

## **Erfolgsfaktor Sozialkompetenz – Mitarbeiterpotenziale systematisch identifizieren und entwickeln**

Es kann als Konsens angesehen werden, dass zur Umsetzung der neuen organisationalen Ansätze (agile Arbeitsformen, selbstorganisierende Teams, neue Geschäftsmodelle, New Work) und der Herausforderungen (Digitalisierung, Globalisierung, VUCA-Welt, andere Vorstellungen der neuen Generationen vom Arbeitsleben, Homeoffice in der Pandemie) die Entwicklung sozialer Kompetenzen erforderlich sind. Die aktuelle Diskussion über Homeoffice zeigt, eine vorhandene Vertrauenskultur erleichtert – oder eher eine Misstrauenskultur behindert – die Entscheidung pro Homeoffice. Für alle diese Herausforderungen gibt es einen gemeinsamen Stellhebel: Es geht um die Sozialkompetenzen von Mitarbeitenden in Organisationen, es geht um die Entwicklung von sozialen Kompetenzen und darum, dass die Entwicklung von sozialen Kompetenzen kein „soziales Gedöns“ ist, sondern die zunehmende Erkenntnis, dass soziale Kompetenzen, dass „soft facts“ zu den wichtigen erfolgsentscheidenden „hard facts“ werden.

Aus vielen Studien zur Frage, welche Fähigkeiten wir in der Arbeitswelt der Zukunft brauchen, u. a. aus der des Weltwirtschaftsforums zur Zukunft der Arbeit (Future of Jobs Report 2020) geht hervor, welche Kompetenzen in Zukunft benötigt werden. Die vom Weltwirtschaftsforum im Rahmen des „Future of Jobs Survey“ Befragten nannten folgende Erwartungen für das Jahr 2025: Kritisches Denken und Problemlösung stehen ganz oben auf der Liste der Kompetenzen. Im Jahr 2020 sind Fähigkeiten im Selbstmanagement wie aktives Lernen, Resilienz, Stresstoleranz und Flexibilität hinzugekommen. Nur zwei der wichtigsten 10 Kompetenzen sind fachlicher Natur, der Umgang mit neuen Technologien: Nutzung und Programmierung.

Die Botschaft lautet somit: **Mitarbeiter und ihre Kompetenzen werden immer wichtiger für Unternehmen und können sogar einen Wettbewerbsvorteil bedeuten.** Daher ist es wichtig, ein **Kompetenzmanagement zu etablieren, das ein systematisches Vorgehen gewährleistet.** Doch die Identifizierung und Kontrolle der persönlichen und sozialen Kompetenzen stellt die Verantwortlichen im Vergleich zur fachlichen Kompetenz vor eine große Herausforderung, da es über die bewusste Abfrage von Wissen hinausgeht. Das Controlling sozialer Kompetenzen wird so zum Engpassfaktor eines Kompetenzmanagements.

Jedoch zunächst ein Blick in die Praxis: Wie steht es denn um das Management sozialer Kompetenzen, inwieweit wird eine systematische Personalentwicklung, ein Bildungscontrolling betrieben? Verschiedene Untersuchungen und jüngere Studien bestätigen die Ergebnisse der vor über 10 Jahren im Rahmen von GABAL durchgeführten Umfrage und zeigen leider u. a. immer noch dieses Bild:

- Eine Ableitung der Weiterbildungsziele aus den Unternehmenszielen erfolgt nur selten.
- Der Maßstab für den Erfolg von Trainingsmaßnahmen ist vielfach ausschließlich die Zufriedenheit der Teilnehmenden.
- Der Transfer in die Praxis wird nur ungenügend begleitet.
- Eine praxisnahe Systematik, ein Konzept ist nur in wenigen Unternehmen verfügbar und wenn definierte Prozesse vorhanden sind, werden sie nicht strikt angewandt.
- Ein großer Teil der Weiterbildungsausgaben ist offensichtlich „für die Katz“ und Budgetkürzungen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind daher leider nachvollziehbar.

Insgesamt bestehen Zweifel, inwiefern die Organisationen willens sind, den Erfolg von Maßnahmen zu verfolgen und die Frage zu stellen: „Kann denn eine Trainingsmaßnahme überhaupt zu einer Verbesserung der Situation führen oder sind andere Maßnahmen erforderlich?“.

Ein systematisches, durchgängiges Bildungscontrolling könnte dazu führen, die größten Defizite in den Bereichen Bedarfsermittlung, Nutzenabschätzung und Transferunterstützung zu beseitigen und die für die Weiterbildung verwendeten Ressourcen zielführend für die Unternehmen und die Mitarbeitenden einzusetzen. Weitere Umfragen zeigen jedoch eine deutliche Diskrepanz zwischen den zukünftig notwendigen Kompetenzen und aktuell vorhandenen (Führungs-)Kompetenzen. Fazit: Auch hier wird bestätigt, der Bedarf nach Kompetenzentwicklung ist vorhanden.

Aus dem Anspruch „soziale Kompetenz als Erfolgsfaktor“ ergeben sich dann weitere Fragen wie,

1. Kann man den Erfolg, das Ergebnis der Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung verlässlich messen und wie?
2. Welche Instrumente, welche Möglichkeiten, stehen dafür zur Verfügung?
3. Welcher „Erfolg“ ist gemeint, ein kurz- oder eher langfristiger?

Bezüglich der ersten beiden Fragen zur Kompetenzmessung stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung (u. a. Bochumer Inventar/BIP, ISK, DNL). Die auf dem Markt etablierten Verfahren bieten den Vorteil, dass sie auf der Basis heute anerkannter psychologischer Standards entwickelt wurden und damit die wissenschaftlichen Kriterien erfüllen. Es ist zu empfehlen, dass sich eine Organisation zunächst klar macht, welche Facetten der Sozialkompetenz für sie wichtig sein sollen: Sind es bestimmte Werte (etwa Vertrauen), die die gesamte Organisation auszeichnen soll, oder sind es bestimmte Kompetenzfacetten, die alle Mitarbeitenden erfüllen sollen und/oder die funktionsabhängig zu beschreiben sind? Beim Einsatz des ausgewählten Instrumentes ist zu beachten, dass ein solides Wissen bezüglich der Nutzung, der Möglichkeiten und der Grenzen der Methode, vorhanden ist und der Einsatz verantwortungsvoll erfolgt.

Zum Aspekt „Erfolg“: Eine wichtige Fragestellung ist, welcher „Erfolg“ wird angestrebt, ein kurzfristiger (Controlling der einzelnen Maßnahme) oder eher ein langfristiger (z. B. Anstreben einer neuen bzw. Weiterentwicklung einer Unternehmenskultur durch Kompetenzentwicklung)? Die Entwicklung einer Unternehmenskultur ist ein langfristiger Prozess. Die Auswirkungen von Maßnahmen zur Förderung der sozialen Kompetenzen sind daher anhand der erreichten Fortschritte bei der Entwicklung der Unternehmenskultur nur langfristig erkennbar. So zeigen die Praxisberichte aus dem Buch „Erfolgsfaktor Sozialkompetenz“, dass die überwiegende Anzahl der Organisationen die Änderung oder Entwicklung einer anderen, einer neuen Unternehmenskultur durch Kompetenzentwicklung anstrebt.

Verfolgt ein Unternehmen stärker das Ziel, die kurzfristigen Erfolge sichtbar und nachvollziehbar zu machen, so bietet sich die Nutzung der Konzepte des Bildungscontrollings an. Je nach Ausgangssituation und Unternehmenskultur könnten u. a. diese Vorgehensweisen bzw. Konzepte gewählt werden:

- Planungsschritte gemäß den Stufen von Kirckpatrick
- Die Verfolgung des Performance-Gedankens mit dem Ausgangspunkt Gap-Analyse
- Das sehr an der konkreten Arbeitssituation orientierte GriW-Konzept.

Die Notwendigkeiten und die Möglichkeiten zur Entwicklung sozialer Kompetenzen sind offensichtlich. Zu dem jeweiligen Weg, „nur“ die Effektivität und Effizienz der aktuellen Maßnahme zu verfolgen und/oder die Realisierung einer „großen Vision“ von einer neuen, veränderten Unternehmenskultur, dazu kann es keine Empfehlungen geben. **Die Bedeutung von sozialen Kompetenzen für den Erfolg von Organisationen wird zunehmen und dass es sicher vorteilhafter ist, sich bald mit dem Thema intensiver zu befassen und sich Klarheit über den eigenen Weg zu verschaffen.**

Die diversen Umfragen und Untersuchungen zum Stand des Bildungscontrollings und zum Management sozialer Kompetenzen legen jedoch die Annahme nahe, dass es in vielen

Organisationen noch (erhebliche) Defizite gibt und dass der Start sicherlich nicht einfach sein wird. Denn der wird auch beeinflusst von

- der Organisationskultur: Was lässt die Kultur zu? Dürfen z. B. Gaps zwischen Ist und Soll (siehe Performance Konzept) offen angesprochen werden? Dürfen die Hindernisse beim Transfer öffentlich werden?
- der aktuellen Situation: Welche Ziele verfolgt die Organisation in Bezug auf das Management sozialer Kompetenzen? Geht es um Kostenreduzierung? Sollen die Kompetenzen der Mitarbeitenden im Hinblick auf Marktveränderungen gezielt erweitert werden?
- der individuellen Qualifikation der Beteiligten: Sind die mit den Aufgaben der Personalentwicklung betrauten Personen als Partner:innen und interne Unternehmensberater:innen qualifiziert und akzeptiert?
- dem bestehenden Handlungsspielraum: Ist der notwendige Handlungsspielraum für eine nachhaltige (Weiter-)Entwicklung eines Managements sozialer Kompetenzen gegeben und sind die dafür benötigten personellen und finanziellen Ressourcen verfügbar?

Das Verständnis und die Detailkenntnis der Methoden und Hilfsmittel des Managements sozialer Kompetenzen erscheinen im Vergleich zu dessen Einführung einfach, denn eine Kernfrage lautet: Ist das Management der betroffenen Organisation wirklich bereit, die Einführung und Anwendung des Management-Prozesses vorbehaltlos zu unterstützen?

Quelle: Bernd Ahrendt / Ulrich Heuke / Wolfgang Neumann / Frank Tubbesing: Erfolgsfaktor Sozialkompetenz - Mitarbeiterpotenziale systematisch identifizieren und entwickeln; 2021

Wolfgang Neumann

[neumann.wolfgang@gmx.net](mailto:neumann.wolfgang@gmx.net)