

## TA wirkt.

### Sozialkompetenz - So einfach und doch so schwierig!

Eigentlich jede Organisation wünscht sich sozial kompetente Führungskräfte und Mitarbeiter/innen. Bei der Personalselektion wird häufig Wert auf Sozialkompetenz gelegt. Aber was ist das eigentlich? Woran lässt sich feststellen, ob jemand über diese Kompetenz verfügt? Was kann unternommen werden, wenn bei Führungskräften oder Mitarbeitenden diese Fähigkeit noch nicht genügend vorhanden oder entwickelt ist?

Beispiele aus dem Arbeitsalltag zeigen, welche Folgen mangelnde Sozialkompetenz haben können.

Beispiel 1:

Ein Chef, der sehr autoritär führt, hat Mühe damit, wenn seine Mitarbeiter/innen Arbeitsinhalte und -abläufe sowie Strukturen kritisch hinterfragen. Sobald sich jemand aus seiner Sicht negativ dazu äussert, muss er oder sie mit einer Kündigungsandrohung oder gar einer Kündigung rechnen. Auf diese Weise „verliert“ der Vorgesetzte innerhalb von rund zwei Jahren vier seiner besten Mitarbeiter/innen. Im Laufe der Zeit gibt es immer weniger Eigeninitiative bei den Mitarbeitenden und die Leistung sinkt stark, da nur noch auf Anweisung des Chefs gearbeitet wird. Kritik wird zurückgehalten, es herrscht ein Klima der Angst und Anpassung.

Beispiel 2:

In einem Team von acht Mitarbeiter/innen gibt es zwei Mitarbeiterinnen, die sich sehr gut verstehen und sich zusammenschliessen. Während der Arbeit und auch in den Pausen sind sie meist zu zweit. Sie haben wenig Kontakt zu den anderen Teammitgliedern. Auch wenn es aufgrund der Arbeit notwendig wäre mit den übrigen im Team zu kommunizieren, vermeiden sie den Kontakt. Aufgrund der mangelnden Kommunikation gibt es immer wieder Fehler, aber auch die Konflikte häufen sich. Es gibt gegenseitige Schuldzuweisungen. Zunehmend entstehen eigentliche Feindbilder, sowohl bei den beiden Mitarbeiterinnen als auch im Rest des Teams. Je länger dieser Zustand andauert, desto mehr Energie und Zeit verbrauchen die Teammitglieder für das Aushalten der Situation. Die Arbeitsleistung sinkt massiv.

Die beiden Beispiele zeigen eindrücklich, dass die mangelnde soziale Kompetenz einer Führungsperson oder von Mitgliedern eines Teams sich fast immer auf die Leistungsfähigkeit auswirkt. Das heisst, dass dieser Sozialkompetenz auch aus wirtschaftlicher Sicht relevant ist. Sozial kompetente Vorgesetzte und Mitarbeitende erhöhen die Produktivität einer Organisation. Mangelnde Kompetenz dagegen kann eine Unternehmung viel Geld kosten, zum Beispiel über hohe Fluktuationsraten. Daneben gibt es noch andere wichtige Faktoren, die beeinflusst werden, wie zum Beispiel die Motivation oder das Arbeitsklima.



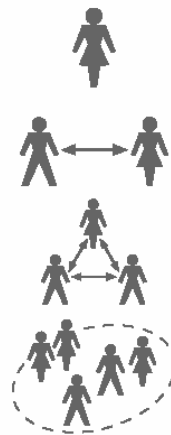
maya bentele  
dipl. psychologin IAP/SBAP  
transaktionsanalytikerin PTSTA

Wie kann Sozialkompetenz aber beschrieben werden? Sozial kompetente Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie

- ein Kommunikationsverhalten zeigen, das offen und klar ist;
- ihre eigenen Gefühle wahrnehmen und ausdrücken können;
- über Einfühlungsvermögen in andere verfügen;
- positive und negative Rückmeldungen geben können;
- Konflikte / Konfliktsituationen erkennen und angemessen angehen können;
- sich gegenüber Vorgesetzten und Teammitgliedern kooperativ verhalten;
- über gesunde Selbstkritik verfügen, eigene Schwächen oder Fehler eingestehen können.

Wie kann diese Kompetenz entwickelt und gefestigt werden? Eine Möglichkeit zeigen die Konzepte der Transaktionsanalyse (TA) auf. Sie bieten wirksame Modelle an zur:

- Persönlichkeitsanalyse
- Kommunikations- und Beziehungsanalyse
- Teamdynamik und Teamanalyse
- Analyse und Steuerung von sozialen Systemen.



Begründet wurde die Transaktionsanalyse von Eric Berne (1910 - 1970), einem amerikanischen Psychiater. Sie beinhaltet Therapiekonzepte sowie Entwicklungs- und Beratungskonzepte zur Förderung des individuellen, sozialen und kollektiven Wachstums.

Die Transaktionsanalyse lässt sich in unterschiedlichen Berufsfeldern anwenden. In der Anwendung werden die Felder Psychotherapie, Pädagogik / Erwachsenenbildung, Beratung sowie Organisation unterschieden. Jedes der vier Felder arbeitet einerseits mit den Modellen und Konzepten der TA und adaptiert sie jeweils für ihren Gebrauch, andererseits werden daneben zusätzlich andere Modelle integriert, zum Beispiel aus anderen psychologischen Richtungen für das Feld Therapie oder Konzepte der Team- und Organisationsentwicklung im Feld Organisation.

Würde nun der Chef aus Beispiel 1 mit Konzepten der Transaktionsanalyse arbeiten, so würde das bedeuten, dass er wahrnehmen kann, ob die Kritik seiner Mitarbeiter/innen etwas mit ihm als Person oder mit seiner Rolle als Chef zu tun hat. Er wäre in der Lage klare Abmachungen mit seinen Mitarbeiter/innen über die weiteren Schritte zu treffen. Dabei würde er nicht aus den Augen verlieren, dass alle Veränderungs-



maya bentele

dipl. psychologin IAP/SBAP  
transaktionsanalytikerin PTSTA

schritte machen müssen. So würde er auch seine Mitarbeitenden mit seinen Vorstellungen und Ideen konfrontieren. Dabei wäre seine Art zu kommunizieren offen, transparent und wertschätzend.

Im Beispiel 2 könnte es bedeuten, dass das gesamte Team in einer Teamentwicklung mit den Mustern konfrontiert wird, die zu beobachten sind. Das geschieht in der Regel durch eine externe Begleitung. Der Trainer, die Trainerin kann dabei mit den Konzepten der TA dem Team die gelebte Dynamik aufzeigen. Diese Bewusstheit verändert meist schon etwas. In einem nächsten Schritt muss mit dem Team dann erarbeitet werden wie es gelingen kann aus diesen Mustern auszusteigen. Dabei unterstützen können zum Beispiel Feedback-Übungen oder die Vereinbarung von Spielregeln.

Führungskräfte, Projektleiter/innen oder Berater/innen, die mit den Konzepten der TA arbeiten, haben meist eine Ausbildung in Transaktionsanalyse absolviert, die mehrere Jahre dauern kann. Sie treffen klare Vereinbarungen mit ihren Mitarbeitenden oder Kunden. Ihre Vorgehensweisen sind jederzeit transparent. Sie verhalten sich damit wertschätzend und orientieren sich an der grundlegenden Forderung der TA, welche die Entscheidungsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit jedes Menschen respektiert und fördert.



Maya Bentele, dipl. Psychologin IAP/SBAP, Lehrende Transaktionsanalytikerin u.S. im Feld Organisation, selbständige Beraterin und Trainerin, Vorstandsmitglied DSGTA (Deutscheschweizer Gesellschaft für Transaktionsanalyse)

[www.bentele.ch](http://www.bentele.ch) [www.dsgta.ch](http://www.dsgta.ch)