

Ilse Egger

Soziale Kompetenz als (Nicht-)Voraussetzung für die Mitarbeiter/innenauswahl

Der Einfluss der Unternehmenskultur



disserta
Verlag

Egger, Ilse: Soziale Kompetenz als (Nicht-)Voraussetzung für die Mitarbeiter/innenauswahl: Der Einfluss der Unternehmenskultur, Hamburg, disserta Verlag, 2015

Buch-ISBN: 978-3-95425-324-1

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95425-325-8

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

Covermotiv: © carlosgardel – Fotolia.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
Teil I	11
1 „Soziale Kompetenz“	11
1.1 Versuch einer Definition des Begriffs „Soziale Kompetenz“	11
1.2 Soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation?	27
1.3 Zusammenfassung - Soziale Kompetenz: ein multidimensionales Konzept...38	
Teil II:	39
2.1 Unternehmenskultur	39
2.2 Welche Bedeutung hat die Unternehmenskultur für die Personalauswahl?39	
2.3 Unternehmens- oder Organisationskultur – ausgewählte Definitionen.....42	
2.4 Kultur-Modelle oder -Konzepte	47
2.5 Beobachtbar ist nur was beobachtbar ist	53
2.6 Kulturebenen und ihr Zusammenhang	56
2.7 Spannungsfelder	61
2.8 Positive und negative Aspekte einer starken Unternehmenskultur	61
2.9 Wesentliches der Unternehmenskultur.....64	
3 Denkanstöße für Personalverantwortliche	67
3.1 Gezielter Einsatz von Instrumenten der Personalpolitik	69
4 Was sagt eine Stellenanzeige über die Kultur eines Unternehmens aus?	72
4.1 Beschreibung des Vorgehens der Interpretation.....76	
4.2 Die Stellenanzeige und die drei Kulturebenen von Edgar H. Schein.....78	
4.3 Interpretation der Stellenanzeige	81
4.4 Zusammenfassung	86
5 Kulturgestaltung über Kulturträger	88
5.1 Die besondere Rolle der Führungskräfte bei der Kulturgestaltung	90
5.2 Die Führungskraft als Rollenmodell	91
6 Die provokative Perspektive der systemischen Organisationstheorie	92
6.1 „Eingestellt wird, wer zur Kultur der Organisation passt.“	95
6.2 „Der Geist des Hauses“	96
7 Auftrag und Beitrag der Personalentwicklung.....99	
8 Schlussfolgerung	101

Teil III	102
9 Soziale Kompetenz als Voraussetzung oder Nicht-Voraussetzung bei der Mitarbeiter/innenauswahl?	102
9.1 Die Ausgangspunkte des Kompetenzverständnisses von Heyse und Erpenbeck	107
9.2 Die begriffliche Klärung von Kompetenz	108
9.3 Der KompetenzAtlas und die Kompetenzkombinationen	110
9.4 Präzisierte KompetenzAtlas (Stand 2009)	113
9.5 Zusammenfassung	117
Teil IV	118
10 Ergebnisse der vorliegenden Studie	118
10.1 Zusammenfassung	121
Teil V	123
11 Mögliche Einflüsse auf die Ergebnisse aus der Untersuchung	123
11.1 KOM(petenzen)PASS: ein möglicher Einfluss auf die Ergebnisse	128
11.2 Untersuchungen des WIFO im Jahr 2007	132
11.3 Zusammenfassung	136
Teil VI	138
12 Resümee: Ein übergeordnetes „Multiperspektivisches Kompetenzen-Modell“ ..	138
Literaturverzeichnis	155
Internetquellen	161
Tabellenverzeichnis	162
Abbildungsverzeichnis	162
Anhang	165
Anhang 1: Aktualisierter KompetenzAtlas (Erpenbeck/Heyse, Stand 2009).....	166
Anhang 2: Auszug aus der Datensammlung.....	205

Einleitung

In meiner Arbeit als Beraterin und Trainerin werde ich häufig dazu beauftragt, Mitarbeiter/innen und Führungskräfte in öffentlichen und privaten Unternehmen im Bereich der Sozialen Kompetenz zu schulen. Wie ich in zahlreichen Gesprächen mit Verantwortlichen aus der Personalentwicklung und Auftraggebern/innen erfahren habe, wird die Fachkompetenz bei der Personalauswahl immer noch als wichtigstes Kriterium angeführt. Soziale Kompetenz wird zwar als äußerst wichtig erachtet, selten jedoch konkret als Voraussetzung für die zu besetzende Arbeitsstelle in Stellenanzeigen angeführt. Der Grund dafür liegt einerseits darin, dass unter „Sozialer Kompetenz“ unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden werden, andererseits kann diese Kompetenz während eines Bewerbungsgespräches aufgrund mangelnder geeigneter Instrumente nur annähernd überprüft werden.

Obwohl „Soziale Kompetenz“ seit geraumer Zeit als Schlüsselkompetenz verstärkt gefordert und gefördert wird, besteht nach wie vor großer Schulungsbedarf im Bereich der Führungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktregelung oder Teamfähigkeit. Das hat mich veranlasst, die Frage zu stellen, inwieweit die „Sozialen Kompetenzen“ tatsächlich als Voraussetzung oder Nicht-Voraussetzung bereits in der Stellenausschreibung mitberücksichtigt und verlangt werden.

Das Interesse an der Bedeutung der Unternehmenskultur rührt von der Erfahrung her, die ich speziell in der Arbeit mit Führungskräften und bei der Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen feststellen konnte, nämlich dass die Werte und die Art der Kommunikation wesentlichen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg von Interaktionen nach innen und außen eines Unternehmens hat.

Leitende Hypothesen der vorliegenden Arbeit

Die erste Hypothese geht davon aus, dass unter dem Begriff „Soziale Kompetenz“ ein Sammelsurium von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften zusammengefasst wird. Es gibt bis dato keine eindeutige und wissenschaftlich klar abgegrenzte Definition von „Sozialer Kompetenz“.

Die zweite Hypothese beruht darauf, dass Unternehmenskultur als Einflussfaktor auf die Personalauswahl bzw. den Verbleib eines/r Mitarbeiters/in im Unternehmen kaum oder überhaupt nicht mitberücksichtigt wird.

Teil I

1 „Soziale Kompetenz“

1.1 Versuch einer Definition des Begriffs „Soziale Kompetenz“

Während im Alltagsverständnis die Bedeutung von „Sozialer Kompetenz“ recht klar zu sein scheint – es werden darunter jene Voraussetzungen an Kenntnissen, Fertigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen verstanden, die es den Interaktionspartnern/innen erlauben, gemeinsame Ziele zur Zufriedenheit aller zu erreichen (vgl. Trudewind 2006: 515), ist der Begriff „Soziale Kompetenz“ in der Wissenschaft bis dato nicht genau geklärt. Vielmehr werden zahlreiche nicht näher definierte Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motivationen, Einstellungen und Bereitschaften unter diesem Terminus zusammengefasst. Aus diesem Grund wird der Versuch unternommen, den Begriff „Soziale Kompetenz“ etwas zu schärfen. Dazu werden unterschiedliche, in der Literatur gebräuchliche Definitionen, verwendet.

Wie Stangl (2001: 1) ausführt, kam es im Laufe der Geschichte zu einem Bedeutungswandel des Begriffs „Soziale Kompetenz“ (adaptive behavior). Er ist seit Beginn des 19. Jahrhunderts belegt und diente bis Mitte des 19. Jahrhunderts im Sinne eines psychologischen Begriffs als Kriterium zur Beurteilung von geistiger und körperlicher Behinderung, insbesondere bei Kindern.

Definitionen und Erklärungsversuche für „Soziale Kompetenz“ stammen vorwiegend aus Teilfächern der Klinischen Psychologie, der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Entwicklungspsychologie. Allen dreien ist die Dominanz von drei zentralen Dichotomien gemeinsam:

- 1) Dem Begriff „Kompetenz“ werden jeweils zwei Bedeutungen zugeschrieben: Performanz und/oder Potential.
- 2) Soziales Verhalten wird entweder nach dessen Effizienz oder nach der sozialen Akzeptanz bestimmt. Das Attribut „sozial“ findet im Sinne von interpersonal oder wertend im Sinne von prosozial Verwendung.
- 3) Defizite von sozialen Kompetenzen werden entweder personalisiert oder als Passungsphänomene von Person und Umwelt definiert. (vgl. Wittmann 2005: 58)

Der Begriff „Kompetenz“ umfasst zwei semantische Bedeutungen (vgl. Stangl 2001): zum einen als Fähigkeit (= etwas zu können), zum anderen als Zuständigkeit (= zu etwas befugt sein). Zurückzuführen ist diese Gegenüberstellung auf das Konzept der kommunikativen Kompetenz von Hymes (1986), das später maßgeblich durch die Theorien von Noam Chomsky (1966) und Jürgen Habermas (1981) geprägt wurde. Chomskys Theorie einer generativen Grammatik baut auf die Annahme einer angeborenen Fähigkeit auf, wohlgeformte Sätze zu bilden. Performanz ist demnach reale Sprachanwendung. Habermas ergänzte und erweiterte in seiner Kommunikationstheorie diesen Ansatz um den Aspekt des Erwerbs von Kompetenzen zur intersubjektiven Verständigung.

In verschiedenen Definitionen von „Sozialer Kompetenz“ werden die beiden Begriffe Kompetenz und Performanz gegenübergestellt. Unter Kompetenz wird nur das Verhaltenspotenzial erfasst und von der konkreten Umsetzung begrifflich getrennt. In anderen Definitionen hingegen wird der Potenzial-Aspekt ausgeblendet und Kompetenz als besondere Qualität gezeigten Verhaltens betrachtet. (vgl. ebd.: 59)

Betrachtet man die Bedeutung des Begriffs „Soziale Kompetenz“ weiter, so setzt sich dieser aus zwei Worten zusammen: zum einen aus dem Adjektiv „sozial“, das sich auf das Zwischenmenschliche, Gemeinschaftliche bezieht, zum anderen aus dem Nomen „Kompetenz“, mit dem Vermögen, Fähigkeit, Zuständigkeit, Befugnis verbunden wird. Hinzu kommt, dass „in der modernen Psychologie [...] eine Sprachverwirrung um den **Terminus Kompetenz** entstanden ist, der aufgrund gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Neuorientierungen zwei Bedeutungen angenommen hat, welche zwar ähnlich sind, aber radikal unterschiedliche Implikationen enthalten. Für die einen bedeutet Kompetenz Zuständigkeit oder Berechtigung, für andere bedeutet er Können oder Fähigkeit.“ (Stangl 2001: 1, H. i. O.)

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Nigsch (1998: o. S.) bei seiner Suche nach der sprachlichen Wurzel des Wortes Kompetenz. Im Rahmen seiner lexikalischen Untersuchung stellte Nigsch fest, dass der Begriff „Kompetenz“ zumindest in dreifachem Sinne verwendet wird:

„In einem engeren juristischen Sinne als die Befugnis, etwas tun oder nicht tun zu dürfen. Die Befugnis des Notars, Verträge rechtlich gültig unterschreiben zu lassen; die Befugnis des Arztes, bestimmte Rezepte zu verschreiben; die Befugnis des Führerscheinbesitzers, ein Auto lenken zu dürfen. Es handelt sich hier also um formale, genau definierte Kompetenzen. Daneben ist in einem weiteren Sinne von Kompetenzen zu sprechen als von besonders entwickelten Fähigkeiten und Qualifikationen, die jemanden in einer bestimmten Angelegenheit als Experten erscheinen lassen [z.B. der Spezialist in einem Fachgebiet]. In einem dritten Sinne sind

Kompetenzen jene Merkmale eines Aspiranten, die seinen Erfolg in Wettbewerbssituationen als wahrscheinlich erscheinen lassen [z.B. in Konkurrenz stehende Betriebe; Rivalitäten zwischen Personen und Gruppen]. Der Bezug zwischen Person und Kompetenz ist bei den drei Verwendungsweisen ein jeweils verschiedener: Im ersten Fall handelt es sich um ein juristisch kodifiziertes Merkmal, im zweiten um ein (erworbenes oder zugeschriebenes) besonderes Vermögen, beim dritten um relationale Fähigkeiten, weil jeweils vom Umfeld abhängig ist, was sich als konkurrenzfähig erweist und was nicht“.

Die Tatsache, dass „Soziale Kompetenz“ nicht nur vom Individuum, sondern ebenso von sozialen Anforderungen und Situationsmerkmalen her bestimmt wird, erschwert das Formulieren einer brauchbaren Definition, zumal in unterschiedlichen Kulturkreisen bei vergleichbaren situativen Anforderungen differierende Verhaltensweisen erwartet und als kompetent oder inkompetent interpretiert werden (vgl. Stangl 2001: 3, zit. n. Zimmer 1978a, 1978b). Die Frage, nach welchen Kriterien kompetentes von nicht kompetentem Verhalten unterschieden werden soll, wird allerdings in den verschiedenen Forschungsdisziplinen unterschiedlich beantwortet.

„In der klinischen Psychologie wird häufig die *erfolgreiche Durchsetzung eigener Interessen, Ziele und Bedürfnisse* in sozialen Interaktionen als Kriterium genannt.“ (Trudewind 2006: 517, H. i. O.)

Im Gegensatz dazu steht der verhaltenstheoretisch orientierte Ansatz: „[...] Als soziale Kompetenz bezeichnen wir die Verfügbarkeit und Anwendung von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen, die in bestimmten sozialen Situationen zu einem langfristig günstigen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen für den Handelnden führen.“ (Trudewind 2006: 517, zit. n. Hinsch & Pfingsten 2002: 82) Laut dieser Definition sind die Verfügbarkeit und die erfolgreiche Ausführung bestimmter Verhaltensweisen konstituierende Komponenten von „Sozialer Kompetenz“ und Personen, die aufgrund situativ angeregter Motive auf die Durchsetzung ihrer Interessen verzichten, sozial inkompetent.

Die Durchsetzung eigener Interessen und jener der Interaktionspartner/innen, die Realisierung gemeinsamer Ziele sowie die Art und Weise der Durchsetzung werden hingegen als zentrale Kriterien in der Arbeits- und Organisationspsychologie herangezogen. Daraus folgt: „Soziale Kompetenz wird Personen zugesprochen, die in der Lage sind, so mit anderen Personen zu interagieren, dass dieses Verhalten ein Maximum an positiven und ein Minimum an negativen Konsequenzen für eine der an der Interaktion beteiligten Personen mit sich bringt. Darüber hinaus muss das Interaktionsverhalten mindestens als sozial akzeptabel gelten.“ (Trudewind 2006: 518, zit. n. Riemann & Allgöwer 1993: 154)

Der hier genannte Einfluss von Kontext und situativen Erfordernissen auf die Definition von „Sozialer Kompetenz“ findet sich auch bei anderen Autoren/innen wieder.

Wellhöfer (2004: 3, H. i. O.) behauptet: „Ob ein Verhalten als ‚sozial kompetent‘ bezeichnet werden kann, ist immer abhängig von seiner **Situationsbezogenheit**. Aus der generellen Situationsbezogenheit erklärt sich auch die Wertbezogenheit des sozialkompetenten Verhaltens. Diese Situationsbezogenheit erklärt auch, dass eine **konkrete und allgemein anwendbare Definition der Sozialkompetenz unmöglich ist** [H. d. Verf.]. Was wir unter sozialkompetentem Verhalten verstehen, zeigt sich immer erst in der konkreten Interaktionssituation.“

Nigsch (1998) hingegen ist der Auffassung, dass „das Unbehagen an der diffusen Verwendungsweise, der einen guten Klang hat, aber ansonsten hohl ist“, wohl darin liegt, dass zu viel Verschiedenes darunter gebündelt werden kann. In wissenschaftlichen Kontexten werde jedoch die Brauchbarkeit von Begriffen nach zwei Kriterien bemessen: der Präzision und der Konsistenz. (vgl. Nigsch 1998, o. S. : zit. n. Opp 1979: 103) „Die Präzision eines Begriffes hängt davon ab, mit welchem Grad der Sicherheit eine Sache, ein Phänomen einem Begriff zuzuordnen ist. Dies bedeutet, daß der Grad der Präzision eines Begriffes umso größer ist, je kleiner die Menge der Phänomene [...], die ihm zugeordnet werden können. [...] Das zweite Kriterium für die Brauchbarkeit von Begriffen, deren Konsistenz, ist darin zu sehen, daß alle Personen alle Fakten (Ereignisse), die für eine Zuordnung in Frage kommen, tatsächlich auch in gleicher Weise einem Begriff zuordnen.“ (Nigsch 1998: o. S)

Das „Zentrum für Soziale Kompetenz“ der Karl-Franzens-Universität Graz bietet auf seiner Homepage (www.uni-graz.at/cscwww/cscwww_wir/cscwww_zentrum.htm) eine Definition dieses komplexen Begriffes, indem es ihn auf sieben Ebenen konkretisiert:

1. **Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion:** Mitarbeiter in Teams, Führungskräfte oder Beraterinnen sind immer in einer doppelten Situation: Auf der einen Seite sollen sie als Akteure eine Arbeitssituation gestalten und vorantreiben, gleichzeitig müssen sie sich selbst zuschauen, weil sie selbst Teil der Situation sind. Es ist die Fähigkeit gefragt, zu handeln und sich dabei zugleich zu beobachten. [...]
2. **Soziale Diagnosefähigkeit:** Professionalität zeichnet sich durch eine spezifische Beobachtungsfähigkeit aus. [...] In sozialen Kontexten ist daher die Fähigkeit, soziale Situationen differenziert wahrnehmen zu können, eine Grundvoraussetzung, um auch erfolgreich zu handeln. [...]
3. **Gesprächsführung:** Der Arbeitstag immer zahlreicherer Berufsgruppen füllt sich zunehmend mit Besprechungen, Verhandlungen, Einzelgesprächen aller Art. Die Qualität der Arbeit hängt also in hohem Masse von der Fähigkeit ab,

in Gesprächssituationen mit unterschiedlicher Zusammensetzung und Zielsetzung professionell zu leiten. [...]

4. **Teamfähigkeit:** In Gruppen braucht es die Fähigkeit, sich selbst inhaltlich zu positionieren, kreative Ideen einzubringen, Wissen an passender Stelle zur Verfügung zu stellen. Es ist aber auch in hohem Maße notwendig, sich auf die Gruppe zu beziehen: Auf Vorschläge anderer aufbauen, zuhören, für die Beteiligung aller sorgen, Unterschiede deutlich machen und vermitteln, Konflikte ansprechen und Lösungen anbieten, für Entlastung sorgen.
5. **Steuern von Arbeitsprozessen:** Vor allem Personen mit Leitungsaufgaben müssen heute wissen, welche Bedeutung Teamarbeit in unterschiedlichen beruflichen Zusammenhängen hat, wo sie sinnvoll eingesetzt wird und welche Anforderungen an teamförmiges Arbeiten gestellt sind. Dazu kommt die Kompetenz, Arbeitsprozesse in Einzelschritte zu strukturieren und ein passendes soziales Umfeld zu gestalten. Designs für alle Arten gemeinsamen Arbeitens zu entwickeln und soziale Prozesse zu moderieren.
6. **Organisationskompetenz:** [...] Soziale Kompetenz ist die Basis von Organisationsfähigkeit: Wie kann man sich in Organisationen orientieren und Organisationen verstehen? Welche Brillen kann man aufsetzen, um Organisationen wahrzunehmen und welche Basisqualifikationen sind abverlangt, wenn man selbst organisierend tätig werden soll?
7. **Kompetenz in der Kommunikation mit neuen Medien:** Die neuen elektronischen Medien (Internet, Intranet, E-Mail etc.) bereichern und transformieren gegenwärtig die Kommunikation. Es gilt, die Möglichkeiten dieser Medien zu erfassen, zu nutzen und mit den traditionellen Formen direkter Interaktion in Beziehung zu setzen. [...]

Doppler & Lauterburg (2008) reduzieren den Begriff „Soziale Kompetenz“ auf sechs Schlüsselfaktoren und setzen diese in Bezug auf die Anforderungen, die die Situation oder Umwelt stellt:

1. Menschliche Grundbedürfnisse berücksichtigen

In einem Betrieb treffen Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichen Erwartungen aufeinander. Es gibt „ein ganz besonders elitäres Segment an Leistungsträgern, bei denen das Bedürfnis nach Selbstführung, Selbstmotivation und Selbstverantwortung immer stärker zunimmt. [...] Er [der/die Mitarbeiter/in] identifiziert sich in hohem Maße mit dem Unternehmen, stellt sich engagiert den betrieblichen Anforderungen, will unbedingt Karriere machen.“ Direktive Steuerung und Reglementierungen sind für diese Mitarbeiter/innen ungeeignet. Sie benötigen Zielvereinbarungen, gemeinsame Ressourcenplanung und Beratung bei Bedarf. (vgl. Doppler/Lauterburg 2008: 137) Andere Mitarbeiter/innen hingegen trennen strikt zwischen Beruf und Privatleben und suchen in der Freizeit nach Lebensqualität. Sie erfüllen ihre Aufgaben, sind aber nur schwer und selten dazu zu bewegen, mehr Leistung zu erbringen und Verantwortung zu übernehmen. Eine andere Gruppe von Mitarbeiter/innen arbeitet nicht, um sich den Lebensun-

terhalt zu sichern, sondern um dem Leben einen Sinn zu geben und sich entfalten zu können. Bei diesen ist es wichtig, dass die Arbeit an sich attraktiv und sinnvoll ist. Wieder andere Mitarbeiter/innen betrachten die Arbeit als ein kostbares Gut. Sie sind sehr fleißig, pflichtbewusst und anpassungsfähig, weil sie es als ein Privileg sehen, am Arbeitsleben teilhaben zu dürfen, doch sind sie weder risikofreudig noch zugänglich für moderne Konzepte der Selbststeuerung. Hinzu kommen Mitarbeiter/innen in besonderen Lebenssituationen, sei es ältere Arbeitnehmer/innen, Leistungsbeeinträchtigte, Frauen mit heranwachsenden Kindern u.a.

Menschen treten also mit einer fast unüberschaubaren Vielfalt an Erwartungen an eine Arbeit heran. Nur in einem persönlichen Gespräch können diese Unterschiede erkannt und die Konsequenzen, die sich für den Arbeitseinsatz daraus ergeben, berücksichtigt werden. (vgl. Doppler/Lauterburg 2008: 137f.)

2. Aufbau von Vertrauen

Doppler & Lauterburg zitieren an dieser Stelle Niklas Luhmann (2000): „Ohne Vertrauen sind nur sehr einfache, auf der Stelle abzuwickelnde Formen menschlicher Kooperation möglich, und selbst individuelles Handeln ist viel zu störrisch, als dass es ohne Vertrauen über den sicheren Augenblick hinaus geplant werden könnte. Vertrauen ist unentbehrlich, um das Handlungspotenzial eines sozialen Systems über diese elementaren Formen hinaus zu steigern.“ Luhmann schreibt weiter: „Wer misstraut, braucht mehr Informationen und verengt zugleich die Informationen, auf die zu stützen er sich getraut. Er wird von weniger Informationen stärker abhängig.“ Doppler & Lauterburg ziehen daraus den Schluss, dass es nichts Effizienteres als Offenheit und Vertrauen gibt.

3. Teambildung und Teamentwicklung

Diese beginnt bereits bei der Teamfähigkeit der Führungskraft selbst und setzt ein „solides Grundwissen über die Gesetzmäßigkeiten der Vorgänge in und zwischen Gruppen“ (Doppler/Lauterburg 2008: 139) voraus. Die Führungskraft muss hierbei nicht nur entscheiden können, wann Teamarbeit angebracht ist und wann nicht, sondern auch selbst Teams entwickeln können, wissen, welche Strukturen, Ausbildungsformen und Führungsinstrumente nötig sind, und schließlich die Auswahl treffen, welche Personen in ein Team eingebunden werden können. (vgl. ebd.)

4. Kommunikations- und Feedbacksysteme entwickeln

„Dies ist ein entscheidender Teil der Arbeit am System [dahinter steckt die Fähigkeit, ganzheitlich und vernetzt zu denken]: Die Installation, Wartung und Pflege des internen und externen Kommunikationsnetzwerkes; das Herstellen der notwendigen Vernetzungen - und das Auflösen überflüssiger oder überholter Verbindungen und Abhängigkeiten.“ (ebd.: 140)

5. Konfliktfähigkeit

Wo immer Veränderungen stattfinden oder Zusammenarbeit gefragt ist, kommen Konflikte vor. Um zerstrittene Parteien in sinnvollen Schritten aus der Blockade hin zu einer Kooperation zu führen, benötigt die Führungskraft die Fähigkeit, in einem harten, aber fairen Dialog den Konflikt offenzulegen und zu lösen. (vgl. ebd.)

6. Ertragen von Widersprüchen

„In komplexen, letztlich weder exakt definierten noch für lange Zeit fixierten Vernetzungen und wechselseitigen Beeinflussungen bleibt nur handlungsfähig, wer Widersprüche erträgt und mit Mehrdeutigkeiten leben kann.“ (ebd.: 141) Unsicherheiten ertragen und damit leben zu können, ist eine besondere Form der Belastbarkeit, denen Führungskräfte ausgesetzt sind.

Die Autorinnen Bastians Frauke & Kluge Sandra (1998: o. S.) verstehen unter dem mehrdimensionalen Konstrukt „Soziale Kompetenz“ in erster Linie Handlungsvoraussetzungen,

die zur Bewältigung definierter (und oftmals situationsabhängiger) Kommunikations- und Kooperationsanforderungen notwendig sind, um an gesellschaftlicher Interaktion teilzunehmen zu können. *Interaktion* wird hier in Abgrenzung von Kommunikation als *Austausch von Beeinflussung* (und nicht nur Austausch von Information) verstanden, [...]. Das sozial kompetente Individuum hat somit Möglichkeiten seinen Interaktionspartner zu manipulieren (wertfrei!), d.h. gesellschaftliche Realität zu *kontrollieren*. Soziale Kompetenzen werden einerseits durch relativ konsistente Personvariablen, andererseits durch Mechanismen der Tätigkeitsregulation bestimmt. Letztere umfassen kognitive und motivationale Konzepte (z.B. Erfahrungen über die eigene Person, die soziale Realität usw.) und interpersonale Fertigkeiten des konkreten (operativen) Verhaltens. [...] (H. i. O.)

In der nachfolgenden Tabelle Nr. 1 werden die von den beiden Autorinnen definierten Teilfähigkeiten der Sozialen Kompetenz wiedergegeben.

Teilfähigkeiten sozialer Kompetenz	Kurzbeschreibung	Dies umfasst:
1. Soziale Wahrnehmungskompetenz:	Bezeichnen die Fähigkeit, Situationen und Personen, bezogen auf das persönliche Ziel, angemessen wahrzunehmen und relevante Signale korrekt interpretieren zu können.	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitig und sensibel alle relevanten Signale der Situation und der an ihr beteiligten Personen zu erkennen und einzuschätzen
2. Eigenes Selbst- und Stimmungsmanagement:	Bezeichnen die Fähigkeit, eigene Stimmungen und Emotionen wahrzunehmen, steuern und ggf. situationsangemessen ausdrücken zu können.	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Position hinterfragen zu können • Eigene negative Stimmungen (Ärger, Stress, Frustration, Langeweile) nicht auf andere Situationen zu übertragen • Auch bei negativen eigenen Stimmungen und in Belastungssituationen (z.B. Stress) aufgabenorientiert zu handeln und sich zuverlässig und konsistent zu verhalten
3. Aktive Rolle:	Die aktive Rolle übernehmen zu können bezeichnet die Fähigkeit, von sich aus die Initiative zu ergreifen und eigene Meinungen und Interessen anderen gegenüber aktiv durchsetzen zu können.	<ul style="list-style-type: none"> • Die eigene Meinung und eigenen Wünsche zu äußern • Die eigenen Meinung/Interessen anderen gegenüber durchzusetzen • Sich einzubringen • „Nein“ sagen zu können
4. Kommunikationsfähigkeit:	Bezeichnet die Fähigkeit, sich auf verbaler und nonverbaler Ebene verständlich auszudrücken und Signale angemessen zu interpretieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche und sprachliche Verständlichkeit (Prägnanz, Kürze, Gliederung, logischer Aufbau), insbesondere bei freier Rede • Sprachtempo, Lautstärke, Gestik, Mimik und Blickkontakt angemessen einzusetzen • Gespräche zu beginnen, aufrechtzuerhalten und zu beenden • Zuzuhören und nicht zu unterbrechen • Inhaltsaspekte und Gefühlsaspekte von Nachrichten zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren
5. Konflikt- und Kritikfähigkeit:	Bezeichnen die Fähigkeit, situationsangemessen mit Konflikten umzugehen sowie Kritik zu äußern und annehmen zu können.	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte wahrzunehmen, bezogen auf die eigenen Ziele einzuschätzen und anzugehen (ansprechen, lösen, ertragen, für nicht bedeutsam erklären und den Konflikt ggf. schwelen zu lassen) • Kritik zu äußern, anzunehmen • Fehler einzugestehen und sich ggf. zu entschuldigen

<i>Teilfähigkeiten sozialer Kompetenz</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Dies umfasst:</i>
<p>6. Beziehungsmanagement:</p>	<p>Bezeichnet die Fähigkeit, soziale Kontakte zu anderen aufzunehmen, aufrechtzuerhalten und ggf. zu vertiefen bzw. abzubauen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Offen über eigene Gefühle und Interessen / Absichten zu sprechen • Gefühle anderer zu bemerken, nachzuempfinden und ggf. zu äußern (Empathie) • Akzeptanz / Toleranz von anderen und deren Meinungen und Gefühlen • Den Standpunkt und die Gefühle anderer zu berücksichtigen • Zu loben und Lob akzeptieren zu können • Auch unangenehme Themen anzusprechen
<p>7. Teamkompetenzen:</p>	<p>Bezeichnen die Fähigkeit, aufgaben- und zielorientiert mit den Mitgliedern der Gruppe zu kooperieren. D.h. auch, Prozesse in einem Team zu steuern und voranzutreiben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Den Zielorientierten gegenseitigen Austausch von Informationen • Das Anbieten und Akzeptieren von Hilfe • Sich selbst und andere in das Team zu integrieren • Sich bei der Erfüllung einer Aufgabe mit den Teammitgliedern abzustimmen • Das Ergebnis der Teamarbeit als gemeinschaftlich erbrachte Leistung darzustellen
<p>8. Führungskompetenzen (die Beobachtung von Führungskompetenzen setzt Interaktionen voraus, in denen zwischen den Interaktionspartnern eindeutige Hierarchien existieren.):</p>	<p>Bezeichnen Kompetenzen sowohl im Umgang mit einzelnen Mitarbeitern/innen als auch in der Interaktion mit Gruppen. Die einzelnen Mitarbeiter/innen müssen ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie ihrem Bedürfnisstand entsprechend konstruktiv angeleitet und betreut werden. In Gruppensituationen bezeichnen Führungskompetenzen die Fähigkeit, Gruppen konstruktiv und produktiv anzuleiten und zu betreuen und das Teamklima und die Teamdynamik zu verbessern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen und damit umgehen und dafür gerade zu stehen • Angemessen Feedback geben zu können • Klare Absprachen zu treffen • Aufgaben zu delegieren • Mitarbeiter/innen entsprechend ihren Fähigkeiten zu fordern und zu fördern • Informationsprozesse und die Kommunikation im Team zu fördern und eine Kommunikationskultur zu pflegen

Tab. 1: Arbeitsdefinition der Teilfähigkeiten sozialer Kompetenzen nach Bastians & Kluge (1998: 3 ff.)

Entwicklungspsychologische Definitionen von „Sozialer Kompetenz“ legen häufig die Betonung auf den Aspekt der Anpassung: Menschen passen sich den sozialen Normen und Werten einer Gemeinschaft an. Im Laufe ihrer Sozialisation erlernen sie Verhaltensregeln, die im Umgang mit anderen erwünscht sind und einen reibungslosen Ablauf der zwischenmenschlichen Kontakte garantieren / ermöglichen.

Klinisch-psychologische Definitionen hingegen akzentuieren die Durchsetzung der eigenen Interessen in sozialen Kontakten. Wer seine Meinung nicht äußern kann, nicht auf andere Menschen zugeht, sich sogar den anderen unterordnet, lebt in ständiger Anpassung und gilt nicht als „sozial kompetent“.

In die deutsche Pädagogik hat Roth den Begriff Sozialkompetenz eingeführt. Für ihn ist er ein Aspekt der Mündigkeit als Kompetenz¹ für verantwortungsvolles Handeln. Letzteres zeige sich in drei Bereichen: „a) als Selbstkompetenz, d.h. als Fähigkeit für sich selbst verantwortlich sein zu können, b) als Sachkompetenz, d.h. als Fähigkeit, für Sachbereiche urteils- und handlungsfähig und damit zuständig sein zu können, und c) als Sozialkompetenz, d.h. als Fähigkeit, für sozial, gesellschaftlich und politisch relevante Sach- und Sozialbereiche urteils- und handlungsfähig und also ebenfalls zuständig sein zu können.“(vgl. Wellhöfer, 2004, zit. n. Roth: 1971)

Umfassendere Definitionen vereinen beide Aspekte: Die „Soziale Kompetenz“ eines Menschen müsse ihn dazu befähigen, einen Kompromiss zwischen den Ansprüchen, die aus der sozialen Umwelt an ihn herangetragen werden, und den eigenen Interessen herzustellen.

Eine Unterscheidung zwischen den Kompetenzen eines Menschen und kompetenten Verhalten ist meines Erachtens hilfreich für eine genaue Begriffsklärung. Es ist die unterschiedliche Verwendung des Kompetenzbegriffes selbst, der die zahlreichen verschiedenen Definitionen von sozialer Kompetenz bedingt. Kompetenzforscher einigen sich mehrheitlich auf die Definition: „Als Kompetenz wird das einem konkreten, zielgerichteten Verhalten zu Grunde liegende System psychischer Funktionen angesehen, dessen Verfügbarkeit und Funktionstüchtigkeit dem Individuum die Realisierung des kompetenten Verhaltens (Performanz) ermöglicht.“ (Trudewind 2006: 516)

¹ Der Deutsche Bildungsrat definiert die Begriffe „Qualifikation“ und „Kompetenz“ wie folgt: Kompetenz befähigt einen Menschen zu selbstverantwortlichem Handeln und bezeichnet den tatsächlich erreichten Lernerfolg. Qualifikation ermöglicht die Verwertung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten (Deutscher Bildungsrat 1974: 65), die z.B. durch Ausbildung erworben wurden und in Form von Nachweisen die Voraussetzung für eine bestimmte (berufliche) Tätigkeit bilden. Kompetenz (competentia, spätlat. = Eignung) betont 1. den Sachverstand, das Vermögen und die Fähigkeit sowie 2. die Zuständigkeit und Befugnis (Duden 2003: 732). (Gessler 2008: 46, Handbuch Personalentwicklung, hrsg. v. Bröckermann/Müller-Vorbrüggen)

Die sozialen Kompetenzen liegen im Verborgenen und wirken auf das Verhalten in konkreten Situationen (vgl. Kanning 2005: 2f.), sozial kompetentes Verhalten findet hingegen immer in einer bestimmten Situation statt. Es wird dann als sozial kompetent bezeichnet, wenn die handelnde Person einerseits die eigenen Ziele verwirklichen kann und andererseits eine Akzeptanz des Verhaltens im sozialen Kontext gewährleistet.

„**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.“ (ebd.: 4, H.i.O.)

„**Soziale Kompetenz** = Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, welche die Qualität eigenen Sozialverhaltens – im Sinne der Definition sozial kompetenten Verhaltens – fördert.“ (ebd., H.i.O.)

Daraus folgen (vgl. Kanning 2005: 4f., H.d.Verf.) drei Prinzipien für sozial kompetentes Verhalten:

1. Nur wenn das Verhalten zu einem **sozialen Bezugspunkt** gesetzt wird, kann es als mehr oder weniger sozial kompetent oder inkompetent bezeichnet werden. (Frey & Greif 1987: 317 sprechen in diesem Zusammenhang von *antisozialen* und *prosozialen Verhalten*; Euler 2009: 37 prägt den Begriff der Lebenssituationen, die „durch die Interaktion mit anderen Menschen bestimmt sind und entsprechende Anforderungen an das soziale Handeln“ [...] stellen. Des Weiteren schreibt er: „[...] dass eine präzise Formulierung von Sozialkompetenz die Bestimmung der Verhaltens-, Inhalts- und Situationskomponente erfordert (ebd. 36); Pfingsten (2007: 6) meint: „Sozial inkompetentes Verhalten liegt vor, wenn jemand eine der von Gambrell [s. weiter unten] genannten Verhaltensweisen in entsprechenden Situationen nicht oder nur unvollkommen verwirklichen kann. Manche Personen verhalten sich dabei vermeidend-unsicher, andere eher zudringlich-aggressiv – beides wird von uns als sozial inkompetentes Verhalten betrachtet.“).
2. Das sozial kompetente Verhalten kann niemals frei von einem **evaluativen Bezugspunkt**, sprich frei von Werten, sein. Mit „Sozialer Kompetenz“ wird nicht nur ein Verhalten beschrieben, sondern es wird damit immer auch eine positive Bewertung desselben zum Ausdruck gebracht. Im Hintergrund solcher Bewertungen stehen unterschiedliche Wertesysteme, die dann wiederum zur Folge haben, dass ein und dasselbe Verhalten als mehr oder weniger sozial kompetent bezeichnet wird. (Auch Euler 2009: 37 spricht von einem sozial-kommunikativen Handeln, das unverzichtbar durch Werte und Ziele getragen wird.)

3. Sozial kompetentes Verhalten hat immer auch einen **temporalen Bezugspunkt**.

Soziale Kompetenz stellt für Kanning (2005) einen Oberbegriff dar, dem alle übrigen Konzepte untergeordnet werden können.

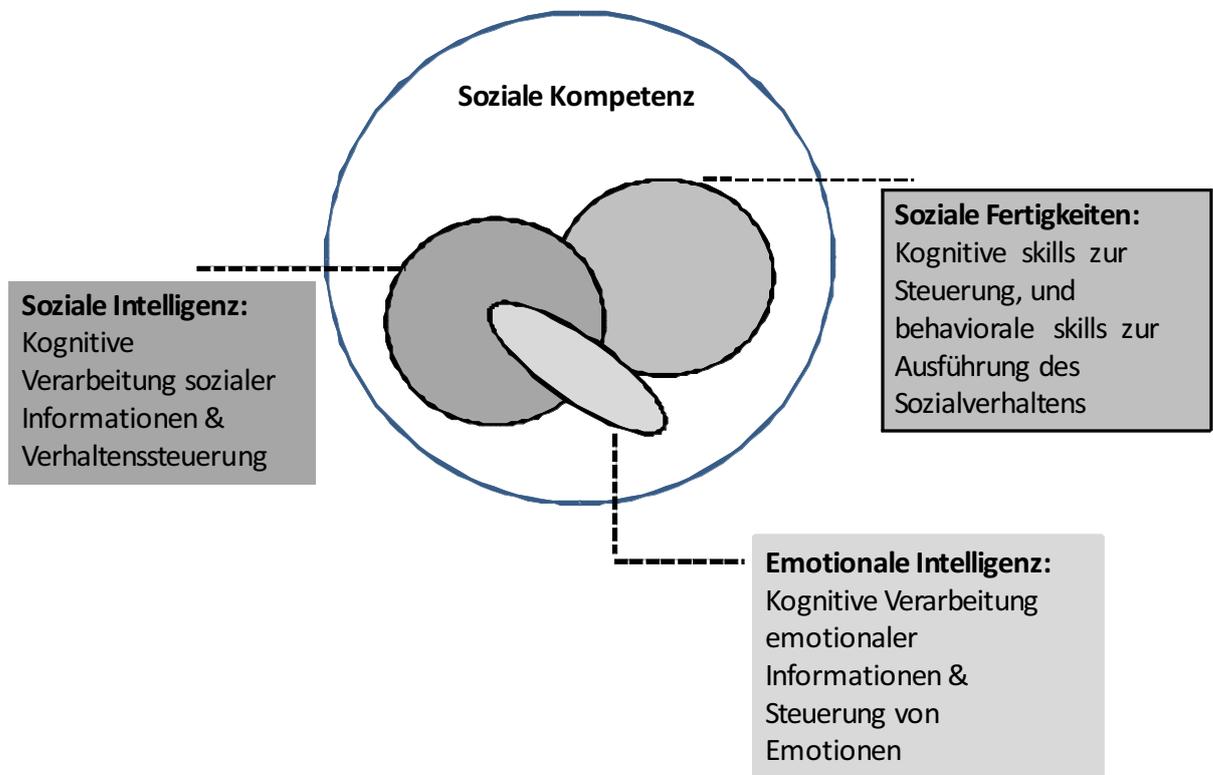


Abb. 1: Beziehung zwischen sozialer Kompetenz und verwandten Konzepten
(Kanning 2005: 13)

Mit Sozialer Intelligenz bezeichnet Kanning die perzeptiv-kognitiven Kompetenzen. Dazu zählen das Wissen um Normen, die Fähigkeit, nonverbale Hinweisreize richtig zu interpretieren und die Fähigkeit der Perspektivenübernahme. Letztere bildet die Basis für die Verarbeitung sozialer Informationen und die Steuerung sozialen Verhaltens und stellt ihrerseits wiederum einen Oberbegriff dar.

„Die emotionale Intelligenz bezieht sich auf die kognitive Verarbeitung emotionaler Informationen und die Steuerung emotionaler Prozesse. Sie umfasst perzeptiv-kognitive sowie emotionale-motivationale Kompetenzen.“ (ebd.: 12)

Unter sozialen Fertigkeiten versteht Kanning hingegen konkrete Fähigkeiten, sogenannte Skills, die zur praktischen Umsetzung des Sozialverhaltens notwendig sind.

Kanning schreibt weiter: Da es keine etablierte Theorie sozial kompetenten Verhaltens gibt, die einer empirischen Überprüfung zugeführt wurde, entwickelten sich eine Vielfalt von Modellen, die oft nur wenig Beachtung finden.

Die Modelle lassen sich grob in drei Traditionen unterscheiden:

- Die Tradition der *Kommunikationsforschung*. Sozial kompetentes Verhalten wird dabei als Kommunikationsprozess beschrieben; Botschaften werden gesendet, Botschaften anderer empfangen und das eigene Verhalten muss kontrolliert werden. (Riggio 1996; Halberstadt, Denham und Dunsmore 2001)
- Die Tradition der *Kognitionsforschung*. Diese beschäftigt sich mit dem Enkodieren und Speichern von Informationen sowie mit dem Entscheidungsprozess, der zur Auswahl von Sozialverhalten führen. (McFall 1982 M Crick und Doge 1994)
- Die Tradition der *Handlungstheorie*. Sie versteht unter sozial kompetentem Verhalten das Ergebnis einer zielgerichteten Analyse der aktuellen Situation. (Argyle 1967; Greif 1987; Hinsch & Pfingsten 2002, vgl. auch Kanning 2005: 23f.)

Ähnlich wie Kannings Prinzip des „sozialen Bezugspunktes“ sprechen Frey & Greif (1987: 312, H.i.O.) von sozialen Kompetenzen, „[die] jeweils *nur für spezifische soziale Situationen erworben* werden und nicht ohne weiteres auf andere Situationen übertragen werden können.“ Diese sozialen Fähigkeiten helfen dem/der Einzelnen soziale Situationen im Beruf und im Privatleben besser bewältigen zu können. Geht man nun davon aus, dass „soziale Kompetenzen“ für spezifische Situationen erworben werden, so wird es äußerst schwierig, einen allgemeinen Überblick oder sogar eine einheitliche Definition dafür zu finden.

Zudem haben Frey & Greif festgestellt, dass bei zahlreichen Definitionen von „Sozialer Kompetenz“ „*das erfolgreiche Realisieren von Zielen und Plänen in sozialen Interaktionssituationen*“ hervorgehoben wird. (vgl. Frey/Greif 1987: 312, H.i.O.)

Argyle (1975: 323) setzt den Terminus „Soziale Kompetenz“ dem der „Sozialen Fertigkeit“ gleich. Damit wird „der Annahme Ausdruck gegeben, daß manche Menschen soziale Situationen ganz allgemein besser bewältigen als andere.“

Das Erfassen von „Sozialer Kompetenz“ lässt sich bei spezifischen professionellen Fertigkeiten relativ einfach bewerkstelligen, zumal sich Kriterien für erfolgreiches Verhalten festlegen lassen. In Alltagsituationen bereitet dies hingegen weitaus größere Schwierigkeiten. Trotzdem, so Argyle, gibt es recht allgemeine soziale Situationen, denen Menschen begegnen und dabei die gleichen Ziele verfolgen. Somit wäre es möglich, zumindest für diese Situationen die Kompetenzen zu erfassen.

Euler (2009: 23) liefert folgende Definition von „Sozialer Kompetenz“: „Sozialkompetenzen sollen definiert werden als Disposition zur zielgerichteten Interaktion mit

anderen Menschen über sachliche, soziale oder persönliche Themen in spezifischen Typen von Situationen.“ Ähnlich wie in den bisherigen Definitionen spricht auch Euler von Zielen und spezifischen Situationen.

Für Euler ist die „Soziale Kompetenz“ als Teilbereich der Handlungskompetenz zu betrachten, wobei der Bezugspunkt für die Aktivierung der „Sozialen Kompetenz“ die Interaktion zwischen Menschen darstellt. Diese vollzieht sich in unterschiedlichen Situationskontexten und stellt an den/die Handelnde/n Anforderungen, die er/sie nur mithilfe von „Sozialer Kompetenz“ bewältigen kann.

Anders hingegen definiert Lang (2000: 353) „Soziale Kompetenz“. Für ihn ist „Soziale Kompetenz [...] die Fähigkeit eines Mannes oder einer Frau, mit anderen Personen beiderlei Geschlechts aus allen gesellschaftlichen Schichten angemessen umgehen zu können.“ Zudem meint er, dass jener Mensch über „Soziale Kompetenz“ verfüge, der „im Spannungsfeld von Anpassung und Behauptung, Pflicht und Neigung, als verantwortungs- und selbstbewusste, originelle Persönlichkeit unternehmerisch denkt, spricht, handelt und in sozialer Einstellung kooperativ, zielstrebig und nutzbringend mit anderen Persönlichkeiten zusammenarbeitet.“ Auffallend ist bei Lang die Liste von positiven Eigenschaften, die er für die Beschreibung einer sozial kompetenten Person verwendet. Sie sei „einfühlungsfähig, verständnisvoll, selbstkritisch, kommunikations-, kontakt- und beziehungsfähig und verhält sich partnerschaftlich, umsichtig, vorurteilsfrei, kompromissfähig, tolerant und fair.“ Zudem ist er der Ansicht, dass der Besitz von emotionaler Intelligenz die Voraussetzung für „Soziale Kompetenz“ bilde. Erst eine Person, die alle Emotionen bei sich zulasse, sowohl die positiven als die negativen, letztere jedoch unter Kontrolle halten könne, könne oben genannte Merkmale der Sozialen Kompetenz aufweisen.

Pfingsten (2007: 4, H.i.O.) definiert „Soziale Kompetenz“ folgendermaßen: „Unter **sozialer Kompetenz** verstehen wir die Verfügbarkeit und Anwendung von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen, die in bestimmten sozialen Situationen zu einem langfristig günstigen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen für den Handelnden führen.“ Hinsch & Weigelt (2007: 90) erläutern die einzelnen Bestandteile der Definition wie folgt:

- „Verfügbarkeit und Anwendung ...“: Das Individuum verfügt nicht nur über sozial kompetentes Verhalten, sondern es muss dieses auch an den Tag legen. Dabei bildet die Verfügbarkeit die Basis und Wirkung wird nur durch Anwendung erzielt. (vgl. ebd. 90f.)

- „... von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen...“: Hierbei werden die drei Ebenen des psychischen Geschehens angesprochen, die zusammenwirken müssen, damit sozial kompetentes Verhalten auch tatsächlich zustande kommt.
- „... zu einem langfristig günstigen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen führen“: Dieser Satz beinhaltet drei wichtige Aspekte:
 - 1) In Analogie zu Skinners Definition eines Verstärkers wird soziale Kompetenz nicht inhaltlich, sondern ex post facto durch das Verhältnis von positiven zu negativen Konsequenzen bestimmt.
 - 2) In Abhebung von Döpfner et al. (1981), [...] zielt unsere Definition bewusst auf die langfristigen Konsequenzen. [...]
 - 3) Auf ein Bestimmungsstück, das auf die gesellschaftliche Akzeptanz des Verhaltens rekurriert, haben wir bewusst verzichtet.“

Des Weiteren spricht Pfingsten (2007: 3) von einem Kerngedanken im Begriff „Soziale Kompetenz“ und versteht darunter „die Fähigkeit eines Menschen, angemessene Kompromisse zwischen eigenen Bedürfnissen einerseits und sozialer Anpassung andererseits zu finden.“ Werden mit sozialen Kompetenzen konkrete Verhaltensweisen bezeichnet, so beruft sich Pfingsten auf Gambrill (1995a; ebenso bezieht sich Wittmann 2005: 57 auf Gambrill, der die Sichtweise der Klinischen Psychologie bzw. Psychotherapie vertritt), der nachstehende Liste eben solcher Verhaltensweisen erstellt hat:

„Nein sagen; Versuchungen zurückweisen; auf Kritik reagieren; Änderungen bei störendem Verhalten verlangen; Widerspruch äußern; Unterbrechungen im Gespräch unterbinden; sich entschuldigen; Schwächen eingestehen; unerwünschte Kontakte beenden; Komplimente akzeptieren; auf Kontaktangebote reagieren; Gespräche beginnen; Gespräche aufrechterhalten; Gespräche beenden; erwünschte Kontakte arrangieren; um einen Gefallen bitten; Komplimente machen; Gefühle offen zeigen.“

Wittmann (2005: 57) bezieht sich zudem auf Crisand (2002: 23), die in ihrer Analyse zu den Erfolgsfaktoren für Führungskräfte zehn soziale Kernkompetenzen erarbeitet hat. Es sind dies: „Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Empathie, Rollenflexibilität, Interpersonelle Flexibilität, Kompromiss-/Durchsetzungsfähigkeit, Selbstreflexion.“

Bierhoff & Herner (2002: 210) bezeichnen mit „Sozialer Kompetenz“ die „Verfügbarkeit von kognitiven Fertigkeiten und Handlungsmuster, die einen [...] Austausch

zwischen Interaktionspartnern ermöglichen.“ Auch hier wird der Begriff überwiegend im Sinne von Potential gebraucht.

Bastians & Runde (2002: 3) nehmen in ihre Definition den Prozess der Umsetzung von Potential in Performanz mit auf. Sie verstehen soziale Kompetenz „als Komplex von Persönlichkeitsfähigkeiten“, die „je nach Anforderungsstruktur [...] durch Handlungsregulation in Verhalten umgesetzt“ werden und die Möglichkeit bieten, „in Kommunikations- und Interaktionssituationen entsprechend den zugrundeliegenden Bedürfnissen Realitätskontrolle zu übernehmen.“

Den Performanz-Aspekt des Begriffs „Sozialer Kompetenz“ betonen hingegen Goldfried & D’Zurilla (1969). Sie bezeichnen das „effektive Funktionieren“ des Individuums als Kompetenz. (vgl. auch Rose-Krasnor: 1997) Ähnlich rücken auch Buhrmeister et al. (1988: 1007) die „effective social performance“ in den Vordergrund. „Soziale Kompetenz“ wäre demnach in etwa bedeutungsgleich mit dem Begriff „social skills“.

„Sozial“ wird entweder als sozial akzeptiert oder als Synonym für interpersonell verwendet. Wird der Fokus auf die handelnde Person gerichtet, steht das effiziente Verhalten im Mittelpunkt. Eine wertbezogene Konnotation erhält das Attribut „sozial“ dann, wenn der Bewertungsfokus auf die von der Handlung betroffene Person, auf die Abstimmung der Interaktionspartner oder generell auf die Werte und Normen übergreifender sozialer Systeme zielt. (vgl. Wittmann 2005: 60f.)

Soziale Kompetenzen sind im Prozess der Sozialisation situationsspezifisch erworbene, angewandte und veränderbare flexible Fähigkeiten zur langfristig erfolgreichen Ausführung und Kontrolle von Interaktions- und Kommunikationshandlungen – und insofern Ressourcen erfolgreicher Lebensbewältigung. Diese Fähigkeiten sind als Potential und/oder Performanz perzeptiv-kognitiver, emotional-motivationaler und behavioraler Art. Je nach Anforderungsspezifika der sozialen Umwelt sind soziale Kompetenzen insgesamt mehr oder weniger passend bzw. angemessen, wobei die jeweiligen Bewertungsmaßstäbe verschieden festgesetzt werden können. Mit Blick auf die handelnde Person wird die Angemessenheit anhand langfristiger Handlungskonsequenzen über den Erfolg und die Zweckrationalität des Handelns beurteilt. Wird der Fokus auf das soziale System gerichtet, gilt die soziale Akzeptanz als Beurteilungsgrundlage. Sie resultiert entweder aus erzielten Kompromissen zwischen eigenen Interessen und Zielen und denen der Interaktionspartner oder aus der Übereinstimmung der Handlungsziele und -resultate mit geltenden Werten und Normen. Sowohl die Effektivität als auch die Akzeptanz können nach Anwendungsfeld und -zweck, nach kultureller und Gruppenzugehörigkeit sowie nach Alter differieren. (Wittmann 2005: 67f.)