

# «Sozialkompetenz ist ein Mythos»

**Katja Unkel** Die Managementberaterin erklärt, warum sich Chefs weniger auf Soft Skills und mehr auf Management-Handwerk konzentrieren sollten.

INTERVIEW: AXEL GLOGER

Sie haben Ihrem Buch den Titel «Sozialkompetenz – ein Manager-Märchen?» gegeben. Stimmen Sie damit in das verbreitete Lamento ein, Führungskräfte hätten keine Sozialkompetenz?

**Katja Unkel:** Das Gegenteil ist der Fall. Es gibt keine Kompetenzlücke. Das ganze Gerede vom Mangel an Sozialkompetenz – nichts als ein Märchen!

Moment mal bitte, das ist ja eine starke Aussage. Womit stützen Sie die?

Durch eigene Anschauung an verschiedenen Stationen meines Berufsweges. Ich habe in einer Führungsposition gearbeitet und während meiner Tätigkeit als Beraterin und Trainerin habe ich über 1000 Manager aus nächster Nähe erleben dürfen. Der Befund war immer derselbe. Den Leuten mangelt es nicht an Sozialkompetenz. Ich habe keinen solchen Fall erlebt.

Und was ist mit dieser ganzen Helferindustrie, die uns bescheinigt, der Mangel an Sozialkompetenz sei nahezu ubiquitär? Ja, überall hören wir: «Ingenieuren und Naturwissenschaftlern fehlen Sozialkompetenzen» oder: Dieser und jener Top-Manager hätten nicht das erwartete Mass an Soft Skills. Das ist leicht dahingesagt, und weil es scheinbar so überzeugend und vor allem unscharf formuliert ist, hinterfragt es keiner. Das bildet den Nährboden für die Helferindustrie, von der Sie zu Recht sprechen. Berater, Professoren und Buchautoren machen genau damit ein gutes Geschäft. Sie bescheinigen ihrer Zielgruppe das Defizit an Soft Skills, schüren den Schmerz über den Mangel – und verdienen an seiner Therapie. Die Soft-Skills-Bücher, Sozialkompetenz-Trainings und allerlei Dienstleistungen drumherum sind Legion. Etwas davon passt für jeden.

Was ist daran so schlimm?

Weil es nicht nur nichts nützt, sondern sogar schadet. Es ist das Medikament für einen Befund, den es so gar nicht gibt. Die Manager werden in die Irre geleitet. Es wird das vermeintliche Idealbild gezeigt, und dann wird ihnen erklärt, wie weit sie davon entfernt sind. Fragen wir eine beliebige Gruppe von Verantwortungsträgern nach der idealen Führungskraft; das habe ich in meinen Workshops oft genug getan. Heraus kommen Eigenschaften-Listen wie: Empathisch, durchsetzungsstark, Teamplayer, partizipativ, motivierend, leidenschaftlich, ausdauernd, zielbewusst, vorbildhaft, geduldig, wissend, leistungsfreudig. Jeder sagt gerne Ja zu die-



Katja Unkel fordert, dass alle Soft-Skills-Seminare abgeschafft werden.

sen Eigenschaften. Aber in der Summe treffen wir dieses Idealbild in der Praxis nie an. Auch mittels Sozialkompetenz-Trainings wird es nicht erreicht. Hier werden Zeit und Geld vergeudet, ohne dass wir dem vermeintlich Perfekten näherkommen.

Welche Schlussfolgerungen sollte der Praktiker aus dieser Einsicht ziehen?

Ganz konkret: Alle diese sogenannten Soft-Skills-Trainings abschaffen. Ich meine damit jene Weiterbildungen, die schon durch ihre Beschreibung ominös wirken, zum Beispiel «Verbessern Sie Ihre Ausstrahlung!» oder «Mit emotionaler Führung zum Erfolg». Nicht gemeint sind Grundlagen von Kommunikation und Techniken der Gesprächsführung.

Eine starke Forderung.

Ja, aber nicht unrealistisch. Ich war Personalentwicklerin bei einem weltweit tätigen B2B-Dienstleister, verantwortlich für die Region Europa, Mittlerer Osten, Afrika. Eine meiner ersten Amtshandlungen in dieser Funktion: Ich habe das Budget für diese Art von Soft-Skills-Seminaren gestrichen, ohne dass es dem Unternehmen geschadet hätte. Ich wünschte, auch andere Unternehmen hätten den Mut dazu. Das kann befreiend wirken, nicht nur, weil es eine Menge Res-

ourcen einspart, sondern weil dann auch der ständige Blick auf ein vermeintliches Defizit aufhört. Das gibt dann der zutreffenden Annahme Raum, dass jeder Mensch in den Jahren des Heranwachens mit ausreichendem Mass an Sozialkompetenz ausgestattet wird.

Wenn dem wirklich so ist, warum gibt es dann diese ganzen Feierabendgespräche, die wir immer wieder hören? Ein Mitarbeiter klagt abends beim Bier mit Freunden, wie sozial inkompetent der Chef sei.

Die Beobachtung ist zutreffend, die Schlussfolgerung nicht. Zweifellos machen Führungskräfte Fehler, und die Mitarbeiter klagen darüber, weil sie die Leidtragenden sind. Nur: Was hier fehlt, ist nicht Sozialkompetenz, sondern das Handwerkszeug des richtigen und guten Managements. Das ist ein verbreiteter Mangel, und die Mitarbeiter sind darüber zu Recht frustriert. Wenn ich aber nach dem Grund für den Frust suche, komme ich immer wieder auf dieselben Punkte: Klare Vorgaben fehlen, der Bezug zum grossen Ganzen ist nicht da, Aufschieberitis statt Entscheidung, keine Absprachen, Ziele fehlen, Feedback bleibt aus.

Und das hat nichts mit Soft Skills zu tun?

Nein! Genau das sind die handwerklichen Mängel. Hier wurden elementare Aufgaben der Führung nicht erledigt und die Stan-

## Steckbrief

**Name:** Katja Unkel  
**Funktion:** Buchautorin und Manager-Trainerin  
**Wohnort:** St. Gallen  
**Ausbildung:** Promotion in Wirtschaftspsychologie an den Universitäten St. Gallen und Klagenfurt

dardwerkzeuge des Managements nicht eingesetzt. Aber ohne das können ein Team und sein Vorgesetzter nicht verlässlich funktionieren. Die Folgen davon sind die verbreitete Unzufriedenheit mit der Leistung des Chefs, aber auch Stress bei allen Beteiligten.

Deshalb sollten wir den Leitenden jetzt eine Empfehlung zukommen lassen, wie man aus Leidenden zufriedene Mitarbeiter machen kann.

Ich wiederhole meine Empfehlung: Keine Soft-Skills-Seminare besuchen, auch keine der unzähligen Leadership-Bücher lesen, sondern an die Grundlagen gehen. Lernen, wie richtiges und gutes Management funktioniert. Solche Seminare sollten zum Beispiel «Management als Handwerk» oder «Management als Profession: Grundregeln, Aufgaben, Werkzeuge» heissen.

## DIGITALES LEBEN

### Der beste Platz im Flieger

TIM HÖFINGHOFF

**E**in guter Sitzplatz im Flugzeug ist wie ein Lottogewinn. Es sei denn, man bucht First- oder Businessklasse, doch das scheidet für den Langstreckenflug mit der Familie leider aus. Für meine Reise habe ich daher zahlreiche Internetseiten konsultiert, die versprechen, den perfekten Platz zu finden. Es sind Anbieter wie etwa Seatguru, die zu jeder Airline das passende Flugzeug mit dem Sitzplan parat haben. Seatguru ist wirklich gut, weiss, wo es am meisten Beinfreiheit gibt, welcher Platz zu nah an der Bordtoilette (Lärm! und Geruch!) liegt oder womöglich sogar ohne Fenster auskommen muss, obwohl es sich um einen Platz an der Bordwand handelt. Dank Seatguru habe mich für Plätze in Reihe 20 entschieden: Extra Beinfreiheit (weil Notausgang), auch die Nähe zur Bordküche war kein Problem. Alles super, dachte ich. Bis ich erleben musste, dass auch Seatguru nicht alles weiss – etwa welches Klima der Sitz hat. Denn Reihe 20 in meiner Boeing 767, vor allem die Fensterplätze, bieten ein Tiefkühl-erlebnis. Der Crew blieb nichts anderes übrig, als sich tausendmal zu entschuldigen und ständig heissen Tee zum Aufwärmen zu bringen.



tim.hoefinghoff@handelszeitung.ch

Und das wirkt?

Ja, sicher. Ich hatte selbst Gelegenheit, diesen Nachweis zu erbringen. In meiner Zeit als Personalentwicklerin ersetzte ich die abgeschafften Soft-Skills-Trainings durch solche Angebote. Dieser Schritt war im Rückblick genau das, was die Organisation brauchte. Für die Manager übrigens ist das sehr heilsam. Sie kommen raus aus der Unschärfe, die die Diskussion um Sozialkompetenz immer hinterlässt. Das sind Buzzwords ohne konkreten Inhalt. Wenn wir stattdessen von Management als Handwerk sprechen, zeigen wir, dass es um sehr konkrete Dinge geht.

Was heisst das genau?

Wie bei einem, der Pilot oder Bäcker lernt. Der weiss ganz genau, welche Aufgaben er im Beruf zu erfüllen hat, welches Werkzeug zu benutzen ist, welche Fähigkeiten durch Training auszubilden sind und welchen Grundsätzen sein Tun folgt. Auch im Management gibt es ein Set professioneller Regeln. Beispiele: Sorge für Ziele. Gib eine Richtung vor. Gib zeitnahes, sachliches Feedback. Wertschätze dein Gegenüber. Organisiere deine Einheit so, dass sie sich selbst organisieren kann. Solche einfachen Regeln sollte jeder Leitende kennen. Das würde Regal-meter praxisferner Soft-Skills- und Leadership-Ratgeber überflüssig machen.

ANZEIGE

## » Kienbaum – Saläre in der Schweiz 2014

Compensation Portal



Die 32. Ausgabe der **Kadersalärstudie Schweiz 2014** (41 Funktionen) wird durch die 3. Ausgabe der **Salärstudie Spezialisten und Fachkräfte in der Schweiz 2014** (45 Funktionen) optimal ergänzt. Mit Hilfe dieser beiden Studien stehen erstmals wertvolle Marktinformationen für die wichtigsten Funktionen aller Ebenen eines Unternehmens in konsistenter Weise zur Verfügung.

Das **Compensation Portal** bietet Ihnen exklusiven Online-Zugriff auf die TÜV-zertifizierte Kienbaum Vergütungsdatenbank für Ihre tägliche Personalarbeit. Mit dem Produkt Compact Schweiz haben Sie beispielsweise Zugang zu den Vergütungsdaten von 41 Funktionen aus der Kadersalärstudie und 45 Funktionen aus der Spezialisten-salärstudie.

**Compensation Portal**  
CHF 5'000 (+ MwSt.)  
Compensation Portal Compact Schweiz inklusive elektronischer Version der Kadersalär- und Spezialistensalärstudie

**Kadersalärstudie Schweiz 2014**  
CHF 2'100 (+ MwSt.) elektronische Version der Studie

**Salärstudie Spezialisten und Fachkräfte in der Schweiz 2014**  
CHF 1'700 (+ MwSt.) elektronische Version der Studie

Nehmen Sie an den Studien teil und profitieren Sie von unseren Vorzugskonditionen. Gerne geben wir Ihnen persönlich Auskunft.

Nähere Informationen unter [www.kienbaum.ch](http://www.kienbaum.ch)

Wir freuen uns auf Ihre Bestellung:

Kienbaum Consultants International  
Höschgasse 45 | 8008 Zürich  
Fon: +41 (0) 44 306 42 40  
benchmark@kienbaum.com

**Kienbaum** <sup>K</sup>