
Teil A

1 Erfolgsfaktor Sozialkompetenz – eine Einführung in das Thema

Wolfgang Neumann

1.1 Zur Bedeutung der Sozialkompetenzen

Es kann als Konsens angesehen werden, dass zur Umsetzung der neuen organisationalen Ansätze (agile Arbeitsformen, selbstorganisierende Teams, neue Geschäftsmodelle, New Work) und zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen (Digitalisierung, Globalisierung, VUCA-Welt, andere Vorstellungen der neuen Generationen vom Arbeitsleben, Homeoffice in der Corona-Zeit) die Entwicklung sozialer Kompetenzen erforderlich ist – bzw. diese jetzt Voraussetzung dafür sind. Die aktuellen Diskussionen über Homeoffice beispielsweise zeigen, dass die Entscheidung für das Homeoffice auf Basis einer vorhandenen Vertrauenskultur erleichtert oder durch eine Misstrauenskultur behindert wird.

Aus vielen Studien zur Frage, welche Fähigkeiten wir in der Arbeitswelt der Zukunft brauchen, u. a. aus der Studie des Weltwirtschaftsforums zur Zukunft der Arbeit (vgl. Weltwirtschaftsforum (2020a)), geht hervor, welche Kompetenzen in Zukunft wichtig sein werden. Die vom Weltwirtschaftsforum im Rahmen des »Future of Jobs Survey« Befragten nannten hinsichtlich ihrer Erwartungen für das Jahr 2025 (vgl. Weltwirtschaftsforum (2020b)) folgende Punkte:

- 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 zehn wichtigsten Kompetenzen sind fachlicher Natur, nämlich der Umgang mit neuen Technologien, und zwar sowohl die Nutzung als auch die Programmierung.
- 50 % aller Beschäftigten werden bis 2025 aufgrund der Einführung neuer Technologien eine Umschulung benötigen.

Dieser steigenden Bedeutung von sozialen Kompetenzen in der neuen Arbeitswelt steht ein Defizit im von Führungskräften – und damit in deren Sozialkompetenz – gegenüber, wie u. a. in dem Fehlzeitenreport der AOK (vgl. AOK (2020)) festgestellt wird. Darin heißt es u. a.:

- »Die gesundheitlichen Belastungen bei Beschäftigten mit einer als fair empfundenen Führungskraft sind nur ein Viertel so hoch wie bei den Beschäftigten mit einer als unfair empfundenen Führungskraft. Gefühlte Ungerechtigkeit bringt dabei insbesondere emotionale Irritationen und psychosomatische Beschwerden mit sich« (AOK (2020), S. 1).
- »Was für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Job vor allem zählt, sind Anerkennung, Vertrauen und eine faire Streitkultur. Doch genau hier haben viele

Unternehmen noch Nachholbedarf: Jedem zweiten Beschäftigten (46,4 Prozent) fehlt es derzeit an gerechten Konfliktlösungen. Wertschätzung im Job vermissen 40,8 Prozent. Und auch die Rückendeckung kommt zu kurz: Rund ein Drittel (32,9 Prozent) der Befragten bemängelt, dass das Unternehmen nicht hinter dem Personal steht« (AOK (2020), S. 2).

- »Neben der Bewertung einzelner Entscheidungen hat für Beschäftigte die gelebte Unternehmenskultur erheblichen Einfluss, was wiederum Folgewirkungen für die Arbeitgeberattraktivität und die Gesundheit hat. Ein erlebtes Wir-Gefühl stärkt daher die Bindungskraft und erhöht das Vertrauen. Dadurch steigt auch die intrinsische Motivation, Herausforderungen und Krisen gemeinsam zu bewältigen« (AOK (2020), S. 2).

Angesichts dieser beiden Umfragen zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen den zukünftig notwendigen Kompetenzen und den aktuell vorhandenen (Führungs-)Kompetenzen. Damit stellen sich drei Kernfragen zur gezielten Entwicklung der sozialen Kompetenzen:

1. Wie sieht eine an den Organisationszielen erfolgreich ausgerichtete Kompetenzentwicklung aus?
2. Durch welche Maßnahmen können die Kompetenzen verändert, entwickelt werden?
3. In welchem Ausmaß sind Kompetenzveränderungen möglich?

Der Schwerpunkt dieses Buches liegt in der Auseinandersetzung mit der ersten Frage und somit auf dem Management der sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden, was die an den (Organisations-)Zielen ausgerichtete und auf die Wirksamkeit hin überprüfte Entwicklung (Bildungscontrolling) sozialer Kompetenzen beinhaltet. Bezüglich der anderen beiden Kernfragen wird auf die zu dem Thema zahlreich erschienene Literatur (vgl. stellvertretend Kauffeld/Paulsen (2018) oder Erpenbeck et al. (2017)) verwiesen.

1.2 Kombination von Kompetenzmessung und Bildungscontrolling

Aus dem Anspruch »Soziale Kompetenz als messbarer Erfolgsfaktor« ergeben sich vor allem folgende Fragen:

- Kann man den Erfolg, das Ergebnis der Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung verlässlich analysieren?
- Welche Instrumente resp. Möglichkeiten stehen dafür zur Verfügung?
- Was ist unter dem Begriff »Erfolg« zu verstehen, etwa eine kurz- oder eine eher langfristige Blickrichtung?

Wie dieses Buch zeigen wird, ist eine Erfolgsanalyse der Maßnahmen einschließlich der Ergebnisse fundiert möglich. Einige bewährte Messverfahren werden wir Ihnen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – in Kapitel 3.3 vorstellen.

Was den Erfolg betrifft, so ist die Entwicklung einer Organisationskultur ein langfristiger Prozess und die Auswirkungen von Maßnahmen zur Förderung der sozialen Kompetenzen sind daher anhand der erreichten Fortschritte bei der Kulturentwicklung nur langfristig erkennbar. Die überwiegende Anzahl der Best-Practice-Beiträge zeigt, dass deren Erfolgsziel die Gestaltung resp. Entwicklung ihrer jeweiligen Organisationskultur in eine bestimmte Richtung ist. Hier sind eher die organisationskulturellen Fortschritte der Maßstab für den Erfolg der Entwicklungsaktivitäten sozialer Kompetenzen. Die Beiträge zeigen hierbei entsprechend auf, welche große Bedeutung die Entwicklung der sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden für die Organisation hat. Die konsequente Verfolgung des Ziels einer bestimmten Organisationskultur macht deutlich, dass sie diese auch als Grundlage für ihren wirtschaftlichen Erfolg sehen.

Dieser sowohl direkte als auch indirekte Zusammenhang wird durch zahlreiche Studien bestätigt (vgl. Sackmann (2017), S.147 sowie Tabelle 5.1), und Kellner/Bosch postulieren, dass der qualitative Nutzen von Maßnahmen zur Entwicklung von Kompetenzen mittel- bis langfristig für den wirtschaftlichen Organisationserfolg wichtiger sind als der kurzfristige monetäre Wertbeitrag (vgl. Kellner/Bosch (2004), S. 53).

Es zeigt sich dagegen zunehmend, dass viele Organisationen Wert legen auf eine Messung des Nutzens bzw. des Erfolgs von Maßnahmen zur Entwicklung sozialer Kompetenzen. So fragen zunehmend Unternehmen, aber auch die öffentlichen Verwaltungen, die sich für die Analyse von Kompetenzen interessieren, nach der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen. Aus diesem Grund hat z. B. das Land Berlin, hier die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen, die zgs consult GmbH mit einer Ausschreibung beauftragt, um Erfolgskontrollen von durchgeführten Maßnahmen vornehmen zu lassen. Dies erfolgt auch aufgrund der Anforderungen, die für die Umsetzung von Projekten beim Einsatz von Mitteln des Europäischen Sozialfonds in der Förderperiode 2014-2020 zu erfüllen sind und die beinhalten, dass die erzielten Ergebnisse der Förderung stärker als bisher nachzuweisen sind. Wert gelegt wird insbesondere auf die Entwicklungsfortschritte bei den durch die Qualifizierung erworbenen und ausgebauten Kompetenzen und Fähigkeiten. Dafür ist eine zentrale Kompetenzfortschrittmessung vorgesehen, die für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer verpflichtend ist und bei einem externen, extra eingerichteten Kompetenzzentrum durchgeführt wird (vgl. zgs consult GmbH (2018), S.9). Verfolgt eine Organisation stärker das Ziel, die kurzfristigen Erfolge sichtbar und nachvollziehbar zu machen, so bietet sich die Nutzung der unter Kapitel 4. vorgestellten Konzepte zum Bildungscontrolling an, aber auch eine Kombination von Kompetenzanalyse und Bildungscontrolling ist eine mögliche Vorgehensweise.

Es wird deutlich, dass Kompetenzanalyse und Bildungscontrolling zusammenpassen; beide lassen sich miteinander verknüpfen und auf diese Weise den »Erfolgsfaktor Sozialkompetenz« sichtbar werden (vgl. auch Abb. 1.1). So bietet etwa das DNLA-Verfahren (siehe Kapitel 3.3.4) neben der Messung von Sozialkompetenzen auch die Möglichkeit,