

Geht's mir gut, geht's den anderen gut, geht's mir gut!

In vielen Jobangeboten wird soziale Kompetenz verlangt.

Ohne geht's gar nicht – nur, wie bekommt man sie? Was ist per Definition soziale Kompetenz? Kann das auch lernen, wer's nicht hat? Und vor allem – cui bono? Verschiedene Facetten dieses Themas beleuchtet [Christine Wirl](#).

Christian K., Führungskraft in einem Konzern, fühlt sich von der Welt unverstanden. Es geht ihm schlecht und er leidet. Meist oder immer sind die anderen dran schuld. Er fühlt sich permanent benachteiligt, spricht aber nicht darüber. Mit wem auch? Christian K. hat niemanden, mit dem er reden könnte, keine Kollegen, keine Freunde, keine verwandtschaftlichen

Beziehungen. Er glaubt zu erkennen, dass er von den Mitarbeitern gemieden wird. Das baut sein ohnehin kaum vorhandenes Selbstwertgefühl noch mehr ab. Nach außen zeigt er natürlich den starken Chef. Aber – wird da nicht stetig hinter seinem Rücken getuschelt? Heute, ja heute hatte er wieder einen großen Auftritt und konnte seine Macht erfolgreich demonstrieren. Da



hat er Mitarbeiter P. einmal richtig die Le-viten gelesen, so viele Fehler, wie der macht. Echt ungut ist K. geworden und hatte mit scharfen Worten Herrn P. mit Konsequenzen oder gar mit Entlassung gedroht. Naja, vielleicht hat er sich etwas im Ton vergriffen, aber so etwas muss der Angestellte aus-halten, denkt die Führungskraft Christian K. Herr P., üblicherweise ein sehr kompeten-ter Mitarbeiter, kündigt am Ende des Mo-nats. Christian K. wird zum Big Boss zitiert. »Immer passiert mir das, die Welt ist eben ungerecht«, denkt Christian K.

Wie sieht es, um bei unserem Thema anzu-kommen, denn nun mit der sozialen Kompe-tenz des Christian K. aus? Dass er keine hat, haben wir schon erkannt.

»Opferrolle spielen und Schuldige suchen ist das Paradebeispiel für sozial inkompe-ten-tes Verhalten«, erklärt Christoph Ro-senberger (Hohe Schule Ganzheitsunter-nehmensberatung).

Ab welchem Moment ist jemand bereit, sich mit der Frage seiner sozialen Kompe-tenz zu beschäftigen? Eric Adler (Adler So-cial Coaching), Experte für Sozialkompe-tenz: »Menschen beginnen sich generell für Trainings – und bei Sozialkompetenz-Trainings ist es nicht anders – zu interessieren, wenn sie entweder weiter nach oben wollen oder wenn sie Angst vor dem ›Runterrutschen‹ haben«. Adler zählt typische Moti-vationsbeispiele auf: »Man bekommt An-erkennung und will mehr davon, lernt ein neues, höheres Umfeld kennen und will dazugehören, wird bei der Beförderung übergangen, Freunde werden erfolgreicher und angesehenere als man selbst – man kann nicht mehr mithalten, ein neuer gro-ßer Wunsch taucht auf. Auch eine neue Be-ziehung motiviert manchmal.«

Als Beispiele für nicht ›runterrutschen wol-len‹ nennt Adler: »Längere Zeit unfreiwillig arbeitslos zu sein, der Gerichtsvollzieher geht bereits ein und aus, die x-te Beziehung geht zu Bruch, auch längere Unzufrieden-heit mit dem eigenen Körper und das da-mit verbundene Erkennen von Faulheit und Disziplinlosigkeit geben oft den Aus-schlag für den Entschluss, an der Persön-lichkeit arbeiten zu wollen.«

Was ist soziale Kompetenz?

Sprachlich betrachtet setzt sich der Be-griff »soziale Kompetenz« aus den Begrif-



Eric Adler



Veronika Aumaier



Christoph Rosenberger

fen »sozial« (auf das Zwischenmenschliche, das Gemeinschaftliche bezogen) und »Kompetenz« (Vermögen, Fähigkeit, Zu-ständigkeit, Befugnis; vom lat. competere, das ein viel weiteres Begriffsfeld umfasst: zusammentreffen, zusammenfallen, aus-reichen, kräftig sein, zustehen, zutreffen, möglich sein, verlangen, begehren) zu-sammen.

Soziale Kompetenz gilt heute als überge-ordneter Begriff für Termini wie Selbst-sicherheit, Selbstvertrauen, Selbstbe-hauptung, Durch-setzungsvermögen, Kontaktfähigkeit. Als sozial kompetent gilt, wer es schafft, einen lebba-ren Kompro-miss zwischen sozia-ler Anpassung und den eigenen Bedürf-nissen zu erzielen. Soziale Kompetenz hat nicht nur eine Beziehung zum einzelnen Menschen, sondern parallel dazu auch eine Beziehung zu den situationsbedingten An-forderungen. Experten sind der Meinung, dass die Voraussetzung für soziale Kompe-tenz zunächst einmal Selbstkompetenz ist: Dies beinhaltet u. a., sich mit eigenen Wer-ten und Motiven zu identifizieren, eige-ne Fähigkeiten zu erkennen, und eigene Schwächen zu akzeptieren oder zu redu-zieren.

Soziale Kompetenz wird in zunehmendem Maße als Schlüsselqualifikation für beruf-lichen Erfolg gesehen. Auch für die Gestal-tung von Alltagssituationen wird sozialen Fähigkeiten immer mehr Aufmerksamkeit gewidmet.

Eric Adler bringt es auf den Punkt: »Es gibt leider in diesem Bereich viele Begriffsver-wirrungen. Oft trifft man auf Personalver-antwortliche, die der Meinung sind, Sozial-kompetenz sei lediglich gleichzusetzen mit

guten Umgangsformen, höflichem Beneh-men und ›sich in die Gemeinschaft einfü-gen‹. Das gehört sicher dazu, aber Sozial-kompetenz ist so viel mehr als landläufig bekannt und doch so einfach zu definieren: Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit, mit sich und seinem Umfeld zurechtzukomm-en. Je besser jemand mit sich selbst zu-rechtkommt, desto zufriedener, ausgegli-chen-er, belastbarer, gesünder ist er und je besser jemand mit seinem Umfeld zurecht-kommt, desto erfolgreicher wird er sein.«

Dass gute Umgangsformen und ein höfliches Benehmen da-zugehören, versteht sich von selbst.

Opferrolle spielen und Schuldige suchen ist das Paradebeispiel für sozial inkompetentes Verhalten.

Adler ergänzt: »Aus meiner Sicht muss z. B. ein Personalist, der in sozialer Kom-petenz gefestigt ist,

wissen, wann, wo und wie er höflich zu sein hat und wann und wie er eben ein anderes Verhalten an den Tag legen sollte, um eine gewünschte Wirkung zu erzielen. Er muss die Unterscheidung finden, wann er einen Mitarbeiter, zu dessen eigenem Nutzen, wertschätzend provozieren soll, ihn auch ruhig etwas rauer anfassen kann, damit dieser quasi ›munter‹ oder aus der Reserve gelockt wird, um dann zu Höhenflügen an-gespornt zu werden.«

Waltraud Pöllmann, Trainerin für Biodan-za erklärt es so: »Sozialkompetenz bedeu-tet auch, dass es notwendig sein kann, für den Einzelnen unangenehme Handlungen zu setzen, welche nach reiflicher Überle-gung und Einbindung der Betroffenen für das Wohl des Betriebes unumgänglich sind.«

Eric Adler: »Sozialkompetenz ist weder gut noch schlecht sondern eine neutrale Kom-petenz, welche so oder so eingesetzt wer-den kann. Diese Kompetenz besteht aus folgenden drei Stufen:

- Selbstkennung,
 - Eigensteuerung sowie
 - Fremdsteuerung
- und umfasst die Bereiche Kommunikation, Motivation und Mentalkraft.«

Für Veronika Aumaier, MAS, MSc (AUMAIER COACHING | CONSULTING) kommt soziale Kompetenz auch in der Haltung zum Ausdruck: »Was halte ich von meinen Visavis (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Chefs ...)? Welches Weltbild, welches Menschenbild habe ich verinnerlicht? Bei hoher sozialer Kompetenz habe ich meinen Mitmenschen gegenüber eine wertschätzende, wohlwollende Haltung, beruflich wie privat.

Als Chef mit hoher sozialer Kompetenz gewinnt man das Potenzial und die Loyalität der Mitarbeiter, das bedeutet Unter-

stützung auch in schwierigen Zeiten auf allen Ebenen: physisch durch Arbeitsleistung, emotional durch ›sich mitverantwortlich fühlen‹, mental durch ›ich leiste meinen Beitrag zum gemeinsamen Ziel.‹ Ähnlich sieht das Edith Berger (Mentor Consulting): »Soziale Kompetenz bedeutet für mich, ein ausreichend großes Verhaltensrepertoire im Zusammenarbeiten/Zusammenleben mit anderen Personen entwickelt zu haben, das auch kritische Situationen gut bewältigen lässt – dazu gehören zuerst ein ausreichendes Maß an Selbstwert und Selbstreflexionsfähigkeit, die Fähigkeit mit den eigenen Gefühlen und Emotionen entsprechend umgehen zu können sowie Kenntnisse und Fertigkeiten für Kommunikation, Konflikt, Kooperation, Vertrauen und ganz besonders wichtig ist es, diese

Verhaltensweisen der jeweiligen Situation anpassen zu können (nicht in jedem Umfeld bedeutet sozial kompetentes Handeln dasselbe).«

Welchen Vorteil sozial kompetentes Verhalten bringt, erklärt Edith Berger mit dem schönen Beispiel des Brückenbaus: »Menschen an einem Arbeitsplatz kommen aus verschiedenen Welten – was Herkunft, Erziehung und die damit verbundenen Werte und Verhaltensweisen betrifft – diese sind meist nicht deckungsgleich. Sozial kompetentes Verhalten ermöglicht ein produktives Zusammenarbeiten trotz der vorhandenen Unterschiede bzw. gerade durch die Verschiedenheit – man könnte auch sagen, man kann Brücken zu anderen bauen, die mit Wertschätzung gepflastert sind und den Umgang mit Unterschiedlichkeiten ermöglichen.«

Wie kann man soziale Fähigkeiten entwickeln? Wir beleuchten hier vor allem den beruflichen Teil, selbstredend gehört ein sozial kompetentes Verhalten auch zum Privatleben. Eric Adler bekräftigt das: »Niemand wird eine harmonische Partnerschaft führen können, wenn die sozialen Kompetenzen dafür fehlen.«

Selbststeuerung

Wie soll nun unsere Führungskraft, Herr Christian K., weiter vorgehen? Wo soll er ansetzen? Will er seine soziale Kompetenz entwickeln und optimieren, dann sind dazu einige Voraussetzungen notwendig.

Eric Adler: »Soziale Kompetenz im Umgang mit sich selbst beginnt dabei, sich selbst so zu erkennen, wie man wirklich ist und sich auch genau so zu akzeptieren. Genau da beginnen für die meisten Menschen aber auch schon die Probleme. Doch erst wenn man das geschafft hat, kann man jene Stufe der Sozialkompetenz erreichen, die das Leben einfacher, schöner, besser macht: die Eigensteuerungsfähigkeit.

Wer sich selbst steuern kann, der kann eben auch selbst darüber entscheiden, ob er sich ärgert oder nicht, ob er im Stress ist oder nicht, kann selbst steuern, wie er sich fühlt, welche Ausstrahlung er hat und vor allem kann er sich jederzeit selbst mit Motivation, innerer Ruhe und innerer Stärke versorgen.

Wenn jemand sich selbst akzeptiert und die Fähigkeit der Eigensteuerung beherrscht,

Durch und mit dem Körper lernen

Waltraud Pöllmann arbeitet mit einem körperorientierten Ansatz. Sie beschreibt: »Ich bringe die Menschen durch Musik, Bewegung und Begegnung in konkrete Situationen, in der sie ihr sozial kompetentes Verhalten am eigenen Leib erfahren und erspüren können. Sie erfahren, wie es sich auswirkt, wenn mit ihnen sozial kompetent umgegangen wird. Aus diesen realen Erfahrungen im Training ziehen sie dann persönliche Schlüsse für ihre Berufs- und Alltagssituation. Dadurch wird ein Prozess der Selbstreflexion ausgelöst, der die Teilnehmer auffordert, alltägliche Lebenssituationen – sowohl berufliche als auch private – auf Effektivität und Affektivität zu untersuchen, um so – nach und nach – das Leben auf eine äffektive (a+e=æ; affektiv: in Verbindung mit der emotionalen Befindlichkeit zu sein und effektiv: richtig den Umständen entsprechend darauf zu reagieren) Basis zu stellen, damit sinnvolles, kreatives Leben und Arbeiten möglich wird.«



Waltraud Pöllmann bringt ein konkretes Beispiel:

»Jemand erlebt sich im Training als selbstbewusste, verantwortungsvoll handelnde Person, im Berufsalltag ist sie aber der Underdog der Firma oder Abteilung. In der Zeit nach den Trainings wird man die Kollegen davon überzeugen können, dass man sich weiterentwickelt hat. Einfach dadurch, dass man die konkret trainierte Körperlichkeit des Selbstbewusstseins jetzt ausstrahlen kann und so verändert man nach und nach seine Position vom Underdog zu einem respektierten Mitarbeiter. Meine Methode ist dadurch so wirkungsvoll, weil die Teilnehmer in meinen Trainings durch und mit dem Körper lernen. So sind die ›neu‹ antrainierten gesunden Handlungen sofort verfügbar für den Alltag.

Durch speziell ausgewählte Musik erwecke ich starre ›lebende Tote‹ zum ›motivierten Lebenden! Das Unternehmen wird zu einem Ort von wirtschaftlichem und persönlichem Wachstum, in dem die zum Leben zurückgekehrten Mitarbeiter wieder Sinn und Freude an ihrer Arbeit finden. Der Beruf wird zur Berufung, die Firma ein Ort, wo ich gerne hingeh, weil das Betriebsklima inspirierend und fördernd ist.«

www.biodanza.com

dann – und erst dann – ist er reif für die dritte Stufe der Sozialkompetenz: die Fremdsteuerungsfähigkeit. Welche Vorteile jemand hat, der sein Umfeld steuern kann, ist allseits verständlich. Das kann sich sicher jeder selbst ausmalen. Wichtig ist hier für mich, dass Sozialkompetenz eben bloß ein Werkzeug ist. Was jemand mit dieser Fähigkeit macht, hat jeder auch selbst zu verantworten.«



Edith Berger



Clemens Widhalm



Katharina Fischer-Ledenice

Karriere mit sozialer Kompetenz

Nützt es dem ehrgeizigen Manager Christian K., der natürlich ganz nach oben strebt, sozial kompetent zu sein oder muss er genau diese Kompetenz vergessen und seine Ellbogen und anderes benutzen, um den steilen Pfad in die obersten Etagen zu schaffen? Auch wenn es ihm, wie eingangs erwähnt, dabei nicht gut geht? Edith Berger: »Beim Aufstieg auf der Karriereleiter ist soziale Kompetenz äußerst hilfreich, denn es geht bei Beförderungen äußerst selten nur um rein fachliche Beweggründe. Andererseits zeigt die Realität, dass es doch gelingen kann, mit wenig sozialen Kompetenzen ganz nach oben zu kommen. Manchmal allerdings mit Hilfe von sozial kompetenten Assistenten, die einiges abfedern. Die Auswirkungen auf die Mitarbeiter sind aber oft erschütternd.«

»Gerade Führungskräfte müssen neben der entsprechenden Fachkompetenz soziale Kompetenz mitbringen. Insofern ist Sozialkompetenz ein zentrales Momentum für die eigene Karriere«, bestätigt auch Dr. Katharina Fischer-Ledenice, Institutsleiterin am Hernstein Institut.

»Gerade herausfordernde Situationen verlangen verstärkt nach Sozialkompetenz«, bestätigt Veronika Aumaier. »Respekt und Wertschätzung sind schließlich die Basis dafür, auch in kritischen Situationen die Würde des Individuums zu achten und schließen faktenbezogene Notwendigkeiten in keiner Weise aus. Das WAS wird grundsätzlich dadurch nicht in Frage gestellt, das WIE jedoch maßgeblich davon beeinflusst. Und nicht zu vergessen, gerade in schwierigen Situationen leben Unternehmen von der (Mit-)Entschlossenheit der Mitarbeiter, diese Phasen erfolgreich zu meistern. Die Achtung vor dem Individuum ist durch nichts anderes zu ersetzen.«

Die Lernmöglichkeiten

Das hat unser Christian K. eingesehen und jetzt will er lernen und so trainieren, dass es nachhaltig wirkt. Kann man nun soziale Kompetenz tatsächlich trainieren – und wenn ja, mit welchen Methoden?

Christoph Rosenberger sagt dazu: »Ja, man kann. Indem man sich mit den Regeln der zwischenmenschlichen Führung auseinandersetzt. Indem man seine persönliche Verfassung schreibt, sein persönliches Leitbild. Indem Gewinn/Gewinn-Denken nicht als Lippenbekenntnis gilt, sondern gelebt wird. Indem man zuhören trainiert. Indem man anfängt, mit seinen Augen und mit dem Herzen zu hören, statt mit den Ohren. Indem man anfängt, zuzuhören, ohne die Absicht zu antworten. Ohne beim Zuhören schon eine autobiografische Antwort vorzubereiten, sondern indem man zuhört, um zu verstehen. Indem man die Welt durch die Augen des Gegenübers zu sehen beginnt und die Welt mit dem Herzen des Gegenübers zu fühlen anfängt.« Soweit etwas philosophisch, aber sehr treffend, Christoph Rosenberger.

Eric Adler sieht es pragmatischer: »Soziale Kompetenz kann man nicht trainieren in-

dem man Bücher liest, Seminare besucht oder Vorträge anhört. Denn was geschieht bei diesen Methoden? Man hat tolle Erkenntnisse und gute Vorsätze ... und ein paar Wochen später ist alles wieder so wie zuvor. Durch Bücher, Seminare, Vorträge und Workshops ergibt sich keine Nachhaltigkeit, keine dauerhafte Gewohnheits- und somit Persönlichkeitsentwicklung und damit keine Entwicklung der sozialen Kompetenz. Zur Entwicklung von Sozialkompetenz bedarf es laufend Inputs, laufend Selbsterfahrung, ständig Controlling und Feedback sowie permanenter Motivation, damit man auch dranbleibt.«

**Zuhören, um zu verstehen:
nicht beim Zuhören schon
eine autobiografische
Antwort vorbereiten!**

Auch Edith Berger sieht in der laufenden Nachbetreuung den Erfolg: »Eine allseits gültige Formel gibt es nicht, ein Mix aus bedarfsorientiertem Training – dort wo Training

auch möglich ist –, vertiefendem Follow-up nach einer entsprechenden Periode zur Überprüfung des bisher Gelernten/Gehörten aber auch Einzelcoaching oder Beratung, laufende Nachbetreuung für den Einzelnen und auch für ein Team bzw. ein Unternehmen sind förderliche Vorgangsweisen.«

Auf einen entscheidenden Punkt weist Berger hin: »Wichtig ist allerdings, darauf zu achten, dass geeignete organisatorische

Drei Übungen zur sozialen Kompetenz

1. Übung:

Ein Mann fragt eines Tages beim Mittagstisch seine Frau, warum sie denn eigentlich immer beide Enden beim Rollbraten abschneide. Seine Frau antwortet: »Ich weiß nicht, das hat meine Mutter auch immer so getan.« Mit dieser Antwort nicht zufrieden wartete der Mann, bis er wieder einmal seine Schwiegermutter traf, und fragte dann auch sie, warum sie denn immer beide Enden beim Rollbraten abschneide, sodass es ihre Tochter heute auch so tut. Die Schwiegermutter gab jedoch ebenfalls die Antwort, die er schon gehört hatte: »Ich weiß nicht, das hat meine Mutter auch immer so getan.« Nun ergab sich der glückliche Zufall, dass die Großmutter seiner Frau noch lebte und bei einer Familienfeier hatte er die Gelegenheit, sie danach zu fragen, warum sie denn immer beide Enden des Rollbratens abgeschnitten hätte, sodass es ihre Tochter und ihre Enkelin heute auch so tun. Die Antwort war verblüffend einfach: »Ich musste das tun. Unsere Pfanne war zu klein.«

Halten Sie es für möglich, dass Sie Dinge nur deshalb tun, weil Sie diese Dinge immer schon so getan haben, weil »man« das einfach so tut, weil es alle so tun, ...? Wenn Sie beginnen möchten, Verantwortung für sich selbst, für Ihr Leben zu übernehmen – dann beginnen Sie heute damit, sich einen Tag lang zu fragen: »Warum tu ich das? Was bringt mir das?« Und wenn Sie keine zufriedenstellende Antwort darauf wissen, sollten Sie sich vielleicht fragen, ob Sie so weitermachen möchten. Und schon sind Sie mitten in der Eigenverantwortung.

2. Übung:

Nehmen Sie ein extra Blatt Papier zur Hand und schreiben Sie bitte über das ganze Blatt groß das Wort »Lächeln!«. Dann machen Sie bitte Folgendes: Nehmen Sie dieses Blatt zur Hand und knüllen Sie es zusammen, nicht schön zusammenlegen – knüllen Sie es zusammen.

Das ist nun das sogenannte Willensknäuel.

Jetzt stecken Sie es ein, sodass es am Körper ist. In die Hosentasche, bei der Bluse, Hemdtasche oder sonst irgendwo. Und das tragen Sie jetzt eine Woche, 14 Tage oder ein Monat immer bei sich und Sie werden eines feststellen: Das scheuert bei jedem Schritt. Und Sie werden ständig spüren, dass Sie lächeln sollten.

3. Übung:

Stellen Sie sich vor, ein Kamerateam begleitet Sie einen ganzen Tag lang. Vom Aufstehen morgens bis zum Schlafengehen abends. Ausgenommen sind nur das Bad und die Toilette. Ansonsten ist ständig eine laufende Kamera vor, hinter, neben Ihnen und filmt Sie und alles was Sie tun. Wie würden Sie sich verhalten – Ihr Gang, Ihre Begrüßungen, Ihre Kommentare gegenüber Mitmenschen, Ihr Gesichtsausdruck, Ihre Haltung etc. Würde sich etwas ändern und wenn ja was?

aus dem MASTERY.PROGRAM von Eric Adler, www.asc12.com

Rahmenbedingungen im Unternehmen bestehen und es ermöglichen, die neuen oder optimierten Kompetenzen auch tatsächlich zu verwirklichen – Stichwort Unternehmenskultur!«

Katharina Fischer-Ledenice: »In unseren Trainings legen wir großen Wert darauf, dass die sozialen Kompetenzen der Teilnehmer weiterentwickelt werden. Mittels konkreter Praxisfälle der Teilnehmer, die im Training eingebracht werden, Rollenübungen und Erfahrungsaustausch wer-

den die Handlungsrepertoires erweitert. So entwickeln die Teilnehmer beispielsweise persönliche und somit authentische Kommunikations- und Kooperationsstrategien, erweitern die Betrachtungsperspektiven, schärfen die Wahrnehmung für eigene und fremde Verhaltens- und Kommunikationsmuster und setzen sich mit der Wirkung der eigenen Persönlichkeit im beruflichen Kontext bewusst auseinander. Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, haben wir ein Transfermodell entwickelt, das den Personalentwicklern sowie den

Teilnehmern ein Werkzeug in die Hand gibt, um die Seminarinhalte direkt im Berufsalltag einzusetzen. Bedarfsanalysen und Zielvereinbarung vor dem Seminar, sowie ein Transfer- und Evaluationsgespräch nach dem Seminar sind ebenso wichtig wie die Eigenverantwortung der Teilnehmer, an den jeweiligen Themen weiterzuarbeiten – sei es durch weiterführendes Coaching, Gespräche mit der Peergroup oder bewusstes Reflektieren von schwierigen Führungssituationen«, erklärt Fischer-Ledenice.

Eric Adler hat gemeinsam mit einem Team aus Psychologen, Pädagogen und Bildungswissenschaftlern unter der Leitung des Bildungsökonom Prof. MMag. DDr. Bernhard F. Seyr nach knapp zehn Jahren Forschung und Entwicklung (u. a. in Kooperation mit dem Sozialministerium und der Wirtschaftskammer Österreich) ein solches Modell entwickelt und kann heute ein Training anbieten, mit dem Persönlichkeit und somit Sozialkompetenz nachweislich nachhaltig entwickelt werden können. Adler erklärt: »Dieses Training erstreckt sich über den Zeitraum einiger Monate, in denen die Teilnehmer täglich eine Erkenntnis haben, täglich diese gewonnene Erkenntnis in der Praxis ausprobieren und erfahren, in regelmäßigen Abständen (alle zwei bis vier Wochen) einen zweistündigen Workshop absolvieren und während des gesamten Trainingszeitraumes mit ihrem Coach via Internet verbunden sind. Sowohl eine Studie des Sozialministeriums bei 300 Erwachsenen über zwei Jahre als auch eine Evaluierung der Wirtschaftskammer Österreich, Abteilung für Bildungspolitik mit rund 500 Jugendlichen sowie sämtliche abgehaltene Trainings in Unternehmen und Organisationen brachten und bringen nachhaltige Ergebnisse in der Persönlichkeitsentwicklung, die mit herkömmlichen Methoden bis dato nicht zu erzielen waren.«

Veronika Aumaier erklärt die Trainingsmöglichkeiten: »Wir trainieren Selbstwahrnehmung über Feedback bezüglich verbalem und nonverbalem Auftritt: Welche Grundhaltung bringe ich zum Ausdruck? Wodurch kommt meine Haltung zum Ausdruck? Welche Wertebilder stehen – als Bedürfnis und Motivation – hinter meinem Verhalten? Achtsamkeit gegenüber dem eigenen Verhalten zu ler-

nen durch aktives Einholen von Feedback, Eigenreflexion fördern und praktizieren(!). Feedbackschleifen und zirkuläre Fragen fördern den Perspektivenwechsel und können starre Einstellungen durch innerlich vollzogene Positionswechsel in Bewegung bringen.«

Das Resultat

Woran merkt nun Christian K., dass er seine soziale Kompetenz endlich verbessert hat?

Natürlich in erster Linie daran, dass er eigenverantwortlich lebt und ein gesundes Selbstbewusstsein erlangt hat. Dass er Mitmenschen, Kollegen und Freunde hat, mit denen er sprechen kann, die ihn unterstützen und mögen.

Eric Adler: »Er bemerkt, dass er seine Eigensteuerungsfähigkeit entwickelt hat, indem er sich vor einem wichtigen Gespräch mit kraftvoller Ruhe und positiver Ausstrahlung versorgen kann und jegliche hinderliche Nervosität zu löschen vermag. Wer über diese Eigensteuerungsfähigkeit verfügt, der kann dies auf Knopfdruck. Nichts gelernt hätte er, wenn er eben über keinerlei Eigensteuerungsfähigkeit verfügt und seiner Nervosität und seinen Gefühlen (Zorn, Eifersucht, Ärger etc.) hilflos ausgeliefert ist.«

Das Ergebnis eines gelungenen Trainings zum Thema Sozialkompetenz erklärt Katharina Fischer-Ledenice: »Im Umgang mit den anderen bedeutet es beispielsweise, dass Führungskräfte, die die jeweilig notwendige Führungs- und Managementleistung immer wieder genau zu diagnostizieren haben, hinterfragen: Was ist jetzt notwendig? Was sind die zentralen Herausforderungen der nächsten Wochen/Monate? Und was können Mitarbeiter autonom erledigen, wo muss ich als Führungskraft selbst tätig werden? Das heißt als Metakompetenz Reflexionsfähigkeit und die Bereitschaft, sich und seine konkreten Handlungen immer wieder zu überprüfen. Eine weitere Metakompetenz ist die Dialogfähigkeit, und zwar auch in schwierigen Situationen. Mehr Kommunikation führt unweigerlich auch zu mehr kritischen Gesprächssituationen. Es geht auch in scheinbar »vertrakteten« Situationen darum, Interessenslagen transparent zu machen und möglichst umsichtig auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten.«

So bitte nicht!

Edith Berger bringt ein Beispiel, wie man sicher nicht agieren sollte: »Absolut inkompetent kann das Verhalten einer Person aus dem Topmanagement bezeichnet werden, die ihrer Belegschaft anlässlich eines Mitarbeiterfestes verkündet, dass im nächsten Jahr einige einschneidende Veränderungen vorgenommen werden und kein Stein auf dem anderen bleibt (was genau wird nicht erwähnt) und diese Begrüßungsrede dann mit »viel Vergnügen am Fest« abschließt. Wie dann das Fest verläuft, kann man sich bestimmt vorstellen.«

Und Katharina Fischer-Ledenice erklärt Inkompetenz an folgendem Beispiel: »Im Falle einer mangelhaften oder fehlerhaften Leistung eines Mitarbeiters würde

eine sozial inkompetente Führungskraft nicht nach den Gründen fragen, warum der Auftrag nicht sachgerecht erledigt werden konnte, sondern den Zeigefinger heben und den Mitarbeiter verbal mit Vorwürfen konfrontieren. Oder sich hinter verschlossenen Türen im Falle von Veränderungsprozessen zu verstecken und Veränderungen nicht rechtzeitig zu kommunizieren, wäre ein sozial inkompetentes Verhalten.«

Waltraud Pöllmann bringt ein Beispiel einer kleinen Szene bei ihrer Hausärztin: »Ich sitze bei ihr im Behandlungszimmer, ein Mitarbeiter klopft an, kommt herein und teilt der Ärztin etwas mit. Sie pfaucht ihn an, wegen einer Lappalie. Das hinterlässt keinen guten Eindruck bei mir. Da überlege ich mir, ob ich wiederkomme.«

»DIE Sozialkompetenz gibt es nicht!«

Dieser Meinung ist Dr. Klaus Sejkora aus Linz, Psychologe, Trainer und Coach, Lehrtrainer für Transaktionsanalyse, Coaching und Supervision sowie zertifizierter Symbolon®-Berater. Klaus Sejkora: »Es ist meine Überzeugung, dass jede Person Sozialkompetenz besitzt. Die entscheidende Frage ist, wie weit die eigene Sozialkompetenz zu den Anforderungen der Situation passt. Es gibt also keine »richtige« sondern lediglich eine »passende« Sozialkompetenz. Es geht dabei darum, wie es einer Person gelingt, sich in wechselnden sozialen Zusammenhängen in der Organisation flexibel und zielorientiert zu bewegen, mit anderen entsprechend der professionellen Rolle zu kommunizieren und gemeinsam Aufgaben zu bewältigen. Wie weit dies gelingt, wird immer von anderen Personen, vom Umfeld beurteilt. Die Sozialkompetenz ist auch beliebig ausbaufähig, nie kann man sagen, schon »fertig« zu sein. Daher besteht hier ein dauerhaftes Entwicklungspotenzial. Sozialkompetenz ist grundsätzlich erlernbar und Lernen dazu findet auch immer statt, wenn soziale Situationen und Interaktionen reflektiert werden, wenn Feedback eingeholt und neue Verhaltensweisen ausprobiert werden und wenn an Stärken und Potenzialen angesetzt wird. Dazu können sowohl Seminare und Coaching sehr hilfreich sein, wenn sie soziale »Experimente« fördern«, meint Klaus Sejkora, der unter anderem bei der GfP Trainings und Seminare leitet.

www.gfp.at



In solchen Fällen kann man nur sagen: zurück zum Anfang unseres Artikels.

Alles selbstverschuldet

»Das Gejammer über mangelnde Sozialkompetenz ist selbstverschuldet. Denn wie können wir etwas verlangen, das im aktiven Wortschatz der wenigstens Menschen vorkommt?« fragt Clemens Widhalm von Dale Carnegie Österreich und zitiert Konfuzius: »Wer die öffentlichen Zustände ändern will, muss zuerst bei der Sprache anfangen.«

Literatur

Adler Eric (2006): Du schaffst es nie ..., Verlag USP Publishing, ISBN 3-937461-07-8

Hirsch Rüdiger, Wittmann Simone: Soziale Kompetenz kann man lernen, Beltz PVU, ISBN 3-62127529-0

Langmaack Barbara: Soziale Kompetenz: Verhalten steuert den Erfolg, Beltz PVU, ISBN 3-407857837

M. Stück & A. Villegas (2008): Zur Gesundheit tanzen, empirische Forschungen zu Biodanza, Schibri Verlag, ISBN 978-3-86863-001-5

A. Villegas (2008): Der getanzte Weg, Prozesse und Effekte von Biodanza, Schibri Verlag, ISBN 978-3-937895-48-0

M. Stück(2008): Yoga und Biodanza in der Stressreduktion für Lehrer, Schibri Verlag, ISBN 978-3-937895-91-8

Links

www.asc12.com
 www.aumaier.com
 www.biodanza.com
 www.dale-carnegie.at
 www.gfp.at
 www.hernstein.at
 www.hoheschule.com
 www.mentor.at
 www.seyr.at
 www.t4l.eu

»Die ist ja so sozialkompetent!«, hören wir wohl kaum, wenn wir nach besonderen Eigenschaften einer Kollegin fragen. Oder haben Sie in den Kontaktanzeigen schon mal gelesen: »Suche sozialkompetenten über 30-Jährigen ...«.

Widhalm: »Sozialkompetenz ist ein Kunstwort mit dem klanglichen Sexappeal von Inkontinenz. Das macht Sozialkompetenz kompliziert und für viele scheinbar unerreichbar. Was haben Leute gemacht, bevor es dieses Wortungetüm gab?

Warum nennen wir die Dinge nicht beim Namen? Warum sprechen wir nicht die Sprache der Menschen, mit denen Sozialkompetenz angeblich etwas zu tun haben soll? Ich erinnere mich an Aussprüche wie: »Die hat a Handlerl für das Team«, »Der hat a G'spür für die Leute«, »Vor der haben alle einen natürlichen Respekt«, »Für den gehen sie durch's Feuer!«.

»Unter Stil verstehe ich die Fähigkeit, komplizierte Dinge einfach zu sagen – nicht umgekehrt«, sagte schon der französische Schriftsteller Jean Cocteau. Widhalm ergänzt: »Und da der Mensch von Natur aus ein soziales Wesen ist, weil er durch die Evolution nicht als Einzelgänger sondern im Rudel erfolgreich war (und teilweise auch noch ist), könnten wir es ja auch mit einem natürlichen Ansatz probieren: Sozialkompetenz sind die Fähigkeiten einzelner, die sich im und für das Rudel über Jahrtausende bewährt haben. Klingt nicht wissenschaftlich genug? Mir egal. Ich traue den letzten Jahrtausenden in Summe mehr als aktuellen Strömungen.«

Mit diesem pragmatischen Ansatz hat laut Widhalm bereits in den 30er-Jahren Dale Carnegie mit seinem Team systematisch nach bewährten Mustern gesucht, die erfolgreichen Umgang von Menschen miteinander ausmachen. Die Ursachen sind schnell auf den Punkt gebracht: »Vergessen wir im Umgang mit Menschen nicht, dass wir es nicht mit logischen Geschöpfen zu tun haben. Wir haben es mit Geschöpfen voll von Gefühlen zu tun, Geschöpfen, die voller Vorurteile sind und von Stolz und

Eitelkeit angetrieben sind«, beschrieb Dale Carnegie.

Nachvollziehbare Prinzipien

Diese Muster, die in diesem Zusammenhang funktionieren, hat Dale Carnegie dann extrahiert und in seinem Klassiker »How to Win Friends and Influence People« beschrieben. Demgemäß sind auch die entdeckten Prinzipien leicht nachvollziehbar, wie z. B.: »Verurteile andere

nicht«, »sei ein guter Zuhörer«, »versuche aufrichtig, die Dinge vom Standpunkt des anderen zu verstehen« etc. (insgesamt sind es 30 Prinzipien).

Clemens Widhalm: »Bis hierher ist es ja ganz einfach. Wir beschreiben die Natur wie sie funktioniert – und fertig. Wie können wir jedoch die

Natur eines heutigen Menschen in seinem Arbeitsumfeld weiterentwickeln? Achtung, hier könnte es wieder ein sprachliches Missverständnis geben: Training hat nichts mit Seminar, Workshops, Selbsthilfebücher oder dergleichen zu tun. Wer glaubt, ein Frontalvortrag wäre ein Training, der hat ebenfalls etwas verpasst.«

Du gewinnst in zwei Monaten mehr Freunde, indem du Interesse an anderen Menschen zeigst, als in zwei Jahren, in denen du versuchst, andere für dich zu interessieren.

Stärken stärken

Auch hier macht es Sinn, ein Gebiet zu betrachten, in dem dieser Begriff allgemein verstanden wird: nämlich den Bereich »Sport«. Gerade im Spitzensport ist schon vieles Alltag, worüber in der Personalentwicklung oft nur zögerlich nachgedacht wird.

Ziel muss es sein, dass neu erworbene Fähigkeiten zur Person passen. Neue Verhaltensweisen gilt es derart zu integrieren, dass die Authentizität der Person gewährleistet ist. Alles andere ist zum Scheitern verurteilt.

»Für den organischen Erwerb von neuen Fähigkeiten gibt es auch einen Prozess, der von Dale Carnegie Training seit 1912 entwickelt und kontinuierlich in mittlerweile 80 Ländern verfeinert wurde«, sagt Widhalm.

Die Idee von Dale Carnegie:

Aller Anfang ist die Gewinnung einer Einstellung, dass tatsächlich Entwicklungsbedarf da ist. Manchmal hilft z. B. folgende Definition von Wahnsinn: »Dasselbe auf die gleiche Art tun und dabei andere Ergebnisse erwarten.«

Wenn sich jemand bewusst ist, dass Potenzial verborgen liegt, dann ist Bereitschaft für den nächsten Schritt da, den Wissenserwerb. Das geht noch ganz klassisch. Prinzipien und Richtlinien für den effektiven Umgang mit anderen lassen sich anlesen, anhören und sogar verstehen, ebenso wie sportmedizinische Erkenntnisse oder Strategien im Mannschaftssport.

Clemens Widhalm dazu: »Damit neue Verhaltensweisen in eine Persönlichkeit integriert werden können, braucht es Praxis. Und spätestens hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Weit verbreitet ist die Methode von Versuch und Irrtum. Also ein Trainee probiert etwas aus und bekommt dann Feedback. So richtig. Mit Video. Vor der Gruppe. Nur die Harten kommen durch.

Dabei wissen wir heute längst, dass durch Stärken stärken eine vielfache Entwicklungsgeschwindigkeit möglich ist.«

»Die Aufgabe eines Managers besteht darin, die menschliche Stärke wirksam und die menschliche Schwäche irrelevant zu machen«, sagt Peter Drucker. Widhalm: »Und genau hier setzt effektives Coaching an, genauso wie effektive Führung. Es gilt, für den Trainee Herausforderungen zu schaffen, die zu schaffen sind!

Erfolgsresultate sind das Kerosin für die Weiterentwicklung. Daher ist es entscheidend, Menschen behutsam zu strecken und bei den kleinsten Erfolgen zu bestärken. Wenn wir jemanden in Sozialkompetenz trainieren wollen, wenden wir einfach selbst die Prinzipien des effektiven und wertschätzenden Umgangs mit anderen an.

Auf diese Art und Weise schaffen wir oft nur sogenannte Trainingsweltmeister. Beindruckend im Training, doch der Joballtag schaut anders aus. Da empfehlen wir den logischen nächsten Schritt: Planung und Begleitung der Umsetzung von wertschätzenden Führungs-Prinzipien im Alltag. So gehen die »Soft Skills« leicht in Fleisch und Blut über.«

Dale Carnegie sagte: »Du gewinnst in zwei Monaten mehr Freunde, indem du Interesse an anderen Menschen zeigst, als

in zwei Jahren, in denen du versuchst, andere für dich zu interessieren.«

Sozialkompetenz in der Zukunft?

Nachdem der Höhepunkt des »Technikzeitalters« nun vorbei ist, kann man bemerken, dass unsere Gesellschaft unter dem Mangel an Soft Skills leidet. Eric Adler: »Ganz gleich ob es Jugendliche sind, die antriebslos und leistungsunwillig in die Zukunft gehen, ob es Arbeiter oder Angestellte sind, welche sich nicht mehr gegenseitig unterstützen sondern bekämpfen, ob es Partner sind, die unfähig sind, aufeinander zuzugehen und Kompromis-

se zu machen, ob es Eltern sind, welche sich nicht mehr die Zeit für ihre Kinder nehmen (können) oder Bankmanager, die kein Verantwortungsgefühl mehr gegenüber der Gesellschaft haben. Es läuft immer und überall auf einen schweren Mangel an Sozialkompetenz hinaus. Und damit ist auch die Frage schon beantwortet: Welche Person, welche Gemeinschaft, welches Unternehmen auch immer in der Zukunft Erfolg haben will, wird dies nur erreichen, wenn es sich von der Masse abhebt und über größere Sozialkompetenz verfügt«, erklärt Eric Adler die Zukunft.

In diesem Sinne – soziale Kompetenz ist unumgänglich. Für alles und für alle! □

Die »Adler-Methode« im Lizenzsystem

Die »Adler Social Coaching«-Methode wird mittlerweile sowohl in Europa als auch in den USA mittels Lizenz angeboten. Lizenznehmer sind Trainer, Coaches und Berater, die ihr Portfolio erweitern wollen. Auch immer mehr Unternehmen, welche die Methode betriebsintern einsetzen möchten, interessieren sich dafür.

Um die Lizenz zu erwerben, sind eine 3 x 2-tägige Theorieausbildung sowie sechs Praxiscoachings à 4 Stunden zu absolvieren. Abgeschlossen wird die Ausbildung mit einer kommissionellen Prüfung. Hat man diese positiv absolviert, wird die Lizenzberechtigung erteilt. Für eine geringe Lizenzgebühr erhält man dann laufende Betreuung, zweimal jährlich einen Weiterbildungsworkshop und – wenn gewünscht – auch Marketingunterstützung.

Der Lizenzpartner vermittelt dann Sozialkompetenz mittels der »Adler Social Coaching«-Methode entweder Erwachsenen und/oder Jugendlichen und/oder speziell an Verkäufer. Dies ist davon abhängig, für welches Programm die Lizenzausbildung absolviert und die Lizenzberechtigung erworben wurde.

Der Lizenzpartner bedient sich bei der »Adler-Methode« eines Blended-Learning-Modells mit täglichem Input, täglicher Selbsterfahrung und Praxisanwendung, laufendem Coaching per Internet, regelmäßigen Präsenzeinheiten und gezielter Schaffung eines unterstützenden Umfelds.

Dieses Programm dauert 3 bis 6 Monate, ist jedoch so gestaltet, dass 5 bis 10 Minuten täglich ausreichen, und dass es örtlich völlig flexibel ist und daher kein Arbeitszeitverlust gegeben ist. Die Präsenzeinheiten finden alle 2 bis 4 Wochen abends statt und dauern jeweils 2 Stunden. Abgeschlossen wird das Programm vom Teilnehmer mit Prüfung und Zertifikat.