

# diam – training – aktuell

Ausgabe 05/2009

## Inhalt

<b>Editorial</b>	<b>2</b>
Alfred Mörx	
<b>Weiterreichen von Rezepten hilft nicht</b>	<b>3</b>
Soziale Kompetenzen in Krisenzeiten.	
<b>Furchtbar menschlich</b>	<b>6</b>
Über Kommunikationsnöte von Führungskräften.	
<b>Unsere Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital</b>	<b>9</b>
Klaus Scala im Gespräch mit Gerlinde Knaus über Sozialkompetenz und Unternehmenserfolg.	
<b>Nie um Worte verlegen</b>	<b>13</b>
... ist Jolanta Paltauf-Doburzynska. Das „echte Gespräch“ aus der Sicht einer Gründerin.	
<b>Auszeit in der Krise</b>	<b>15</b>
... stößt bei Unternehmen oft auf taube Ohren. Zu Unrecht, belegt eine Studie.	
<b>Impressum</b>	<b>17</b>

## Editorial

Führungskräfte zeichnen sich durch eine Vielzahl von Stärken aus: strategisches Denken, Zielorientiertheit, Klarheit, verantwortungsvoller Umgang mit Menschen.

Um komplexe Aufgaben und kritischen Phasen erfolgreich bewältigen zu können, ist es oft hilfreich, Beratung in Anspruch zu nehmen. Besonders im Bereich der Kommunikation, des echten Gesprächs, der Reflexion des eigenen Denkens und Handelns. Studien zufolge wurzeln 80% aller Konflikte im unternehmerischen Kontext genau hier.

Beobachtete Folgen der Verstehens-Barrieren sind: Zeitverluste, sinkendes Ansehen, mangelnde Glaubwürdigkeit, Zerstörung von Beziehungen bis hin zum Mobbing und damit verbundenen Krankheiten.

In dieser Ausgabe von diam-training-aktuell übe ich selbst Zurückhaltung – es kommen andere Menschen zu Wort, die sich mit den zentralen Anliegen, die ich seit vielen Jahren in der Beratung meiner Klientinnen und Klienten erlebe, auf verwandte Weise auseinandersetzen.

Viel Freude beim Lesen!

Alfred Mörx

## „Weiterreichen von Rezepten hilft nicht“

### Gerlinde Knaus im Gespräch mit Klaus Scala

**Klaus Scala, Leiter des Zentrums für Soziale Kompetenz an der Karl-Franzens-Universität in Graz, im Gespräch mit Gerlinde Knaus über (Kommunikations)Defizite bei Führungskräften, das bislang sträflich vernachlässigte Fach „Soziale Kompetenz“ in der universitären Ausbildung und die Befreiung von emotionalen Verstrickungen.**

*Finanzkrise, Osteuroparisiko, Staatshilfe, Kurzarbeit, Kündigungen, et cetera: Wie können Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen in so einem Umfeld bei Laune halten?*

Klaus Scala: Wichtig in solchen Situationen: die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte und ihr Engagement für das Unternehmen erlebbar zu machen. Von Führungskräften wird „Unsicherheitsabsorption“ erwartet. In Krisen ist diese besonders gefordert und zugleich besonders schwierig zu leisten.

#### **Univ.-Prof. Dr. Klaus Scala:**

„Von Führungskräften wird ‚Unsicherheitsabsorption‘ erwartet. In Krisen ist diese besonders gefordert und zugleich besonders schwierig zu leisten.“

*Wie können Führungskräfte Sicherheit und Vertrauen vermitteln bzw. wieder herstellen?*

Klaus Scala: Am besten wird dies durch eine aktive, realistische und offene Kommunikation über die kritische Lage, auch im face-to-face-Kontakt, gefördert. Die Mitarbeiter/innen möchten wissen, was auf sie zukommen wird bzw. zukommen könnte. Führungskräfte sollten daher in diesem Punkt die bestmögliche Klarheit herstellen: 1. Was wird/muss geschehen und wann? 2. Was wird mit Sicherheit nicht geschehen? Worauf kann man sich auch in einer schwierigen Situation verlassen?

*Genau das geschieht in der Praxis ja oft nicht. Laut einer Studie (Akademie Studie 2008) kommunizieren Führungskräfte lieber schriftlich per E-Mail als persönlich, vor allem wenn es um die Übermittlung von schlechten Nachrichten, wie etwa Kündigungen oder Kurzarbeit, geht. Zuhören zählt auch nicht gerade zu ihren Stärken. Wie können solche „Kommunikations-sünden“ abgestellt werden?*

Klaus Scala: Die Forderung nach entsprechenden Kommunikationskompetenzen gibt es schon seit geraumer Zeit, es gilt sie aufrecht zu erhalten

#### **Soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation**

Führungskräfte sind in ihrer sozialen Kompetenz in Krisenzeiten ganz besonders gefordert, sowohl in der direkten face-to-face-Kommunikation als auch in der Strukturierung und Moderation von Kommunikation (z.B. Besprechungsstrukturen und –kultur, Gestalten von Entscheidungsprozessen). Die wichtigsten Faktoren der sozialen Kompetenz sind Selbstreflexion, soziale Diagnosefähigkeit, Teamfähigkeit (z.B. sowohl Durchsetzungsfähigkeit als auch Offenheit, Flexibilität) Gesprächsführung, Steuerungskompetenz von Prozessen der Zusammenarbeit, Organisationskompetenz, Umgang mit virtueller Kommunikation.

<http://www.uni-graz.at/cscwww/>

und noch nachdrücklicher zu vertreten. Es gibt

auch gute Weiterbildungsangebote, die unterstützen können. Bei der Auswahl geeigneter Angebote ist es empfehlenswert, darauf zu achten, dass methodisch genügend Gelegenheit gegeben wird, das eigene Verhalten zu reflektieren und mit der ganzen Gruppe der Teilnehmer/innen zu üben und exemplarisch anhand der eigenen beruflichen Praxis zu lernen. Das Weiterreichen von Rezepten hilft hier nicht, geht es doch darum mit neuen, komplexen und über-



**Zur Person: Ao. Univ.-Prof. Dr. Klaus Scala**

Leiter des Zentrums für Soziale Kompetenz an der Universität Graz, Universitätsprofessor für Gruppendynamik und Supervision, Organisationsberater und Trainer, Gastprofessor an der IFF-Fakultät (Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung) der Universität Klagenfurt, Abteilung Organisationsentwicklung und Gruppendynamik, Wissenschaftlicher Leiter des Universitätslehrgangs (Master of Science) „Organisationsentwicklung“ und des Doktorandenkollegs „Organisationsentwicklung“ der „iff-Fakultät“ Abteilung „Organisationsentwicklung – Organizing Public Goods“ der Universität Klagenfurt, Ordentliches Mitglied und Lehrtrainer der Österr. Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung.

raschenden Situationen umzugehen und dabei handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben.

*Wie kann man sich das praktisch vorstellen?*

Klaus Scala: Schlechte Nachrichten müssen im direkten Kontakt direkt und ungeschönt überbracht werden. Zugleich muss es Gelegenheiten geben, diese Nachrichten unmittelbar zu verarbeiten, z.B. sich in Kleingruppen über die eigene Betroffenheit auszutauschen.

Soziale Kompetenzen und daher auch Einfühlungsvermögen können vor allem durch gezieltes Üben in der Selbstwahrnehmung und in der genauen Beobachtung von Kommunikationssituationen erlernt werden. Nur wer sich und seine Emotionen gut wahrnimmt, kann hilfreiche Empathie für andere entwickeln und dabei genau zwischen den eigenen Gefühlen und denen anderer unterscheiden. Soziale Kompetenz bedeutet auch die Fähigkeit, sich von emotionalen Verstrickungen durch Reflexion zu lösen.

Sehr hilfreich sind Methoden, die die eigene berufliche Praxis (insbesondere kritische Situationen) reflektieren, wie dies etwa im Coaching geschieht. Hier ist der unmittelbare Nutzen für die Praxis besonders gegeben.

*Was ist neben Empathie, Zuhören, Verstehen noch wichtig?*

Klaus Scala: Neben Zuhören und Verstehen ist es auch wichtig, Raum zu schaffen, dass Emotionen, (insbes. Angst, Wut) artikuliert werden können und als nachvollziehbar akzeptiert werden. Ein Fehler wäre es, Ängste unmittelbar nieder zu argumentieren. Erst wenn Emotionen geäußert werden können und diese angehört werden, besteht eine Chance, mit einer realistischen Einschätzung der Lage durch die

Führungskräfte (s.oben) die Emotionen auf ein realitätsgerechtes Maß zu bringen.

*Kann Kommunikationsfähigkeit so etwas wie eine Schutzimpfung gegen systematisches Versagen sein?*

Klaus Scala: Versagen kann viele Ursachen haben; bei einer Führungskraft wirkt sich ein großes Defizit in der Fähigkeit, andere in ihrer Sichtweise und in ihren Bedürfnissen wahrzunehmen, sicherlich negativ aus.

*Welche Rolle spielt dabei das Zentrum für Soziale Kompetenz?*

Klaus Scala: Das Programm des Zentrums für Soziale Kompetenz wendet sich in erster Linie an Studierende und das heißt auch an künftige Führungskräfte. Es bedient damit ein wichtiges Lernfeld, das angesichts der Erwartungen der Arbeitswelt an Führungskräfte in der universitären Ausbildung bislang zu wenig Beachtung findet.

*Zeichnet sich hier eine Veränderung ab bzw. macht sich hier ein Umdenken seit der Krise bemerkbar?*

Klaus Scala: Von den Studierenden werden die Angebote des Zentrums für Soziale Kompetenz seit der Gründung vor neun Jahren so stark nachgefragt, dass wir die Wünsche aller bei weitem nicht erfüllen können. Ob die Krise das Bewusstsein nachhaltig verändern wird, lässt sich jetzt noch nicht abschätzen. Sie wird sicher die Positionen deutlicher polarisieren, zwischen jenen, die rasch mit vermeintlich verlässlichen Rezepten wieder alles im Griff zu haben meinen und jenen, die sich dem Verlust an garantierter Sicherheit und vorhersagbarer Zukunft stellen und dem „Management of the the Unexpected“ (Weick/Sutcliffe) widmen werden.

*Danke für das Interview*

## Furchtbar menschlich

### Über Kommunikationsnöte von Führungskräften

#### Die Geschichte mit dem Hammer

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht ´s mir wirklich. - Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch bevor er "Guten Tag" sagen kann, schreit ihn unser Mann an: "Behalten Sie sich Ihren Hammer, Sie Rüpel!" (aus: Paul Watzlawick, "Anleitung zum Unglücklich Sein")

#### Wenn Rückkoppelungssignale fehlen...

Gelungene Kommunikation braucht Zeit. RednerInnen brauchen ZuhörerInnen und SchreiberInnen brauchen LeserInnen. Menschliche Kommunikation funktioniert in diesem Zusammenspiel. In einer Gesellschaft, wo Reden Gold ist und Schweigen Silber, wo es um Ego-Kämpfe und um Macht geht, wird Kommunikation problematisch. Die Fähigkeit zum Zuhören wird dem Reden untergeordnet. Das Sprechen dominiert, gute RednerInnen

werden gelobt, sie können sich behaupten, ihre Fähigkeit wird als besondere Begabung gesehen, während gutes Zuhören als etwas Selbstverständliches bewertet wird. Obwohl es durch die neuen Informationstechnologien, wie Internet und E-Mails so viel und gerne kommuniziert wird wie noch nie, trägt der Schein. Sprechen ist nicht gleich miteinander reden." „Die Hammer-Geschichte“ zeigt eine absonderliche Form der Kommunikation auf. Der Sender den Empfänger wird vollkommen ausblendet, so dass er in eine irrationale Welt abgleitet. Durch diese Reduktion erfährt die eigene „Realität“ keine Korrektur von außen. Es gibt keine Rückkoppelungssignale, die dem Sender Aufmerksamkeit, Interesse und Verstehen anzeigen. Zuhören etwa umfasst mehr als das Hören der Laute, dazu zählt auch das visuelle Erkennen von optischen Reizen, von Mimik und Gestik, das Fühlen von Stimmungen, nonverbalen Signalen, die Wahrnehmung von Gerüchen. Durch das Wahrnehmen mit allen Sinnen wird ein lebendiges, ganzheitlicheres Bild der Botschaft entstehen. Fehlt all das, wird das Botschaft selten so beim Empfänger ankommen, wie sie gemeint war. Auch ein Text entsteht in Interaktion mit Menschen. Der/die AutorIn vollzieht die Gedanken anderer nach, versucht zu verstehen, verbindet fremde Gedanken mit eigenen und dadurch entsteht wieder ein neues Gebilde. Dieser Prozess setzt sich im Lesenden, der mit dem/der AutorIn in Interaktion tritt, fort. Gelungene Kommunikation ist ein persönlicher Akt zwischen Menschen, ist Austausch.

### **Beim Wort genommen**

Nach Studien, die die Kommunikationsnöte der Führungskräfte belegen, muss man nicht lange suchen. Die Studie der Akademie der Führungskräfte ist eine davon. Zuerst die gute Nachricht. Insgesamt seien deutsche ManagerInnen zufrieden mit ihren Chefs: 61,5% der 405 befragten ManagerInnen fühlen sich von ihren Vorgesetzten „sehr gut“ oder „gut“ informiert. Nur 7,7% sind unzufrieden und fühlen sich nicht ausreichend informiert. Ähnliche Bewertungen erreichten die Chefs in punkto fachliche Kompetenz in Disziplinen, die eher mit Informationsaufnahme und Verarbeitung zu tun haben. Und nun die schlechte Nachricht. Bei zwischenmenschlichen Gesprächen, Dialogführung und Krisenkommunikation schneiden Führungskräfte weniger gut ab. Die MitarbeiterInnen beklagen sich, dass ihre Chefs ihnen nicht zuhören, kaum Zeit für sie haben oder Gespräche im Minutentakt durchpeitschen. Die Chefs wiederum fühlen sich mitunter überinformiert, weil sie unbedeutende Nachrichten als Kopie in ihrem Postfach fänden und ihr Arbeitsalltag von Stop-and-go-Kommunikation durchlöchert werde, schreibt Daniel F. Pinnow, Geschäftsführer im Vorwort. Chefs haben Nachhol- und Lernbedarf in Bezug auf die Kommunikation auf persönlicher Ebene. „Aktives Zuhören“ ist der Umfrage zufolge die wichtigste Kommunikations-Kompetenz für Führungskräfte, allerdings sind nur 16,5% der Befragten der Meinung, ihre Vorgesetzten könne dies. Ähnlich verhält es sich, wenn es um die Feedback-Kompetenz geht. Nur 43,5% sind der Meinung, ihre Vorgesetzten können „gut“ Feedback geben und nur 12,1% sagen, ihre Chefs können dies sogar „sehr gut“. Auffallend ist, dass Führungskräfte am liebsten unpersönliche Kommunikationsformen wählen, wenn es

um die Übermittlung von „schlechten Nachrichten“ geht. E-Mails werden persönlichen Gesprächen vorgezogen.

### **Lange Liste**

Hier ein kurzer Auszug aus der langen „Liste der Kommunikationssünden deutscher Chefs“: „Ungeduld signalisieren – auch in Körpersprache. Nicht zuhören. Zu persönliche, zu ausdauernde, immer wieder von vorn aufgerollte Gespräche; Abwürgen von Themen; in Meetings Monologe halten und die Meinung der MitarbeiterInnen nur alibimäßig abfragen; Meetings, Meetings, Meetings, Emotionales Verständnis vortäuschen; um dann die Emotionen des/r MitarbeiterIn gegen diesen zu verwenden, Nachts E-Mails schreiben und morgens Feedback erwarten; immer der Wortführer bei Gesprächen in Gruppen sein zu müssen; respektlose Kommentare; ich hab da noch was – reden wir beim nächsten Mal drüber; und dann beim nächsten Treffen nicht mehr wissen, was er sagen wollte; Gespräche mit Mobiltelefon unterbrechen; fehlendes Feedback; Entscheidungen verschieben; schwafelnde Monologe; zu spät informieren; persönliche Gespräche werden zu oft durch eingehende Anrufe unterbrochen; Einbau selbstdarstellender Floskeln; das Wort im Mund umdrehen...und und und.

### **Reden ist Silber...**

Bemerkenswertes Ergebnis dieser Studie: Zuhören und Gefühl für Zwischentöne in Gesprächen führen den „Katalog der geforderten Kommunikationskompetenzen für Führungskräfte“ deutlich an. Die Akademie Studie untersuchte auch, was eine gute Führungskraft für Kompetenzen mitbringen sollte, um im Alltag erfolgreich zu sein. Ganz oben auf der Wunsch-

liste der TeilnehmerInnen: „Aktiv zuhören, also sich zurücknehmen und abwarten, während jemand anderes redet, ohne dabei selbst passiv zu sein – ein aktiver Zuhörer bemüht sich im Gegensatz zum passiven, die Aussagen seines Redepartners ebenso wie dessen Beweggründe zu verstehen. Eigene Meinungen und Bewertungen lässt er im Gespräch in den Hintergrund treten und beschränkt sich darauf, die Gesprächsinhalte in eigenen Worten zu umschreiben und sein Interesse durch Mimik und möglichst wenig Worte zu zeigen. Zirka 80% der Befragten fanden aktives Zuhören für „sehr wichtig“, 20% für „wichtig“. Fast 60% finden das „Gefühl für Zwischentöne“ in Gesprächen „sehr wichtig“. In den Augen der Befragten ist eine Führungskraft zuerst und zumeist als Empfänger und Deuter gefragt, erst im zweiten Schritt als Sender und Rhetoriker.

### **„Die Cheflinnenlüge gibt es nicht...**

...oder sollte es nicht geben...“ wie lassen sich Führungskräfte in ihrem tun und Lassen von ethischen Grundprinzipien leiten? Nicht erst seit der Finanzkrise, die die Frage der Top-ManagerInnen-Gehälter auf die Agenda gesetzt hat, ein brennendes Thema. Es gibt viele Kritiker der aktuellen Managementelite, aber auch Beobachter, die von einer „neuen Elite“ sprechen. „Jene Kandidaten einer künftigen Elite, die anders ist. Die aus Überzeugung sagt, was sie denkt, und meint, was sie sagt: die eine Bewusstheit beim Reden und Tun hat; die mit dem Begriff ‚Verantwortung‘ so umgeht, wie die allein erziehende Verkäuferin und der Kleinunternehmer mit drei Angestellten und die ehrenamtliche Suppenküchenhelferin das tun; die in ihrem Wertekodex die Lebensrichtlinie des Einzelnen als Teil einer Gemeinschaft versteht –

sich selbst, dem Gemeinwohl und der Nachhaltigkeit verpflichtet. Sie ist schon auf dem Weg, die neue Elite, unauffällig, aber nicht unbemerkt.“ (Daniel F. Pinnow: Elite ohne Ethik?...) Das Nachrichtenmagazin FOCUS in einem Bericht über die „Cheflüge“: Chefs bedienen sich manchmal – von Beschönigungen bis zur handfesten Unwahrheit – weckdienlicher Mittel, um ihre Mitarbeiter dorthin zu kriegen, wo sie sie haben wollen.“ Eine Haltung, die von den Befragten der Studie nicht geteilt wird. Sie gehen davon aus, dass ein Chef durchaus seinen Job und seine Arbeit erledigen kann, ohne hier und da lügen zu müssen. 52% sind der Meinung, ein Chef müsse immer die Wahrheit sagen. Das ist allerdings nur etwas mehr als die Hälfte. Über 30% sagen: „Cheflügen sind Notlügen, die manchmal nicht zu vermeiden sind.“ Der Rest hat keine Meinung dazu.

### **Furchtbar menschlich**

Alltagsgeschichten und wissenschaftliche Studien verdeutlichen: In der Gesellschaft, in Unternehmen, im privaten Bereich – überall, wo Menschen es miteinander zu tun haben, geht es so furchtbar menschlich zu. Es gibt so viele Wirklichkeiten, wie es Menschen gibt. Wir wissen nicht, ob es außerhalb von uns eine Realität gibt. Die Wirklichkeit kann von Menschen daher nur interpretativ und subjektiv wahrgenommen werden. Auch bei Studien verhält es sich nicht anders. Realität wird beeinflusst von unserem sozialen/kulturellen Umfeld, von der eigenen Biografie, von was und wie wir denken. Phänomene/Ereignisse werden sofort durch unsere Sinneseindrücke, unserer Vergangenheit/Erinnerung und unserem Wissen interpretiert.

## Soziale Kompetenz

### „Unsere Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital!“

Gerlinde Knaus im Gespräch mit Klaus Scala im Mai 2006

*Der Magna-Konzern gilt im Umgang mit dem eigenen Personal bei der Umsetzung von so genannten Soft skills im Vergleich mit anderen Industrieunternehmen als vorbildlich. Dieses Image unterstrich Peter Zulehner als Personalverantwortlicher des Magna-Konzerns in Europa bei dem Vortrag „Unsere Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital!“ im Grazer Zentrum für Soziale Kompetenz. Gerlinde Knaus sprach mit Professor Klaus Scala; Leiter des Zentrums, über die Beweggründe dieses Austausches zwischen Universität und Industrie und warum soziale Kompetenz gerade für angehende Führungskräfte so wichtig ist.*

Herr Professor Scala, Sie waren von dem Vortrag „Unsere Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital“ sichtlich angetan. Sie meinten abschließend, viele Dienstleistungsunternehmen könnten sich von der Unternehmensphilosophie von Magna in Bezug auf Sozialkompetenz etwas abschauen. In welcher Hinsicht?

In vielen Dienstleistungsorganisationen, insbesondere den (vormals meist) staatlichen oder staatsnahen Betrieben, wie Schulen, Krankenhäuser, Verwaltungseinrichtungen hat traditionell die Sorge um das eigene Personal einen weit geringeren Stellenwert als in vielen Industrieunternehmen, wie etwa bei Magna. Die Verantwortung der Führung für die Mitarbeiter/innen ist weit weniger ausgeprägt als in dem Konzept, das Herr Zulehner vorgestellt hat. Dies ist paradox, weil in den genannten Organisationen die Qualität der Leistung in besonders hohem Ausmaß von dem Know-how und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen abhängt, mehr als in Betrieben, in denen die Produktion sehr durch die Technologie bestimmt ist.

Man muss jedoch einräumen, dass in den letzten Jahren in Folge der Verselbständigung dieser

Dienstleister öffentlicher Güter (Bildung, Gesundheit, Kultur etc.) ein Umdenken eingesetzt hat und das Personal und dessen Führung, Förderung und Fortbildung wichtiger geworden ist. Dennoch ist so ein Konzept, wie das referierte, das so konsequent die Führungsverantwortung für die Motivation und Leistung der Mitarbeiter/innen betont, kaum in den genannten Organisationen anzutreffen.

*Der Titel „Unsere Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital“ kann ja durchaus im Hinblick auf das humanistische Bildungsideal kritisch gesehen werden. Mensch und Kapital – passt das überhaupt zusammen?*

Der Ausspruch ist tatsächlich – bewusst oder unbewusst – provokant und das nicht nur für eingefleischte Marxisten. Der Vortragende hat jedoch (u.a. etwa durch die Beteiligungsmöglichkeit der Mitarbeit/innen am Unternehmen) glaubhaft machen können, dass Verantwortung für den Unternehmenserfolg in diesem Unternehmen mit diesen Anforderungen an die Mitarbeiter/innen durchaus vereinbar ist mit der Verantwortung für akzeptable Arbeitsbedingungen, ja in gewisser Hinsicht auch

zusammenpasst: Zufriedene Mitarbeiter/innen arbeiten besser. Bei Magna kommt hier die kanado-amerikanische Tradition durch, wo es in manchen großen Unternehmen angesichts des geringeren Einflusses von Staat und Gewerkschaften auch mehr soziale Verantwortung gibt als bei uns (vgl. z.B. Schriften von Peter Drucker, oder Employee Assistance Programs etc). Kapital und Arbeit sind nicht immer und überall ein Gegensatz.

Dies darf jedoch nicht dazu verleiten, die Widersprüche nicht zu sehen und die Organisation der Arbeitnehmerinteressen zu vernachlässigen. In Krisen oder etwa bei einem Standortwechsel (und damit verbundenem Stellenabbau), der mit der Unternehmensphilosophie von Magna durchaus kompatibel ist, tritt der Widerspruch oft klar zu Tage.

*Soziale Kompetenz wird als Schlüsselqualifikation in der Arbeitswelt immer wichtiger, heißt es. Betrifft das hauptsächlich angehende Führungskräfte? Wenn ja, welche Qualifikationen sollte eine Führungskraft, zum Beispiel im technischen Bereich idealerweise haben?*

Soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation wird in immer mehr Berufen wichtig: Ärztinnen, Lehrer, Anwältinnen, Seelsorger können sie gut gebrauchen, aber auch Techniker und Forscherinnen arbeiten immer mehr in Teams und müssen immer mehr auch organisationsübergreifend, zum Beispiel in Netzwerken und Clustern kooperieren. Dazu ist soziale Kompetenz sehr hilfreich. Führungskräfte sind in ihrer sozialen Kompetenz natürlich ganz besonders gefordert, sowohl in der direkten face-to-face-Kommunikation als auch in der

Strukturierung und Moderation von Kommunikation (z.B. Besprechungsstrukturen und –kultur, Gestalten von Entscheidungsprozessen). Dies gilt für alle Führungskräfte unabhängig vom Bereich, in dem sie tätig sind. Sie brauchen jedoch eine sehr gute Feldkenntnis über ihren Bereich. Im technischen Bereich muss man die Gewohnheiten und Spielregeln des Umgangs unter Technikern kennen und beherrschen und zugleich aber auch in Distanz treten können, wenn für die Lösung des anstehenden Problems eine andere Art des Problemzugangs notwendig ist. Die wichtigsten Faktoren der sozialen Kompetenz sind Selbstreflexion, soziale Diagnosefähigkeit, Teamfähigkeit (z.B. sowohl Durchsetzungsfähigkeit als auch Offenheit, Flexibilität) Gesprächsführung, Steuerungskompetenz von Prozessen der Zusammenarbeit, Organisationskompetenz, Umgang mit virtueller Kommunikation.

**Univ.-Prof. Dr. Klaus Scala:**

„Führungskräfte mit sozialer Kompetenz tragen durch diese Qualifikation zum Unternehmenserfolg bei.“

*Rechnet sich soziale Kompetenz für Unternehmen?*

Führungskräfte mit sozialer Kompetenz tragen durch diese Qualifikation zum Unternehmenserfolg bei. Dennoch ist eine lineare Kausalität zwischen Umsatz- bzw. Gewinnsteigerung und sozial kompetenten Führungskräften nicht beweisbar. Der Ansatz bei Magna: „die Mitarbeiter als wichtigstes Kapital“ hat jedoch große Plausibilität. Den Führungskräften kommt zur Förderung dieses „Kapitals“ eine Schlüsselrolle zu: Soziale

Kompetenz hilft ganz wesentlich, diese Rolle erfolgreich wahrzunehmen. Dies ist im Wesentlichen auch das Ergebnis von Studien zu diesem Thema.

*Gibt es Daten über Karriereverläufe Ihrer AbsolventInnen?*

Wir haben vor einigen Monaten eine Umfrage bei unseren Absolvent/innen durchgeführt. Der Nutzen wurde durchgehend sehr positiv bewertet und die Lehrveranstaltungen als sehr förderlich und intensiv bezeichnet. Der Hauptgewinn wird in der Erweiterung der persönlichen Handlungskompetenz gesehen, zirka 50% der Antwortenden konnten auch mit dem von uns ausgestellten Zertifikat einen gewissen Eindruck beim Arbeitgeber erzielen. Für Aussagen über die Karriereverläufe ist das Zentrum noch zu jung, die ersten Abgänger sind erst zwei bis drei Jahre am Arbeitsmarkt. Darüber hinaus erscheint es problematisch, entscheidende Karriereschritte

dem Besuch von einigen Lehrveranstaltungen allein zuzuschreiben. Unter den Studierenden sind jedoch sehr viele, die neben dem Studium kontinuierlich arbeiten. Von diesen bekommen wir auf der Basis ihrer Arbeitserfahrungen präzise und zugleich positive Rückmeldungen über unser Angebot.

*Mehr als 1.000 Studierende dreier Fakultäten nehmen jährlich am Programm des Grazer Zentrums für Soziale Kompetenz teil. Die Nachfrage ist doppelt so hoch. Vielen Studierenden wird kein Platz geboten. Woran scheitert es und was wird getan, um hier etwas zu verändern.*

Es scheitert an den fehlenden Ressourcen, die den Universitäten derzeit an vielen Stellen fehlen. Dazu kommt, dass soziale Kompetenz als „Wahlfach“ bzw. als „Freies Wahlfach“ angeboten wird, und die Lehre im Pflichtfachbereich zwangsläufig Priorität hat. Dennoch ist



**Zur Person: Gerlinde Knaus** "beschäftigt" sich als MußeKünstlerin mit der zweckfreiesten und erstrebenswertesten "Sache" der Welt: Mit Muße-Kunst - und das obendrein noch als Frau! Wahre Muße bringt beflügelnde Glückseligkeit... Ein göttinnenähnlicher Zustand.

Als Mensch, Frau, Mutter und selbständige Journalistin hat sie die Erfahrung gemacht, dass die Hinwendung zur Muße-Kunst als Daseinsform nicht notwendig an ein Privileg gebunden, sondern vielmehr eine mutige, bewusste Entscheidung ist...

Knaus hat Pädagogik und Deutsche Philologie studiert. Seit ihrem Studienabschluss (Diplomarbeit über „Theorie des Müßiggangs“, Institut für Erwachsenenbildung an der Karl Franzens Universität Graz) arbeitet sie als freiberufliche Journalistin und Texterin.

Ihre Schwerpunkte sind Bildung, Wissenschaft. Sie verfasst als Redakteurin bei einem Monatsmagazin („Factory Woman“) Lebensbilder von „Frauen in der Technik“ und Unternehmensgeschichten. Sie ist seit Juli 2007 zertifizierte Trainerin in der Erwachsenenbildung und bietet Muße-Kurse für Frauen an.

Gerlinde Knaus ist gebürtige Südsteirerin und lebt mit ihrem 18jährigen Sohn, Jakob, in einem ehemaligen Dominikanerkloster in Graz.

<http://www.mussekunst.com>

festzuhalten, dass die Lehrveranstaltungen in der sozialen Kompetenz anrechenbarer Bestandteil der Studien und damit Teil des Lehrangebots sind, das die Universität zur Absolvierung von Studien zur Verfügung stellen muss.

*Sie sind auf der Suche nach Sponsoren, um der „hohen Nachfrage“ entsprechen zu können. Ein Sponsor ist die austriamicrosystems international AG. Inwieweit haben die Sponsoren Einfluss auf die Inhalte der Lehrpläne?*

Die Lehre an der Universität ist frei, das heißt die Inhalte der Angebote werden von der Universität bestimmt. Gleichzeitig ist das Zentrum für

Soziale Kompetenz bemüht, Qualifikationen anzubieten, die der Markt braucht. Das Zentrum pflegt daher den Wissensaustausch – auch mit den Sponsoren - beobachtet auf mehreren Ebenen die Entwicklungen am Markt und orientiert sich daran. Dabei geht es vor allem um grundsätzliche, dauerhaft wichtige Qualifikationen, modische Attitüden werden vermieden. Das Zentrum engagiert Lehrbeauftragte, die am Markt erfolgreich sind und den aktuellen Bedarf gut abdecken können. Eine direkte Einflussnahme von Sponsoren auf das Programm findet nicht statt.

## Nie um Worte verlegen

### Gerlinde Knaus im Gespräch mit Jolanta Paltauf-Doburzynska

***Als (Einzel)Unternehmerin muss Frau Expertin für beinahe alles sein. Fachkompetenz allein reicht heute nicht mehr aus, um längerfristig erfolgreich zu sein. Als eigene Chefin ist man auch für Finanzen, Management, Ideenentwicklung und Verkauf zuständig. Frauen punkten hier mit sozialen Kompetenzen, wie Kommunikationsfähigkeit Empathie, Zuhören und Verstehen.***

*Wie wichtig ist Kommunikationsfähigkeit für Sie als Unternehmerin, Frau Jolanta Paltauf-Doburzynska?*

Kommunizieren spielt für mich als Unternehmerin eine große Rolle. Ich bin sehr viel unterwegs, um Kontakte zu knüpfen, Kooperationen zu gewinnen, Aufträge zu aquirieren. Damit habe ich kein Problem. Ganz im Gegenteil. Immer, wo ich persönlich auftrete, wird die Sache positiv erledigt.

*Wohl eine besondere Fähigkeit von Ihnen...?*

Ja, aus der Freude am Präsentieren wurde schließlich eine Geschäftsidee. Diese besondere Fähigkeit hilft mir natürlich bei meinen Kursen und Trainings, die ich leite.

Allerdings beobachte ich einen Unterschied zwischen Frauen und Männern. Männer demonstrieren oft schon mit ihrer Stimme und mit ihrem Verhalten Macht und Selbstbewusstsein. Frauen dagegen suchen nach Solidarität und Unterstützung. Diese unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation bringen sehr oft Konflikte.

*Welche Erfahrungen machen Sie diesbezüglich als Geschäftsführerin?*

In meinem Alltag bin ich ja meine eigene Chefin und ich habe all diese Probleme nicht. Ich kenne

sie jedoch sehr gut von meiner früheren Arbeit als Angestellte, wo ich erst das Wort Tyrannei mit Horrorszenarien kennengelernt habe. Dort hat es der Chef meines Erachtens darauf abgesehen, ausgebildete Frauen zu erniedrigen und nicht zu Wort kommen zu lassen.

*Im Angestelltenverhältnis werden Kompetenzen, wie beispielsweise Empathie, Zuhören und Verstehen weniger geschätzt?*

Je nach Situation, können sie leider auch als Schwäche erkannt und ausgenutzt werden. Es passiert meistens auf den Führungspositionsebenen, wo es einen gibt, der starr auf seiner Meinung beharrt. Es bringt dann nichts, diesen immer brav zuzuhören. Es ist frustrierend, wenn die eigenen Wünsche und Bedürfnisse von dem Vorgesetzten ignoriert werden.

Das ‚Nein‘ kommt früher oder später. Auf Dauer führt das unausweichlich zur ‚inneren Kündigung‘. Man macht nur mehr Dienst nach Vorschrift, ohne Engagement und zweifelt an sich selbst und an der eigenen Kompetenz.

*Was bedeutet für Sie sozial kompetent zu führen?*

Für mich gehört Sozialkompetenz zum Führungsstil. Mit anderen konstruktiv zu arbeiten und teamfähig zu sein ist für mich selbstverständlich.

Ich muss als Führungskraft in der Lage sein, mich auf einzelne Gruppenmitglieder einstellen und auch die Erfahrungen von Kollegen mit einbeziehen zu können.

*Was gefällt Ihnen an der Selbständigkeit besonders gut.*

Ich genieße es sehr, dass ich meine Zeit frei einteilen kann und dass ich keinen Vorgesetzten habe. Ich muss keinen fragen, wenn ich etwas vor habe. Ich brauche nicht einmal auf die Uhr schauen, um mich bei jemandem für kleine Verspätung zu entschuldigen. Meine frühere Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass sich Frauen in Gesprächen (beim gemischten Publikum) selbst in den Schatten stellen. Frauen neigen dazu, ihre eigene Leistung zu entwerten oder zu schmälern. Frauen erzählen gerne ungefragt Negatives über ihre Leistung. Die Folge ist, weniger Anerkennung. Hier punkten also wieder die Männer.

*Haben Sie in Preis- und Honorarverhandlungen besondere (Kommunikations)Strategien, um beispielsweise die besten Preise zu erzielen?*

Diese Probleme habe ich nicht. Ich verhandle nicht, ich habe meine Preise und die werden von Kunden immer akzeptiert.

*Kann der „Faktor Mensch“ in heiklen Verhandlungen ausgeblendet werden?*

Es kommt auf die Situation an.

*Welche Fähigkeiten sind für Sie als (Mikro)Unternehmerin am wichtigsten, um (Unternehmens)Ziele rascher durchzusetzen?*

### **Den eigenen Weg gehen**

Selbständige Technikerinnen und Naturwissenschaftlerinnen sind selten. Eine davon ist die promovierte Biophysikerin Jolanta Paltauf-Doburzynska. Mit einem sehr guten Studienabschluss in der Tasche, Forschungserfahrungen vor und nach dem Studium, war die Selbständigkeit eine spannende Alternative zur Anstellung. Sie gründete ihr eigenes Unternehmen, bringt Kind und Karriere unter einen Hut und schätzt den hohen Grad an Selbstverwirklichung.

Die gebürtige Polin Jolanta Paltauf-Doburzynska, promovierte Biophysikerin und bis vor kurzem erfolgreiche Wissenschaftlerin, sorgte mit der Eröffnung des ersten Präsentationszentrums in Graz für eine Belebung der Grazer akademischen Weiterbildungsszene. Ihr gegründetes Unternehmen trägt den Namen Presentation Center ACADEMIA und befindet sich im Steiermärkischen Gründerinnenzentrum am Nikolaiplatz. Verheiratet, eine Tochter (7).  
<http://www.academia-graz.at>

Fachliche Qualifikation steht bei mir auf der ersten Stelle. Wer qualifiziert ist, ist auch kompetent. Ich merke es erst jetzt so richtig, seitdem ich eigene Firma habe. Von Anfang an, habe ich gewusst, was mein Ziel ist. Das alles natürlich dank meiner Ausbildung und meines Fachwissens. Sozialkompetenz, Kontakt-, Dialogfähigkeit und Zuhören sind natürlich wichtig. Kreativität und ein gutes Zeitmanagement sind auch gefragt. Denn: Ich bin nicht nur meine eigene Chefin, sondern auch für Finanzen, Management, Ideenentwicklung, Kooperationen und Werbung verantwortlich.

## Auszeit in der Krise

... stößt bei Unternehmen oft auf taube Ohren.

***Ausstieg vom Beruf in schwierigen Zeiten? Warum nicht! Es gibt außer Kurzarbeit und Kündigungen auch noch andere Wege, um Personalkosten zu senken. Was bei der Umsetzung wichtig ist: die klare Kommunikation aller Beteiligten.***

Angesichts der angespannten Wirtschaftslage sehen sich UnternehmerInnen veranlasst, über Personalkostensenkungen nachzudenken. Man überlegt sich Alternativen zu Gehaltskürzungen, Kurzarbeit oder gar zu Auflösungen der Arbeitsverhältnisse. Die Rede ist unter anderem von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Freistellungen durch Bildungskarenz oder einem Sabbatical (Ausstieg auf Zeit). Für den Arbeitgeber bedeutet ein Sabbatical oder Bildungskarenz nicht nur eine Reduktion der Personalkosten, sondern er spart auch Rekrutierungskosten. Gleichzeitig kann er auf höher qualifizierte MitarbeiterInnen zurückgreifen und das Know-how bleibt innerhalb des Unternehmens. Der Arbeitsplatz bleibt auch nach der Weiterbildung oder nach dem Sabbatical erhalten. ArbeitnehmerInnen werden dabei über einen Zeitraum von maximal einem Jahr seitens des AMS für bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt. Ein vorübergehender Ausstieg vom Beruf wird vielfach als Chance gesehen. Reflexion und Muße sind die Voraussetzungen dafür, um über das eigene Leben und die Karriere Klarheit zu erlangen. Dadurch können sich völlig unerwartete, neue (Karriere)Perspektiven ergeben. Eine Auszeit bringt neue Kraft, die der Einzelne besonders in wirtschaftlich angespannten Zeiten dringend benötigt. Noch scheinen diese Vorschläge nicht so recht zu greifen. Das Interesse sei trotz der

Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber eher gering, berichtete das Wirtschaftsblatt am 2. April.

### **Taube Ohren**

In der Praxis sieht es so aus, dass ein „Ausstieg auf Zeit“ bei den meisten Unternehmen auf taube Ohren stößt. Die Studie der Career company in Köln belegt, dass 67 Prozent der Befragten Personalchefs und NachwuchsmanagerInnen kein Sabbatical anbieten (Wirtschaftsblatt, 2. 4.). Demnach glaube nur jeder fünfte Personalchef, dass die MitarbeiterInnen nach der Auszeit vom Job motivierter ans Werk gehen und über 56 Prozent befürchten sogar Integrationsprobleme. Auch in Österreich ernte man beim Stichwort Sabbatical nur Schulterzucken und ungläubige Blicke. Eine Ausnahme ist Zana Masle, Mitarbeiterin im Human-Ressources-Team von Cap Gemini Ernst & Young: "In Einzelfällen haben unsere Mitarbeiter schon ein Sabbatical in Anspruch genommen. Ab kommendem Jahr sollen alle unsere Mitarbeiter in Österreich diese Möglichkeit bekommen." Auch bei Philips Österreich haben schon „einige wenige Mitarbeiter“ ein Sabbatical ausprobiert. Doch das Interesse ist eher gering.

### **Klare Kommunikation**

Ob Gehaltskürzungen oder flexible Arbeitszeitmodelle: Bei allen Maßnahmen zur

Personalkostensenkung ist eine klare Kommunikation wichtig. Unternehmen und Führungskräfte sollten alle Beteiligten bei allen Maßnahmen zur Personalkosteneinsparung rechtzeitig miteinbeziehen. Damit diese Maßnahmen nachhaltig funktionieren, sollten ArbeitnehmerInnen und Arbeitgeber von der Notwendigkeit überzeugt sein. Treten ArbeitnehmerInnen mit dem Wunsch nach einem längeren Ausstieg an den Chef heran, sollte er sich gut über die rechtlichen Grundlagen informiert sein und ebenso klar sein Anliegen vertreten. Dennoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass die meisten Chefs wenig Verständnis dafür aufbringen werden, groß. Genau dieses Nicht-Verstehen oder das Nicht-Zuhören-Können sind die Gründe dafür, dass Beziehungen nicht gelingen. Dazu kommt, dass sich die Krise in Kombination mit den Entlassungen übel auf die Motivation der Verbliebenen auswirkt. Keine Anerkennung, keine Informationen, mangelnde Kommunikation von Seiten des Managements tragen maßgeblich zur „inneren Kündigung“ von engagierten MitarbeiterInnen bei. In Deutschland sollen es schon zwei Drittel der ArbeitnehmerInnen sein. Sie knien sich nicht

mehr hinein, bescheinigt die jüngste Gallup-Studie. In Österreich dürfte es nicht anders sein. Meistens liegt es am Vorgesetzten, wenn sich engagierte MitarbeiterInnen von der Firma verabschieden. Die Frage ist, ob Unternehmen sich das leisten können und ob es nicht an der Zeit wäre, die Kriterienkataloge für die Führungskräfteauswahl zu überdenken. Damit es nicht zur „inneren Verwüstung“ in Unternehmen kommt, bietet diam-training ein umfassendes Angebot an Beratung und Begleitung von Führungskräften.

### **Humanitarian Leadership-Development.**

#### **Kurz [HLD].**

Führungskräfte tragen maßgeblich zum Gelingen der Kommunikation im Unternehmen bei. Sie brauchen für diese anspruchsvolle Aufgabe höchste Beratungskompetenz, damit der Boden für das gegenseitige Verstehen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschaffen wird. Wir nennen es Humanitarian Leadership-Development. Kurz [HLD]. Und so heißt auch das Herzstück von diam-training, das der Physiker Alfred Mörx entwickelt hat.

## Impressum

Das kostenlose Mitteilungsblatt „diam-training-aktuell“ erscheint in unregelmäßigen Abständen und wird von diam-training, Unternehmensberatung und Unternehmensorganisation, Management- und Team-Training, Pretschgasse 21/2/10, A-1110 Wien herausgegeben.

### Redaktion:

Verlag diam-publish  
Eur.Phys. Dipl.-Ing. Alfred Mörx,  
Pretschgasse 21/2/10, A-1110 Wien  
Telefon: +43-(0)1-769-67-50-12  
E-Mail: [am@diam-training.at](mailto:am@diam-training.at)

Redaktionelle Mitarbeit bei dieser Ausgabe:  
Mag<sup>a</sup>. Gerlinde Knaus  
E-Mail: [Gerlinde.Knaus@mussekunst.com](mailto:Gerlinde.Knaus@mussekunst.com)

Die in den Beiträgen geäußerten Meinungen der Autoren entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung der Redaktion.

Bitte schicken Sie Ihre Kommentare, Fragen und Vorschläge an [am@diam-training.at](mailto:am@diam-training.at)

Besuchen Sie auch die Webseite von diam-training: [www.diam-training.at](http://www.diam-training.at)

Dort finden Sie das Beratungsangebot von Alfred Mörx und das Archiv mit allen bisher erschienen Ausgaben.