

Text: Elias Kopf

Sozialkompetenz ist eine zentrale Führungseigenschaft. Fehlt sie, können Kurse zwar punktuell Verbesserungen bringen. Doch für grundlegende Verhaltensänderungen sind langfristige Schulungen nötig.

Endlich führen lernen



«Ungenügende Führungspersönlichkeit» ist das Todesurteil für jede Karriere. Meist hapert es nicht beim Fachwissen, sondern bei den Soft-Skills. Entsprechend gross ist der Run auf Kurse und Seminare, in denen sich Kaderleute das nötige soziale und kommunikative Rüstzeug holen können. Allein auf der Schweizer Weiterbildungsbörse www.w-a-b.ch sind hunderte solcher Angebote aufgelistet.

LANGWIERIGER VERÄNDERUNGSPROZESS

«Meist fehlt unseren Kursteilnehmern die Fähigkeit, sich selbst objektiv zu beurteilen

– Selbstbild und Fremdbild klaffen auseinander», konstatiert Daniel Schmid vom Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie (SIB) in Zürich, das ebenfalls mit einer breiten Palette von Soft-Skill-Schulungen aufwartet. Oft kämen ungenügende Durchsetzungskraft sowie Rollenkonflikte hinzu, insbesondere wenn jemand erst vor kurzem in eine Führungsposition aufgestiegen sei, so Schmid. Abbauen lässt sich dieser Druck unter anderem mit einem professionellen Stressmanagement. Dazu Maja Storch vom Institut für Selbstmanagement und Motivation (ISMZ) in Zürich: «Unsere Kursteilnehmer wollen vor allem lernen, in

heiklen Situationen souverän zu agieren.» Das sei allerdings leichter gesagt als getan, denn unter Druck drängten angeborene Verhaltensautomatismen wie Angriff oder Flucht an die Oberfläche: «Man rastet entweder aus oder beisst die Zähne zusammen und schweigt. Beides ist nicht zielführend», erklärt Storch. Flexible, situationsgerechte Reaktionsweisen zu trainieren sei dagegen ein langwieriger Prozess. Storch: «Das braucht genauso viel Zeit und Energie wie Tango oder ein neues Handwerk lernen. Denn die dafür nötigen neuronalen Verbindungen müssen im Gehirn erst geknüpft werden.»

Wieso die Chefs nicht zuhören

Die wenigsten Führungskräfte sind Tyrannen. Auch arrogantes Verhalten beruht meist nicht auf Absicht, wie eine Untersuchung der Universität Zürich zeigt: «Man hat festgestellt, dass Personen in Führungspositionen generell weniger empathisch sind, da sie ständig Entscheidungen treffen müssen», erklärt Maja Storch vom ISMZ in Zürich, die an der Studie beteiligt war: «Um handlungsfähig zu bleiben, müssen Kaderleute die Flut der Informationen auf ein verarbeitbares Quantum reduzieren.» Die unbewusste Strategie bestehe häufig darin, seiner Umgebung weniger Empathie entgegenzu-

bringen. Storch: «Durch gezieltes Training lässt sich dieser Empathieverlust jedoch vermeiden.»

Weiter unterschätzen Führungskräfte gerne die Notwendigkeit, spezifische Sozialkompetenzen aktiv aufzubauen. Dazu Daniel Schmid vom SIB in Zürich: «Mit zunehmender Managementstufe verliert die Fachkompetenz an Bedeutung und die Sozialkompetenz rückt in den Vordergrund. Doch leider nehmen die Soft-Skills nicht in gleichem Masse zu.» Um hier Gegensteuer zu geben, empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen. In vielen Fällen genü-

gen schon die Lektüre eines Fachbuchs und der Besuch eines Kurses, um Verbesserungen aufzulegen.

Kommen Mitarbeiteranliegen und Firmenkultur allerdings weiterhin zu kurz – weil dringende Entscheide oder die hohe Projektdichte nie Zeit lassen – dann sollte eine intensivere Schulung in Angriff genommen werden. Je früher man soziale Defizite beseitigt, umso besser. Storch: «Das ist wie in der Medizin: Wer beim ersten Anzeichen von Rückenbeschwerden mit Gymnastik beginnt, braucht später keine schmerzhaftige Operation.»

eko

Sozialkompetenzen sind in den Chefetagen mehr und mehr gefragt.

Dass sich dieses Ziel mit einem kurzen Kurs nicht erreichen lässt, versteht sich von selbst: «In ein- bis zweitägigen Seminaren kann man zwar wichtige Inputs geben und Verbesserungen anregen. Eine grundlegende Verhaltensänderung lässt sich damit aber kaum bewirken», konstatiert Norbert Mang von der Handelsschule KV Basel. Dazu seien längere Kurse nötig, in deren Verlauf Sozialkompetenzen und Lösungsstrategien immer wieder im Wechselspiel mit der Praxiserfahrung analysiert und reflektiert würden, so Mang. Das heisst nun aber keineswegs, dass Kurzseminare keinen Sinn machen. Denn gerade bei klar umrissenen Themen wie Mitarbeitergespräch, Sitzungsleitung oder Feedback-Kultur kann schon eine eintägige Schulung spürbare Verbesserungen bewirken. Wie viel sich erreichen lässt, hängt stark von der persönlichen Einstellung der Teilnehmenden ab.

UNBEWUSSTE MOTIVE KLÄREN

Besonders schwierig ist es, wenn jemand von vornherein eine negative Haltung mitbringt. In solchen Fällen ist oft ein negatives Rundum-Feedback vorausgegangen und die betroffene Person ist von ihrer Firma zum Kursbesuch verdonnert worden nach dem Motto: «Du musst jetzt sofort Sozialkompetenz lernen.» Maja Storch: «Solche Teilnehmer schützen ihr angekratztes Selbstwertgefühl erst einmal durch eine abwehrende Haltung.» Die Kursleitung versucht dann, diese Barriere taktvoll zu überwinden, etwa durch eine stufenweise Annäherung ans Problem: «Wir sagen nicht

«Sie machen alles falsch», sondern analysieren mit den Kursteilnehmern zuerst einige konstruierte Fallbeispiele. Erst später, wenn das Eis gebrochen ist, bieten wir die Möglichkeit, eigene Problemsituationen zu schildern und in der Gruppe zu diskutieren», erklärt Norbert Mang.

Auch Jacqueline Steffen von Steffen Coaching, Marketing & Management setzt auf eine Auftau-Runde: «Wir versuchen, Interesse zu wecken, indem wir unsere Teilnehmer zuerst fragen, was sie am Verhalten von anderen Menschen stört, um dann gemeinsam zu analysieren, was für Probleme sich dahinter verbergen und wie sich damit besser umgehen lässt.»

Doch wenn jemand aufsturzt, nützt keine Strategie oder Massnahme, und die Inputs aus den Kursen verpuffen ohne Wirkung. Steffen: «Es braucht die Bereitschaft zur Selbstkritik. Man muss sich selbst reflektieren wollen.» Diese Voraussetzung sei vor allem dann gegeben, wenn jemand freiwillig in den Kurs komme: «Wer aus eigener Initiative mitmacht, nimmt den Stoff auf wie ein trockener Schwamm und ist auch motiviert, die Theorie anschliessend im Arbeitsalltag umzusetzen.»

Allerdings kämpfen Soft-Skill-Schulungen auch gegen tiefer liegende Widerstände an, die mit dem Selbstverständnis vieler Führungskräfte zu tun haben. Schon der despektierliche Beiklang des Begriffs Soft Skills sei Teil des Problems, moniert Storch. Sozialkompetenz werde im Vergleich zum fachlichen Know-how vielerorts noch immer als Nebensache behandelt: «Viele Führungskräfte tun die so genannten weichen Faktoren als Domäne von Warmduschern und Sitzpinklern ab.» Storch: «Da muss man den Leuten erst einmal die Augen öffnen und klar machen, dass Sozialkompetenz fürs erfolgreiche Führen absolut zentral ist.» Solche unterschweligen Einstellungen liegen oft quer zu den offiziell deklarierten Zielen. «Deshalb beginnen wir in unseren Kursen mit der Klärung unbewusster Motive, bevor wir nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen», erklärt Storch.

WANDEL LANGFRISTIG BEGLEITEN

Heikel seien auch firmeninterne Seminare. Storch: «Da stösst man oft auf Führungskräfte, die sich für perfekt halten.» In solchen Fällen helfe eine anonyme Beurteilung durch alle Mitarbeitenden der Abteilung, um die negierten Defizite zutage zu fördern und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Die theoretische Einsicht allein bringt allerdings noch keinen Wandel. Denn grundlegende Veränderungen des Unternehmensklimas müssen von den Chefs langfristig vorgelebt werden. Jacqueline Steffen: «Man kann nicht einfach sagen: «Ab morgen verhalten wir uns ganz anders». Die Erfahrung aus Restrukturierungen zeigt, dass es etwa ein Jahr braucht, um eine neue Firmenkultur zu etablieren.»

Zur Umsetzung solcher tief greifender Prozesse reicht ein Schnellschuss mit ein oder zwei Kursen nicht aus. Hier sind mehrstufige, auf die jeweilige Firma zugeschnittene Führungsentwicklungsprogramme nötig. Dabei wird der Zyklus aus Impulsseminar, betriebsinterner Umsetzung und individuellem Coaching mehrfach durchlaufen. Daniel Schmid vom SIB: «Wir legen speziell bei firmeninternen Trainings starken Wert auf das individuelle Coaching der Mitarbeitenden.» Dazu führt das SIB alternierend zu den Trainingssequenzen Coaching-Tage durch, an denen die Teilnehmenden ihre persönlichen Themenstellungen in einem Gespräch unter Abschluss der Gruppe vorbringen können. Der Erfolg dieses repetitiven Vorgehens zeige, dass eine kontinuierliche Schulung in der Führungskräfteausbildung entscheidend sei. Denn erst durch die langfristige Prozessbegleitung würden Unterschiede und Lernfortschritte wahrnehmbar.

Dass sich dieser Aufwand für Mitarbeitende und Unternehmen auszahlt, steht für Schmid ausser Frage: «Angesichts der demografisch bedingten Verknappung der Arbeitskräfte wird die systematische Weiterentwicklung der Mitarbeiter inskünftig zum zentralen Erfolgsfaktor für die Unternehmen.»