

# SOZIALE KOMPETENZ ALS SCHLÜSSELQUALIFIKATION - MYTHOS ODER REALITÄT

EINE BESTANDSAUFNAHME IM DEUTSCHSPRACHIGEN EUROPA

AUSWERTUNG UND ZUSAMMENFASSUNG DER WICHTIGSTEN  
ERKENNTNISSE

# SOZIALE KOMPETENZ ALS SCHLÜSSELQUALIFIKATION - MYTHOS ODER REALITÄT

BESTANDESAUFNAHME IM UNTERNEHMENSALLTAG: EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG\_2

FRAGEBOGEN UND METHODIK\_2

STATISTISCHE ANGABEN\_2

ZUSAMMENFASSUNG DER WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE\_3

RESULTAT 1: WELCHE KOMPETENZEN WERDEN ALS FÜR DIE ZUKUNFT WICHTIG ERACHTET?\_4

RESULTAT 2: WIE REKRUTIERT MAN SOZIAL KOMPETENTE MITARBEITER?\_4

WIE ERKENNT MAN SOZIALE KOMPETENZ IM REKRUTIERUNGSPROZESS?\_5

RESULTAT 3: WERDEN DIE FÜHRUNGSKRÄFTE IM HINBLICK AUF IHRE SOZIALE  
KOMPETENZ IM UNTERNEHMEN PERIODISCH ÜBERPRÜFT, UND WENN JA WIE?\_5

WIE WIRKEN SICH DEFIZITE VON SOZIALER  
KOMPETENZ AUS UND WIE GEHEN UNTERNEHMEN DAMIT UM?\_6

RESULTAT 4: WIE SIND DIE SPITZENPOSITIONEN BESETZT?\_7

SCHLUSSFOLGERUNG\_8\_9

## BESTANDESAUFNAHME IM UNTERNEHMENSALLTAG:

### EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Wenn man die aktuellen Bucherscheinungen im Managementbereich, Zeitschriftenartikel und das zunehmend ausufernde Seminarangebot betrachtet, so trifft man immer wieder auf den psychologischen Begriff der „Sozialen Kompetenz“. Zu beobachten ist zudem, dass in der Wirtschaft die Zuhilfenahme der Psychologie sich in dem Masse auszuweiten scheint, wie sich die Härtebedingungen im Arbeitsumfeld verschärfen. Dass Psychologie für das Management Relevanz besitzt, braucht nicht besonders betont zu werden, und an der Bedeutung der sozialen Kompetenz kann es ebenso wenig Zweifel geben.

Von Interesse ist vielmehr, ob überhaupt und, wenn ja, in welchem Ausmass soziale Kompetenz die Unternehmenswelt beeinflussen kann und wie sie dies genau tut.

Um zu einer faktenbasierten Bestandsaufnahme zur Bedeutung der sozialen Kompetenz im Unternehmensalltag zu gelangen, haben wir eine Befragung von Führungskräften in 180 Unternehmen im deutschsprachigen Europa durchgeführt. Die Rücklaufquote von über 50% bestätigte die Bedeutung des Themas. Die Hypothese, dass soziale Kompetenz im Unternehmensalltag als wichtiger Erfolgsfaktor gilt, wird in der Auswertung empirisch bestätigt. So werden von den befragten Führungskräften Mass und Sinn für das Ganze als wichtige und wünschenswerte Verhaltensweisen gefordert. Ebenso hat die Vorbildfunktion in der Führungsarbeit nach wie vor eine hohen Stellenwert.

Gefragt ist der Manager mit einer vernünftigen Bescheidenheit und der Bereitschaft, hart zu arbeiten und operativ tätig zu sein.

## FRAGEBOGEN UND METHODIK

Basis war ein Fragebogen, der im März 2006 an 180 Unternehmen im deutschsprachigen Europa (CH, AT und D) verschickt wurde. Ziel der Umfrage war eine Bestandsaufnahme zur Bedeutung der sozialen Kompetenz im Unternehmensalltag.

### STATISTISCHE ANGABEN

- Die Gesamtrücklaufquote von mehr als 50% (98 von 180) verdeutlicht das große Interesse der Wirtschaft am Thema und dessen Aktualität.
- Befragt wurden ausschliesslich Führungskräfte im mittleren und oberen Management. 86% davon waren männlich, 55% der Befragten im Alter zwischen 40 und 49 Jahren.
- Das Spektrum hinsichtlich der Firmengrösse reichte vom Kleinbetrieb mit weniger als 100 Mitarbeitern bis zum Konzern mit 5000 Mitarbeitern und mehr.
- Eigentliche Branchenschwerpunkte gab es nicht, jedoch war die Maschinenindustrie mit 20%, gefolgt von Finanzdienstleistungen 18% (Banken und Versicherungen) am häufigsten vertreten.

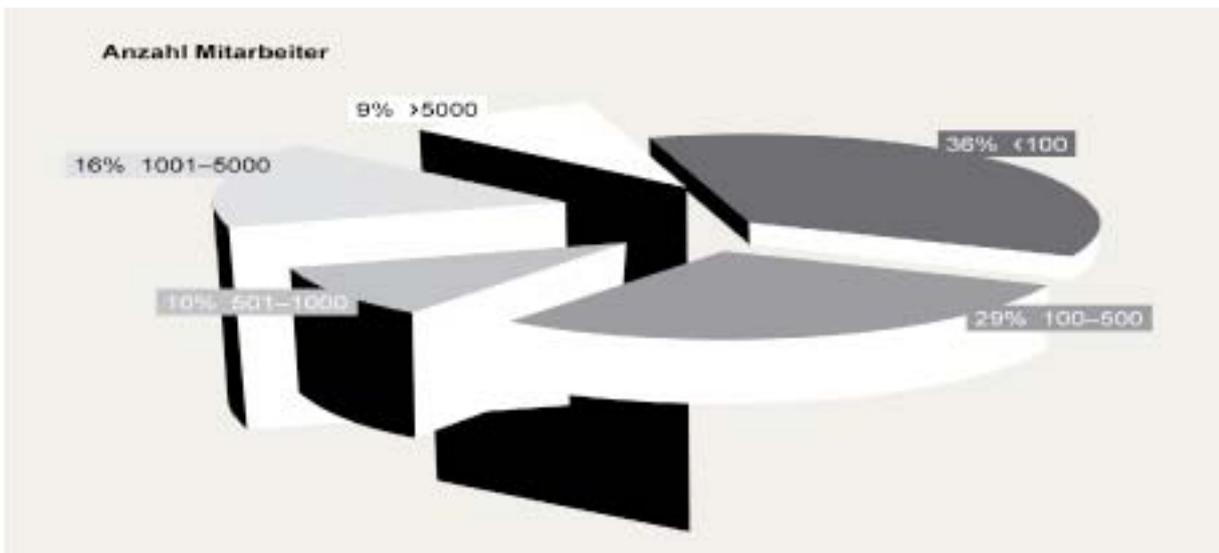


Abbildung 1: Verteilung der Mitarbeiterzahlen bei den befragten Unternehmen

## ZUSAMMENFASSUNG DER WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

Der Fragebogen wurde so gestaltet, dass neben klaren Ja/Nein-Antworten auch persönliche Meinungen und Erfahrungen geäußert werden konnten. Nachstehend werden die Schwerpunkte in ihren Kernaussagen zusammengefasst wiedergegeben.

Auf weiterführende interessante Erkenntnisse wird detaillierter in den Kapiteln der vollständigen Studie eingegangen. Ebenso finden sich die gesamten Auswertungsergebnisse im Anhang B der vollständigen Studie.

## RESULTAT 1

Aus Themenblock Status Kompetenzen heute und morgen:

### WELCHE KOMPETENZEN WERDEN ALS FÜR DIE ZUKUNFT WICHTIG ERACHTET?



Abbildung 2: Verteilung der Mitarbeiterzahlen bei den befragten Unternehmen

## RESULTAT 2

Aus Themenblock Rekrutierung sozial kompetenter Führungskräfte:

### WIE REKRUTIERT MAN SOZIAL KOMPETENTE MITARBEITER?

- 63% aller Befragten waren der Meinung, dass es äusserst schwierig ist, sozial kompetente Leute zu rekrutieren.

Nach wie vor wird die Stellenausschreibung, sei es direkt oder über ein Personalberatungsunternehmen, als die geeignetste Form, sozial

kompetente Mitarbeiter zu finden, erachtet.

Die direkte Abwerbung, auch hier extern via Headhunter oder durch das Unternehmen selber, wird ebenso als ein probates Mittel zur Rekrutierung von sozial kompetenten Mitarbeitern angesehen. Eine Erklärung dafür, dass Headhunting etwas zurückhaltender bewertet

wurde und allgemein polarisiert, mag in der Tatsache liegen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte, die abgeworben werden, sich nicht selten vor allem aufgrund finanzieller Anreize und Statusverbesserung zu einem Wechsel entschliessen.

Als ungeeignet werden Werbekampagnen und Veranstaltungen in Ausbildungsstätten beurteilt. Aus eigener Erfahrung eignen sich Letztere für ganz spezielle Bedürfnisse, beispielsweise zur Rekrutierung von Hochschulabsolventen und Berufseinsteiger.

Soziale Kompetenz steht bei diesen noch nicht im Vordergrund, vielmehr sind es Methoden- und Fachkompetenz, die im Rahmen der Nachwuchsförderung Bedeutung haben.

## WIE ERKENNT MAN SOZIALE KOMPETENZ IM REKRUTIERUNGSPROZESS?

- 76% der Befragten gaben an, dass in Ergänzung zum Interview die sozialen Kompetenzen in ihrem Unternehmen überprüft werden.
- Mit 61% ist die Referenzauskunft das am meisten genutzte Instrument. Hier versprechen sich Viele wertvolle, vertiefende Informationen, vorausgesetzt der Auskunftgeber ist bereit, offen auf Fragen einzugehen.
- 43% der befragten Unternehmen führen bei Schlüsselfunktionen Einzelassessments durch.
- 31% arbeiten mit ausgewählten Persönlichkeitstests oder grafologischen Gutachten.
- 55% der Befragten verlassen sich im Entscheidungsprozess auf ihr Bauchgefühl.
- 16% der Befragten verzichten im Einstellungsverfahren auf die Überprüfung der sozialen Kompetenzen.

Sie begründen dies mit mangelnder interner Fachkompetenz aber auch mit knappen finanziellen Ressourcen oder fehlendem Verständnis seitens der Geschäftsleitung. Folgendes Zitat unterstreicht dies: „Fehlendes Verständnis beim CEO, Änderungen sind nur von aussen möglich“.

## RESULTAT 3

### Aus Themenblock Instrumente zur Beurteilung der sozialen Kompetenz:

## WERDEN DIE FÜHRUNGSKRÄFTE IM HINBLICK AUF IHRE SOZIALE KOMPETENZ IM UNTERNEHMEN PERIODISCH ÜBERPRÜFT, UND WENN JA WIE?

- 51% der Unternehmen überprüfen systematisch und konsequent ihre Führungskräfte auf soziale Kompetenz hin.
- 10% waren der Meinung, dabei handle es sich um eine überflüssige Massnahme.
- 57% nutzen die jährliche Vorgesetztenbeurteilung, die in der Regel im Rahmen der Jahresqualifikation stattfindet. Der hohe Wert weist auf die Wichtigkeit dieser Beurteilungsmethodik hin, die sich innert wenigen Jahren signifikant durchgesetzt hat. Noch vor wenigen Jahren standen die Unternehmen einer Vorgesetztenbeurteilung eher kritisch bis ablehnend gegenüber.

## WIE WIRKEN SICH DEFIZITE VON SOZIALER KOMPETENZ AUS UND WIE GEHEN UNTERNEHMEN DAMIT UM?

Die Resultate solcher Defizite äussern sich in mangelndem Commitment seitens der Mitarbeiter, Angst, Fehlzeiten, erhöhter Fluktuation, Kräfte- und Energieverlust und letztendlich vermehrtem Führungsaufwand, der durch die Beteiligten kompensiert werden muss.

## HÄUFIG GENANNT GRÜNDE FÜR DIE DEFIZITE:

- 45% der Befragten gaben an, sozial inkompetente Führungskräfte zu beschäftigen. Die Rechtfertigung dafür bestand darin, dass diese trotzdem erfolgreich in der Zielerreichung sind, vor allem was die Zahlenresultate anbelangt.
- Diese Aussage steht in Widerspruch zu 61%, die es ausschlossen, dass Führungssituationen existierten, die sozial inkompetentes Verhalten erlaubten.
- 63% bestätigten, dass es auf dem Bewerbermarkt sehr schwierig ist, sozial kompetente Führungskräfte zu finden und auszuwählen. Dies mag einer der Gründe sein, wieso man sich von sozial inkompetenten Führungskräften nicht so rasch trennt, nach dem Motto „lieber den Spatz in der Hand.....“

## HÄUFIG GENANNT AUSWIRKUNGEN DER DEFIZITE:

- Erhöhte Fluktuation, Wissensabgang
- Kräfte- und Energieverlust
- Mangelndes Commitment
- Angst und schlechtes Betriebsklima
- Fehlzeiten
- Vermehrter Führungsaufwand

## WELCHE MASSNAHMEN GEGEN DIE DEFIZITE WERDEN ERGRIFFEN:

- 92% suchen das direkte Gespräch mit demjenigen, der die Defizite aufweist oder bieten ein Coaching an. Allerdings wird betont, dass dies mit einem hohen Führungsaufwand verbunden sei.
- 51% greifen auf Weiterbildungsmassnahmen zurück.
- 13% unternehmen gar nichts, solange die Zahlen stimmen.

## RESULTAT 4

### Aus Themenblock soziale Kompetenz im Wirtschaftsalltag:

#### WIE SIND DIE SPITZENPOSITIONEN BESETZT?

- 98% sind der Meinung, dass soziale Kompetenz eine bedeutende Schlüsselqualifikation darstellt, um den langfristigen Erfolg zu sichern.

Allerdings: „Oben ist die Luft dünn, und es weht ein eisiger Wind“.

- 73% der Befragten war der Meinung, dass Spitzenpositionen in der Wirtschaft mehrheitlich nicht mit sozial kompetenten Persönlichkeiten besetzt sind, sondern mit sogenannten Egomane, die zu stark auf eigenen Profit, Macht und Anerkennung fokussiert sind.
- 63% erachten es als äusserst schwierig, sozial kompetente Führungskräfte beziehungsweise Schlüsselfiguren zu rekrutieren.
- 78% sind der Meinung, dass soziale Kompetenz wenn nötig auch zu Lasten der Fachkompetenz *bewertet* werden muss.
- 80% haben kein Salärssystem das die sozialen Kompetenzen explizit berücksichtigt.

#### FOLGENDE GRÜNDE WERDEN DAFÜR GENANNT:

- Soziale Kompetenz werde als wichtig eingestuft, aber nicht ganz so bedeutend und attraktiv angesehen wie der zahlenorientierte Netzwerker.
- Soziale Kompetenzen hätten bei der Besetzung von Spitzenpositionen eine minimale Bedeutung und bestünden aus Lippenbekenntnissen.
- Der Erfolg muss zu schnell sichtbar gemacht werden. Kurzfristiges Ausrichten an Shareholder Value.
- Soziale Kompetenzen werden in Management-Ausbildungen zuwenig profund thematisiert und nicht selten stelle diese Auseinandersetzung eine Alibi-Übung dar.
- Die Wirtschaft sei vielmehr sach- als menschenorientiert.
- Macht und Geldgier würden dominieren.
- Gewinnstreben gehe zu lasten ethischer Haltung, Prinzipien und Wertvorstellungen.
- Die kurzfristigen finanziellen Erfolge seien attraktiver als auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Strategien, deren Erfolge sich kaum im 3-Monate-Rhythmus ausweisen lassen.

## WOHIN GEHEN DIE WÜNSCHE?

Die Zeiten des Personenkults sind vorbei. Anstelle der Propheten werden nüchterne Umsetzer erwartet, Wirtschaftskapitäne also, die nicht nach den Sternen greifen, sondern das Ruder fest in der Hand haben.<sup>1</sup> Auch die Befragten bestätigen diese Aussage weitgehend.

Gefragt ist der Manager mit einer vernünftigen Bescheidenheit und mit der Bereitschaft, hart zu arbeiten und operativ tätig zu sein. Auch die Vorbildfunktion hat unverändert einen sehr hohen Stellenwert und wurde in der Umfrage als eine der wichtigsten Funktionen auf Managementebene bezeichnet.

Mass und „Sinn für das Ganze“ sind weitere wichtige Aspekte, die in der Führungsarbeit an Bedeutung gewinnen. Zitat aus dem Fragebogen: „Wir müssen lernen, dass Optimierung, Erfolg und Maximierung Verderben bedeutet“.

## SCHLUSSFOLGERUNG

Die Managementqualität wird von den Schlüsselqualifikationen der Beteiligten bestimmt, wozu zweifelsohne auch die soziale Kompetenz gehört. Trotz dieser allgemein akzeptierten Tatsache lassen die Aussagen der 180 befragten Führungskräfte eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität hinsichtlich des Stellenwerts und der Förderung von sozialer Kompetenz im Unternehmen erkennen. Die Aussage von Camus „An Kaisern fehlt es uns nicht, nur an Persönlichkeiten“, unterstreicht den Wunsch der Menschen nach vertrauensschaffenden Vorbildern. Wie die Umfrage-Resultate belegen, scheint nun der Maximierungseuphorie in der Wirtschaft die Ernüchterung zu folgen. Leistungsdruck, Wertezusammenbruch und Orientierungslosigkeit sind keine Schlagwörter mehr für chronische Pessimisten sondern herausforderndes Faktum, dem sich

die Menschen im Berufs- und Privatleben tagtäglich stellen müssen.

Der wieder stärker werdende Ruf nach Persönlichkeiten sollte aber nicht dazu verleiten, den Fokus nur auf Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale oder gar auf charismatische Ausstrahlung zu richten. Die Gefahr dabei ist darin gegeben, dass das „was jemand ist“, mehr gewichtet wird, als das „was jemand tut“. Charisma zu haben alleine genügt nicht, um ein Unternehmen erfolgreich führen zu können. Hingegen sind Führungskräfte und Manager gefragt, die bereit sind ihre Person der Sache und dem Zweck unterzuordnen. Wie die Auswertungsergebnisse aufzeigen, gehören Sachkenntnisse gepaart mit Bescheidenheit und Respekt gegenüber Menschen und Umwelt zum zukünftigen Profil einer sozial kompetenten Persönlichkeit.

Zusammenfassend beeinflussen nicht nur die psychologischen und personalen Aspekte, wozu auch die soziale Kompetenz gehört, den Verlauf eines Unternehmens. Viele weitere Faktoren, wie in dieser Arbeit dargelegt, sind bedeutend, um den vielfältigen Aspekten einer Unternehmensführung gerecht zu werden. Nicht eine Kompetenz allein, sondern das Zusammenwirken und die Verzahnung wichtiger Schlüsselkompetenzen sichern das Überleben eines Unternehmens. Damit aus Kompetenzen Kapital entsteht, müssen die personalen Aspekte gefördert werden. Die soziale Kompetenz ist dabei eine Fähigkeit, die man nicht sehen und greifen kann, die den Marktwert aber wesentlich mitbestimmt und einen entscheidenden immateriellen Unternehmenswert darstellt. Manager und Führungskräfte sind somit mit ihrer ganzen Persönlichkeit und in ihrem Verantwortungsverständnis gefordert, denn sie haben die Aufgabe, Nachhaltigkeit zu schaffen und den Erfolg nicht nur für einzelne sondern für viele Beteiligte zu sichern.

<sup>1</sup> Handelszeitung (2006), Seite 28

Das kompromisslose Durchsetzen eigener Praktiken und Vorstellungen muss einer grösseren Verständnis- und Anpassungsbereitschaft weichen, die von gegenseitigem Respekt getragen wird. Will man Frustrations- und Aggressionspotenzial bei Mitarbeitern dämpfen anstatt steigern, will man motiviertes und sogar innovatives Engagement, so sind Veränderungsprozesse gefragt, die sozial kompetentes Verhalten entwickeln, fördern und auch honorieren.

Die Optimierung bestehender und die Entwicklung neuer, valider, speziell auf den Arbeitsbereich zugeschnittener Instrumente zur Messung der kognitiv sozialen Kompetenzen sind Aufgaben, denen sich die Personalpsychologie in Zukunft ebenfalls stellen muss. Instrumente, Strategien und Strukturen sind wichtig. Die Werte werden aber von Menschen gelebt, die sich wechselseitig beeinflussen, worin sowohl Gefahren als auch Chancen liegen. Vor allem in Zeiten, in denen die Arbeit und Ressourcen knapper werden und sich Menschen nicht mehr nur über die Leistung definieren können, sind Werte gefordert, die der Selbstachtung und dem Respekt vor anderen dienen, um Wettbewerbsfähigkeit und den sozialen Frieden langfristig zu sichern. Der Fokus muss auf eine Unternehmenskultur gerichtet sein, die die Leute befähigt und motiviert, konstruktiv mit sich und anderen umzugehen.

**MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER**  
EXECUTIVE SEARCH - ASSESSMENT - DEVELOPMENT



**YOLANDA MUSSETTI, MBA**  
GESCHÄFTSFÜHRERIN

**MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER**

Dorfstrasse 5

CH-8700 KÜSNACHT

TELEFON: +41 (0)44 912 14 36

TELEFAX: +41 (0)44 912 14 19

E-MAIL: [info@mussettipartner.ch](mailto:info@mussettipartner.ch)

WEB: [www.mussettipartner.ch](http://www.mussettipartner.ch)