

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative Verwaltung“, Ausgabe 10/2008. Weitere Infos unter: iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com, Internet: www.innovative-verwaltung.de. © 2008 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

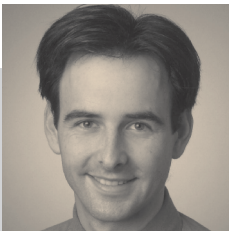
Schulung der Sozialkompetenz schon in der Ausbildung

Vor allem Probleme und Konflikte erfordern mehr soziale Kompetenz

Immer häufiger wird von Nachwuchskräften die Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz gefordert.

Sie ist ein wesentlicher Baustein in der persönlichen Entwicklung eines jungen Menschen. Einzelne

Bereiche der Sozialkompetenz können im Rahmen der Verwaltungsausbildung gezielt gefördert werden.



Marco Weißer

ist beschäftigt bei der Gemeinde Krißfel und nebenamtlicher Dozent beim Hessischen Verwaltungsschulverband und der Akademie für öffentliche Verwaltung des Freistaates Sachsen

Während es früher für Nachwuchskräfte entscheidend war, der beste Fachmann für eine Sache zu werden (Fachkompetenz), der mit den Methoden und Techniken (Methodenkompetenz) seines Faches vertraut ist und sich auch noch gut verkaufen kann (persönliche Kompetenz), so reicht das inzwischen nicht mehr aus. Zusätzlich ist soziale Kompetenz mehr denn je gefragt. Sie ist die am meisten unterentwickelte aller Kompetenzen. Gerade im Berufsalltag sind aber Teilaspekte der Sozialkompetenz unverzichtbar. Unter

Sozialkompetenz versteht man den Zusammenhang zwischen verschiedenen Charaktermerkmalen und Verhaltensmustern, die eine Person in die Lage versetzen, sich selbst und andere zu führen und sie zur (kollektiven und individuellen) Problemlösung zu befähigen. In der Sozialkompetenz vereinen sich Durchsetzungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Rollenflexibilität, Verhandlungsgeschick und Konfliktlösungskompetenz. Darüber hinaus können Extra- und Introversion noch der Sozialkompetenz zugerechnet werden. Im „Haus der Handlungskompetenz“ hat die Sozialkompetenz einen – im wahrsten Sinne des Wortes – fundamentalen Stellenwert (siehe Grafik Seite 19).

Die Durchsetzungsfähigkeit

Gerade Auszubildende, die mit der Entscheidung für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst in ein komplexes System eintreten, müssen lernen, sich durchzusetzen. Das gilt gegenüber Kollegen/innen, Vorgesetzten, Lehrern/innen und auch Ausbildern/innen. Die Durchsetzungsfähigkeit knüpft an Werte wie Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl an.

Diese Faktoren sind auch in einer Organisationseinheit von großer Bedeutung, wenn es darum geht, seinen Stand-

punkt zu vertreten. Umso wichtiger werden diese Faktoren während des Erwachsenwerdens bzw. in der Ausbildung. Immer wieder wird die Durchsetzungsfähigkeit zu einer entscheidenden Größe für den Erfolg eines Menschen. Junge Nachwuchskräfte können im Wege von Lernpartnerschaften und Coaching- bzw. Mentoring-Prozessen von den älteren Kollegen/innen Durchsetzungsfähigkeit durch Beobachten, durch Nachahmen oder eigenes Probieren in einem vorher definierten Rahmen lernen.

Die Teamfähigkeit

Aufgrund des Rückgangs arbeitsteiliger Prozesse und Abläufe in den Verwaltungen wird die Teamfähigkeit im Hinblick auf die zu erledigenden Aufgaben immer wichtiger. Teamfähig sein, das wird in nahezu allen Stellenausschreibungen vorausgesetzt. Das bedeutet aber auch, die Durchsetzungsfähigkeit gerade nicht „ohne Rücksicht auf Verluste“ auszuüben. Der Nachwuchs sollte den Teamgedanken verstanden haben und nicht als „Toll, ein anderer macht's“, wie es im Berufsleben oft falsch interpretiert wird.

Zunächst geht es bei der Forderung nach Teamfähigkeit um Aspekte der eigenen Persönlichkeit. Diese gilt es manchmal

„hinten anzustellen“ und das eigene Ego unter Kontrolle zu halten.

Auch Anschuldigungen und Vorwürfe an Ausbilder, die Schule, die Lehrer, die Eltern, was diese alles schlecht gemacht haben und nicht hätten tun sollen, führen lediglich dazu, dass die Teamfähigkeit an Substanz verliert und die Jugendlichen ihre Verantwortung abgeben. Gerade die Übernahme von Verantwortung ist aber im Rahmen von neuen Steuerungskonzepten in der öffentlichen Verwaltung ein entscheidender Aspekt bei der Auswahl kompetenter Nachwuchskräfte.

Gerade im Rahmen der Teamfähigkeit können die Auszubildenden lernen, Verantwortung zu bekommen, abzugeben, zu verteilen, neu zuzuschneiden, zu ändern usw. In der Praxis bewährt hat sich ein vorher abgegrenzter Verantwortungsbereich, in dem junge Mitarbeiter/innen sich einmal von dem Gedanken leiten lassen können: „Wenn ich hier was zu sagen hätte, dann ...!“ Solche Spiele laden die Nachwuchskräfte zu eigenständigen „Suchbewegungen“ an. Das bedeutet, sie gelangen von Einsichten (d. h. eine Sicht) zu Sichtweisen (d. h. umfassendere Wahrnehmung und Beobachtung). Dadurch verändert sich ihre Wirklichkeit, und sie entwickeln kreative Problembearbeitungs-/Lösungsstrategien. Diese sollten natürlich mit dem Ausbilder besprochen werden.

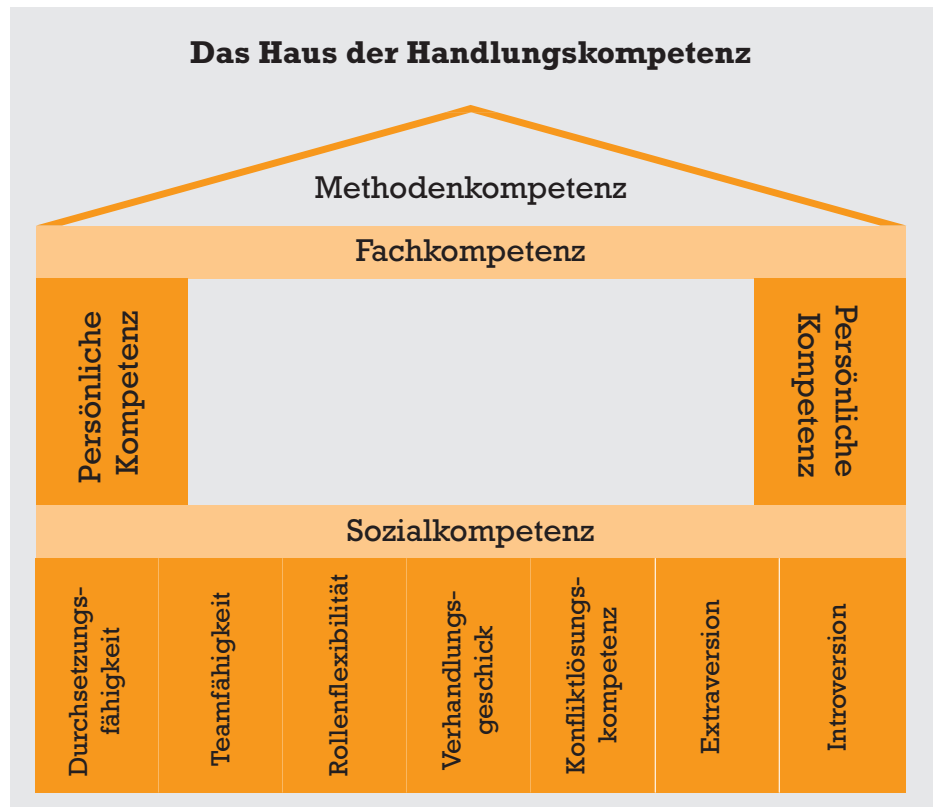
Die Rollenflexibilität

Die Rollenflexibilität kann sich auf einzelne Nachwuchskräfte und auf ein gesamtes Team beziehen. Es gibt in jeder noch so kleinen Verwaltung „Einzelspieler“, die so eine Art „Star“ sind. Damit sind ältere Nachwuchskräfte, aber auch Mitarbeiter/innen gemeint, die besonders begabt/talentierte sind und für ihr Können und ihre Erfahrung bewundert werden. Ein solcher Auszubildender/Mitarbeiter kann im Wege der Rollenflexibilität vielleicht vom „Bewunderten“ zum „Bewunderer“ werden, d. h., er kann zu einer Art Pate, gerade für den Nachwuchs, werden. Er kann sie anleiten, ihren eigenen Weg zu finden und zu gehen. Es ist für junge Menschen ein tolles Gefühl, wenn eine erfahrene Nachwuchskraft oder ein älterer Kollege mit ihnen arbeitet oder

ihnen Tipps für ihr eigene Entwicklung oder Ausbildung gibt. Für die Nachwuchskräfte ist es eine Art Personalentwicklung; sie werden wahrgenommen und erfahren Wertschätzung und Anerkennung.

Der Nachwuchs lernt so von einem Erfahrenen die „Basics“, sowohl fachlich als

Verhandlungsgeschick ist letztlich ein Ausrastieren von unterschiedlich priorisierten Werten zwischen mindestens zwei Menschen. Zum Trainieren des Verhandlungsgeschicks bieten sich Rollenspiele und Videoaufzeichnungen an. Im Anschluss daran können Reaktionen, Emoti-



auch im sozialen Kontext, z. B. Normen, Werte und Einstellungen. Oft benötigt gerade eine Nachwuchskraft einen solchen Menschen, der sie an die Hand nimmt und ein Stück des Weges in der Verwaltung mit ihr geht. Neben der individuellen Rollenflexibilität der Pate fördert die Verwaltung auf diese Weise eine effektive und effiziente Personalentwicklung.

Das Verhandlungsgeschick

Verhandlungsgeschick im Rahmen der sozialen Kompetenz umfasst Faktoren wie Einfühlungsvermögen, Diplomatie und Empathie. Gerade im Berufsleben wird es immer wieder darum gehen, ein gutes Verhandlungsgeschick unter Beweis zu stellen.

onen und Erlebtes analysiert und besprochen werden.

Die Konfliktlösungskompetenz

Trotz guten Verhandlungsgeschicks kann und wird es in der Praxis im Rahmen von Diskussionen und Verhandlungen immer wieder Konflikte geben, die gelöst werden müssen. Unter Konfliktlösungskompetenz kann in diesem Kontext verstanden werden, ein für alle Beteiligten akzeptables und annehmbares Ergebnis das man erzielen kann, ohne dabei die Werte, Einstellungen und Glaubenssätze der Konfliktpartner in grober Weise zu verletzen. Letztlich gibt es nicht „den“ Konflikt. Es werden vielmehr unterschieden:

- **Rollenkonflikte:** Jemand fühlt sich nicht wohl in seiner Rolle, ist über- oder unterfordert.
- **Verteilungskonflikte:** Hier ist der Gewinn der einen Seite der Verlust der anderen.
- **persönliche Konflikte:** Eigenschaften und Verhaltensweisen der Konfliktparteien stehen im Mittelpunkt (z. B. Mobbing).
- **Zielkonflikte:** Dies kann innere Konflikte betreffen, z. B. wenn sich eine Person zwischen mehreren Möglichkeiten entscheiden muss, oder äußere, wenn zwei Konfliktpartner unvereinbare Ziele verfolgen.
- **Methodenkonflikte:** Die Beteiligten sind sich zwar hinsichtlich der Ziele einig, aber die Wege und Methoden werden unterschiedlich bewertet.
- **Wertekonflikte:** Eine Handlung steht im Gegensatz zu den eigenen ethischen Grundwerten.

Generell können Konflikte auf drei Ebenen betrachtet werden: der rationalen (die Sache selbst), der emotionalen (die Person selbst) und der sozialen (die Beziehung). Meist treten nur die Konfliktsymptome offen zutage, die Ursachen bleiben hingegen im Verborgenen (Eisberg-Syndrom).

Im Endeffekt geht es im Rahmen von Konfliktlösungskompetenzen um Konfliktmanagement, d. h. um Zielsetzung, Planung, Entscheidung und Durchführung im Hinblick auf das zu lösende Problem. Hier sind Vier-Augen-Gespräche ein Erfolgsindikator, um Konflikte herauszuarbeiten und mit dem Nachwuchs an Strategien zu arbeiten, wie sie beigelegt werden können. Vom Ausbilder sollte dabei zwar der Anstoß, aber nicht die Lösung kommen. Diese kann zusammen mit dem Auszubildenden erarbeitet werden. Hier bieten sich insbesondere systemische und hypothetische Fragetechniken an.

Die Extra- und Introversion

Neben den bisher beschriebenen Teilkompetenzen sind die beiden Faktoren Extra- und Intraversion ebenfalls eng mit dem Thema Konflikte verzahnt. Gerade im Bereich der Konfliktbearbeitung spielt es eine große Rolle, ob es der Ausbilder mit

einem/r eher introvertierten oder extrovertierten Auszubildenden zu tun hat. Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Konfliktlösungskompetenz spielt hier die Beachtung von persönlichen Neigungen und Charaktereigenschaften eine besondere Rolle.

Wir alle kennen Menschen, die über gute kommunikative Fähigkeiten verfügen, charmant sind, sich für ihre Mitmenschen interessieren und wissen, was diesen wichtig ist. Sie sprechen jeden Mitarbeiter ohne Vorbehalte an und kommen locker ins Gespräch, selbst wenn es nur ein „Small Talk“ ist. Diese Menschen würden wir als extravertiert bezeichnen. Dann gibt es die anderen Menschen, die kaum jemand bemerkt, selbst wenn sie da sind. Sie verfügen, das kommt erschwerend hinzu, häufig über unterentwickelte kommunikative Kompetenzen und haben Schwierigkeiten, mit anderen ins Gespräch zu kommen. Zudem werden solche Gespräche oft als unangenehm empfunden. Diese Menschen würden wir eher als introvertiert bezeichnen.

Nun gibt es bei den Auszubildenden in den Verwaltungen beide Typen, und diese natürlich in verschiedenen Ausprägungen. Auszubildende, die von Natur aus extravertiert sind, können lernen, sich in Situationen zurückzunehmen. Nachwuchskräfte, die eher introvertiert sind, können lernen, über sich „hinauszuwachsen“. Hierfür bieten sich – ähnlich wie bei Teamfähigkeit oder Rollenflexibilität – Teamspiele und Gruppenübungen an, die aufgezeichnet und im Anschluss besprochen werden.

Auf diese Weise lernt der Nachwuchs die jeweils andere Seite eines Charakterzuges oder Wertes kennen. Das sichert den jungen Menschen eine erhöhte Selbstwahrnehmung und -steuerung. Und je besser sie in diesem „Gewässer der Wahrnehmung“ manövrieren können, desto geringer ist die Gefahr, dass sie mit ihrem eigenen Schiff havariieren.

Sozialkompetenz – Erfolgsfaktor für gute Ausbildung

Generell ist im Bereich der Sozialkompetenz-Schulung das Thema „Kommunikation“ von großer Bedeutung. Die Ausbilder haben die Pflicht, immer in einem ein-

schätzbaren Bereich ansprechbar zu sein.

Letztlich geht es im Rahmen der Sozialkompetenz immer wieder um die Frage, wie den Nachwuchskräften ihr eigenes Verhalten, das ihnen meistens nicht bewusst ist, nahegebracht werden kann und wie sie sich unter Aspekten der Teamfähigkeit und der Rollenflexibilität ein breiteres Repertoire an „Rollenkompetenzen“ aneignen können.

Dafür können mit einem Kommunikationstrainer oder Coach verschiedene Szenarien aus dem Berufsalltag skizziert werden. Das kann z. B. mit einer Metaplan-Wand, mit einem Flip-Chart oder auch mit einer imaginären Bühne geschehen. Das Arbeiten mit Bühnen hat im Rahmen von Coaching-Prozessen den Vorteil, dass der Auszubildende den verschiedenen Personen und Gegenständen durch die räumliche Anordnung auf der Bühne eine unterschiedliche Bedeutung und Gewichtung beimessen kann. Insbesondere ist der Vorteil darin zu sehen, dass durch die Tiefe der Bühne die Gegenstände oder Personen, die zurzeit keine Bedeutung im Prozess haben, im wahrsten Sinne des Wortes in den Hintergrund treten können. Das wirkt sich auf die Trainingssituation und das Befinden des Auszubildenden positiv aus. Ein solches Arbeiten ist zwar für den Nachwuchs von großer Wichtigkeit, allerdings dürfte auch für die einzelnen Ausbilder/innen Interesse an solchen „Lern- und Reflexionswerkstätten“ bestehen, um besser mit den jungen Mitarbeitern/innen umgehen zu lernen.

Je größer die Flexibilität in den oben beschriebenen Teilkompetenzen der Sozialkompetenz ist, desto souveräner können Auszubildende die Anforderungen im Berufsalltag, in der Schule, der Ausbildung meistern. Vermutlich wird die gesamte Ausbildung für beide Seiten ertragreicher. Um diese Teilbereiche der Sozialkompetenz lernen und trainieren zu können, müssen gerade die Auszubildenden das allerdings auch wollen. Gerade hier sind ausgeprägte Trägheit und Desinteresse (auf beiden Seiten) aus meiner Sicht Ursachen für eine noch zu praxisfremde Ausbildung.

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie bei **Marco Weißer, E-Mail: effico@effico.de.** ●