



Leitfaden für Personalverantwortliche

Soziale Kompetenz erkennen und bewerten

Von Eckhard Rabe*

Berufliche Herausforderungen lassen sich nicht allein mit Fachwissen bewältigen. Dies gilt umso mehr für Führungskräfte, die innerhalb und außerhalb ihrer Organisation den größten Teil der Arbeitszeit mit Kommunikation verbringen. Vor allem innerhalb des eigenen Unternehmens – hier spricht man i.d.R. von Führung – liegt die zunehmende Bedeutung sozialer und kommunikativer Fähigkeiten in der Ablösung hierarchischer Aufbau- und Ablauforganisationen durch selbstorganisierende Prozesse begründet.

> Fast jede Stellenanzeige fordert sie, in jedem Karriereleitfaden wird ihre Wichtigkeit betont und auch die Handbücher für die Personalauswahl sparen nicht mit Hinweisen auf deren unbedingte Existenz: Soziale Kompetenz. Die Beschreibung dessen, was gemeint ist oder sogar erste Definitionsversuche gehen allerdings über eine schlagwortartige Aufzählung nicht hinaus.

Dieses mittlerweile zum Killerkriteri-

um ausgebaute Konstrukt beschreibt eine Vielzahl erwünschter Fähigkeiten, Einstellungen, Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmalen (siehe Anlage). Eine innere Haltung, die sich im äußeren Verhalten zeigt. Die Beurteilung bedarf dabei allerdings immer einer relativen Betrachtung. Die vorhandenen individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen mit den spezifischen Anforderungen an eine zwischenmenschliche

Situation zusammentreffen, damit von sozialen Kompetenzen gesprochen werden kann. Für soziale Kompetenzen gibt es keine Zertifikate. Personalverantwortliche können diese versteckten Talente nicht auf Anhieb erkennen. Zudem müssen diese äußerst schwierig erlangten Erkenntnisse zusätzlich an dem für die zu besetzende Position erarbeiteten Anforderungsprofil relativiert werden. In den meisten Fällen scheitert eine optimale Stellenbesetzung bereits an der zu großen Diskrepanz zwischen der Theorie, die ausgefeilte soziale Fähigkeiten fordert und der Wirklichkeit, die eine Stellenbeschreibung und das damit verbundene Anforderungsprofil zu einer Aufstellung rein fachlicher, von der derzeitigen sozialen Situation völlig abgehobenen Fähigkeiten macht.

Messung sozialer Kompetenzen

Ein gut vorbereiteter Bewerber weiß um die Schwierigkeiten im Erkennen sozialer Kompetenzen. Eine Vielzahl gut gemeinter Bewerbungsstrategie- und Karrieremanagementbücher spart nicht mit Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Präsentation dieser Schlüsselqualifikationen. Ob vorhanden oder nicht: Hauptsache, es scheint so. Soziale Kompetenzen zeigen sich im Ver-

halten des Bewerbers in ganz bestimmten Situationen. Dabei muss grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass der Bewerber bemüht ist, nicht sein wahres, sondern ein prognostiziertes gewünschtes Verhalten zu zeigen. Die direkte Frage nach der Einstellung zu bestimmten gesellschaftlichen Themen oder nach der wahrscheinlichsten Reaktion in einer spezifischen Situation führt daher nur in den seltensten Fällen, bei besonders unerfahrenen Bewerbern, zum Ziel. Wie nun aber herankommen an die „Soft Skills“, die so erwünschten und so schwer zu erkennenden und zu greifenden Schlüsselqualifikationen. Wie ich mich verhalte, so bin ich. Der Weg zu den sozialen Kompetenzen eines Bewerbers führt also unweigerlich über sein

Verhalten. Aus der schriftlichen Bewerbung lassen sich bereits erste Informationen über das Verhalten gewinnen. Schulischer und beruflicher Werdegang, soziales Engagement und die außerberuflichen Aktivitäten können als Indikatoren verwendet werden.

Indikator: Soziales Engagement

Arbeitszeugnisse stellen dabei die beste Informationsquelle dar, allerdings müssen diese immer vor dem Hintergrund der zugrunde liegenden sozialen Situationen gesehen werden. Das Einholen von Referenzen und dabei gewonnene Informationen über die sozialen Strukturen am ehemaligen Arbeitsplatz können weitere Klarheit schaffen. Nach der

Analyse der Bewerbungsunterlagen ist das klassische Vorstellungsgespräch das wohl am meisten verbreitete Instrument zur Personalauswahl. Der Weg zur sozialen Kompetenz führt im Gegensatz zu biographischen Informationen und der fachlichen Kompetenz über Umwege zum Ziel. Jeder Bewerber ist dabei darauf bedacht, möglichst wenig über sich preiszugeben und das was er Preis gibt, möglichst vorteilhaft klingen zu lassen. Der Interviewer muss sich die Frage stellen, was er wirklich wissen will und die Fragen entsprechend daran orientieren. Die vorher durchdachte Interviewstrategie des Bewerbers muss durchbrochen werden. Da Einstellungen und nicht Wissen ans Tageslicht gefördert werden sollen, sollte die Fragestellung grundsätzlich offen erfolgen und wertender Natur sein. Einfache Alternativfragen führen dabei meist nicht zum Ziel, da der Bewerber nur die prognostizierte gewünschte Alternative auszuwählen braucht.

Offene und wertende Fragen stellen

Auch die direkte Warum-Frage ergibt vermutlich weniger wahrheitsgemäße Aussagen als der intelligente Umweg, der mit mehreren Fragen im Gespräch zur gleichen Information führt. Ungeübtere Bewerber werden mit überraschenden provokativen Fragen aus der Reserve gelockt. Meist reicht schon eine kleine Verunsicherung und die Antwort des Bewerbers wird nicht mehr anhand der „sozialen Erwünschtheit“ gefiltert. Der Interviewer erhält eine ehrliche Antwort, die allerdings interpretiert werden muss, um die dahinterliegende soziale Kompetenz zu erkennen. Das Stress-Interview stellt dabei eine Steigerung dar. Ständiges provokatives Fragen, Zeitdruck, selten lässt man den Bewerber ausreden, etc. In dieser Situation behalten lediglich absolute Bewerbungsprofis einen ruhigen Kopf. Die Offenlegung authentischer Handlungsweisen und Einstellungen muss allerdings mit einem hohen Maß an sozialer Unerwünschtheit dieser Gesprächsform auf Seiten des Bewerbers erkaufte werden.

Dimensionen Sozialer Kompetenz

Dimension	abgeleitete Handlungen
Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> > das eigene Handeln beobachten > eigene emotionale Betroffenheit wahrnehmen, berücksichtigen und sich davon zu distanzieren > in sich reinhören können, soziale „Frühwarnsysteme“
Soziale Diagnosefähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> > differenzierte Wahrnehmung sozialer Situationen > erkennen sozialer Gefüge (Aussenseiter, informelle Führer) > offen legen kommunikativer Barrieren
Gesprächsführung	<ul style="list-style-type: none"> > professionelle Gesprächsführung unter Berücksichtigung von Zusammensetzung und Zielen > beherrschen unterschiedlicher Formen der Gesprächsführung > Analysefähigkeit
Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> > eigene inhaltliche Positionierung in Gruppen > teilen von Ideen, Wissen und Informationen > Unterschiede und Konflikte deutlich machen und Lösungen anbieten > tolerantes Verhalten gegenüber anderen Meinungen und Einstellungen > Integrationsfähigkeit
Steuern von Arbeitsprozessen	<ul style="list-style-type: none"> > Strukturierung von Arbeitsprozessen in Teilaufgaben > Entwicklung von Designs für gemeinsame Arbeiten > Moderation sozialer Prozesse
Organisationskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> > wahrnehmen von Organisationen > orientieren in und verstehen von Organisationen > gestalten und entwickeln von Organisationen
Kompetenz in der Kommunikation mit den neuen Medien	<ul style="list-style-type: none"> > Nutzung der Möglichkeiten der neuen Medien > erkennen der unterschiedlichen Potentiale neuer und klassischer Medien > differenzierter Einsatz der unterschiedlichen Medien



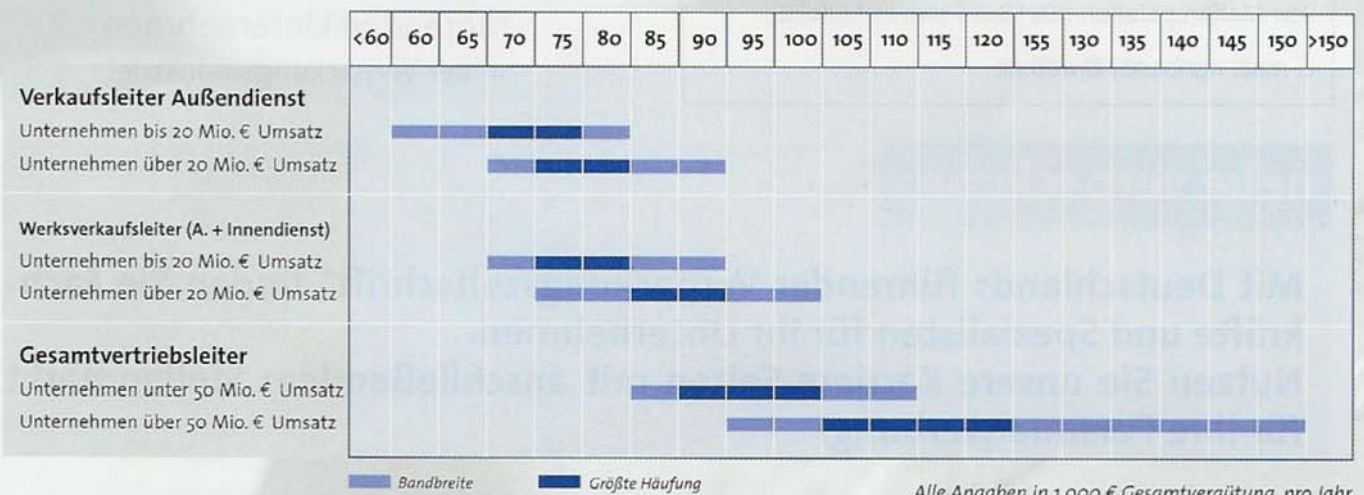
* Eckhard Rabe ist Mitgesellschafter und Gründer der Societät für Unternehmens- und Personalberatung (Starnberg), der CIP-Consulting (Starnberg und Linz) und der PEP AG (Zürich), den spezialisierten Beratungsunternehmen in der Verpackungsindustrie.

Planspiele und Fallstudien, gleich ob als kurze Sequenz in ein Interview eingebaut oder als eigenständige Testphase, zwingen den Bewerber zu direktem Handeln in einer bestimmten Situation. Auch hier muss dem Bewerber die Möglichkeit genommen werden ein vorher einstudiertes Repertoire abzuspielen. Durch eine leichte Erhöhung des Stresses durch Zeitdruck, unvollständige Informationen oder Störungen, aber auch durch überraschende Themenwahl bzw. Fallgestaltung lässt sich dies bewerkstelligen. Soziale Kompetenzen treten dabei vor allem durch das „Wie“ des Handelns und nicht durch das „Was“ zu

Tage. Die Offenlegung sozialer Kompetenzen ist ein Blick in die Seele eines Bewerbers in einer bestimmten Situation.

Dieser, stark in die Privatsphäre gehende Blick wird oftmals verwehrt. Zudem lässt sich nur bedingt zwischen „gespieltem“ sozial erwünschtem und tatsächlichem einstellungsgetragenen Verhalten differenzieren. Erfahrung und ausgeprägte soziale Kompetenzen auf der Seite des Interviewers sind Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches „Aufdecken“ der wahren sozialen Fähigkeiten und damit meist direkt auch für eine erfolgreiche Personaleinstellung. >|

Gehaltsspiegel „Verkaufsleiter in der Verpackungsindustrie“



Alle Angaben in 1.000 € Gesamtvergütung pro Jahr

Anteil des variablen Anteils an der Gesamtvergütung

keinen	variablen Anteil an der Gesamtvergütung haben	5% der Werksleiter
bis zu 10%		20% der Werksleiter
11 - 15%		60% der Werksleiter
16 - 20%		10% der Werksleiter
über 20%		5% der Werksleiter

Quelle: Societät für Unternehmens- und Personalberatung, Starnberg
Rabe Menzen Pietzcker Unternehmensberater GmbH

Anforderungen an Verkaufsleiter (Schlüsselqualifikationen)

- > Betriebswirtschaftl. Studium mit techn. Verständnis
- > Unternehmerisches Denken
- > Führungserfahrung
- > Verhandlungsgeschick, Abschlusssicherheit
- > Teamleader-Eigenschaften
- > Kenntnisse der Abnehmerbranchen
- > Breites Interessenspektrum
- > Sicheres Auftreten
- > Eigeninitiative
- > Prozeßkompetenz
- > Flexibilität