

Soziale Kompetenz im Insolvenzverfahren

Dr. Matthias Nicht

Rechtsanwalt

CMS Hasche Sigle Insolvenzberatung und -verwaltung

I. Inhaltsübersicht

I.	Inhaltsübersicht	F 2
II.	Literatur	F 3
III.	Einführung	F 4
IV.	Begriffsklärung: soziale Kompetenz, sozial kompetentes Verhalten	F 7
V.	Kategorien sozial kompetenten Verhaltens	F 11
VI.	Selbstreflexion und Fremdreflexion	F 13
VII.	Kommunikative Fähigkeiten	F 18
VIII.	Verhandlungskompetenz	F 20
IX.	Soziale Kompetenz im Insolvenzverfahren	F 22
X.	Rückgriff auf militärische Führungsgrundsätze	F 24

II. Literatur (Auswahl)

Frege, Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Insolvenz, RWS Verlag 2008.

Greimel-Fuhrmann (Hrsg.), Soziale Kompetenz im Management, facultas.wuv 2013.

Hintz, Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz, 2. Aufl., Springer 2013.

Hofmann, Eigenverwaltung, RWS Verlag 2014.

Jacoby, Das private Amt, Mohr Siebeck 2007.

Kanning, Soziale Kompetenzen, Hogrefe 2005.

Kanning, Diagnostik sozialer Kompetenzen, 2. Aufl., Hogrefe 2009.

Kolmann, Schutzschirmverfahren, RWS Verlag 2014.

Kübler (Hrsg.), HRI Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz, RWS Verlag 2012.

Kumpan, Der Insolvenzverwalter als Interessenwahrer, KTS 2010, 169 ff.

Marotzke, Die Rechtsstellung des Insolvenzverwalters, ZInsO 2009, 1929 ff.

Oestmann, Dazu befehle ich ...!, Walhalla Fachverlag 2008.

Paulus / Hörmann, Emotionale Kompetenz im Insolvenzverfahren, NZI 2013, 155 ff.

Preuß, Zivilrechtspflege durch externe Funktionsträger, Mohr Siebeck 2005.

Preuß, Die Verwalterauswahl als Problem des Justizverfassungsrechts, KTS 2005, 155 ff.

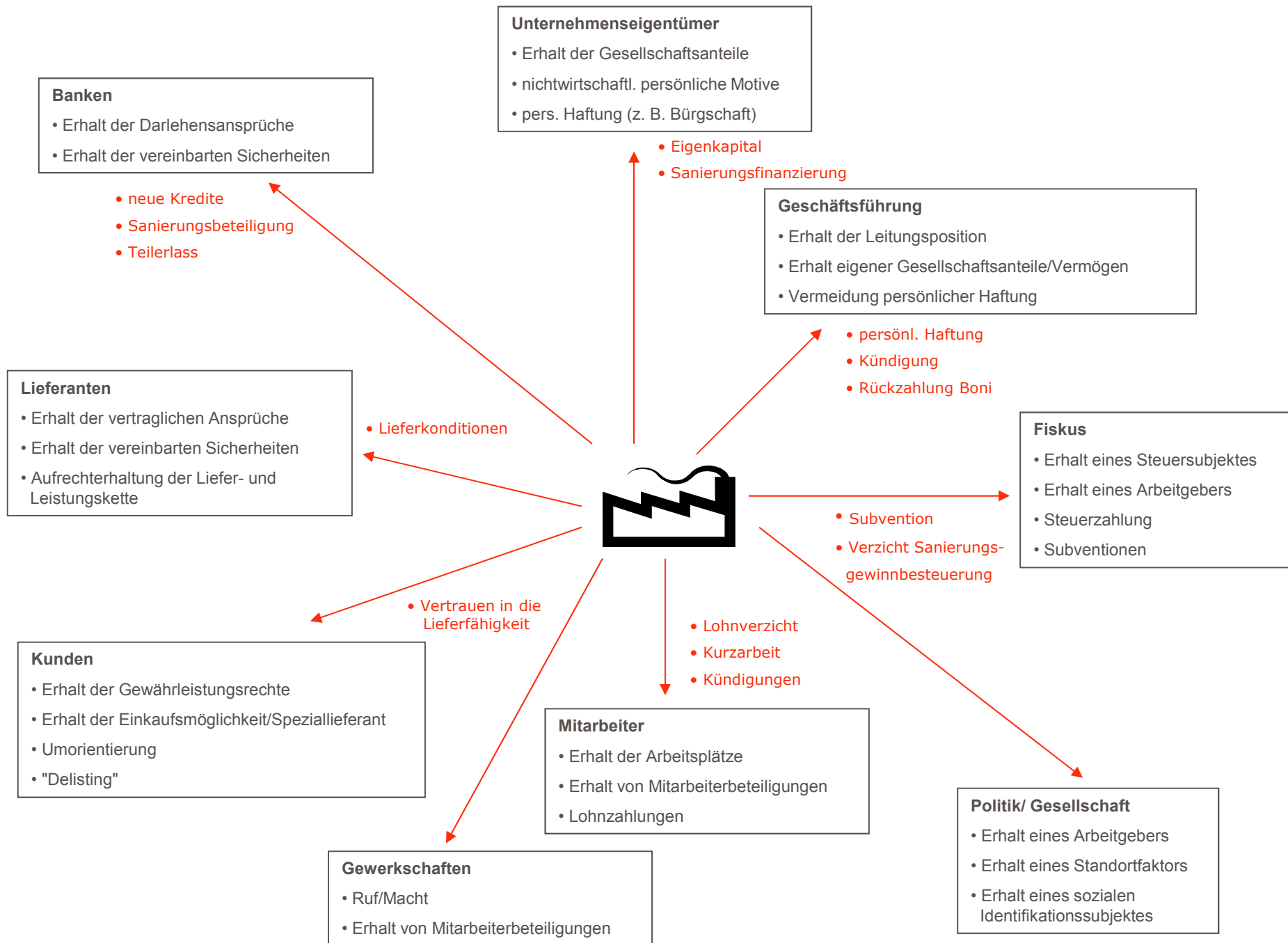
Prütting, Die Unabhängigkeit des Insolvenzverwalters, ZIP 2002, 1965 ff.

Rösch, Verhandlung und Mediation in der Insolvenz, Tectum 2008.

Uhlenbruck, Aus- und Abwahl des Insolvenzverwalters, KTS 1989, 229 ff.

III. Einführung





Krisenmerkmale

1. Treten überraschend und unvermutet auf
 - Gefühlstendenz: Unsicherheit, fehlende Orientierung
2. Zwingen zu schnellem Handeln bei oft schlechter Informationsgrundlage
 - Gefühlstendenz: Unsicherheit, fehlende Orientierung
3. Eskalationsgefahr aufgrund großer Entwicklungsgeschwindigkeit
 - Gefühlstendenz: Kontrollverlust, Gefahrensteigerung
4. Große Aufmerksamkeit und Informationssensibilität
 - Gefühlstendenz: Scham, Wut, Zorn

IV. Begriffsklärung: Soziale Kompetenz, sozial kompetentes Verhalten



Ausprägung sozialer Kompetenz als Anpassungsverhalten

"Anpassung des einzelnen Menschen an die Normen und Werte einer sozialen Gemeinschaft"

(DuBois/Felner, Waters/Sroufe)

"Erlernen von Verhaltensregeln, die im sozialen Kontext erwünscht sind und zu einem friedfertigen und reibungslosen Ablauf zwischenmenschlicher Kontakte führen (Funktionsfähigkeit von Organisationen)"

(Kanning)

Ausprägung sozialer Kompetenz als Durchsetzungsverhalten

"Durchsetzung eigener Interessen in sozialen Kontexten"

(Hinsch/Pfingsten, Waters/Sroufe)

Kompromiss zwischen Anpassung und Durchsetzung

"Kompromiss zwischen den Ansprüchen, die die soziale Umwelt am den Einzelnen stellt und seinen eigenen Interessen, die in den sozialen Kontexten zu verwirklichen sind"

(Anton/Weiland, Döpfner et. al., Kanning, Riemann/Allgöwer)

Sozial kompetentes Verhalten

"Verhalten einer Person, das in einer spezifischen Situation dazu beiträgt, die eigenen Ziele zu verwirklichen, wobei gleichzeitig die soziale Akzeptanz des Verhaltens gewahrt wird."

(Kanning)

Soziale Kompetenz

"Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, welche die Qualität eigenen Sozialverhaltens (im Sinne sozial kompetenten Verhaltens) fördert."

(Kanning)

V. Kategorien sozial kompetenten Verhaltens



Kategorien sozial kompetenten Verhaltens

- Soziale Ängstlichkeit
- Wahrnehmungssensitivität
- Interaktionsfertigkeiten
- Rollenübernahmefähigkeit
- Gelassenheit

- Kommunikationskompetenz
- Kooperationsfähigkeit
- Koordinationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Rollenflexibilität
- Empathie
- Sensibilität

- Achtung vor Anderen
- Aufrichtigkeit
- Bedürfnisaufschub
- Sensibilität in eigenen Angelegenheiten
- Bindungsfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Fairness
- Frustrationstoleranz
- Hilfsbereitschaft
- Kommunikationsfähigkeit
- Kompromissfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Rollendistanz
- Verantwortungsbewusstsein
- Vertrauensbereitschaft

VI. Selbstreflexion und Fremdreflexion (Persönlichkeitspsychologie)

Vorgesetztenstellung

Betonung der Vorgesetztenstellung
Vernachlässigung der Vorgesetztenstellung

Menschlicher Umgang

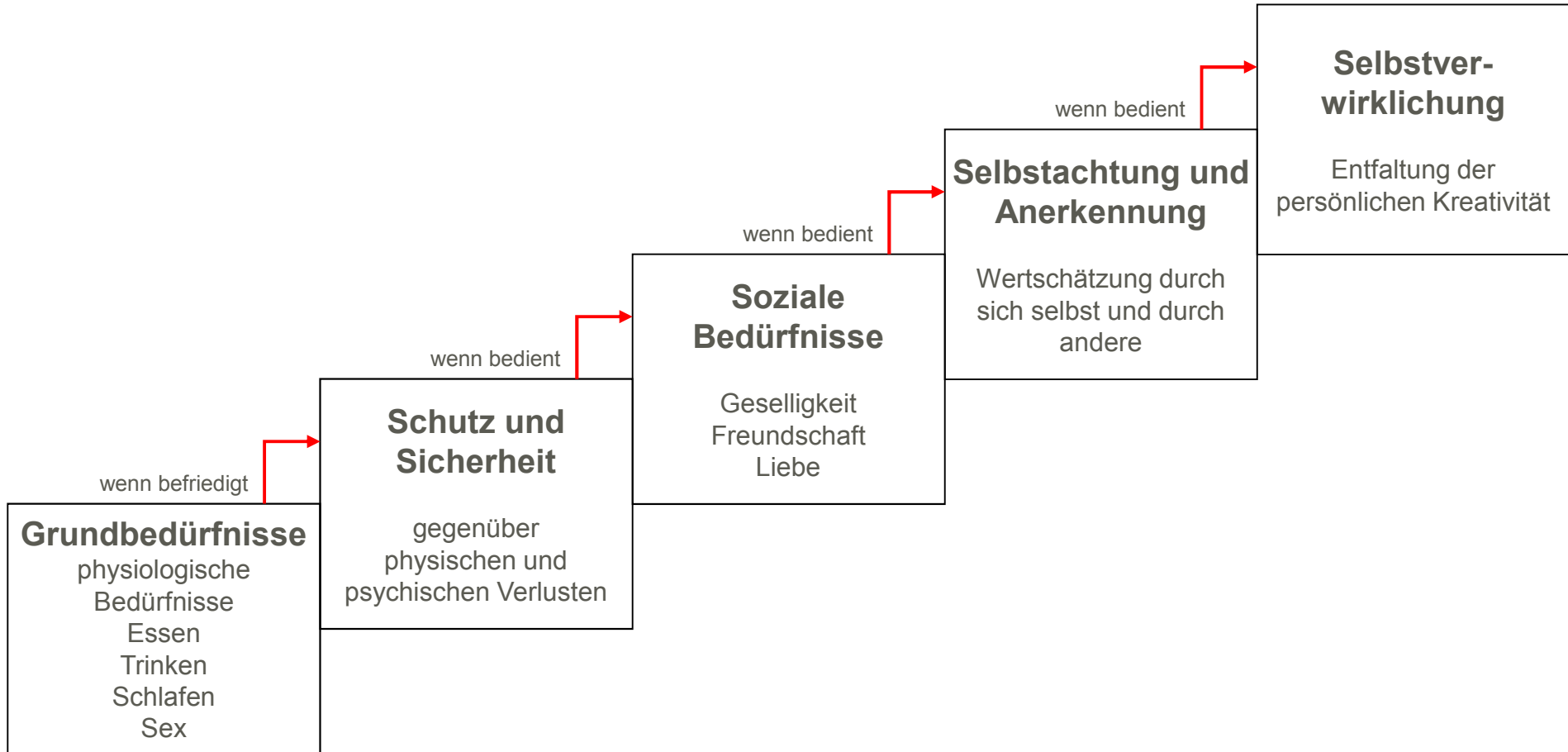
Geringschätzung

Wertschätzung



autoritärer Stil	patriarchaisch - fürsorglicher Stil
laissez-faire Stil	partnerschaftlich sozialintegrativer Stil

Stufenmodell nach Maslow ("Bedürfnispyramide")

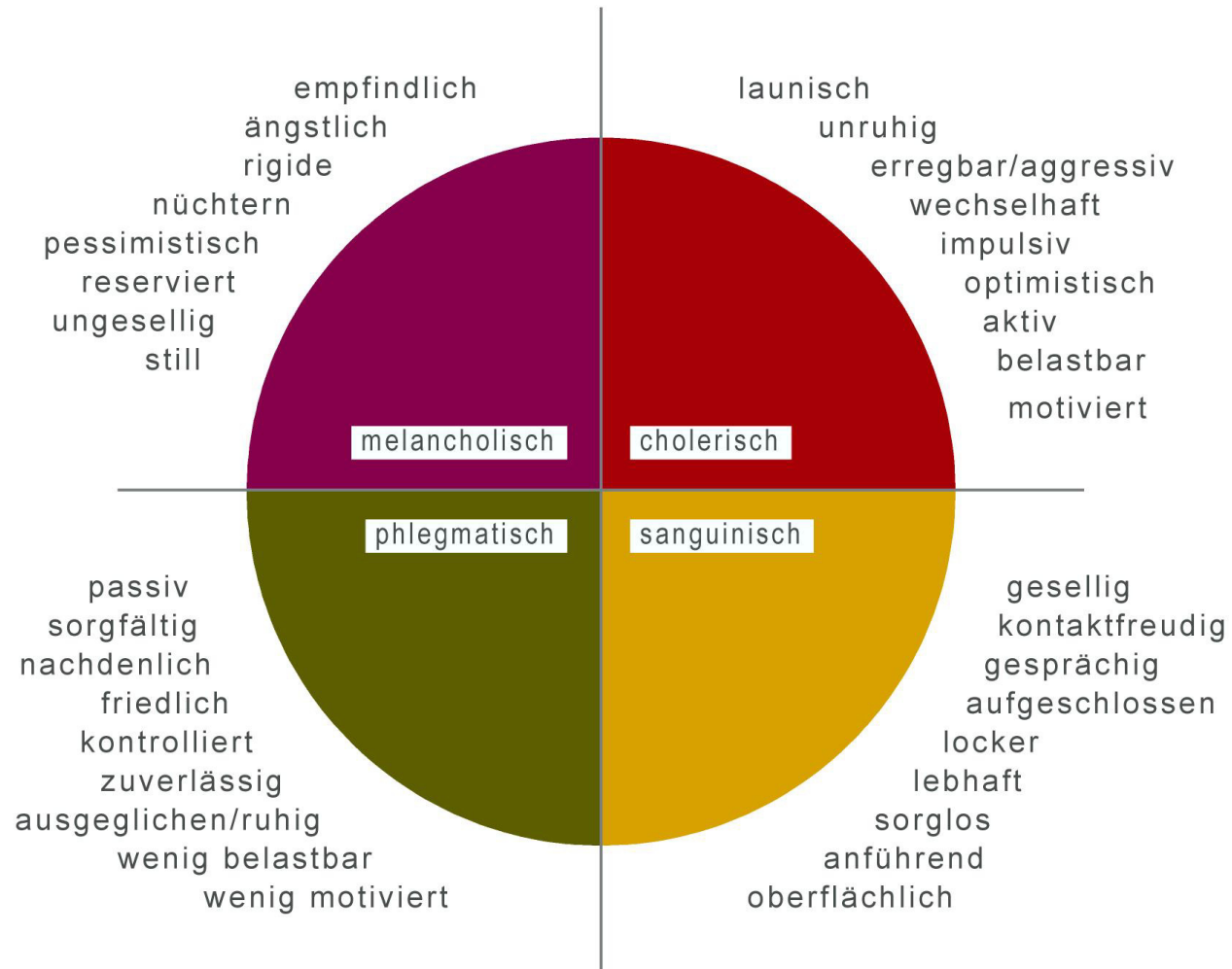


Psychologische Bedeutung nach Maslow = Zweite Bedürfniskategorie:

- Sicherheit
- Stabilität
- Geborgenheit
- Schutz
- Angstfreiheit
- Struktur
- Ordnung
- Gesetz
- Grenzen

(Abraham A. Maslow, Motivation und Persönlichkeit, 12. Aufl. 2010, S. 66)

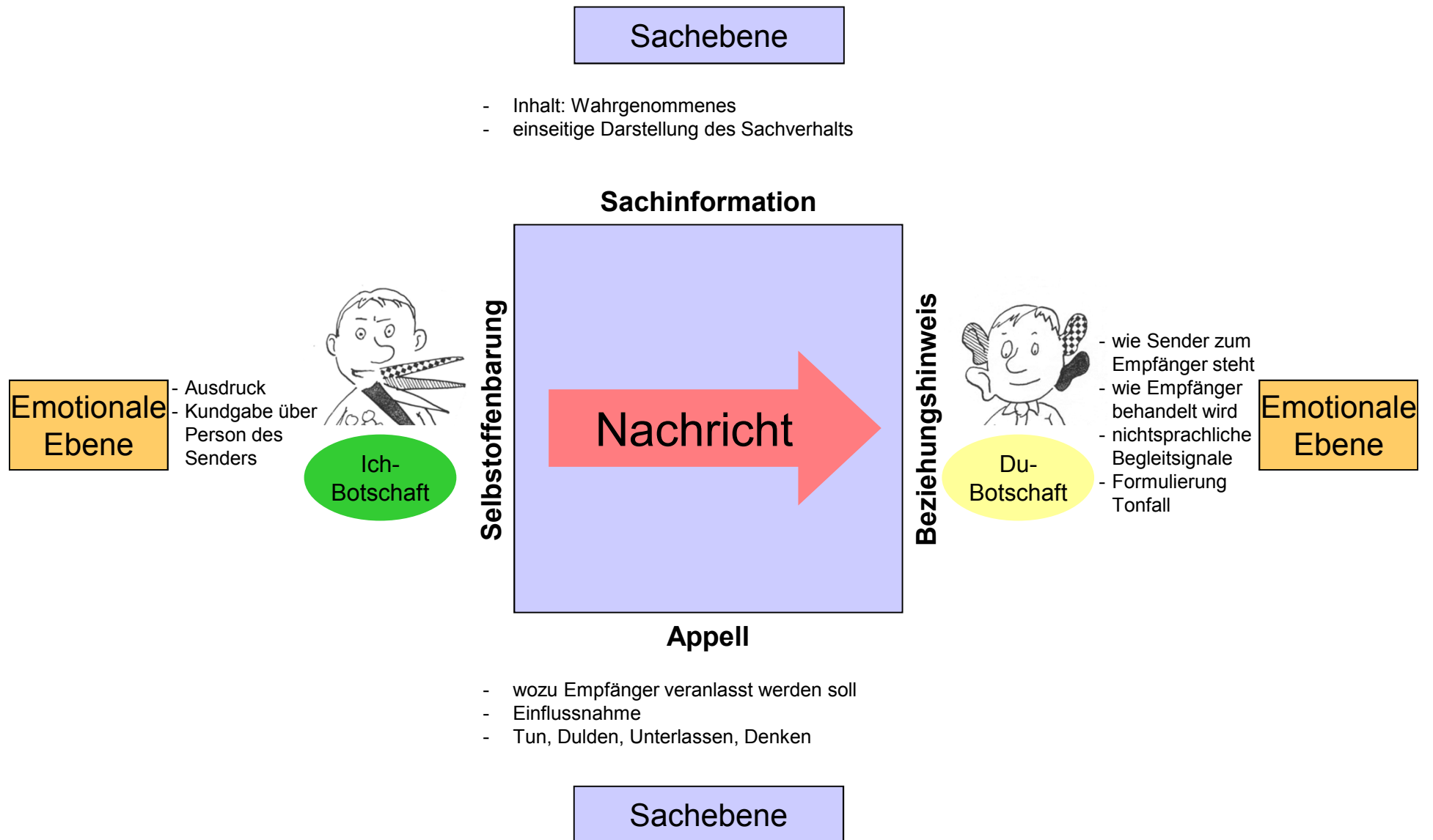
Typologie nach Eysenck



VII. Kommunikative Fähigkeiten



Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun



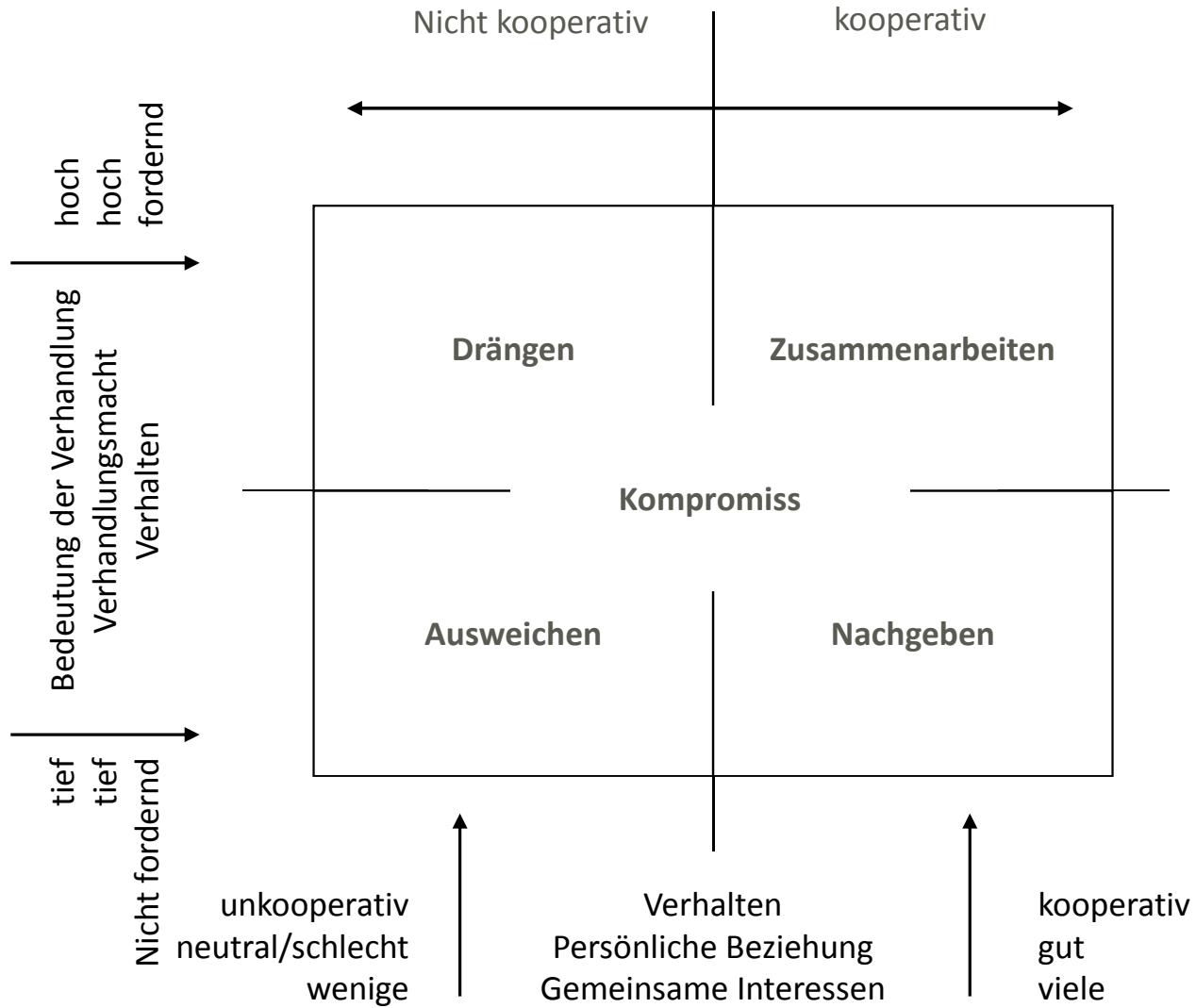
Veränderungskommunikation

1. Initiative und Integration
 - aktiv und umfassend
2. Kongruenz und Konsistenz
 - offene, klare, konkrete und konsistente Aussagen
3. Glaubwürdigkeit
 - keine Salami taktik
4. Historie und Sicherheit
 - Darstellung der Kontinuität
5. Interaktion und Integration
 - Austausch, Einbeziehung, Rückkopplung
6. Transparenz und Reflektion
 - offene Ergebniskontrolle

VIII. Verhandlungskompetenz



Kooperation



IX. Soziale Kompetenz im Insolvenzverfahren



Soziale Kompetenz im Insolvenzverfahren

- im Zusammenhang mit der Listung beim Insolvenzgericht,
- im Zusammenhang mit der (vorläufige Eigenverwaltung),
- im Zusammenhang mit der Betriebsfortführung,
- im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit mit dem Gläubigerausschuss und der Gläubigerversammlung,
- im Zusammenhang mit dem Insolvenzplanverfahren.

X. Rückgriff auf militärische Führungsgrundsätze



Anforderungen an militärische Führer (Militär)

1. Den Auftrag glaubwürdig vertreten.
2. Realisierbare Ziele setzen.
3. Ziele und Verfahren mit Überzeugungskraft vertreten.
4. Sich mit angemessenen Mitteln durchsetzen und mit gebotener Härte und Willenskraft Konflikte sachorientiert austragen.
5. Die Erfüllung des Auftrags angemessen kontrollieren und auch gegen Widerstände Nachbesserungen vornehmen.
6. Durch persönliches Beispiel als Vorbild wirken.
7. Die persönlichen und dienstlichen Probleme der Untergebenen aufnehmen und durch Maßnahmen der Fürsorge erleichtern und lösen.
8. Realisierung durch:
 - Führen im Schwerpunkt,
 - Einbringen eigener Kampferfahrung,
 - Einsatz persönlicher Autorität,
 - Delegieren von Verantwortung,
 - "Erlebbar sein".

(Quelle: Oestmann, Dazu befehle ich ... !, Handbuch für militärische Führer, B 700)

Soldatisches Führen (Militär)

1. Tugenden des Führenden

- Beweglichkeit im Denken und Handeln,
- Widerstandsfähigkeit,
- Kritikfähigkeit,
- Mut, Haltung und Auftreten,
- Einfühlungsvermögen,
- Entscheidungsfreude,
- Kompromissfähigkeit,
- Fremdsprachenkenntnisse,

2. Gemeinschaft

- Moral, Vertrauen, Kameradschaft, Führsorge,
- Sehen, hören, erleben des Führenden,
- Regelmäßige Lageinformation, Medienarbeit,

(Quelle: Oestmann, Dazu befehle ich ... !, Handbuch für militärische Führer, A 302)

Führungsgrundsätze in Friedensmissionen (Militär):

1. Unparteilichkeit (*Impartiality*)
2. Transparenz (*Transparency*)
3. Gegenseitige Achtung und Respekt (*Mutual Respect*)
4. Glaubwürdigkeit (*Credibility*)
5. Gewalt (*Use of Force*) als ultima ratio
6. Sicherheit (*Security*)
7. Zusammenarbeit (*Military-Civilian-Cooperation*)
8. Handlungsfreiheit (*Mission-Type-Tactics*)

(Quelle: Oestmann, *Dazu befehle ich ...!*, A 304)

C/M/S Hasche Sigle

Rechtsanwälte Steuerberater