) Kontext, in dem soziale Kompetenz als explizites Konstrukt eine wesentliche Rolle spielt. Sprachlich betrachtet setzt sich der Begriff „soziale Kompetenz“ aus den Begriffen „sozial“ (auf das Zwischenmenschliche, das Gemeinschaftliche bezogen) und „Kompetenz“ (Vermögen, Fähigkeit, Zuständigkeit, Befugnis; von lat. *competere*: zusammentreffen, zusammenfallen, ausreichen, kräftig sein, zustehen, zutreffen, möglich sein, verlangen, begehren) zusammen (vgl. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at>). Durch die vielfältige Nutzung der Begrifflichkeit „soziale Kompetenz“ in unterschiedlichen Teilbereichen entstehen ungewollt große Interpretationsspielräume. Nigsch (1999, S. 6) stellt die Verwendbarkeit des Begriffes an sich infrage, da dieser, bezogen auf die Kriterien der „Präzision“ und „Konsistenz“, nur von eingeschränkter wissenschaftlicher Brauchbarkeit sei.

Irgendwie scheint es bei sozialer Kompetenz, wie eben schon angesprochen, um eine Art Fähigkeit in der zwischenmenschlichen Beziehung zu gehen, die man braucht, um andere Menschen zu verstehen und in angemessener Weise mit ihnen in Beziehung treten zu können. Um diese Fähigkeit wahrzunehmen, muss man die eigenen Gefühle und das eigene Verhalten verstehen. Sozial kompetente Menschen experimentieren demnach mit interpersonellen Situationen und zeigen dabei angemessene verbale und nonverbale Reaktionen. Sozial kompetente Menschen haben somit einen hohen Grad an „Personal Mastery“ entwickelt und sind demzufolge im Einklang mit sich selbst und ihren relevanten Umwelten.

3 Haben wir wirklich ein „Social Brain“?

Bauer (2006, S. 33 ff.) spricht davon, dass wir aus neurobiologischer Sicht auf Resonanz und Kooperation angelegte Wesen sind. Es sei ein genuiner Motivationstrieb, auf soziale Gemeinschaft und gelingende Beziehungen mit anderen Individuen zu streben. Nichts aktiviere die Motivationssysteme so sehr wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, sowie die Aussicht auf soziale Anerkennung. Die eher geringen und unspektakulären Begegnungen mit anderen Menschen schaffen uns Anerkennung und Zuwendung. Wir hätten ein „Social Brain“. Diese Erkenntnis ergab sich erst in den letzten fünf bis zehn Jahren. In groß angelegten Untersuchungen (vgl. beispielsweise ebenda, S. 35 ff.) wurde entdeckt, dass unsere Motivationssysteme abschalten, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht, und sie springen an, wenn das Gegenteil der Fall ist, wenn Anerkennung und Zuwendung im Spiel sind. Unabhängig von neurobiologischer Studien ist aus psychologischen Untersuchungen (vgl. etwa Spitz 1976) seit Jahrzehnten bekannt, dass Isolation und Abgrenzung, wenn sie über längere Zeit anhält, zu einer Form von psychischem Hospitalismus führen kann. Dies kann demnach einen „biologischen Kollaps“ der Motivationssysteme des Gehirns zur Folge haben. Hingegen schaffen gelingende Beziehungen mit anderen, dass es zu einer Belohnung durch unser Gehirn kommt, weil Botenstoffe ausgesendet werden, die für unser Glücksgefühl und unsere Gesundheit verantwortlich sind. Bauer (2006, S. 35 ff.) meint sogar, dass das Bemühen des Menschen, als Person gesehen zu werden, noch vor dem, was landläufig als Selbsterhaltungstrieb bezeichnet wird, steht. Das bedeutet aus neurobiologischer Sicht, dass soziale Kompetenz eine Art *conditio sine qua non* für unsere Motivationssysteme ist.

4 Soziale Kompetenz – eine neue Technik?

Um sozial kompetent zu sein, bedarf es nach Scharmer (2009, S. 124 ff.) eines besonderen neuen Denkens und Handelns. Scharmer geht davon aus, dass unser Handeln und Denken häufig auf Gewohnheitsmustern basiert. Ein vertrauter Stimulus löst eine gewohnte Reaktion aus. Wir handeln gleichsam aus der Vergangenheit und wiederholen dabei eingeübte Muster, die ein großes Hindernis darstellen können. Dieses gewohnheitsmäßige Herunterladen behindert uns im Blick auf die vor uns liegende Realität.

Wir orientieren uns viel zu häufig an einem erfahrungsorientierten Lernansatz (vgl. Kolb 1975, S. 24 ff.) und lernen reproduzierend aus der Vergangenheit. Als Ausgangspunkt zur Beschreibung des Lernzyklus (siehe Abbildung 1) wählen wir die konkrete Erfahrung. Es könnte aber ebenso reflektierendes Beobachten, abstrakte Theoriebildung oder aktives Ex-

perimentieren als Start genommen werden. Als Phasen (A, B, C, D) definieren wir jene Lernschritte, bei denen es jeweils um die Integration zweier spezifischer Fähigkeiten geht.

- Phase A: Vom konkreten Erleben zum reflektierenden Beobachten

In dieser Phase des Lernzyklus ist es von entscheidender Bedeutung, sich ganz offen und unvoreingenommen in neue Situationen zu begeben, gut wahrzunehmen und konkrete Situationen von vielen Perspektiven zu sehen. Mit einer aufnehmenden, akzeptierenden Haltung können fantasievoll neue Ideen generiert werden. Künstlerische und rechtshemisphärische Methoden sind für die Wissensgenerierung bedeutender als analytische Zugänge.

- Phase B: Vom reflektierenden Beobachten zur abstrakten Konzeptbildung

Das reflektierende Beobachten ist die Grundlage für eine gute Konzeptbildung. Beobachtungsergebnisse werden eher auf induktivem Wege geordnet und zu „Theorien“ verbunden. Das Integrieren unterschiedlichster Beobachtungsergebnisse in ein Erklärungsmodell ist das Entscheidende dieser Phase. Dazu braucht es mehr logisch-rationale Fähigkeiten, aber auch mehr emotionale Distanz zum konkreten Erleben.

- Phase C: Von der abstrakten Konzeptbildung zum aktiven Experimentieren

Die Auswertung von Ideen, Konzepten und Theorien ist der Schwerpunkt dieser Phase des Lernzyklus. Im Gegensatz zu induktiven „Vorgehensweisen“ werden durch deduktive Aktivitäten Hypothesen in Bezug auf spezifische Aufgabenstellungen gebildet. Es gilt, Pläne zu erarbeiten und diese für Problemlösungen und Entscheidungen nutzbar zu machen – so konkret, dass abgeleitete Maßnahmen praktisch ausprobiert werden können.

- Phase D: Vom aktiven Experimentieren zum konkreten Erleben

In dieser Phase geht es um praktisches Tun und das Gewinnen neuer Erfahrungen. Häufig verlieren Problemlösungsteams mit der Einsicht, wie eine Lösung in der Praxis funktionieren kann, das weitere Interesse. Der Lernzyklus ist aber erst rund, wenn die Lösung verantwortungsbewusst erprobt wird und man gleichzeitig für neue konkrete Erfahrungen offen ist.

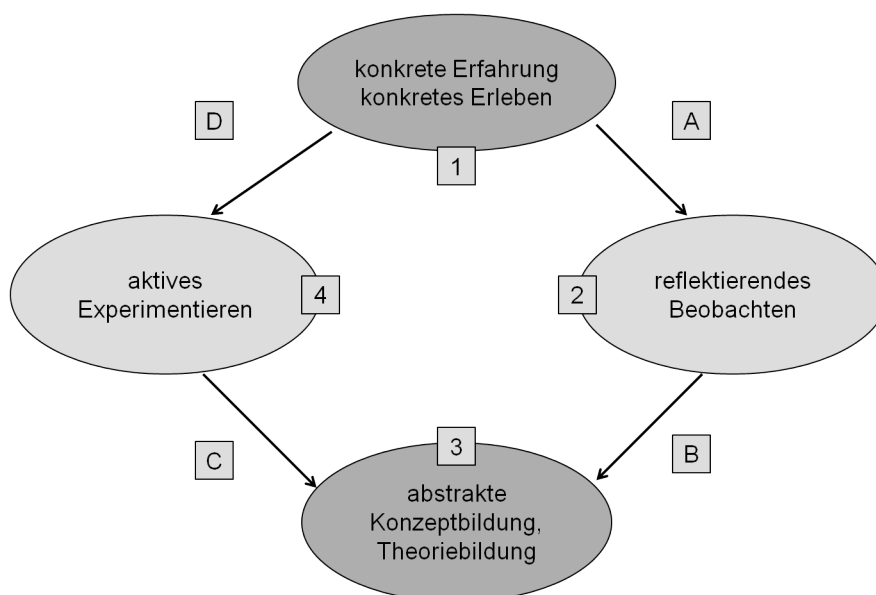


Abbildung 1: Lernzyklus nach Kolb (1975)

Um uns von den Lernbarrieren der Vergangenheit zu lösen und ein neues, soziales Lernen aus der Zukunft zu generieren, müssen wir verschiedene Barrieren der Veränderung und des Lernens überwinden (vgl. Scharmer 2009, S. 131 ff.):

- Lernbarriere 1 – nicht erkennen was man sieht. Diese Barriere ist die Unfähigkeit, zu erkennen, was man sieht. Wenn wir soziale Kompetenz aufbauen wollen, müssen wir eine neue Qualität des Beobachtens üben.
- Lernbarriere 2 – nicht sagen, was man denkt. Sehr häufig können wir diese Qualität in Unternehmen beobachten. Um kulturadäquat zu handeln, ist es nicht empfehlenswert, das zu sagen, was man denkt. Das sichert einem das „Überleben“ im Unternehmen. Gleichzeitig ist diese Barriere jedoch dafür verantwortlich, dass Mitarbeiter/-innen nicht aus ihren eigenen Erfahrungen lernen können.
- Lernbarriere 3 – nicht tun, was man sagt. Es wird viel geredet über soziale Kompetenz und wie wichtig sie im Falle der Übernahme eines Führungsjobs ist. Nur: Wie überprüfen wir die sozialen Fähigkeiten? Das viele schöne Gerede wird von den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen beobachtet und dann anders erlebt. Wenn es in der Organisation dann noch zu „Nepotismus“ kommt, ist Lernbarriere 3 bestätigt.
- Lernbarriere 4 – nicht sehen was man tut. Wer durch diese Lernbarriere getrieben ist, handelt v. a. mit Mustern aus der Vergangenheit. Der Glaube an die Nichtveränderbarkeit ist sehr stark ausgeprägt. Um aber soziale Kompetenz zu erhöhen, braucht es eine ungeübtere Wahrnehmung der Realität, eine neue Qualität des Hinsehens und des Handelns.

5 Neue Qualität des Lernens

Wie wir sehen können, verlangen unsere komplexe Umwelt und die damit verbundenen Aufgabenstellungen eine neue Qualität des Lernens, die sich nicht nur auf erfahrungsorientiertes Lernen konzentriert, sondern neue soziale Kompetenzen berücksichtigt. Eine wesentliche Kompetenz dafür ist die Fähigkeit des Zuhörens. Scharmer (2009, S. 296) unterscheidet auch hier wieder vier verschiedene Arten des Zuhörens:

- Die erste Grundart des Zuhörens dient der Bestätigung bereits vorhandener Urteile. Wann immer Sie sich in einer Situation befinden, wo alles, was geschieht, genau das bestätigt, was Sie schon immer wussten, dann sind Sie in diesem Modus des Zuhörens. Sie nehmen nur das wahr, was dem gewohnheitsmäßigen Urteilen entspricht. Besonders häufig ist diese Qualität des Zuhörens bei Personalrecruiting-Prozessen beobachtbar. Beim Hearing zur Auswahl einer neuen Führungskraft werden Fragen so gestellt, um die erwartbaren Antworten bestätigt zu bekommen. Da kann es dann schon auch einmal vorkommen, dass es beim Fragenkomplex zur sozialen Kompetenz zu „projektiven Identifikationen“ kommt. Vorurteile können so bestätigt werden und als Abwehr- und Ablenkmechanismus von einem selbst auf den Kandidaten/die Kandidatin projiziert werden.
- Die zweite Grundart des Zuhörens bezieht sich auf eine Menge von Gegenständen, Sachverhalten etc., an denen es neue Unterscheidungen hinsichtlich der tatsächlichen Aussagen und Fakten gibt. Bei dieser Art des Zuhörens wird die Differenz eingeführt. Soziale Kompetenz wird dabei als eine Fähigkeit erkennbar, die es erlaubt, über die jeweiligen So-

zialkontexte hinaus, aus denen jemand kommt, Unterscheidungen zu beherrschen. Wer sozial kompetent ist, registriert die jeweilige Anschlussfähigkeit der Unterscheidungen im entsprechenden Kontext. Mit anderen Worten, sozial kompetente Mitarbeiter/-innen müssen flexibel sein und sich möglichst rasch auf unterschiedliche berufliche Situationen einstellen können. Mitarbeiter/-innen mit dieser Form der sozialen Kompetenz haben gelernt, mit Abweichungen und Unterschieden umzugehen. Sie beobachten und stellen Fragen. Ziel ist dabei nicht, mit größtmöglicher Ordnung umzugehen, sondern mit noch zulässiger Unordnung und Differenz zu agieren. Sie fokussieren auf diejenigen Aspekte der Realität, die von den eigenen Vorstellungen abweichen, anstatt die Unterschiede zu verleugnen.

- Eine dritte und noch tiefere Art der sozialen Kompetenz ist das empathische Zuhören. In dieser Qualität des Zuhörens findet eine Form dialogischer Bewegung statt, von der aus ein mitfühlendes Handeln möglich wird. In diesem Fall verschiebt sich unsere Wahrnehmung aus unserem Ich in das Feld hinaus, zum anderen, zu dem Ort, von dem aus der andere spricht. Wir können uns in die Befindlichkeit des anderen hineinversetzen und können damit Gedanken und Gefühle nachempfinden. Dies ermöglicht uns eine tiefere Beziehung, in der wir unser Gegenüber in einer Art „koevolutionärer“ Realität wahrnehmen können. Wenn wir zu dieser Form des Zuhörens kommen wollen, müssen wir unsere empathische Fähigkeit aktivieren, um so eine direkte Verbindung zu der anderen Person aufzubauen. Wir müssen lernen, die Logik der Gefühle als aktives Wahrnehmungssensorium „auszufahren.“ Gelingt dies, so spüren wir eine substanzielle Veränderung: Wir vergessen unseren eigenen Plan und beginnen die Welt mit den Augen des anderen zu sehen. In diesem Modus können wir in der Regel erspüren, was der andere sagen möchte, ohne dass er jedoch die Worte bereits ausgesprochen hat. In dem Zustand können wir erkennen, ob unser Gesprächspartner/unsere Gesprächspartnerin das richtige oder falsche Wort gewählt hat, um etwas Bestimmtes auszudrücken. Empathisches Zuhören als Fähigkeit der sozialen Kompetenz ist jedoch nur möglich, wenn wir ein Gespür für das haben, was der andere sagen will, bevor wir zu analysieren beginnen. Wir reden von einer Fähigkeit, die wie jede andere menschliche Fähigkeit kultiviert und entwickelt werden kann.
- Und nicht zuletzt gibt es eine vierte Ebene des Zuhörens. Diese vierte Ebene geht über die drei Grundarten des Zuhörens hinaus und schließt an einen noch tieferen Bereich von Emergenz an. Wir können diese Ebene des Zuhörens und der sozialen Kompetenz als schöpferisches Zuhören oder Zuhören aus dem in Entstehen begriffenen Feld der Zukunft bezeichnen. Buber (2001) hatte schon im letzten Jahrhundert auf die Qualität des gemeinsamen Dialoges hingewiesen, wenn es um die direkte Begegnung mit einem Gesprächspartner/einer Gesprächspartnerin geht.

In dieser Qualität des erspürenden Zuhörens verspüren wir eine noch tiefere Resonanz mit unseren Gesprächspartnern/-partnerinnen. Wenn wir auf dieser Ebene des Zuhörens arbeiten, konzentrieren wir uns nicht auf das eigene Ego. Wir suchen nicht mehr außerhalb von uns selbst. Wir sind nicht mehr empathisch mit jemandem, der uns gegenüber sitzt, verbunden. Wir befinden uns in einem Zustand der Resonanz, in dem etwas Neues und Zukünftiges entstehen kann, weil wir in einem inneren Dialog mit unseren Gesprächspartnern/-partnerinnen sind.

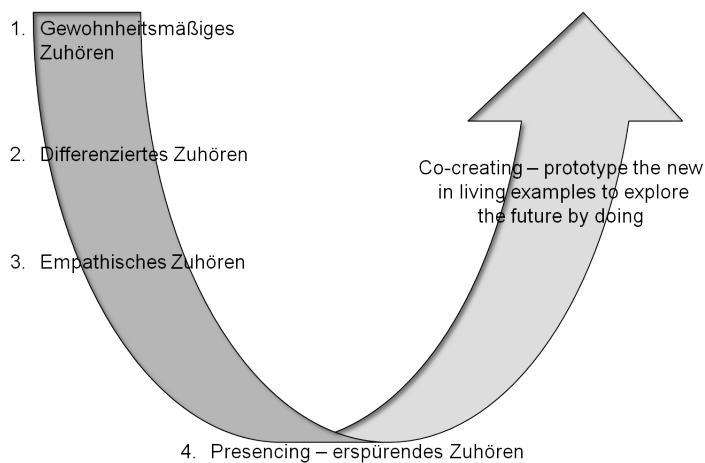


Abbildung 2: Vier Qualitäten des Zuhörens nach Scharmer (2009, S. 296)

6 Wie erkennen wir soziale Kompetenz?

Hearing, oder doch lieber ein aufwendiges Assessment-Center? Eignungstest oder lieber ein unstrukturiertes Interview? Die Fragen nach den Stärken und Schwächen, nach den beruflichen Zielen und Nichtzielen sollen Auskunft geben über die soziale Kompetenz. Man sei besonders interessiert an der Teamfähigkeit und an der Entscheidungsstärke der Bewerber/-innen. So müsse in einem Gruppengespräch herausgefunden werden, wer die Entscheidung für die nächste Investition trifft. Das Team müsse im Planspiel dann noch analysieren, wer die besten Beiträge zum Erfolg geliefert habe – geübte Teilnehmer/-innen an Testverfahren kennen mittlerweile die Aufgaben und verhalten sich so, wie es gerne erwartet wird.

Bei all den aufwendigen Verfahren und Prüfungen im Personalrecruiting kann man manchmal zur Erkenntnis kommen, dass die Prüfung der sozialen Kompetenz eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin auf das „Bauchgefühl“ reduzierbar wäre. Es müsse die „Chemie“ stimmen, und den leicht beobachtbaren Alltagsanforderungen müsse entsprochen werden: Wie wird Blickkontakt aufgenommen? Wie begrüßt der Bewerber/die Bewerberin die Beobachter/-innen? Werden Fragen konkret beantwortet? Vielleicht könnte ein verstärkt biografischer Zugang von Nutzen sein. Die künftigen Mitarbeiter/-innen einfach Geschichten aus ihrer Biografie erzählen lassen. Weniger faktische Beschreibungen und mehr Erzählungen würden die erlebten Erfahrungen besser widerspiegeln, was auch ein besseres Einschätzen der sozialen Kompetenz zuließe. Dabei würden nicht nur Ergebnisse und Fakten geschildert, sondern vielmehr auch auf die inneren Erlebnisse und Denkmuster rekurriert.

7 Soziale Kompetenz oder Sozialromantik?

Noch immer gelingt es unseren Ausbildungssystemen, organisationale Karrieremuster und Regelsysteme so zu etablieren, dass in erster Linie konkurrierendes Einzelkämpfertum/ Einzelkämpferintum gefördert wird. Die „einsamen Helden/Heldinnen“ werden trainiert und ausgebildet, in ihrem Fach und ihrer Logik zum effizienten Handeln. So lernen beispielsweise Medizinstudenten/-studentinnen in ihren exklusiven Studien (vgl. Oberneder 2006, S. 21)

recht früh konkurrierendes Verhalten kennen, das dann mitunter sozial kompetentes Verhalten an den Rand rückt. Über ein sehr begrenzt zur Verfügung stehendes Kontingent an Studien- und Praxisplätzen wird isoliertes Einzelkämpfertum/Einzelkämpferintennentum trainiert, das in der unmittelbar folgenden medizinischen Praxis kaum noch Relevanz hat. Komplexe Problemstellungen müssen nämlich dann im Team und mit hoher sozialer und kommunikativer Kompetenz gelöst werden.

Bei einem Beratungsgespräch in einer Klinik, das erst vor Kurzem stattfand, schilderte ein junger Turnusarzt seinen Dienstbeginn: Er habe gleich nach dem Studium einen Ausbildungsplatz erhalten. Erster Tag: Dienst in der Ambulanz – Aufnahmetag. Dutzende Patienten/Patientinnen strömen in die Klinik, sie alle müssen versorgt werden. Angesagt ist operativer Aktionismus, weit entfernt sind erklärende Einstiegsgespräche. Die Hektik des Alltags setzt sich fort, so die Schilderungen des jungen Ausbildungsarztes. Nach genau vier Wochen kommt es auch beim leitenden Team zu Überforderungstendenzen, die schließlich in einer hektischen Gesprächsführung mit dem Jungarzt münden: Er sei noch keine wirkliche Hilfe, man könne sich noch nicht auf ihn verlassen und irgendwie hätte man vielleicht doch zu wenig mit ihm gesprochen. Dieses Beispiel demonstriert einmal mehr, wie einfach manchmal kommunikative und soziale Kompetenz übergangen wird. Im genannten Fall wurde plötzlich ein defizitorientierter Kommunikationsstil gewählt, wurden ausschließlich Probleme fokussiert, und kommunikative Grundregeln (soziale Integration von neuen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen etc.), die zum Führen einer Organisation bzw. eines Teams erforderlich sind, wurden nicht beachtet.

8 Change-Management der Zukunft braucht soziale Kompetenz und emotionale Logik

Warum werden wir wütend, wenn wir ungerecht behandelt werden? Oder warum können wir mit Freude an eine Aufgabe gehen, wenn wir in guter Stimmung sind? Warum werden Vorgesetzte nervös, wenn ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin nicht dem gewünschten Verhalten entspricht? Gefühle spielen in unserem Leben eben eine zentrale Rolle.

Menschen regulieren ihre Emotionszustände auf völlig unterschiedliche Art und Weise. Emotionen sind der Treiber für Veränderung. Nur wenn wir die Logik der Emotionen verstehen, können wir mit Veränderung adäquat umgehen. Heitger & Doujak (2002) beschreiben einen fundamentalen Unterschied zwischen der Logik der Gefühle und der Logik der Zahlen. Gefühle sind in ihrer Intensität nicht steuerbar und v. a. in ihrer Dauer nicht prognostizierbar. Gefühle und Emotionen haben eine spezielle Funktion und einen besonderen Wert, wenn es im Unternehmen um Change-Prozesse geht. Nur mit dem Verstehen dieser ganz speziellen Logik und mit der Verstärkung und Deutung kann konstruktiv ein Veränderungsprozess initiiert werden. Soziale Kompetenz im Sinne des Verstehens von emotionaler Logik ist ein Erfolgsfaktor für das Change-Management der Zukunft.

„Aber, Herr Kollege bleiben Sie doch bei der Sache. Emotionen haben in unserem Business keinen Platz.“ Der beißende Blick des Vorstands lässt jede Emotion im Keim ersticken. Es sei im Unternehmen ein absolutes „Don't“, wenn jemand Gefühlsregungen zeigt. Man habe zu funktionieren und nicht emotionale Gefühlszustände abzufragen – das sei Aufgabe von Softies, die vorwiegend in Sozialberufen agieren. Hier ginge es um beinhartes Management.

Häufig kommt es in Unternehmen mit einer derartigen Organisationskultur zu einer belastenden Logik der Gefühle. Mitarbeiter/-innen entwickeln dabei eine Form von kollektiver Sympathie gegenüber abwertenden Gefühlszuständen. Sie erklären sich solidarisch und fühlen sich nicht verstanden und gehört. Sie registrieren, dass der „emotionale Aufschrei“ bei einem neuerlichen Change-Projekt vom Vorstand nicht berücksichtigt wird und in seiner Funktion auch nicht gesehen wird. „Die sollen nicht jammern, sondern arbeiten“, könnte die Aussage des Vorstandes sein.

Die Logik der Zahlen und der Ratio müssen in Change-Projekten mit der Logik der Gefühle gekoppelt werden. Es braucht eine Veränderung der Veränderung. Vor allem geht es darum, dass im Change-Management der Zukunft die Gefühle von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen auch kognitiv von den Veränderern erkannt und trainiert werden. Gefühle und soziale Kompetenz müssen salonfähig werden. Barack Obama, idealisierender Visionär und zugleich jedoch auch mit Bodenhaftung ausgezeichneter Rationalist, zeigt es vor. Er hat erkannt, wie mächtig Gefühle sind. Als Geschichtenerzähler vermittelt er gekonnt seine Emotionszustände und seine soziale Kompetenz. Seine größte Stärke besteht aber darin, Glauben zu wecken für eine gestaltbare und bessere Zukunft. Er setzt dabei, auch rhetorisch gekonnt, auf die Logik der Gefühle.

Ich bin hier nicht für Zukunftsprognosen im Management zuständig, es könnte aber schon die Vermutung auftauchen, dass eine unserer Folgegenerationen in einem skeptischen Rückblick sich etwas verlegen und mit so manch emotionalem Zustand erinnern, wie Management in Zeiten der Wirtschaftskrise vonstattenging. Change-Management braucht im Sinne einer radikalen Neupositionierung ein professionelles Know-how im Bereich der sozialen und emotionalen Kompetenz.

Literaturverzeichnis

Bauer, Joachim (2006): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Hamburg: Hoffmann und Campe.

Buber, Martin (2001): Das dialogische Prinzip: Ich und Du. Zwiesprache. Die Frage an den Einzelnen. Elemente des Zwischenmenschlichen. Zur Geschichte des dialogischen Prinzips. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Der Standard vom 23./24. 10. 2010, S. K9.

Heitger, Barbara & Doujak, Alexander (2002): Harte Schnitte, neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement. Heidelberg: Redline.

Nigsch, Otto (1999): Was ist Sozialkompetenz? In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 24, Heft 1, S. 3–30.

Oberneder, Josef (2006): Zur Motivation motivieren. In: Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Heft 29, S. 20–25.

Scharmer, Otto C. (2009): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl-Auer.

Spitz, Rene (1976): Vom Säugling zum Kleinkind. Naturgeschichte der Mutter-Kind-Beziehungen im ersten Lebensjahr. Stuttgart: Klett.

Josef Oberneder

Internetquellen:

Google (o. J.): <http://www.google.at>.

Kolb, David (1975): Lernzyklus. In: Open Business School: Professional Diploma in Management – B 751 Managing Development and Change; <http://www.infed.org/biblio/b-explrn.htm>.

Stangl, Werner (2010): Soziale Kompetenz – Begriffsbestimmung; <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/SozialeKompetenz.shtml> [22. 10. 2010].