

# Soziale Kompetenz – ein „schwarzes Loch“

**ESSAY.** Soziale Kompetenz scheint in den Augen der allermeisten Personalmanager die wichtigste Fertigkeit von Führungskräften zu sein. Doch was besagt dieser schillernde Begriff eigentlich? Nichts Brauchbares, meint unser Autor Peter W. Dröse.

Umfragen unter Personalmanagern großer Firmen zeichnen seit dem Jahr 2000 immer wieder das gleiche Bild: Soziale Kompetenz als umfassendes Eigenschaftskonzept von Führungskräften rückt ständig in der Gunst der Personalverantwortlichen nach oben und hat, neben der Fachkompetenz, mittlerweile eindeutig den zweiten Platz in der Rangliste der Führungseigenschaften erreicht. Dabei scheint der Begriff (oder besser noch das Konstrukt) „soziale Kompetenz“ so eingängig, so „selbstverständlich“ zu sein, dass er anscheinend nicht mehr hinterfragt werden muss.

Doch in der Praxis herrscht weitgehend Verwirrung: Über eine Definition dieses Begriffs wurde vielfach noch nicht einmal nachgedacht! Auch in der Fachliteratur ist man sich keinesfalls einig darüber, welche notwendigen Fähigkeiten dem Oberbegriff zuzuordnen sind. Im Gegenteil: So werden dort neben Durchsetzungsvermögen und Teamfähigkeit auch Liebesfähigkeit und Demut genannt. Die Managementautoren Gonschorrek und Gonschorrek fanden mühelos 15 Eigenschaften, die unter sozialer Kompetenz subsumiert werden. So könnte man augenzwinkernd definieren: Soziale Kompetenz ist, was der jeweilige Personalmanager darunter versteht.

## Auch soziale Kompetenz äußert sich in kommunikativem Handeln

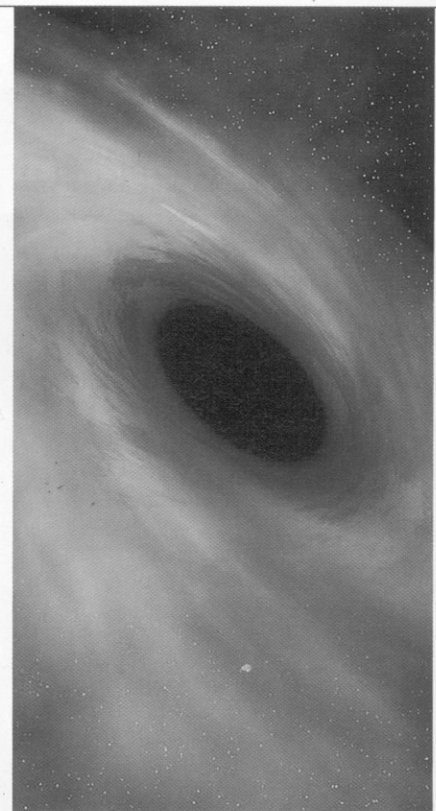
Spätestens seit dem bahnbrechenden Werk „Menschliche Kommunikation“ von Paul Watzlawick wissen wir, dass man sich nicht nicht verhalten kann und dass jedes Verhalten gleichzeitig kommunikatives Handeln

ist. Man kann nicht nicht kommunizieren! Selbst wenn der Mensch nachhaltig schweigt, so sendet er dennoch kommunikative Signale aus. Doch die Art und Weise wie ein Mensch kommuniziert, kann als kompetent oder weniger kompetent, sogar als pathologisch eingestuft werden.

Es stellt sich somit die Frage: Kann ein wenig kommunikativ kompetenter Mensch gleichwohl sozial kompetent agieren? Die Konstrukteure der Begrifflichkeit „Soziale Kompetenz“ haben dieses Dilemma wohl erkannt und das Konstrukt auch durch „Kommunikationsfähigkeit“ erweitert. Manche sprechen sogar von der Notwendigkeit exzellenter Kommunikationsfähigkeit, wobei allerdings wiederum nicht klar definiert wird, was darunter zu verstehen ist. Fragt man diesbezüglich nach, so erhält man von Praktikern nicht selten als Antwort: „Rhetorisch begabt beziehungsweise geschult. Also gut reden können.“ Auch hier wieder eine begriffliche Unsicherheit. Rhetorik ist als „Kunst der öffentlichen Rede“ definiert und umfasst somit beispielsweise die Fähigkeit, gekonnt vor einer Gruppe von Menschen einen Vortrag zu halten, der seine Wirkung nicht verfehlt. Es ist aber möglich, dass der rhetorisch begabte oder geschulte Mensch in der anschließenden Diskussion mit seinem Forum kläglich versagt oder in einem Gespräch eklatante Defizite im kommunikativen Verhalten offenbart. Was nun?

Wir kommen nicht umhin, das Konstrukt „Kommunikative Kompetenz“ zu definieren. Es setzt sich aus sechs Einzelfertigkeiten zusammen:

- Eloquenz,
- aktivem Zuhören,
- funktionalem Feedbackverhalten,
- Emotionen verbalisieren



**SCHWARZE LÖCHER** saugen auf, was ihnen in die Quere kommt.

- Fragetechniken beherrschen und
- Diktionsdistanzen vermeiden (das heißt, sich auf das Sprachniveau des Gesprächspartners so einstellen, dass dieser mich auch versteht).

## Kommunikative und soziale Kompetenz: Was bedingt was?

Diese Einzelfertigkeiten sind im Gegensatz zu den Fähigkeiten im Zusammenhang mit sozialer Kompetenz klar definiert und sogar operationalisierbar, das heißt, sie entziehen sich nicht einer empirischen Überprüfung und damit auch nicht der Bestimmung eines Kompetenzgrades. Sind diese Fertigkeiten kommunikativer Kompetenz mit einer angemessenen Körpersprache kombiniert, also perfekt in ihrer Performance umgesetzt, so stellt sich wiederum die Frage: Ist kommunikative Kompetenz die Voraussetzung für soziale Kompetenz, oder verhält es sich gerade umgekehrt?

Betrachten wir deshalb einige „Fähigkeiten“ sozialer Kompetenz: Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Teamfähigkeit. „Durchsetzungsvermögen“ wird von Psychologen wie folgt beschrieben: Bringt seine Meinung zur



Geltung, behält in Diskussionen die Oberhand, wirkt in Gesprächen überzeugend und so weiter. „Konfliktfähigkeit“: Kann eigene und fremde Emotionen verbalisieren; ist in der Lage, durch gezielte Fragen Konfliktursachen zu ergründen et cetera. „Teamfähigkeit“: Zeigt Bereitschaft, Probleme zu diskutieren und so weiter. „Kommunikationsfähigkeit“: Kann konzentriert zuhören; drückt sich klar und verständlich aus und so fort.

### **Ohne kommunikative Kompetenz kann nicht effektiv geführt werden**

Welche Kompetenz braucht also der Mensch, um bei diesen Hauptkomponenten sozialer Kompetenz erfolgreich zu agieren? Wird er nicht ohne den maßgeblichen Einsatz der sechs Einzelfertigkeiten kommunikativer Kompetenz bei diesen Herausforderungen an sein Sozialverhalten weitgehend überfordert sein? Ich meine, ja. Ohne kommunikative Kompetenz kann keine effektive Führung stattfinden. Allerdings kann im vorliegenden Fall von zwei sich überlagernden Schnittmengen einer Menge von Verhaltensanforderungen gesprochen werden. Denn es wäre töricht, beide Kompetenzbereiche gleichzusetzen. Beide Konstrukte sind zunächst nichts anderes als „Annahmegefüge“ und somit so genannte „offene Theorien“, die einer empirischen Überprüfung unterworfen werden müssen. Im Gegensatz zur kommunikativen Kompetenz ist soziale Kompetenz weitgehend „voraussetzungslos“ konstruiert, das heißt, es fehlt eine theoretische Fundierung des Konstrukts. Ein Rückgriff auf die Substanz allgemein akzeptierter, zugrunde liegender Theorien ist nicht erkennbar. Mal wird soziale Kompetenz als Gradmesser für eine geistige Behinderung verwandt, mal als Kompromiss zwischen Selbstverwirklichung und sozialer Anpassung beschrieben. So kommt es zu einer „Beliebigkeit“ bei der Anhäufung oder Reduktion der jeweiligen Elemente des Konstrukts (siehe oben).

So ist es überhaupt nicht verwunderlich, dass ein einheitliches Verständnis über soziale Kompetenz nicht feststellbar ist. Manchmal wird die Motivationsfähigkeit oder auch Begeisterungsfähigkeit außerhalb, manchmal innerhalb des Konstrukts angesiedelt und so weiter. Man hat den

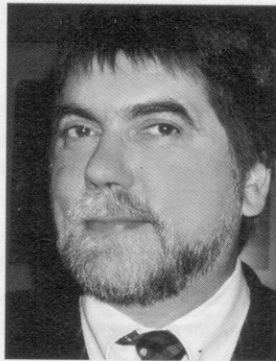
Eindruck, dass soziale Kompetenz die Sogwirkung von „schwarzen Löchern“ wie im Universum hat, deren Existenz unter Astrophysikern theoretisch unumstritten ist. Welcher Begriff auch immer in die Nähe dieses Konstrukts gerät, er wird problemlos und zügig vereinnahmt.

So wurde auch jüngst formuliert: „Kommunikative Kompetenz ist ein Kernstück sozialer Kompetenz.“ Dieser Aussage soll noch nicht einmal begründet widersprochen werden. Einem „schwarzen Loch“ gegenüber ist man machtlos! Dennoch: Auch unerwünschtes soziales Verhalten wird kommunikativ vollzogen, selbst wenn kein einziges Wort fällt. Denken Sie an einen Banküberfall! Bei der dabei möglichen Geiselnahme sollte der Polizeipsychologe seine soziale Kompetenz voll abrufen. Oder doch besser seine kommunikative ...?

### **Der Begriff „soziale Kompetenz“ gehört in die Mottenkiste verbannt**

Für die Praxis, so bleibt festzuhalten, ist daher der Begriff „kommunikative Kompetenz“ wesentlich besser geeignet, das Potenzial von Führungsaspiranten zu testen und auf einer Skala festzumachen (zum Beispiel in einem Assessmentcenter). Personalverantwortliche tun gut daran, den aufgeblähten und wuchernden Begriff „soziale Kompetenz“ ad acta zu legen. ●

## **➔ AUTOR**



**PROF. DR. PETER W. DRÖSE** ist Dozent für Personalmanagement und Unternehmensführung an der International School of Management in Dortmund und Autor der Sachbücher „Kommunikative Kompetenz und Persönlichkeit“ sowie „Pragmatik der Führung“ (Letzteres zusammen mit Stefan Merkert).