



Personalvermittlung und Personalbereitstellung für IT und Engineering

## Soziale und fachliche Kompetenz – ein unmöglicher Spagat in der Technik?

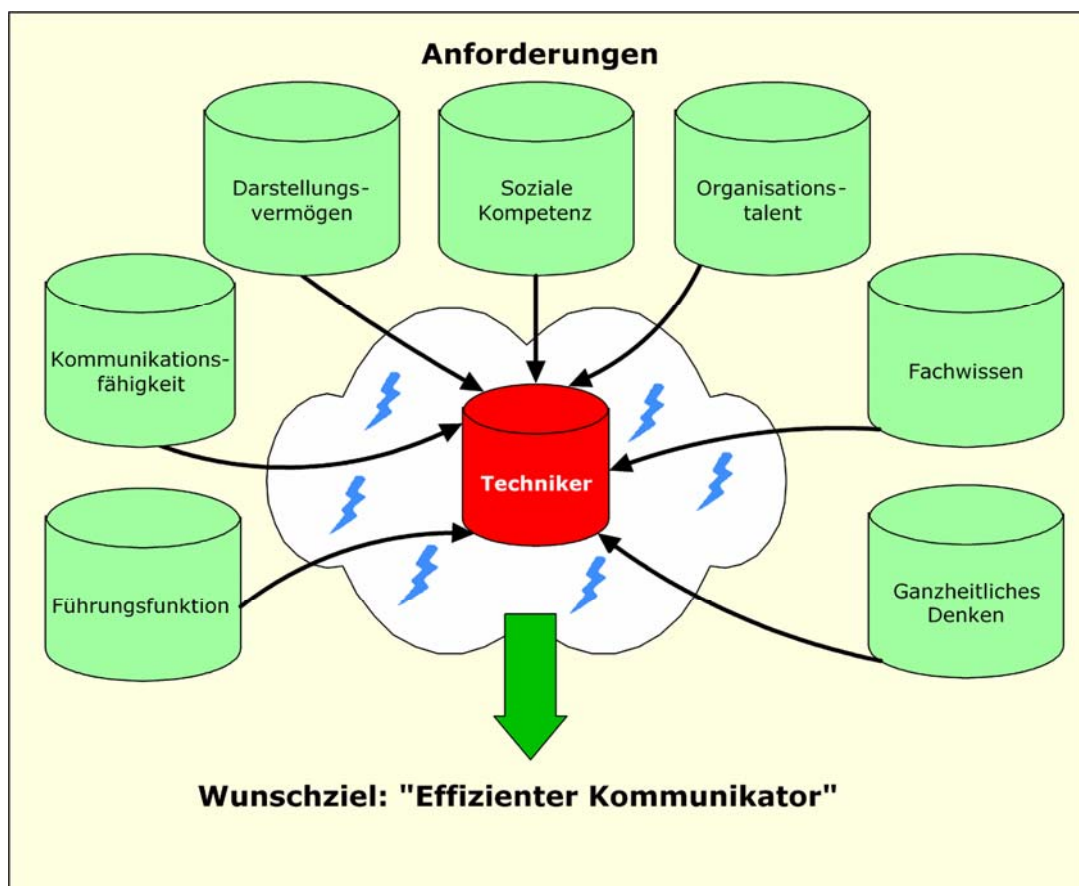
Ing. Andreas Reisenbauer  
akkred. Wirtschaftstrainer und Coach

**Soziale Kompetenz** – ein wohl überstrapazierter Begriff unserer Zeit. In den 80iger Jahren begann der Einzug der Informations- und Kommunikationstechnik. Damit verbunden sind Qualifikationsveränderungen, die auf Schlüsselqualifikationen hinweisen. Aus diesem Grund werden Schlüsselqualifikationen wie soziale Kompetenz in Stellenanzeigen explizit gewünscht.

Techniker sind nicht nur in fachlicher Hinsicht in der ökonomischen Struktur des 21. Jahrhunderts einem sehr komplexen Anforderungsprofil unterworfen:

Es kommen also zu den fachlichen verstärkt „menschliche“ Qualifikationen hinzu.

Qualifikationen, die auch von technisch versiertem Personal erlernt werden müssen.



Einige Generalisierungen, die Technikern einen gewissen Mangel an sozialer Kompetenz unterstellen, aus der einschlägigen Literatur gefällig?

*„Techniker sind stark „linkshirrig“ ausgeprägt, intuitiv-kreative Handlungen sind ihnen meist fremd und mit dem geschriebenen und gesprochenen Wort kann diese Klientel auch kaum etwas anfangen. Was zählt sind klare Fakten und nichts andere als Fakten, die Emotion wird hintangestellt.“*

*„Techniker seien eben Spezialisten für Maschinen, aber nicht unbedingt sehr bewandert in zwischenmenschlichen Belangen“.*

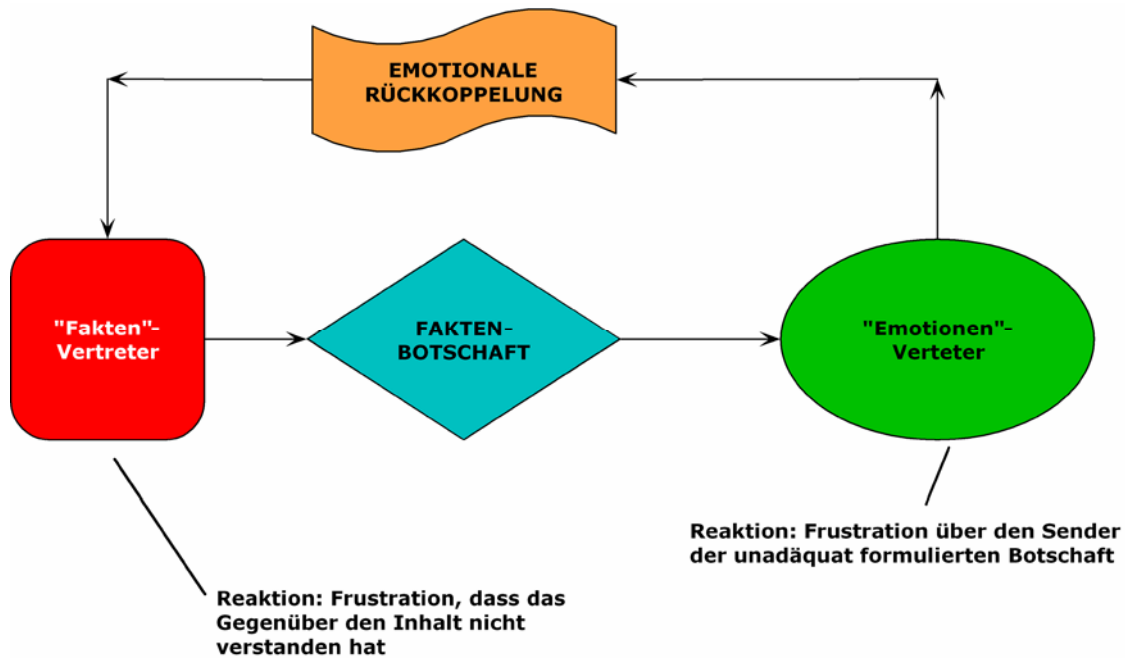
Das Erscheinungsbild des „typischen Technikers“ ist oft bekannten Stereotypen unterworfen – etwa das eines wortkargen Eigenbrötlers, der sich gerne hinter der zu programmierenden Maschine verschanzt und mit Fachausdrücken um sich wirft, die niemand versteht.

### **Woher kommen diese Stereotypen?**

Techniker entwickeln von Beginn ihrer Ausbildung bis hin zum Einstieg in die Berufspraxis und dann natürlich im Arbeitsprozess selbst eine gewisse Fachsprache und eine Fokussierung auf Fakten. Es ist schließlich auch ihre Aufgabe, strukturiert und analytisch an Aufgabenstellungen heranzugehen. Vom Berufsbild her werden sie als „Problemlöser“ gesehen. Ein Techniker muss tagtäglich Probleme in technischen Abläufen verstehen und letztendlich lösen. Diese problemzentrierte Sichtweise färbt natürlich auf das jeweilige Verhaltensmuster ab. Am augenscheinlichsten ist dieses Phänomen in der Sprache zu beobachten. Im Gegensatz zu Zeitgenossen anderer Branchen ist die Sprache des Technikers höchst problemorientiert. Die unmittelbare Umgebung des Technikers (Manager, Vertriebsmitarbeiter oder Verkäufer) kennt diese Prozesse nur zu gut.

Sehr oft hört man von Vertretern der nicht-technischen Seiten folgende Aussagen:  
*„Wenn ich einen Techniker bitte, mir den Weg zu einer Problemlösung aufzuzeigen, löst er mir zwar das Problem, wirft er aber mit seiner Kommunikation weitere Problemfelder auf, die ich nicht verstehe.“*

Nachfolgende Grafik stellt diesen Prozess dar, wo ein „Fakten“-Vertreter (Techniker) auf einen „Emotionen“-Vertreter (Nicht-Techniker) trifft. Letzterer hat aufgrund mangelnder Fachkenntnis selten die Chance, den Techniker zu verstehen. Außer dieser vereinfacht seine Kommunikation derart, das auch ein Nicht-Fachmann seinen Ausführungen folgen kann.



Speziell für den Techniker hat der altbekannte Merksatz aus der Kommunikationstheorie „Der Empfänger entscheidet über den Inhalt der Botschaft“ hohe Brisanz. Wird dieser nicht beherzigt, bleibt auf beiden Seiten Frustration und das Gefühl des „Nicht-verstanden-werdens“.

Das ist allerdings auch ein wesentlicher Punkt zur Früherkennung des sozialen Kompetenzpotenzials eines Technikers – speziell im Recruitingprozess. Versteht man den Inhalt einer Techniker-Botschaft beim ersten Mal nicht, bittet man in der Regel

um eine nochmalige Erklärung. Hier lohnt es sich genau aufzupassen. Es gibt nur zwei Möglichkeiten, wie der Techniker reagieren wird:

Variante 1: Er merkt zwar, dass er nicht verstanden wurde und denkt sich: „Ich habe meinem Gegenüber wohl noch nicht alle Details geliefert.“ Fazit: In der neuerlichen Erklärung verliert sich die betreffende Person noch mehr im Detailschungel. Wie das beim Gesprächspartner ankommt, braucht hier wohl nicht näher ausgeführt werden.

Variante 2: Er bemerkt, dass er bereits beim ersten Erklärungsversuch zu sehr ins Detail gegangen ist und versucht in einem zweiten Schritt seinem Gegenüber nur mehr einen groben Überblick zu geben. Idealerweise verwendet der Techniker dabei eine bildhafte Sprache, um den Nicht-Techniker gegenüber zu erreichen.

Wie Sie sicherlich nachvollziehen können, handelt es sich bei unserem Techniker in der Variante 2 um jemand, der sich leichter auf sein Gegenüber einstellen und seine Kommunikation anpassen kann. Das zeigt von weit höherer sozialer Kompetenz als im Beispiel 1 angeführt. Diese Person wird sich auch leichter tun, sich im Arbeitsalltag auf Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte und Kunden einzustellen.

### **Wie kann bei Technikern die Sozialkompetenz gefördert werden?**

Kurz und bündig ist diese Frage nicht zu beantworten. Doch eines vorweg: Dieser Wandel ist nicht als Umlegen eines Schalters zu verstehen, sondern als langfristiger Prozess. Führungskräfte und Personalverantwortliche haben zwei mächtige Werkzeuge in der Hand:

- Durch Gespräche einen Umdenkprozess anzuregen
- mittels Vorbildwirkung

Anlassbezogene Gespräche

Folgendender Stufenplan hat sich in der Praxis als sehr effizient erwiesen:



## Stufenplan zur Erhöhung der sozialen Kompetenz



1

In anlassbezogenen Gesprächen sollte der betreffenden Person rückgemeldet werden, wie sie auf das Umfeld wirkt und welche Defizite in sozialer Hinsicht damit verbunden werden.



2

Den Techniker bitten, selbst eine Einschätzung seines Verhaltens und für die Folgewirkungen vorzunehmen.



3

Anhand der dabei gewonnenen Informationen geht der Auftrag an den Techniker selbst zu erkunden, wie er dieses Verbesserungspotenzial ausnützen könnte.



4

Gemeinsames Commitment zwischen Führungskraft und PE-Verantwortlichen, welche Schritte nun erforderlich sind (Coachings, Selbsterfahrung, Seminare etc.).

**Voraussetzung dafür ist die Erkenntnis des Technikers, dass bei einem Einlassen auf diesen Prozess für ihn ein persönlicher Nutzen/Mehrwert entsteht!**

Diese Schritte müssen allerdings unter der Prämisse stattfinden, dass damit ein längerer Persönlichkeitsveränderungsprozess beim Mitarbeiter gestartet wird. Ein Prozess, der Geduld benötigt, langfristig jedoch zum Erfolg führt. Ein Meilenstein in diesem Prozess ist es, wenn es dem Techniker gelingt, dass er sich in seiner Kommunikation mit Kollegen, den ihn unterstellten Mitarbeitern, Vorgesetzten und nicht zuletzt den Kunden stärker als bisher auf die andere Person einlässt. Speziell wenn ihm das „aktive Zuhören“, das in unzähligen Rhetorik-Weiterbildungen propagiert wird, gelingt, ist ein wesentlicher Schritt getan. Das Ergebnis kann auch auf folgenden Satz reduziert werden:

**„Weg von den Fakten und hin zum Menschen!“**

**Seien Sie ein Vorbild!**

Sie werden sicherlich zustimmen, dass die besten Gespräche und Ratschläge der Vorgesetzten oder Personalisten wenig bringen, wenn die Vorbildfunktion nicht wahrgenommen wird.

Der Satz „Der Fisch beginnt immer am Kopf zu stinken“ hat auch im Führungskontext seine Gültigkeit. Keine Führungskraft kann sich über mangelnde soziale Kompetenz eines technischen Mitarbeiters beschweren, wenn sie selbst diese nicht authentisch vorlebt. Analog zur Eltern-Kind-Beziehung gilt dieses Phänomen auch in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Warum auch sollte der Mitarbeiter andere Verhaltensweisen an den Tag legen, als jene, die ihm vorgelebt werden? Kein Unternehmen wird erfolgreich sozial kompetente technische Mitarbeiter anziehen und binden können, wenn diese Werterhaltung im Unternehmen nicht oder nur halbherzig gelebt wird.

### **Auswahl von Technikern im Recruitingprozess:**

Der eklatante Techniker-Mangel in der gesamten EU hat derzeit folgenden Teufelskreis zur Folge: Aus Mangel an Alternativen werden die neuen Mitarbeiter oft nur nach ihren fachlichen Qualifikationen ausgewählt und eingestellt. Teamfähigkeit, soziale Kompetenz und kommunikativer Charakter sind zwar in beinahe jeder Stellenanzeige zu finden, oft sind diese Phrasen aber auch nur ein Feigenblatt. Ein Modell also, das kurzfristig funktionieren kann, langfristig aber birgt diese Vorgangsweise zahlreiche Stolpersteine, die bis zum Auflösen des Beschäftigungsverhältnisses führen können. Es wird oft vernachlässigt, dass rein fachliche Schwächen durch Schulungen in der Einarbeitungsphase recht rasch ausgemerzt werden können. Unternehmen sollten sich eher die Frage stellen, ob der potenzielle neue Mitarbeiter tatsächlich auch zum Unternehmen und der darin gelebten Kultur passt. Schließlich investiert jeder Betrieb eine erkleckliche Summe in einen neuen Mitarbeiter.

Diese Summe sollte sich durch die zu erwartende Produktivität und den langfristigen Weiterverbleib im Unternehmen auch niederschlagen. Wird dies im Recruitingprozess durch geeignete Maßnahmen (Potenzialanalysen etc.) bereits berücksichtigt, können Unternehmen viele leere Kilometer vermeiden. Das beginnt auch schon bei der Gestaltung der Stellenausschreibung. Die für den Recruitingprozess verantwortlichen Personen müssen sich die Frage stellen, welche Mitarbeiter sie abseits ihrer fachlichen Qualifikation anziehen wollen. Dabei geht es um die authentische Kommunikation von Werten und Unternehmensphilosophie.

Schon im Recruitingprozess muss daher bei der Selbstpräsentation des eventuellen künftigen Mitarbeiter größtes Augenmerk auf dessen Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen gelegt werden. Diese sollten idealerweise auch direkt angesprochen werden – in der Praxis eignen sich dazu konkrete Fallbeispiele von zwischenmenschlichen Verstrickungen in Unternehmen. Mit diesen Beispielen lässt sich sehr rasch aus den Antworten des Bewerbers herausfiltern, wie dieser in einer solchen Situation reagieren würde.

Durch das Internetzeitalter ergeben sich zudem neue Möglichkeiten. Recruiter, die auf dieses Medium setzen, konzentrieren sich auch auf die digitale Reputation des Bewerbers. Wie agiert und kommuniziert dieser in Internet-Foren? Wie präsentiert sich der Bewerber in transparenten Communities wie etwa Xing?

### **Techniker & Sozialkompetenz - ein Spagat der zu lösen ist!**

Die eingangs erwähnten verallgemeinernden negativen Aussagen zu Technikern und ihrer Sozialkompetenz sind natürlich differenziert zu betrachten. Völlig falsch wäre die Schlussfolgerung, dass generell alle Techniker ein hohes Defizit an sozialer Kompetenz haben. Es ist vielleicht eine gewisse Tendenz festzustellen, dass es für gewisse Branchenvertreter Verbesserungspotenzial vorherrscht – diese sind aber individuell und sicherlich nicht generalisierend zu betrachten. Unternehmen, die sich dieser Aufgabe stellen wollen und langfristig sozial kompetente Mitarbeiter anziehen und binden wollen, müssen diese als durchgängigen Prozess sehen, der beim Recruiting beginnt und beim differenzierten Einsatz der betreffenden Person (unter Rücksichtnahme der bereits beschäftigten Mitarbeiter) für die jeweiligen Arbeitsbereiche sowie durch begleitende Schulungsmaßnahmen endet.

*„Ein Mitarbeiter mit sozialen Defiziten schadet dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern mehr, als er durch seine fachlichen Qualifikationen wettmachen kann.“*

[Zitat einer Führungskraft im Rahmen einer europaweiten Managementbefragung, 2007, manager magazin]