

WISO

DIE BEDEUTUNG SOZIALER KOMPETENZ IN DER MITARBEITERFÜHRUNG ANGESICHTS VERÄNDERTER ORGANISATIONSSTRUKTUREN UND MANAGEMENT-LEITBILDER

1. Zum Konstrukt "soziale Kompetenz"	62
2. Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung	63
3. Soziale Kompetenz in Organisationen	69

Brigitta Nöbauer

**Wissenschaftliche
Mitarbeiterin am
Interdisziplinären
Zentrum für soziale
Kompetenz der
Universität Linz**

Auszug aus WISO 1/2001

isw

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Weingartshofstraße 10

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: wiso@ak-ooe.at

Internet: www.isw-linz.at

1. Zum Konstrukt "soziale Kompetenz"

Hinter dem Begriff der sozialen Kompetenz¹ verbirgt sich eine ganze Bandbreite von Interpretationen – von Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Selbstbehauptung, Engagement im Sozialbereich bis zu den "weiblichen Tugenden" wie Empathie, Zuhören können, Rücksicht nehmen usw. Der Ausdruck ist auch ein fixer Bestandteil der Managementliteratur geworden und steht grundsätzlich für etwas Positives, Wünschenswertes an einer Person, oft auch für eine "Problem lösende Zauberformel". Etwa dann, wenn in Unternehmen geklagt wird: "Unsere Führungskräfte/Mitarbeiter brauchen mehr soziale Kompetenz!"

Gemeinsam ist den verschiedenen Begriffsdeutungen, dass sich soziale Kompetenz immer auf die direkte Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen bezieht.

*soziale
Situationen
positiv gestalten*

Vorläufig soll hier soziale Kompetenz ganz allgemein als die Fähigkeit verstanden werden, soziale Situationen positiv zu gestalten – und zwar für alle Beteiligten. Verständlicherweise ist dies dann besonders herausfordernd, wenn verschiedene Interessenslagen vorherrschen: z. B. bei Konflikten, bei negativen Beurteilungen, in Besprechungen, möglicherweise auch, wenn Vereinbarungen zu treffen oder einzufordern sind. Soziale Kompetenz ist nach dieser Auffassung am Interessensausgleich orientiert².

Die Wissenschaft begann sich bereits in den 20er-Jahren mit sozialer Kompetenz zu beschäftigen. Die ersten Forschungsarbeiten suchten universelle menschliche Eigenschaften, die in allen möglichen Situationen kompetentes Verhalten sicherstellen sollten. Heute ist man überwiegend der Ansicht, dass verschiedene Situationen jeweils unterschiedliche, ganz spezifische Verhaltensweisen erfordern. Die Forschung geht also zunächst von bestimmten sozialen Situationen aus und definiert daraus Fähigkeiten, die für die zufrieden stellende Bewältigung notwendig sind.

Diese Entwicklung hat sicherlich dazu beigetragen, dass die

wissenschaftliche Forschung zu sozialer Kompetenz stark zersplittert ist³. Die Ergebnisse sind vorwiegend auf bestimmte Gruppen (z. B. Lehrer, ältere Menschen) oder spezifische soziale Situationen (z. B. Konfliktlösung, Kontakte knüpfen, Verkaufsgespräche führen) zugeschnitten.

In Bezug auf Mitarbeiterführung führt diese Grundidee zu folgenden zwei Fragen:

- * Welchen Stellenwert besitzen die oben angesprochenen direkten Interaktionssituationen im Rahmen zeitgemäßer Führungstätigkeit?
- * Mit welchen konkreten Situationen haben es Führungskräfte typischerweise zu tun?

2. Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung

Um diese Fragen zu beantworten, soll ein Modell herangezogen werden, das Reber zur Charakterisierung der Bestandteile eines Führungsprozesses in Organisationen entwickelte.⁴ Reber definiert darin folgende drei Ebenen, in die Mitarbeiterführung eingebettet ist und die sie beeinflussen:

*Mitarbeiterführung
ist in drei
Ebenen
eingebettet*

Bereich der Gesellschaft/der Gesamtwirtschaft:

Darunter fallen etwa technische Entwicklung (z. B. Möglichkeiten, die durch die Internet-Nutzung entstehen), kulturelle Einflüsse oder der viel zitierte Wertewandel in der Gesellschaft.

Struktureller Bereich:

Er umfasst die Besonderheiten der jeweiligen Organisation, ihre Ziele, Prozesse und Strukturen, die gebotenen Anreize usw.

Bereich der Interaktion zwischen der Führungskraft und den Geführten:

Hier sind z. B. individuelle Fähigkeiten relevant, das konkrete Verhalten der Führungsperson sowie wechselseitige Erwartungen.

*neue Rahmen-
bedingungen für
Führung*

Derzeit sind auf allen diesen Ebenen maßgebliche Veränderungen in Gang. Damit werden auch neue Rahmenbedingungen für Führung gesetzt. Folgende ausgewählte Aspekte sind im Hinblick auf Führung und soziale Kompetenz von besonderer Bedeutung:

2.1. Gesellschaftlich-gesamtwirtschaftlicher Bereich

*Nutzung neuer
Informations-
und
Kommunikations-
technologien*

Unter den mannigfachen Einflussfaktoren auf die Situation von Führung in Organisationen soll hier nur die verstärkte Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien angesprochen werden. Sie ermöglichen die Bildung sogen. "virtueller Teams" und schaffen damit bisher kaum gekannte Interaktionssituationen, mit denen die Teammitglieder wenig Erfahrung haben. Die Herausforderung liegt darin, angesichts dieser Rahmenbedingungen Teams zu führen, arbeitsfähig zu machen und zu erhalten.

2.2. Struktureller Bereich: Neue organisatorische Lösungen und damit verbundene Leitbilder im Management und in der Mitarbeiterführung

In den letzten 10 Jahren haben sehr tief greifende Veränderungen im Verständnis von "Organisation" neue Rahmenbedingungen für Führung geschaffen⁵. Sie richten sich

- gegen das Prinzip der funktionalen Gliederung,
- gegen die Prinzipien zentraler Planung und Steuerung,
- gegen Hierarchien, bürokratische Regelungen und Kontrolle.

Typische organisatorische Lösungen, die als Alternativen in den Unternehmen derzeit implementiert werden, sind:

2.2.1. Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung

Sie verlagern sich z. B. im Rahmen von Lean Management auf untere Management-Ebenen⁶. Daneben werden durch unterschiedliche Formen von Gruppenarbeit, Projektteams o.Ä.

den MitarbeiterInnen eine Reihe von Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen übertragen, die vormals das mittlere und untere Management innehatte. Hier sind nicht nur die Gruppen- und Projektmitglieder gefordert, sondern – was häufig unbeachtet bleibt – auch das Rollengefüge und die wechselseitigen Erwartungen zwischen diesen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten über alle involvierten Ebenen hinweg verändern sich. Die zentralen Herausforderungen von Gruppenarbeit sind weniger in arbeitsorganisatorischen Regelungen als in den veränderten Mechanismen der Koordinierung zu sehen. Sie setzen stärker auf Kommunikation als auf Hierarchie und Bürokratie.

*Rollengefüge
verändert sich*

In der Literatur wird festgestellt, dass sich das Aufgabenprofil für Meister stark in Richtung Qualitätsmanagement und Personalführung verändert, wobei der Vorgesetzte als Kontrolleur abgelöst wird von einer Rolle als Coach und Helfer seiner Mitarbeiter⁷. Zu seinen wesentlichen Führungstätigkeiten gehören laut Steinmetz⁸ u. a. die Weitergabe von Informationen, die Rückmeldung von Arbeitsergebnissen, die Delegation von Kompetenz und Verantwortung sowie die Unterstützung von Eigeninitiative und Qualitätsbewusstsein bei den MitarbeiterInnen.

2.2.2. Projektförmige bzw. kundenorientierte Kooperation zwischen Funktionen

Traditionell funktionsorientierte Strukturen werden zugunsten flexibler kundenorientierter Teamstrukturen verändert⁹. Sie erfordern eine stärkere horizontale Koordinierung, d. h. eine intensive Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Bereichen mit ehemals unterschiedlichen "Handlungslogiken" wie z. B. Auftragsakquisition – Entwicklung – Produktion.

*stärkere
horizontale
Koordinierung*

Diese Entwicklung geht häufig mit einer Definition von Kernkompetenzen und der Bildung netzwerkförmiger Kooperationsformen im Außenverhältnis einher. Nach aussen entwickeln sich in den Unternehmen daher häufig Spezialistenrollen, die der Beeinflussung der Dynamik des externen Umfeldes dienen. Die von diesen MitarbeiterInnen und Führungskräften zu

treffenden Entscheidungen sind mehr als zuvor Resultate von Verhandlungen auf vielen Ebenen, von Gesprächen, die Prioritäten abklären sollen usw.¹⁰

2.2.3. Neudefinition der Kooperation und der internen Austauschbeziehungen

Die in die oben beschriebenen prozess- bzw. kundenorientierten Strukturen der "wertschöpfenden" Bereiche nicht integrierten Dienstleistungen wie Personal, Controlling, Finanzen, Materialwirtschaft usw. werden als sog. Servicecenter neu organisiert. Sie treten mit ihren Leistungen auf einem "internen Markt" auf, auf dem sie nur reüssieren können, wenn ihr Angebot mit den zahlreichen internen Abnehmern sorgfältig abgestimmt ist. Auch hier zeigt sich, dass dem horizontalen Informationsfluss und den Abstimmungsprozessen eine wichtige Bedeutung zukommt, „weil man die Leistungen nur noch über Überzeugungskraft den Abnehmern verkaufen und verrechnen könne“¹¹.

*Hierarchie
tendenziell durch
den Markt
ersetzt*

Als Quintessenz aus allen drei skizzierten Entwicklungen zeigt sich, dass der Koordinations- und Kontrollmodus Hierarchie tendenziell durch den des Marktes ersetzt wird. Die horizontale Kommunikation und Abstimmung gewinnt dadurch an Bedeutung. Entscheidungen werden nicht mehr entlang hierarchischer Anordnungen ausgehandelt, sondern innerhalb des informellen Beziehungssystems in den jeweiligen Bereichen. Weißbach¹² zitiert aus einem Interview mit einer betroffenen Führungskraft: „Früher hatten wir 90 % vertikale Kommunikation, jetzt haben wir 75 % horizontale Kommunikation.“

*Entlastungs-
funktion entfällt*

In diesen komplexen Abstimmungsprozessen werden Führungskräfte mehr als Prozessverantwortliche denn als Fachspezialisten betrachtet. Das bedeutet aber auch, dass im Innenverhältnis durch Dezentralisierung und durch die enge Kooperation zwischen den Funktionen die Entlastungsfunktion, die vormals die Hierarchie beim Auftreten von Konflikten übernommen hatte, entfällt.¹³

2.3. Interaktioneller Bereich

2.3.1. Erwartungen an die MitarbeiterInnen

Üblicherweise wurden Erwartungen an MitarbeiterInnen über Stellenbeschreibungen oder detaillierte Anweisungen einseitig festgelegt. Diese verlieren nun an Bedeutung und werden durch einen Verständigungsprozess ersetzt, in dem Leistungsziele bzw. Aufgabenbereiche zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterInnen ausgehandelt werden. Instrumente dazu sind vor allem Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche, die auf Verhandlung und Konsensbildung statt Anweisung und Gehorsam beruhen.¹⁴ Führungskräfte haben in diesen Prozessen ein Spannungsfeld zwischen organisationalen Zielen und MitarbeiterInnen-Interessen auszubalancieren.¹⁵ Die Beteiligten können sich weniger als in der Vergangenheit auf formale Regelungen und Vorschriften zurückziehen. Sie sind sowohl in vertikaler wie auch horizontaler Hinsicht auf den verständigungsorientierten mehrseitigen Austausch von Perspektiven angewiesen, für dessen Gelingen sie mitverantwortlich sind.

*Verhandlung und
Konsensbildung
statt Anweisung
und Gehorsam*

Reber¹⁶ formuliert dieses Dilemma wie folgt: „Angesichts häufig unklarer Zielvorgaben, eigener Wertvorstellungen und wiederum anderer Vorstellungen der Untergebenen steht jeder Vorgesetzte typischerweise in einem Spannungsverhältnis als 'Man/Woman-In-the-Middle'.“

2.3.2. Erwartungen der MitarbeiterInnen an Führung

Interessant ist, dass es wenige empirische Forschungsarbeiten gibt, die Führung aus der Perspektive von Erwartungen der Geführten betrachten.¹⁷

Wunderer¹⁸ weist in seinen Überlegungen zu Entwicklungstendenzen von Mitarbeiterführung darauf hin, dass Führung zukünftig stärker als Kommunikationsaufgabe verstanden wird, u. a. deshalb, weil Mitarbeiter sich dies vermehrt erwarten. Eine ähnliche Tendenz geht auch aus einer Befragung der

gute Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten ist wesentliches Kriterium für einen "guten Job"

Arbeiterkammer Oberösterreich¹⁹ hervor:
Die Befragten bewerten eine gute Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten als eine der wesentlichsten Kriterien für einen "guten Job". Dabei ist den Befragten die Anerkennung von Leistungen sowie ein Eingehen des Vorgesetzten auf spezifische Probleme besonders wichtig²⁰ – gleichzeitig stellen sie hier wesentliche Defizite fest. Insgesamt schätzen die befragten Arbeitnehmer ihre Vorgesetzten in der *Kommunikation* mit den Mitarbeitern und der Versorgung mit Informationen schlechter ein als ihre *Durchsetzungsfähigkeit* innerhalb der Arbeitsgruppe oder nach oben.

MitarbeiterInnen fordern intensive Kommunikation

Kehrt man zu den eingangs formulierten Fragen nach Stellenwert und typischen Interaktionssituationen für Führungskräfte zurück, so lässt sich folgendes Bild skizzieren:
Dass der Stellenwert persönlicher Interaktion zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen besonders hoch ist, zeigt sich an den beschriebenen Einflussfaktoren auf Mitarbeiterführung. Verstärkte Koordinationsnotwendigkeiten, weniger Entlastung durch formale Strukturen und Vorschriften sowie die Erwartungen der MitarbeiterInnen fordern mehr denn je die intensive Kommunikation – sowohl horizontal wie auch vertikal.

Die Interaktionen sind geprägt von den angesprochenen Interessensgegensätzen (zwischen Abteilungen, Gruppen, zwischen Unternehmenszielen und Mitarbeiter-Interessen). Typische kommunikative Situationen werden vermehrt folgende Zielsetzungen haben: Konflikte austragen, verbindliche Vereinbarungen treffen und einfordern, Rückmeldungen geben bzw. Abweichungen ansprechen, Mitarbeiter individuell bei ihren Aufgaben unterstützen (weniger fachlich als prozessbezogen), unterschiedliche Interessen in Einklang bringen, Informationsflüsse gestalten und aufrecht erhalten usw.

Was kann soziale Kompetenz in diesem Zusammenhang konkret heißen?

3. Soziale Kompetenz in Organisationen

In der Management-Literatur wird unter sozialer Kompetenz ein Katalog meist vage spezifizierter Fähigkeiten und Fertigkeiten aufgelistet wie z. B. Verständnisbereitschaft, Vorurteilsfreiheit, Toleranz, Aufrichtigkeit²¹, Begeisterungs-, Rekrutierungs-, Lern- und Kooperationsfähigkeit²² oder Intuition und Empathie²³. Diese Kompetenztaxonomien versuchen, das abstrakte Konstrukt "soziale Kompetenz" inhaltlich zu fassen. Sie weisen aber auch gewisse Schwächen auf²⁴:

- Es wird unterstellt, dass soziale Kompetenz in Fähigkeiten von Einzelpersonen besteht, die sich jederzeit aktivieren lassen, wenn sie einmal erlernt wurden.
- Weiters gehen solche Aufzählungen implizit davon aus, dass eine Person allein soziale Situationen positiv gestalten kann. Damit überschätzen diese Zugänge die individuellen Möglichkeiten einer Person.

*Katalog vage
spezifizierter
Fähigkeiten und
Fertigkeiten*

Im Gegensatz dazu steht das Konzept von Argyris²⁵, welches bis in die Mitte der 60er-Jahre zurückgeht, aber in seinen Grundüberlegungen bis heute aktuell geblieben ist. Argyris ist einer der wenigen, der soziale Kompetenz in Wirtschaftsorganisationen untersuchte. Er sieht sie nicht vorrangig in individuellen Fähigkeiten begründet, sondern abhängig vom Vorhandensein bestimmter sozialer Normen *zwischen* Menschen.

*soziale Normen
zwischen
Menschen*

3.1. Argyris: Der Einfluss sozialer Normen auf das Verhalten und das Ausmaß an interpersonaler Kompetenz

Zentrales Konstrukt des Gedankengebäudes von Argyris sind soziale Normen in ihrem Effekt auf menschliches Verhalten. In diesem Sinne sind Normen Steuerungsgrößen, die das Verhalten des Einzelnen in einem bestimmten sozialen Kontext beeinflussen. Soziale Normen können die interpersonale Kompetenz fördern oder hemmen. In diesem Zusammenhang entwickelte Argyris ein Kategorienschema, das aus folgenden drei Normenkategorien und entsprechenden Verhaltensweisen besteht:²⁶

3.1.1. Individualität versus Konformität

*Verantwortung
für eigene
Handlungen*

Dieses Normenpaar bestimmt das Ausmaß, in dem eine Person zu sich selbst steht, d. h; sich des eigenen Verhaltens bewusst ist, Verantwortung für eigene Handlungen übernimmt und auch zu seinen Ideen, Werthaltungen und Gefühlen steht und diese mitteilt.

Individualität setzt ein hohes Maß an Zivilcourage voraus, wenn erwartet werden muss, dass das eigene Verhalten mit den Erwartungen und Wünschen anderer in Widerspruch steht. Das könnte z. B. dann der Fall sein, wenn Vorgesetzten unangenehme Informationen mitgeteilt werden müssen. Individualität bedeutet aber auch, andere zu ermutigen, sich selbst in ihrer Einzigartigkeit zu artikulieren und einzubringen. ("Mich interessiert, was Sie dazu denken", "Ihre Meinung ist mir wichtig..")

Konformität bewirkt stattdessen ein angepaßtes, unkritisches Verhalten (,keine Wellen schlagen'). Diese Norm hindert Menschen am Aussprechen eigener Ansichten und Empfindungen; sie werden ,hinuntergeschluckt' oder nicht mit den Betroffenen, sondern mit anderen besprochen. Oder es herrscht eine freundliche Unverbindlichkeit zwischen den Gesprächspartnern.

3.1.2. Anteilnahme versus Antagonismus

Damit ist das Ausmaß an Offenheit für neue – möglicherweise unorthodoxe – Ideen und Gefühle gemeint.

*andere
Menschen
verstehen wollen*

Anteilnahme bedeutet, an anderen Menschen ehrlich interessiert zu sein und sie verstehen zu wollen. Dies ist von besonderer Bedeutung, wenn der Einzelne mit Informationen (Ideen, Meinungen, Überzeugungen, Vorschlägen) konfrontiert wird, die zu seinen eigenen im Widerspruch stehen. Wo Anteilnahme und Interesse vorherrschen, werden auch andere ermutigt, neue Ideen und Sichtweisen einzubringen, wodurch die Erweiterung des eigenen Horizontes ermöglicht

wird. Anteilnahme kann aber auch heißen, sich in das Gegenüber zu versetzen, die Welt mit den Augen des anderen zu sehen, wenn widersprüchliche Auffassungen bestehen.

Antagonismus bezieht sich auf eine Sichtweise, in der andere Personen als Gegenspieler, Konkurrenten oder Feinde erlebt werden. Neue Informationen werden abgeblockt, herabgewürdigt oder widerlegt (z. B. durch sogen. ‚Killerphrasen‘ wie ”das hat noch nie funktioniert”, ”das haben andere auch schon probiert”). Antagonistisches Verhalten zielt darauf ab, um jeden Preis Recht zu behalten, Gewinner zu sein, auch wenn es der Sache nicht dienlich ist.

3.1.3. Vertrauen versus Misstrauen

Hier ist angesprochen, inwieweit ein Mensch bereit ist, von gewohnten, sozial akzeptierten Verhaltensweisen abzuweichen. Dabei geht er das Risiko ein, möglicherweise nicht den Beifall anderer zu finden oder seinen Selbstwert aufs Spiel zu setzen. Konkret könnte dies bedeuten, durch andere übervorteilt, verlacht oder ausgenützt zu werden. Unsicherheit, das Zugeben von Fehlern oder von Angst sind beispielsweise riskante Verhaltensweisen – vor allem in Führungspositionen.

*von gewohnten,
sozial
akzeptierten
Verhaltensweisen
abweichend*

Herrscht Vertrauen vor, so wird es dem Einzelnen möglich, neuartige und bisher ungewohnte Verhaltensweisen zu erproben, neue Informationen zu gewinnen und neue Erfahrungen zu sammeln. Wenn Vertrauen vorherrscht, können auch ‚heiße Themen‘ angesprochen, ‚verrückte Ideen‘ formuliert, eigene Fehler oder Zweifel eingestanden werden. Das ermöglicht innovative und kreative Lösungen oder aber die rechtzeitige Korrektur von Fehlern.

*Vertrauen fördert
innovative und
kreative
Lösungen*

Misstrauen bewirkt dagegen ein Verhalten, das Risiken vermeidet, indem die Personen Situationen mit ungewissem Ausgang ausweichen. Sie vermeiden es, gewohnte Pfade zu verlassen, versuchen sich abzusichern, Schaden (für sich selbst) zu minimieren und auf jeden Fall ‚gut auszusteigen‘.

*Misstrauen führt
zu Risiko-
minimierung*

3.2. Wirkungen sozialer Normen

*Individualität
fördert die
soziale
Kompetenz*

Argyris geht davon aus, dass Individualität, Anteilnahme und Vertrauen Verhaltensweisen bewirken, die die soziale Kompetenz fördern. Als besonders bedeutsam werden von Argyris in diesem Zusammenhang Anteilnahme, vor allem jedoch Vertrauen angesehen. Umgekehrt wird angenommen, dass Konformität, Antagonismus und Misstrauen zwischenmenschliche Beziehungen beeinträchtigen. In Organisationen führt dies zu einem Rückgang der Leistungsfähigkeit – gemessen etwa an der Qualität von Entscheidungen –, zu Frustration, "Blinden Flecken", eingeschränkter Lernfähigkeit und einem belastenden und kränkenden sozialen Klima.²⁷

3.2.1. Beispiel: Individualität und Konformität im Mitarbeitergespräch (MAG)

Jede der beschriebenen Normen zieht nach Argyris in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation typische Verhaltensweisen nach sich. Er unterteilt sie in Handlungen, die ein Interaktionspartner selbst setzt, und in einen Aspekt, der darauf zielt, wie weit er sein Gegenüber zu gleichen Verhaltensweisen ermutigt.

Um diese Überlegungen zu veranschaulichen soll dargestellt werden, wie sich ein Mitarbeiter-Gespräch (MAG) bei Vorherrschen der Norm Individualität bzw. Konformität entwickeln könnte:²⁸

Individualität	Konformität
<p>MitarbeiterIn und Vorgesetzte/r überlegen sich ihre Situation, ihre Wünsche, Anforderungen und Zukunftspläne genau. Sie bereiten sich gewissenhaft vor.</p> <p>Es herrscht ein offenes, ehrliches Gesprächsklima. Jeder bringt ein, was ihm wichtig ist. Die Beteiligten stellen ihre Auffassungen als persönliche Einschätzungen dar, anstatt sich hinter allgemeinen Phrasen oder Feststellungen zu verstecken. Der/die jeweilige GesprächspartnerIn wird dadurch ermutigt, auch seine/ihre Ansichten einzubringen.</p> <p>"Ich möchte über ... reden." "Meine Ansicht ist, dass wir ..." "Mir ist wichtig, dass ..."</p> <p>Die Partner geben einander klares Feedback und sind auch bereit, es anzunehmen.</p> <p>"Ich hatte den Eindruck, dass Sie ..." statt "Sie sind ..." "ich erlebe Sie als ..." "ich fühle mich von Ihnen ungerecht behandelt." "Mich stört, dass Sie mich mit Kleinigkeiten aufhalten, wenn Sie mir eine wichtige Arbeit geben."</p> <p>Mit hoher Wahrscheinlichkeit kommen dadurch auch Meinungsverschiedenheiten oder unterschiedliche Ansichten ans Licht und können bearbeitet werden. Die Partner sind bereit, sich auch auf Konflikte einzulassen.</p>	<p>Das MAG ist eine ‚Pflichtübung‘ oder ein Formalakt, den die Beteiligten hinter sich bringen wollen. Die Partner besprechen die wichtigen Anliegen mit anderen oder behalten sie für sich. („Form geht vor Inhalt.“)</p> <p>Variante 1: Das MAG wird von einem Teil oder von beiden Partnern als unnötig betrachtet. Die Vorbereitung hat keinen großen Stellenwert.</p> <p>Der/die Vorgesetzte hat folgende Einstellung: - Er/sie wird wohl wissen, was sein/ihr Job ist.. - Ich sag es eh, wenn mir was nicht passt/wenn es so weit ist. - Es gibt doch eine Stellenbeschreibung, was sollen wir da noch reden.</p> <p>Oder der/die MitarbeiterIn ist der Auffassung: - Ich warte ab, was auf mich zukommt. - Soll er sich doch überlegen, was er von mir will.</p> <p>Variante 2: Die Beteiligten verstecken sich hinter Vorschriften oder berufen sich auf Dritte.</p> <p>"In der Abteilung ist es nicht üblich, dass ..." statt: "Mich stört es..." "Der Vorstand sieht es nicht gern, wenn ..."</p> <p>Sie "greifen heiße Eisen nicht an" oder verharmlosen sie. Die Partner vermeiden es, einander ehrliches klares Feedback zu geben.</p> <p>"Sie wissen eh, ab und zu gibt's halt was, aber sonst passt es schon." "Im Großen und Ganzen sind wir eh zufrieden mit Ihnen."</p> <p>Das Gespräch ist "lauwarm", es herrscht eine freundliche Unverbindlichkeit, Probleme kommen nicht auf den Tisch, die Gesprächspartner vermeiden Konflikte.</p>

Das kurze Beispiel zeigt, dass Mitarbeiter-Gespräche in Abhängigkeit von den zugrundeliegenden sozialen Normen mit Sicherheit sehr unterschiedlich verlaufen werden. Es macht aber auch deutlich, daß soziale Kompetenz im Sinne von Argyris nur bedingt in der Macht des Einzelnen steht. Dieses Gedankenspiel ist – auch in Bezug auf die anderen Normenpaare – für alle denkbaren Interaktionssituationen durchführbar.²⁹

3.2.2. Konsequenzen für ‚Erwerb‘ bzw. Entwicklung sozialer Kompetenz

Der Begriff des ‚Erwerbs‘ sozialer Kompetenz korrespondiert mit den oben dargestellten Kompetenztaxonomien. Demnach kann sich eine Person entsprechende Fähigkeiten z. B. in Trainings aneignen. Sie ‚besitzt‘ dann soziale Kompetenz. Argyris dagegen sieht soziale Kompetenz nicht als individuelle Fähigkeit, sondern als Ergebnis von Interaktionen, denen die entsprechenden sozialen Normen (Individualität, Anteilnahme und Vertrauen) zugrunde liegen. In seinen zahlreichen empirischen Untersuchungen stellte er jedoch fest, dass in Wirtschaftsorganisationen typischerweise Konformität, Antagonismus und Misstrauen vorherrschten.³⁰

in Wirtschaftsorganisationen herrschen Konformität, Antagonismus u. Misstrauen vor

Interpersonale Normen entziehen sich raschen Veränderungsversuchen, allerdings können sie sich durch bestimmte Verhaltensweisen wandeln. Argyris geht z. B. davon aus, daß sich die Norm ‚Individualität‘ entwickeln wird, wenn Gruppenmitglieder häufig zu ihren Ideen stehen. Das eigene Experimentieren mit Gefühlen oder Ideen hilft die Norm ‚Vertrauen‘ herauszubilden.³¹

äußere Rahmenbedingungen sind verantwortlich

Zu einem gewissen Ausmaß sind auch äußere Rahmenbedingungen dafür verantwortlich, ob soziale Kompetenz wirksam werden kann. Das sind scheinbar banale (räumliche, zeitliche) Voraussetzungen wie Sitzordnung, eingeschliffene Gesprächs- und Sitzungsroutinen, ungünstige Zeit oder Störungen. Das bedeutet, dass neben dem Veränderungswillen und entsprechenden Verhaltensweisen auch ein gewisses Bewusstsein für situative Rahmenbedingungen und die Mög-

lichkeit sie zu verändern notwendig sind.

Wenn in Unternehmen der Ruf nach mehr sozialer Kompetenz laut wird, so wird es nur beschränkt erfolgreich sein, Mitarbeiter und Führungskräfte zu trainieren oder auszutauschen. Die Hoffnung, durch eine andere Person mehr soziale Kompetenz in die Organisation zu bringen, erfüllt sich nur dann, wenn es dieser auch gelingt, zumindest in kleinen Bereichen die Rahmenbedingungen und Spielregeln (Normen) für Interaktionen zu verändern.

Anmerkungen:

- 1 Der Begriff soziale Kompetenz wird in diesem Beitrag synonym für interpersonale Kompetenz, soziale Fertigkeiten, soziale Intelligenz u. Ä. verwendet.
- 2 vgl. z. B. Pfingsten, U./Hinsch, R., Gruppentraining sozialer Kompetenzen (GSK). Grundlagen, Durchführung, Materialien, Weinheim 1991, S. 3
- 3 vgl. Nöbauer, B., Soziale Kompetenz aus einer sozial-konstruktionistischen Perspektive. Unveröffentlichte Dissertation, Linz 1999, S. 22f.
- 4 vgl. Reber, G., Führungsforschung, Inhalte und Methoden, in: Kieser, A. et al., Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 653ff.
- 5 vgl. Deutschmann, C. et al., Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 3/1995, S. 439
- 6 vgl. Faust, M. et al., Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum "internen Unternehmer". München et al. 2000, S. 121ff.
- 7 vgl. Steinmetz, W., Auswirkungen von Gruppenarbeit auf Vorgesetzte, in: Zink, J. J. (Hrsg.), Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit. Aus Erfahrungen lernen. Neuwied et al. 1995, S. 176ff.
- 8 vgl. Steinmetz, W., Auswirkungen... a.a.O., S. 182
- 9 vgl. z. B. Deutschmann, C. et al., Veränderungen ... a.a.O., S. 438 sowie Schnabel, U., Vom Abteilungsdenken zu Teams im Projektgeschäft, in: Personalführung 1/2000, S. 18ff.
- 10 vgl. Weißbach, H.-J., Lean Management als neue Form der betrieblichen Handlungskoordination, in: Zimolong, B. (Hrsg.), Kooperationsnetze, flexible Fertigungsstrukturen und Gruppenarbeit, Opladen 1996, S. 323ff.

- 11 Deutschmann, C. et al., Veränderungen ... a.a.O., S. 444f.
- 12 Weißbach, H.-J., Lean Management ... a.a.O., S. 320
- 13 vgl. Minssen, H., Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation, München et al. 1999, S. 206
- 14 vgl. Böhnisch, W./Putz, P., Wertewandel im Personalmanagement: Individualisierung und Selbstbestimmung. In: Organisationsentwicklung, Heft 2/1993, S. 51ff.
- 15 vgl. Neuberger, O., Führungsdilemmata, in: Kieser, A. et al., Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 536
- 16 vgl. Reber, G., Führungsforschung ... a.a.O., Sp. 664
- 17 Ausnahmen stellen z. B. einige kulturvergleichende Studien dar, z. B. Weibler, J. et al.: Führung in kulturverwandten Regionen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Führungsidealen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 5/2000, 588ff. oder Zander, L., The Licence to Lead. An 18 Country Study of the Relationship between Employees' Preferences Regarding Interpersonal Leadership and National Culture. Arbeitspapier präsentiert am Academy of Management Annual Meeting in San Diego 1998.
- 18 vgl. Wunderer, R., Mitarbeiterführung – Entwicklungstendenzen, in: Kieser, A. et al., Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 1542
- 19 1997 wurden mittels Fragebogen branchenübergreifend 5000 ArbeitnehmerInnen in Oberösterreich befragt. Die Auswahl der Befragten erfolgte nach dem Zufallsprinzip. Der Rücklauf betrug 22,3 %. Themen der Befragung waren: wesentliche Kriterien für einen guten Arbeitsplatz, die Zufriedenheit mit verschiedenen Arbeitsplatzmerkmalen, die Bewertung des Vorgesetzten-Verhaltens u. Ä.
- 20 Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Zander, L., The Licence ... a.a.O. in ihrer kulturvergleichenden Studie. Sie zeigt, dass sich österreichische Geführte eine intensivere Kommunikation mit ihren Vorgesetzten und mehr Rückmeldungen wünschen, als das in anderen europäischen Ländern der Fall ist. Damit sind gleichzeitig auch kulturelle Besonderheiten angesprochen, die oben als Einflussfaktor auf Mitarbeiterführung beschrieben wurden.
- 21 vgl. Volk, H., Sozialkompetenz – ein oft unterschätzter Karrierebaustein, in: Zeitschrift für Organisation, Heft 5/1993, S. 318
- 22 vgl. Große-Oetringhaus, W. F., Sozialkompetenz – ein neues Anspruchsniveau für die Personalpolitik, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 3/1993, S. 270f.

- 23 vgl. Schühlein, W., Sozialkompetenz, vierdimensional, in: Personalführung, Heft 1/1996, S. 7
- 24 vgl. Nöbauer, B., Soziale Kompetenz ... a.a.O., S. 52ff.
- 25 vgl. Argyris, C., Explorations in Interpersonal Competence – I, in: The Journal of Applied Behavioral Science, Heft 1/1965, S. 58ff. sowie ders.: Explorations in Interpersonal Competence – II, in: The Journal of Applied Behavioral Science, Heft 3/1965, S. 255ff.
- 26 vgl. Argyris, C., Explorations I ... a.a.O., S. 58f.
- 27 vgl. Argyris, C., Explorations I ... a.a.O., S. 59f.
- 28 vgl. Nöbauer, B./Böhnisch, W., Der Einfluss sozialer Normen auf das Mitarbeitergespräch, Unveröffentlichtes Arbeitspapier, Universität Linz, S. 2
- 29 Argyris selbst entwickelte sein Kategoriensystem, indem er konkrete Gesprächssequenzen in Unternehmen aufzeichnete und nach einem bestimmten Schema kodierte. vgl. Argyris, C., Explorations II ... a.a.O., S. 255ff.
- 30 vgl. Argyris, C., A Leadership Dilemma: Skilled Incompetence, in: Argyris, C.: On Organizational Learning, Cambridge 1992, S. 271
- 31 vgl. Argyris, C., Explorations I ... a.a.O., S. 60

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter www.isw-linz.at)

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter www.isw-linz.at.



BESTELLSCHEIN*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: www.isw-linz.at

Name _____

Institution/Firma _____

Straße _____

Plz/Ort _____

E-Mail _____

BESTELLADRESSE:

ISW
Weingartshofstr. 10, A-4020 Linz
Tel. ++43/732/66 92 73-33 21
Fax ++43/732/66 92 73-28 89
E-Mail: wiso@ak-ooe.at
Internet: www.isw-linz.at