Uwe Peter Kanning

PRAXIS DER
PERSONAL-
PSYCHOLOGIE

Soziale Kompetenzen fördern

2., überarbeitete Auflage

mit Arbeitsmaterialien
und Fallbeispielen

HOGREFE

Soziale Kompetenzen fördern

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 10

Soziale Kompetenzen fördern

von Prof. Dr. Uwe Peter Kanning

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Jörg Felfe

Begründer der Reihe:

Heinz Schuler, Rüdiger Hossiep, Martin Kleinmann, Werner Sarges

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

Soziale Kompetenzen fördern

von

Uwe Peter Kanning

2., überarbeitete Auflage

HOGREFE
GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI · SÃO PAULO

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

Prof. Dr. Uwe Peter Kanning, geb. 1966. Studium der Psychologie in Münster und an der Universität Canterbury. 1997 Promotion. 2007 Habilitation. Seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Forschungsschwerpunkte: Personaldiagnostik, Soziale Kompetenzen, unseriöse Methoden der Personalarbeit.

Wichtiger Hinweis: Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Die 1. Auflage ist unter dem Titel *Soziale Kompetenzen* erschienen.

© 2005 und 2015 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto · Boston · Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm · Florenz · Helsinki · São Paulo
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

http://www.hogrefe.de
Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagbild: © Bildagentur Mauritius GmbH
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar

Format: PDF

Print: ISBN 978-3-8017-2697-3
E-Book-Formate: 978-3-8409-2697-6 (PDF), 978-3-8444-2697-7 (EPUB)
http://doi.org/10.1026/02697-000

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigefügt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

Inhaltsverzeichnis

1 Soziale Kompetenz – Konzept und Bedeutung 1
1.1 Definitionen 1
1.1.1 Soziale Kompetenz als Anpassung 2
1.1.2 Soziale Kompetenz als Durchsetzung 3
1.1.3 Soziale Kompetenz und sozial kompetentes Verhalten 3
1.2 Dimensionen sozialer Kompetenz 8
1.3 Verwandte Konzepte 11
1.3.1 Soziale Intelligenz 11
1.3.2 Emotionale Intelligenz 12
1.3.3 Soziale Fertigkeiten 13
1.3.4 Sonstige Konzepte 14
1.3.5 Soziale Kompetenz als Oberbegriff 15
1.4 Bedeutung und Nutzen sozialer Kompetenzen 17
1.4.1 Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt 18
1.4.2 Soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation 19
1.4.3 Ergebnisse ausgewählter Studien 19
1.5 Fazit 28

2 Modelle der Entstehung und Förderung sozial kompetenten Verhaltens 30
2.1 Elaborierte Steuerung des Sozialverhaltens 30
2.2 Automatisierte Steuerung des Sozialverhaltens 37
2.3 Ursachen sozial inkompetenten Verhaltens 40
2.3.1 Akute vs. chronische Ursachen 41
2.3.2 Probleme bei der elaborierten Steuerung des Sozialverhaltens 43
2.3.3 Probleme bei der automatisierten Steuerung des Sozialverhaltens 47
2.4 Einflussmöglichkeiten 48
2.4.1 Personalauswahl und -platzierung 49
2.4.2 Personalentwicklung 50
2.4.3 Organisationsentwicklung 51
2.5 Fazit 52

3 Analyse sozialer Kompetenzen 54
3.1 Kognitive Leistungstests 55
3.2 Verhaltensbeobachtung 60
3.3 Verhaltensbeschreibung 65
3.4 Messung komplexer Kompetenzindikatoren 74
3.5 Fazit 76

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

4 Förderung sozialer Kompetenzen im Beruf 77
4.1 Prozess der Personalentwicklung 78
4.2 Inhalte 81
4.3 Methoden 84
4.3.1 Wissensorientierte Methoden 86
4.3.2 Verhaltensorientierte Methoden 88
4.3.3 Beratungsorientierte Methoden 95
4.3.4 Erlebnisorientierte Methoden 101
4.3.5 Führung 105
4.4 Qualitätssicherung 108
4.5 Fazit 113

5 Fallbeispiele 114
5.1 Training zur Förderung der Kundenorientierung 114
5.2 Training zur Förderung sozial kompetenten Führungsverhaltens 118
5.3 Training zur Professionalisierung von Feedbackgesprächen 123

6 Literaturempfehlungen 128

7 Literatur 129

Karten:

Modell der elaborierten Steuerung des Sozialverhaltens
Modell der automatisierten Steuerung des Sozialverhaltens
Maßnahmen zur Förderung sozialer Kompetenzen im Unternehmen
Checkliste zur Steigerung der Nützlichkeit von Trainingsmaßnahmen

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

1 Soziale Kompetenz – Konzept und Bedeutung

Seit Jahrzehnten findet das Konzept der sozialen Kompetenz sowohl in der personalpsychologischen Forschung (z. B. Blickle & Solga, 2014; Borman, Penner, Allen & Motowidlo, 2001; Emmerling & Boyatzis, 2012) und populärwissenschaftlichen Publikationen (z. B. Faix & Laier, 1991; Goleman, 2007) – also auch in der praktischen Personalarbeit (z. B. Kanning, 2007) – zunehmende Beachtung. Dabei werden häufig teilsynonyme Begriffe wie etwa *soft skills* oder *emotionale Intelligenz* verwendet.

Faix und Laier (1991) sehen in der sozialen Kompetenz das „Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg" eines Menschen. Ja mehr noch, sie erscheint ihnen gleichsam als das „Lebenselixier der Wirtschaft" (S. 41). Ein wenig nüchterner mag die Sichtweise in vielen Personalabteilungen sein. Doch kaum ein Personalchef wird heute wohl in Zweifel ziehen, dass soziale Kompetenzen – also beispielsweise Teamfähigkeit oder Konfliktfähigkeit – in solchen Berufen, in denen Mitarbeiter mit anderen Menschen kommunizieren müssen, von elementarer Bedeutung sind. Ein Blick auf die Stellenanzeigen des Internets oder überregionaler Zeitungen bestätigt diesen Eindruck. Neben fachlichen Qualifikationen und Leistungsmotivation verzichtet kaum eine Stellenausschreibung darauf, soziale Kompetenzen bei den Bewerbern einzufordern (vgl. Crisand, 2002). Die zunehmende Verbreitung von Assessment-Centern (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007) unterstreicht den Eindruck, dass insbesondere bei der Besetzung wichtiger Positionen den sozialen Kompetenzen eine herausragende Bedeutung zukommt, und auch die Bemühungen der Personalentwicklung richten sich in starkem Maße vor allem auf Verbesserungen im Sozialverhalten (z. B. Führung, Konflikt, Verhandlungen, Kundenberatung; Kanning, 2014a).

Im vorliegenden Kapitel gehen wir zunächst der Frage nach, was unter dem Begriff der sozialen Kompetenz zu verstehen ist, worin der Unterschied zwischen Kompetenz und Verhalten besteht und welche Facetten zu unterscheiden sind. Anschließend geht es um eine Abgrenzung zu mitunter prominenten Alternativkonzepten, wie etwa der emotionalen Intelligenz, um dann in einem letzten Schritt Befunde aus der Forschung zu präsentieren, die uns verdeutlichen, welche wichtige Rolle soziale Kompetenzen im Berufsalltag spielen.

1.1 Definitionen

Die psychologische Forschung beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Phänomen der sozialen Kompetenz. Ein Blick in die elektronische Datenbank PsycINFO, in der die internationale Fachliteratur katalogisiert wird,

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

dokumentiert einen positiven Entwicklungstrend (vgl. Abb. 1). Während sich vor rund 60 Jahren gerade einmal drei Dutzend psychologischer Fachpublikationen des Themas annahmen, sind es in den letzten zehn Jahren fast 1 000 Publikationen, die den Begriff „soziale Kompetenz“ im Titel tragen, und mehr als 3 600, bei denen der Begriff im Abstract auftaucht. Die einschlägige Forschung blüht mehr denn je (vgl. Kanning, 2014b, in Vorbereitung). Die nähere Analyse verrät jedoch, dass nur ein vergleichsweise kleiner Teil der Veröffentlichungen der Personalpsychologie zugerechnet werden kann. Die meiste Forschungsaktivität ist in der Entwicklungspsychologie sowie der Klinischen Psychologie verortet. Allerdings täuscht auch dieser Blick ein wenig, da viele Untersuchungen, die für unsere Betrachtung relevant sind, nicht explizit das Label „soziale Kompetenz“ tragen, sich aber dennoch intensiv mit dem Sozialverhalten von Menschen im beruflichen Kontext auseinandersetzen. Man denke in diesem Zusammenhang nur einmal an die mehr als umfangreiche Literatur zum Führungsverhalten.

Zunehmende Popularität

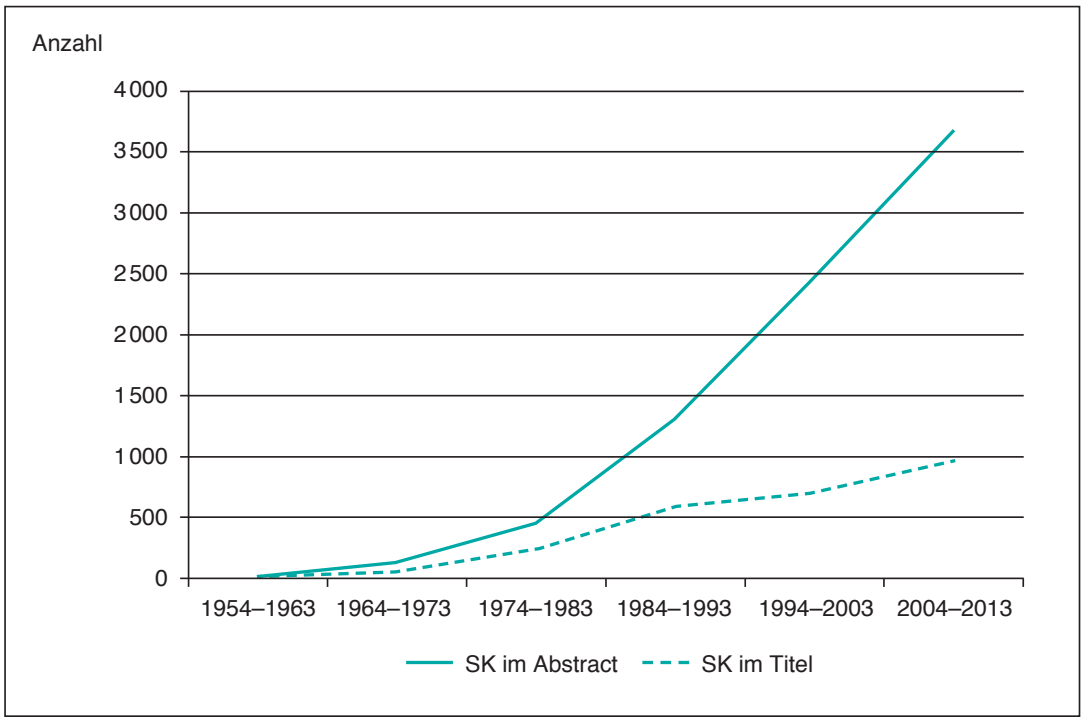

Abbildung 1:
Häufigkeit internationaler Fachpublikationen zum Konzept der sozialen Kompetenz (SK)

1.1.1 Soziale Kompetenz als Anpassung

Die unterschiedlichen Disziplinen der Psychologie setzen in der Definition sozialer Kompetenz jeweils spezifische Akzente. So betonen entwicklungspsychologische Definitionen häufig den Aspekt der *Anpassung* des einzelnen

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

Menschen an die Normen und Werte einer sozialen Gemeinschaft (DuBois & Felner, 1996; Waters & Sroufe, 1983). Im Laufe der Sozialisation erlernt der Mensch bestimmte Verhaltensregeln, die im Umgang mit seinen Artgenossen erwünscht sind und die zu einem friedfertigen oder doch zumindest reibungslosen Ablauf zwischenmenschlicher Kontakte wichtig sind. Auch im Berufsleben spielt die Anpassung eine nicht unwesentliche Rolle. Neue Mitarbeiter, die in ein Arbeitsteam aufgenommen werden, müssen sich bis zu einem gewissen Grade an die bestehenden Regeln anpassen. Nur so kann ein Team überhaupt entstehen und effektiv agieren. Gleiches gilt für den Umgang mit Kunden oder Vorgesetzten. Selbst dann, wenn ihm das unmittelbare Gegenüber unsympathisch ist, muss sich der Mitarbeiter an bestimmte Höflichkeitsrituale halten, damit die Organisation als Ganzes ihre Ziele verwirklichen kann. Würde jeder Mitarbeiter ohne Rücksicht auf andere allein seinen individuellen Handlungsimpulsen folgen, so wären Konflikte bis hin zu einem Auseinanderbrechen der gesamten Organisation die Folge.

Soziale Kompetenz als Anpassung

1.1.2 Soziale Kompetenz als Durchsetzung

Klinisch-psychologische Definitionen sozialer Kompetenz akzentuieren demgegenüber oft den Aspekt der *Durchsetzung* eigener Interessen in sozialen Kontexten (Hinsch & Pfingsten, 2007; Hinsch & Wittmann, 2010; Waters & Sroufe, 1983). Den Hintergrund hierfür liefert die Behandlung sozialer Phobien. Wer Angst davor hat, seine eigene Meinung zu äußern, nicht auf andere Menschen zugehen kann oder sich ihnen sogar blindlings unterordnet, lebt in ständiger Anspannung. Therapeutische Interventionen helfen bei der Überwindung der Defizite und steigern so die Lebensqualität (z. B. Hinsch & Pfingsten, 2007). Auch der Aspekt der Durchsetzungsfähigkeit ist im beruflichen Leben relevant. Bei Führungskräften ist dies besonders offensichtlich. Eine Führungskraft, die nicht in der Lage wäre, einen Standpunkt mit Nachdruck zu vertreten, könnte wohl kaum die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen. Und auch im Rahmen der Teamarbeit ist ein gewisses Maß an Durchsetzungsfähigkeit der Gruppenmitglieder durchaus erwünscht. Die kreativen Potenziale der Gruppenarbeit können sich nur dann entfalten, wenn sich jedes Teammitglied aktiv einbringt und eigene Ideen verteidigt.

Soziale Kompetenz als Durchsetzung

1.1.3 Soziale Kompetenz und sozial kompetentes Verhalten

Umfassende Definitionen vereinen beide Aspekte. Die soziale Kompetenz eines Menschen ermöglicht demnach einen Kompromiss zwischen den Ansprüchen, die die soziale Umwelt an den Einzelnen stellt, und seinen eigenen Interessen, die es auch in sozialen Kontexten zu verwirklichen gilt (z. B. Kanning, 2002a, in Vorbereitung; Riemann & Allgöwer, 1993). In diesem

Kompromiss zwischen Anpassung und Durchsetzung

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

Zusammenhang ist es hilfreich, zwischen den *Kompetenzen* eines Menschen und einem *kompetenten Verhalten* zu differenzieren (Ford, 1985). Analog könnten man auch von Kompetenz und Performanz sprechen (Grabowski, 2014). Die sozialen Kompetenzen liegen im Verborgenen und wirken im Sinne eines Potenzials auf das Verhalten in konkreten Situationen. Verdeutlichen wir uns diesen Sachverhalt einmal anhand eines einfachen Beispiels aus einem völlig anderen Forschungsbereich. Intellektuelle Hochbegabung – definiert als ein Intelligenzquotient von mehr als 130 Punkten – bildet die Grundlage für außergewöhnliche Leistungen in Schule oder Studium. Dennoch wird ein Mensch, der hochbegabt ist keineswegs immer intellektuelle Spitzenleistungen erbringen. Oftmals finden sich sogar in der Haupt- oder Realschule weit überdurchschnittlich intelligente Kinder, die nur durchschnittliche Schulleistungen erbringen. Die Intelligenz bildet das Potenzial für intellektuelle Leistungen, das jedoch nicht in jeder Situation optimal entfaltet werden kann. Ähnlich verhält es sich mit der sozialen Kompetenz. Ein Mensch, der über eine hohe soziale Kompetenz verfügt – also z. B. in der Lage wäre, einen Streit unter Kollegen in wenigen Minuten zur Zufriedenheit aller beizulegen – wird dieses Potenzial nicht in jeder beliebigen Situation auch voll zum Einsatz bringen können. Mitunter gelingt es ihm also nicht, einen Streit zu schlichten, oder mehr noch, er trägt selbst vielleicht zur Eskalation der Situation bei. Bedenken wir dies, so kommen wir vor dem Hintergrund der genannten Überlegungen zu den in Tabelle 1 dargestellten Definitionen (Kanning, 2002a, in Vorbereitung).

Kompetenz vs. kompetentes Verhalten

Tabelle 1:
Definitionen sozial kompetenten Verhaltens und sozialer Kompetenz

Definitionen

	Sozial kompetentes Verhalten	Soziale Kompetenz
Definition	„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, 2002a, S. 155)	„Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, welche die Qualität eigenen Sozialverhaltens – im Sinne der Definition sozial kompetenten Verhaltens – fördert.“ (Kanning, 2002a, S. 155)
Zentrale Merkmale	– situationsspezifisch – beeinflusst auch durch Faktoren jenseits der eigenen sozialen Kompetenzen (z. B. Verhalten der Interaktionspartner) – direkt beobachtbar	– zeitlich überdauerndes Potenzial – indirekt zu erschließen – multidimensional

Sozial kompetentes Verhalten findet immer in konkreten Situationen, z. B. im Gespräch mit einem Kunden, einer Auseinandersetzung mit Kollegen oder bei der Präsentation einer Projektarbeit vor dem Vorstand statt. Wir

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

bezeichnen das Verhalten als sozial kompetent, wenn der Handelnde in der Situation einerseits eigene Ziele verwirklichen kann und dabei andererseits eine Akzeptanz des Verhaltens im sozialen Kontext gewährleistet ist. Im Falle des Kundengespräches besteht sein Ziel beispielsweise darin, dem Kunden ein bestimmtes Produkt zu verkaufen. Gelingt ihm die Umsetzung dieses Vorhabens, so können wir noch nicht von einem sozial kompetenten Verhalten sprechen, denn es stellt sich erst einmal die Frage, inwieweit er zur Erreichung seines Zieles sozial akzeptierte Mittel eingesetzt hat. Sozial akzeptiert wäre z. B. der Austausch von Argumenten, während ein Belügen oder gar eine Bedrohung des Kunden wohl kaum zu akzeptieren wäre.

An diesem Beispiel werden vier Prinzipien der Definition sozial kompetenten Verhaltens deutlich (Kanning, 2002a, in Vorbereitung):

1. Die Charakterisierung des Verhaltens als „sozial kompetent" setzt voraus, dass wir um die Ziele des Handelnden wissen *(= individueller Bezugspunkt)*. Nur dann können wir auch beurteilen, ob im Zuge des Gespräches die Ziele erreicht werden konnten. Im beruflichen Leben ergeben sich die Ziele meist aus einer sozialen Rolle, die ein Mitarbeiter ausfüllen muss. Der Arbeitgeber erwartet von seinem Kundenberater, dass er den Umsatz steigert und Zufriedenheit unter den Kunden verbreitet. Privat mag der Mitarbeiter beiden Zielen gleichgültig gegenüberstehen. In seiner Rolle als Kundenberater treten die privaten Ziele jedoch in den Hintergrund. Besonders zufriedenstellend dürfte es für Mitarbeiter sein, wenn ihre individuellen Ziele mit denen der Arbeitgeber übereinstimmen.

Individueller Bezugspunkt

2. Das Verhalten kann erst dann als mehr oder weniger kompetent bezeichnet werden, wenn wir es in einen Bezug zur sozialen Umgebung setzen *(= sozialer Bezugspunkt)*. Ein und dasselbe Verhalten kann in Abhängigkeit vom gewählten Bezugspunkt als kompetent oder als inkompetent gelten. Ist der Mitarbeiter in unserem Beispiel in einem zwielichtigen Unternehmen beschäftigt, so wird man hier auch ein Belügen des Kunden akzeptieren. Wählt man als sozialen Bezugspunkt hingegen den Kunden selbst, so muss das Belügen wohl als inakzeptabel und damit als inkompetent gelten.

Sozialer Bezugspunkt

3. Die Definition sozial kompetenten Verhaltens ist niemals frei von Werten *(= evaluativer Bezugspunkt)*. Wenn wir den Begriff der sozialen Kompetenz verwenden, dann beschreiben wir nicht einfach ein Verhalten, sondern bringen zum Ausdruck, dass es sich um etwas Positives handelt (z. B. Faix & Laier, 1991). Eine solche Bewertung kann vor dem Hintergrund sehr unterschiedlicher Wertesysteme stattfinden, was wiederum zur Folge hat, dass ein und dasselbe Verhalten als mehr oder weniger sozial kompetent bewertet werden kann. In unserem Beispiel wählen die Vertreter des zwielichtigen Unternehmens offensichtlich ein anderes Wertsystem als der Kunde selbst. Die Wahl des Wertesystems ist jedoch nicht an einen

Evaluativer Bezugspunkt

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

bestimmten sozialen Bezugspunkt gebunden. So könnte der Kunde durchaus auch ein unehrliches Verhalten seines Gegenübers akzeptiert, wenn er Verkaufsgespräche beispielsweise als eine Art sportlichen Wettstreit betrachtet, bei dem der geschicktestes Taktierer zur Recht gewinnt.

Temporaler Bezugspunkt

4. Die Definition sozial kompetenten Verhaltens bezieht sich immer auf einen bestimmten Zeitabschnitt *(= temporaler Bezugspunkt).* Nehmen wir die Bewertung nur im Hinblick auf den Abschluss des Kundengespräches vor, so interessiert uns ausschließlich, ob das Produkt unter Einsatz akzeptierter Mittel verkauft wurde. Neben dem kurzfristigen Ziel, das Produkt zu verkaufen, besitzt das Unternehmen aber auch langfristige Ziele. Erkennt der Kunde nach einigen Wochen, dass er belogen wurde, und verklagt daraufhin das Unternehmen, so können derartige Ziele verletzt werden. Möglicherweise wird das Image des Unternehmens so weit geschädigt, dass sich viele potenzielle Kunden zurückziehen. Ein kurzfristig betrachtet kompetentes Verhalten des Mitarbeiters erscheint somit in der langfristigen Perspektive als inkompetent. Hinzu kommt, dass sich über die Zeit hinweg das Wertesystem verändern kann. Steht ein Unternehmen kurz vor der Insolvenz, mag man aus Sicht des Arbeitgebers einen weniger ehrlichen Umgang mit den Kunden akzeptieren, den man vor zehn Jahren, als es dem Unternehmen noch gut ging, abgelehnt hätte.

Jedes Unternehmen, das zum Zwecke der Personalauswahl oder -entwicklung mit dem Konzept der sozialen Kompetenz arbeitet, muss für sich selbst die genannten Bezugspunkte definieren.

Das sozial kompetente Verhalten gibt es ebenso wenig wie den ultimativen Mitarbeiter, der unabhängig von allen Rahmenbedingungen in jedem Unternehmen und auf jeder beliebigen Position maximal erfolgreich wäre. Daher kommt man nicht umhin, für einen bestimmten Arbeitsplatz bzw. eine berufliche Aufgabe ganz konkret zu definieren, was in diesem Fall sozial kompetentes Verhalten bedeutet.

Sozial kompetentes Verhalten kontextabhängig definieren

Sozial kompetentes Verhalten ist immer kontextabhängig zu definieren. In unterschiedlichen Situationen erscheint unterschiedliches Verhalten angemessen und damit auch mehr oder minder sozial kompetent. Die Basis des Sozialverhaltens liefern die sozialen Kompetenzen. Sie wird situationsübergreifend definiert. Abbildung 2 verdeutlicht diesen Aspekt. Während bei einer bestimmten Führungskraft die sozialen Kompetenzen hinreichen, um beispielsweise ein konfliktfreies Regelbeurteilungsgespräch zu führen, kann dieselbe Person drei Stunden später bei dem Versuch, Mobbing in ihrer Abteilung zu unterbinden, scheitern. Hier wird deutlich, wie wichtig es ist, bei der Stellenbesetzung differenzierte Anforderungsanalysen zugrunde zu legen (Schuler, 2014a).

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

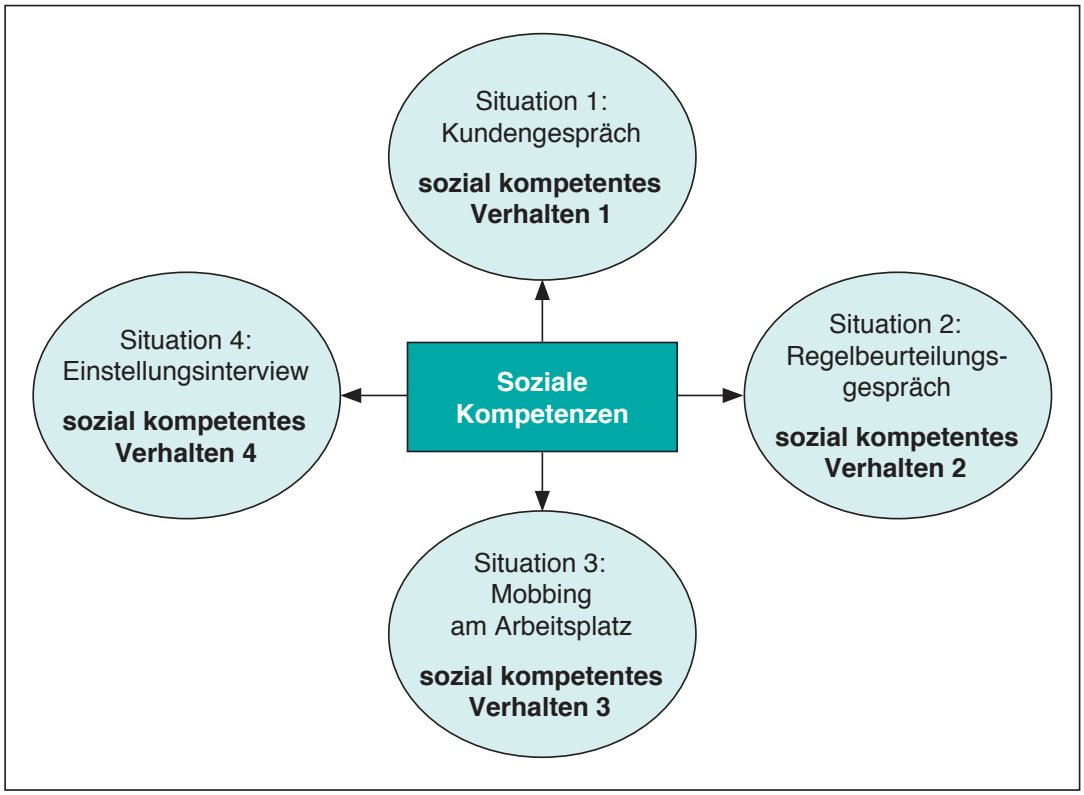

Abbildung 2:
Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Verhalten

Es gibt viele soziale Kompetenzen

Bei der sozialen Kompetenz handelt es sich genau genommen nicht um eine singuläre Eigenschaft, sondern vielmehr um ein ganzes Bündel von Kompetenzen. Daher ist es auch üblich, statt von sozialer Kompetenz von *sozialen Kompetenzen* zu sprechen (z. B. Schuler & Barthelme, 1995). Sie umfassen Bestandteile des Wissens sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen.

Das sozial relevante *Wissen* bezieht sich keineswegs nur auf eine einzelne Situation, sondern ist viel weitreichender. So weiß z. B. ein Personalberater, der zum ersten Mal ein neues Unternehmen besucht, dass es nicht angemessen wäre, dem Personalchef auf die Schulter zu klopfen oder ihn gar zu umarmen. Selbst dann, wenn er durch seinen ersten Besuch firmenspezifisches Wissen erwirbt (Namen und Funktionen der Gesprächspartner, Einschätzung ihrer Persönlichkeit etc.), handelt es sich auch in diesem Fall um situationsübergreifendes Wissen. Es besitzt auch dann noch Gültigkeit, wenn der Berater die Firma verlässt und vielleicht in einer Woche zurückkehrt. Das Wissen bezieht sich sowohl auf Fakten als auch auf Prozesse (deklaratives und prozedurales Wissen; Jones & Day, 1997).

Fähigkeiten sind per Definition als abstrakte Verhaltenspotenziale eines Menschen zu verstehen, die situationsübergreifend bestehen (vgl. Kanning, 2004). Man denke in diesem Zusammenhang beispielsweise an rhetorische

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

Fähigkeiten, eine grundsätzliche Teamorientierung oder an die Durchsetzungsfähigkeit eines Menschen. Sie versetzen den Mitarbeiter in die Lage, unterschiedlichste Aufgaben zu bewältigen.

Fertigkeiten sind demgegenüber weniger abstrakte, erlernte Verhaltensweisen (vgl. Kanning, 2004). Hierzu zählen z. B. Begrüßungs- oder Höflichkeitsrituale. Auch sie beziehen sich nicht auf eine einzelne Situation, die nie mehr wiederkehrt, sondern wirken zumindest für eine Klasse von Situationen, also z. B. für viele Begrüßungszeremonien an unterschiedlichen Orten, zu verschiedenen Zeiten und mit immer wieder anderen Menschen. Fertigkeiten werden hier als Potenzial verstanden, da sie dem Individuum zwar potenziell zur Verfügung stehen, aber nicht zwangsläufig in jeder Situation eingesetzt werden (können). So mögen z. B. bei der Begrüßung einer besonders wichtigen Wirtschaftsdelegation aus Asien aufgrund der Aufregung Fehler unterlaufen, obwohl dem Handelnden das Ritual an sich geläufig ist.

1.2 Dimensionen sozialer Kompetenz

Bei der sozialen Kompetenz handelt es sich um ein *multidimensionales Konzept*. Unser Verhalten gegenüber anderen Menschen wird nicht durch eine einzelne, sehr globale Kompetenz determiniert, sondern ist vielmehr durch das Zusammenspiel mehrerer Kompetenzen geprägt (z. B. Kanning, 2009a; Marlowe, 1986; Riemann & Allgöwer, 1993; Schuler & Barthelme, 1995). Welches sind im Einzelnen diese Kompetenzen? Bislang existiert keine empirisch abgesicherte Taxonomie. Stattdessen stellen viele Autoren auf der Basis von Plausibilitätsbetrachtungen Kompetenzkataloge zusammen, die für ihre Forschungsarbeit von besonderer Bedeutung sind. Tabelle 2 gibt einen Überblick über einige dieser Kataloge. Es wird sichtbar, dass sich die Ansätze nicht nur inhaltlich, sondern auch ganz erheblich in ihrem Umfang unterscheiden.

In einer Durchsicht seinerzeit aktueller häufig zitierter Kataloge fand der Autor mehr als 100 Begriffe (Kanning, 2009a). Dabei handelt es sich allerdings überwiegend um Synonyme und oftmals um Konstrukte, die sich wiederum aus dem Zusammenspiel mehrerer Kompetenzen ergeben, wie etwa Führungskompetenzen oder Teamfähigkeit. Faktorenanalytische Untersuchungen führen letztlich zu einer Struktur, bestehend aus 17 Primärfaktoren sozialer Kompetenz, die sich zu vier Sekundärfaktoren gruppieren lassen (vgl. Tab. 3).

Allgemeine soziale Kompetenzen

Die aufgelisteten Kompetenzen sollen in Anlehnung an Reschke (1995) als *allgemeine soziale Kompetenzen* bezeichnet werden. Es handelt sich um sehr abstrakte Konzepte ohne direkten Bezug zu einer konkreten beruflichen Tätigkeit. Im Prinzip kann sie jeder Mensch in unterschiedlicher Aus-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

Tabelle 2:
Ausgewählte Kataloge sozialer Kompetenzen

Argyle (1969)	Faix & Laier (1989, 1991)		Schuler & Barthelme (1995)
– Belohnungs-funktion – Dominanz-Submission – Extraversion und Affiliation – Gelassenheit – soziale Ängst-lichkeit – Interaktions-fertigkeiten – Rollenüber-nahmefähig-keit – Wahrneh-mungs-sensitivität	– Achtung vor ande-ren Menschen – Ambiguitätstoleranz – Aufrichtigkeit – Bedürfnisaufschub – Sensibilität für eigene Bedürfnisse – Bindungsfähigkeit – Einfühlungs-vermögen – Fairness – Frustrationstoleranz – Hilfsbereitschaft – Integrationsfähigkeit – Kommunikations-fähigkeit – Kompromiss-fähigkeit – Konfliktfähigkeit	– Kooperations-fähigkeit – Kritikfähigkeit – Offenheit – Partnerschaft – Rollendistanz – Selbststeuerung – Sensibilität für zwischenmensch-liche Probleme – Solidarität – Toleranz – Transparenz – Verantwortungs-bewusstsein – Verständnis-bereitschaft – Vertrauens-bereitschaft – Vorurteilsfreiheit	– kommunikative Kompetenz – Kooperations- und Koordina-tionsfähigkeit – Teamfähigkeit – Konflikt-fähigkeit – interpersonale Flexibilität – Rollen-flexibilität – Durchsetzung – Empathie – Sensibilität

Tabelle 3:
Faktorenanalytisch abgeleitete Dimensionen sozialer Kompetenz (nach Kanning, 2009a)

Sekundär-faktoren	Primärfaktoren	Definition
Offensivität	– Durchsetzungsfähigkeit – Konfliktbereitschaft – Extraversion – Entscheidungsfreudigkeit	Fähigkeit, aus sich herauszuge-hen und im Kontakt mit anderen Menschen eigene Interessen aktiv verwirklichen zu können.
soziale Orientierung	– Prosozialität – Perspektivenübernahme – Wertepluralismus – Kompromissbereitschaft – Zuhören	Ausmaß, in dem eine Person anderen Menschen offen und mit positiver Grundhaltung gegen-über tritt.
Reflexibilität	– Personenwahrnehmung – direkte Selbstaufmerksamkeit – indirekte Selbstaufmerksamkeit – Selbstdarstellung	Ausmaß, in dem sich eine Person mit sich und ihren Interaktions-partnern aktiv auseinandersetzt.
Selbst-steuerung	– Selbstkontrolle – emotionale Stabilität – Handlungsflexibilität – Internalität	Fähigkeit eines Menschen, flexi-bel und rational zu handeln, wobei man sich selbst bewusst als Akteur begreift.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

Spezifische soziale Kompetenzen

prägung ausbilden. Hiervon abzugrenzen sind *bereichsspezifische soziale Kompetenzen*, die für ein ganz konkretes (berufliches) Setting von großer Bedeutung sind (vgl. auch Reschke, 1995). Sie werden im Rahmen von Berufsausbildungen oder durch die praktische Tätigkeit im Beruf erworben und stellen spezifische Ausformungen allgemeiner Kompetenzen dar. Stellen wir uns zur Verdeutlichung einmal eine Kindergärtnerin und einen Manager vor (vgl. Abb. 3). Ohne Zweifel müssen beide in ihrem Beruf über ein gewisses Maß an Durchsetzungsfähigkeit verfügen. Die berufsspezifische Ausformung dieser allgemeinen Kompetenz ist jedoch sehr unterschiedlich. Obwohl beide eine hohe allgemeine Durchsetzungsfähigkeit besitzen, könnte man sie nicht einfach austauschen, selbst dann nicht, wenn sie über die Fachkompetenzen des jeweils anderen verfügen würden. Der Grund hierfür liegt darin, dass beide Arbeitsplätze sehr unterschiedliche spezifische Ausformungen der Durchsetzungsfähigkeit erfordern. Die Anforderungsprofile der beiden Beispielarbeitsplätze unterschieden sich nicht in der allgemeinen, wohl aber in der spezifischen sozialen Kompetenz. Natürlich ist es zudem möglich, dass sich Arbeitsplätze auch deutlich hinsichtlich der Anforderungen an allgemeine soziale Kompetenzen unterscheiden. Man denke hier z. B. an den Arbeitsplatz einer Spitzenführungskraft, die ein hohes Maß an kritischer Selbstreflexion des eigenen Sozialverhaltens erfordert, da Menschen in solchen Positionen häufig kein ehrliches Feedback mehr aus ihrer Umgebung bekommen. Im Gegensatz hierzu erhält ein Lager-

Bedeutung allgemeiner und spezifischer sozialer Kompetenzen

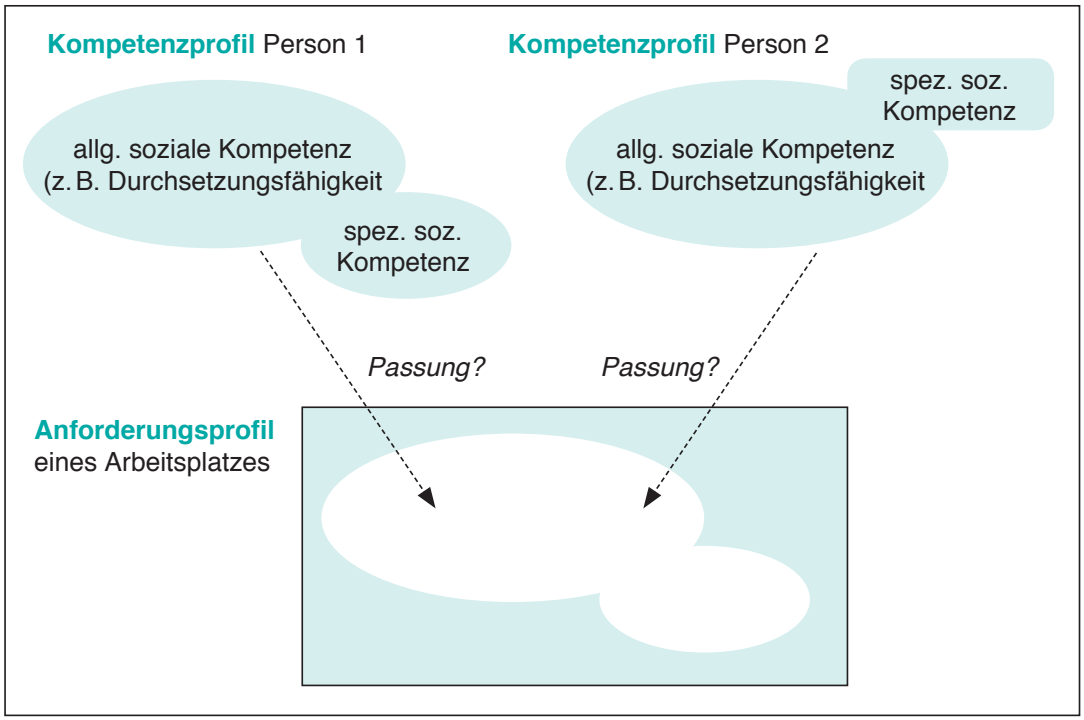

Abbildung 3:
Allgemeine und spezifische soziale Kompetenzen und ihre Bedeutung für die Anforderungen eines konkreten Arbeitsplatzes

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

arbeiter im selben Unternehmen mehr kritisches Feedback zu seinem Sozialverhalten als ihm lieb ist. Für ihn wäre die Selbstreflexionsfähigkeit mithin keine besonders wichtige soziale Kompetenz, die man in einem Auswahlverfahren berücksichtigen müsste.

Die Unterscheidung zwischen allgemeinen und bereichsspezifischen sozialen Kompetenzen ist von großer Bedeutung für die Personalarbeit. Während in der Personaldiagnostik beide Formen von Interesse sind, beschränkt man sich in der Personalentwicklung meist auf letztere.

Allgemeine soziale Kompetenzen können beispielsweise im Sinne eines Entwicklungspotenzials bei der Auswahl von Nachwuchsführungskräften relevant sein. Verfügen die Probanden bereits über Berufserfahrung, so interessiert man sich eher für die Diagnose und Weiterentwicklung spezifischer Kompetenzen. Wir werden auf diese Punkte in den Kapiteln 3 und 4 noch einmal zurückkommen.

1.3 Verwandte Konzepte

Neben der sozialen Kompetenz finden sich in Forschung und Praxis mehrere Begriffe, die als Synonym oder als spezifische Facette der sozialen Kompetenz verwendet werden. Die drei wichtigsten Begriffe wollen wir im Folgenden kurz vorstellen.

1.3.1 Soziale Intelligenz

Soziale Intelligenz

Am Anfang der wissenschaftlichen Auseinandersetzung steht das Konzept der *sozialen Intelligenz*. Bereits 1920 definiert Thorndike soziale Intelligenz als die Fähigkeit, andere Menschen zu verstehen und „weise“ zu handeln. Im Gegensatz zum heutigen Intelligenzbegriff fokussiert er somit nicht nur Aspekte der kognitiven Informationsverarbeitung. Auch das Handeln an sich findet Berücksichtigung. Verwendet man den Begriff der sozialen Intelligenz in diesem Sinne, so kann er als ein Synonym der sozialen Kompetenz gelten (z. B. Lievens & Chan, 2010; Marlowe, 1986; Riggio, 1986). Die Forschungstradition zeigt jedoch einen ganz anderen Weg auf. Testverfahren, mit deren Hilfe die soziale Intelligenz gemessen werden soll, verwenden überwiegend sehr abstrakte, rein kognitive Leistungsaufgaben. Dabei geht es z. B. um die richtige Deutung nonverbaler Signale oder die Ordnung von Bildern zu einer sinnvollen Bildgeschichte. Es überrascht nicht, dass die Leistung in derartigen Tests sehr hoch mit der allgemeinen Intelligenz der Probanden korreliert (Kihlstrom & Cantor, 2011; Schmidt, 1995). Sternberg (1985) integriert folgerichtig die soziale Intelligenz in sein allgemeines

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.

Modell der menschlichen Intelligenz. Verwenden wir den Begriff in diesem reduzierten Sinne, so kann er nur noch als eine Facette der sozialen Kompetenz gelten. Die soziale Intelligenz würde dementsprechend wichtige perzeptiv-kognitive Kompetenzen zusammenfassend kennzeichnen (vgl. Cantor & Harlow, 1994). Welcher Einordnung ist nun aber der Vorzug zu geben? In Anbetracht der Tatsache, dass sich der Intelligenzbegriff im ureigensten Sinne auf die kognitive Leistungsfähigkeit eines Menschen bezieht, erscheint die zweite Einordnung sinnvoller als die erste. Ein synonymer Gebrauch führt eher zu Verwirrung und fördert überdies die inflationäre Verwendung und Aufweichung des Intelligenzbegriffs (vgl. Asendorpf, 2002; Schuler, 2002).

1.3.2 Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz

Ein ebenfalls verwandter Begriff hat vor allem durch die populärwissenschaftliche Publikation von Goleman (2007) große öffentliche Aufmerksamkeit erregt (Stough, Saklofske & Parker, 2009a). Die Rede ist von der *emotionalen Intelligenz*. Goleman fasst hierunter eine bunte Mischung unterschiedlichster Fähigkeiten des Menschen zusammen. Die Auswahl ist ebenso willkürlich wie das verbindende Element der Fähigkeiten, das einen gemeinsamen Oberbegriff rechtfertigen würde. Letztlich bleibt nicht viel mehr als eine Ansammlung positiver Eigenschaften, wie etwa: Optimismus, Gewissenhaftigkeit, Motivation, soziale Verantwortung, Empathie, Selbstvertrauen, Belastbarkeit etc. (vgl. Schuler, 2002). Goleman wird daher zu Recht heftig kritisiert (vgl. Asendorpf, 2002; Heller, 2002; Schuler, 2002; Sieben, 2003).

Das Konzept der emotionalen Intelligenz geht ursprünglich auf Salovey und Mayer (1990; Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai, 1995) zurück und wird hier auch deutlich eingeschränkter definiert. Es umfasst fünf Facetten. Menschen mit hoher emotionaler Intelligenz können demzufolge ihre

1. eigenen Emotionen richtig interpretieren,
2. die Emotionen anderer Menschen zutreffend interpretieren,
3. eigene Emotionen regulieren,
4. eigene Emotionen ausdrücken und
5. eigene Emotionen nutzenbringend einsetzen.

Auch hier stellt sich wieder die Frage, inwieweit der Intelligenzbegriff sinnvoll ist. Solange es um die kognitive Verarbeitung emotionaler Zustände geht, ist die Bezeichnung „Intelligenz“ plausibel. Die Nutzbarmachung der Emotionen verweist hingegen auf Handlungen, die in der Folge kognitiver Operationen stehen. Asendorpf schlägt daher den allgemeineren Begriff der „emotionalen Kompetenz“ vor. Wohl nicht zuletzt bedingt durch die Auf-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus U. P. Kanning – Soziale Kompetenzen fördern (ISBN 9783840926976) © 2015 Hogrefe, Göttingen.