

„Soziale Kompetenz“ und wie sie wirklich möglich ist

Vorbemerkung

„Soziale Kompetenz“ – überall wird sie gefordert. Kaum mehr ein Stellenanzeige, die nicht darauf aufmerksam macht, dass man sich gar nicht erst bewerben sollte, wenn man sie nicht hat. Andererseits gibt es auch keine Stellensuchenden mehr, die daran zweifeln, dass sie diese womöglich nicht besitzen. Und niemand weiß eigentlich, was das genau ist, was da „Soziale Kompetenz“ genannt wird. Was läge näher, als ihr das Etikett eines Modebegriffs anzuhängen. Allerdings droht der Mode ja bekanntermaßen das Schicksal, sehr rasch wieder unmodern zu werden. Dann wird wohl „Soziale Kompetenz“ wieder durch ein anderes Sprachspiel ersetzt. Oder verbirgt sich vielleicht doch etwas mehr Substanz dahinter als vermutet? Wenn ja, was für Probleme sollen mit ihrer Hilfe gelöst werden? Oder noch grundsätzlicher: Wie viel Konkretisierung verträgt „Soziale Kompetenz“?

Zumindest sind viele Stellen- und Bildungsanbieter um eine Definition nicht verlegen. In ihren Ausschreibungen werben letztere mit der Lehr- und Lernbarkeit von „Sozialer Kompetenz“ und arbeiten sie in ihren Lehrplänen klein. Dort geht es beispielsweise um:

Kommunikation, Rhetorik, Präsentation, Gesprächs- und Verhandlungsfähigkeit, Beziehungsverhalten, Einfühlungsvermögen, Sympathie erwerben, Konfliktmanagement, Konfliktfähigkeit, Teamorientierung und Arbeitstechniken.

So etwas präzisiert allerdings sehr unzureichend, was konkret unter „Sozialer Kompetenz“ zu verstehen ist. Oder ist vielleicht alles zugleich „Soziale Kompetenz“? Irgendwie lassen all diese Detaillierungen den Verdacht aufkommen, sie hätten irgendetwas mit „Zusammengehörigkeitsgefühl“ und „Gemeinsinn“ zu tun. Das erklärt zwar auch nicht viel, aber vielleicht weist es auf etwas anderes hin: Dem übergroßen Interesse an „Sozialer Kompetenz“ korrespondiert offenkundig eine wachsende Klage, dass eben diese Kompetenz zu wenig vorhanden sei. Kann es sein, dass die herrschende und zunehmend egoistische Karriereorientierung in den Betrieben, aber auch an Universitäten oder Schulen problematisch geworden ist, und zwar soweit, dass diese Institutionen bei ihrer Zweckerfüllung darunter leiden? Leben wir eventuell in einer rücksichtslosen Ellenbogengesellschaft? Indizien sprechen dafür: Unternehmensberater stellen beispielsweise klagend fest, dass die Fähigkeit der Beschäftigten unterentwickelt ist, auch andere Meinungen gelten zu lassen. Vielen fällt es schwer, eigene Interessen zurückzustellen, tolerant oder fair zu bleiben.

Es entsteht der Eindruck, dass durch die penetrante Forderung nach „Sozialer Kompetenz“ ein Gegengewicht zu den ebenso gewollten individualistischen Konkurrenzverhältnissen geschaffen werden soll. Individualismus ist zwar gut, aber er sollte nicht zu einer zunehmenden Atomisierung der Menschen führen. Folglich braucht der Einzelne mehr „Soziale Kompetenz“, damit der soziale Zusammenhalt weiterhin produktiv genutzt werden kann. Ist die Popularität von „Sozialer Kompetenz“ also ein Zeichen dafür, dass wir aktuell einseitig von „unsozialem“ Verhalten bedroht sind und dringend Nachhilfe in Sozialverhalten bekommen müssen?

Dies klingt nach moralisierender Kritik unter einer kulturpessimistischen Perspektive nach dem Motto: „Früher war alles viel sozialer“. Das sicher nicht. Vielmehr ist der Appell, „Soziale Kompetenz“ zu einer rein individuellen Angelegenheit zu machen und damit vollständig in die Verantwortung des Einzelnen zu legen, ein postmodernes und damit ein neues Phänomen.

Soziales Verhalten war bis vor nicht allzu langer Zeit keine Leistung, die ein einzelnes Individuum in Eigenarbeit herstellen und verantworten musste. Soziales Miteinander war weitgehend das Resultat eines kollektiven Abstimmungs- und Aushandlungsprozesses. Die Gesellschaft, die Gemeinschaft, das Kollektiv gaben vor, welchen Platz einzelne Subjekte zu bekleiden hatten. Es wurde von oben nach unten „komponiert“. Das Zusammenspiel von vorgegebener kollektiver Ordnung und individueller Aufgabenerfüllung war es, das das Ganze als Ganzes funktionsfähig machte. Eine solche Ordnung war ganzheitlich und manchmal auch „totalitär“. Mit diesem Denken hat selbst die Aufklärung mit der Ausrufung des Individuums nicht gebrochen. Das Individuum sollte nicht aus der Gemeinschaft herausgelöst werden. Es sollte seine individuelle Bedeutung und Verantwortung innerhalb des Ganzen erkennen und anerkennen. Individuelle Freiheit ist dabei nicht das Schaukeln einer Nusschale, die auf hoher See hin und hergeworfen wird. Die eigene Freiheit ist immer eine begrenzte Freiheit – begrenzt durch den Freiheitsanspruch des anderen. Erst diese Verwiesenheit aufeinander ist es, die den Individuen innerhalb kollektiver Strukturen ein Gefühl der Zugehörigkeit vermitteln kann. Das „aufgeklärte Individuum“ ist nicht isoliert, sondern bleibt ein vergemeinschaftetes Wesen. Der Mensch, der einer Gemeinschaft als „isolierter Einzelner“ gegenübersteht, war abgesehen von Fremden und Einsiedlern bis dato keine Kategorie, über die man nachdenken musste.

Diese Annahmen münden in der These: Solange man kein „isolierter Einzelner“ ist, solange braucht man auch keine „Soziale Kompetenz“. Das heißt, erst die postmoderne Betonung des weitgehend isolierten Einzelnen (man denke an das Schlagwort „ICH-AG“), lässt das Gemeinsamsein zu einer unsicheren, unberechenbaren und riskanten Aufgabe werden – zu einer Aufgabe, die individuell gelingen, aber ebenso gut auch individuell scheitern kann.

Anhand von drei gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen, und drei damit korrespondierenden Persönlichkeitstypen, soll begründet werden, warum die aktuelle Diskussion über „Soziale Kompetenz“ ein postmodernes Phänomen ist, um schließlich der Frage nachzugehen, ob „Soziale Kompetenz“ überhaupt eine individuell zu erlernende Fähigkeit ist, wie dies allerorten unterstellt wird.

Nur der isolierte Einzelner benötigt „Soziale Kompetenz“

Der „isolierte Einzelne“ ist eine Erfindung mit großen Folgen, u.a. entstand erst hierdurch die Nachfrage nach „Sozialer Kompetenz“. Sie ist eine unmittelbare Konsequenz aus einem sich vollziehenden Prozess tiefgreifender Ent-Traditionalisierung. Die Gemeinschaft entlässt den Einzelnen aus ihrer Kollektivität, zu der er dann wieder erzogen werden muss. Wie ging dieser Prozess vonstatten?

Änderung des Raum-Zeit-Erlebens

Eine erste Ursache basiert auf der Veränderung des Raum-Zeit-Erlebens. Beschleunigung und Globalisierung der Lebens- und Arbeitsverhältnisse sind dessen Kennzeichen. Die Beschleunigung äußert sich unter anderem in einer kaum mehr kontrollierbaren technischen Fortschrittsdynamik. Hierzu zählt die Gentechnologie ebenso wie die Entwicklung von Informationsmedien (die immer zugleich auch als Kontroll- und Überwachungsmedien dienen). Ebenso lässt sich eine weitgehende Entrhythmisierung von Arbeits- und Lebenswelt beobachten (Karlheinz A. Geißler). Alle traditionellen Zeitstrukturen stehen aufgrund ökonomischer Non-Stop-Wunschträume zur Disposition. Fastfood, elektronische Terminkalender und permanente Erreichbarkeit suggerieren, dass alles gleichzeitig und sofort erreichbar wäre, wenn möglichst alle „alten“ Zeit-Begrenzungen wegfallen würden. Aber die Welt wird nicht nur schneller, sondern auch kleiner. In Zeiten globaler Entgrenzung spielen Distanzen keine große Rolle mehr. Kommunikationspartner sind als Chat-Partner frei verfügbar. Virtuelle Welten, virtuelles Arbeiten, virtuelle Teams, virtuelle Identitäten und inzwischen auch virtuelle Online-Beratung, alles das scheint die Welt zum frei verfügbaren „Dorf“ zu machen. Mit dem Unterschied zur irdischen Ansammlung, dass es weder einen Stadtplan von dieser Ansiedlung, noch eine „Dorfgemeinschaft“ gibt; und eigentlich kann keiner behaupten, sich dort noch auszukennen. Insofern stellt sich die Befreiung von ehemals territorialen Grenzen als ein Übergang von einem Ort zu einem hyper-komplexen Raum dar.

Entgrenzung vormals kollektiver Lebensmuster

Weil kollektive Zeit- und Raum-Ordnungen abgeschafft wurden, lässt sich auf eine so tiefgreifende Entstandardisierung und Flexibilisierung der Raum-Zeit-Erfahrung nur noch individuell reagieren. Wenn aber jeder Einzelne für sich selbst entscheiden muss, was richtig und was falsch, was nützlich und was sinnlos ist, dann existiert keine kollektiv verbindliche und die Gemeinschaft stabilisierende Moral mehr. Insofern ist der Begriff „Wertewandel“ nicht ganz korrekt. Die Werte selbst haben sich nicht gewandelt. Gemeinschaftliche Werte wie Fairness, Verlässlichkeit und solidarisches Handeln sind nach wie vor „sinnvoll“ – innerhalb von Gemeinschaften. Wenn diese kollektiven Werte allerdings unter fortwährenden individuellen Erfolgsstress geraten, dann verlieren sie ihren Wert „an sich“ und werden prekär. Sie werden funktional und situationsabhängig. Diese individualistische Logik heißt dann beispielsweise: „Ehrlich bin ich nur, wenn es sich für mich auch lohnt – sonst bringt es ja nichts...“

Wenn infolgedessen nicht einmal mehr die Würde des Menschen vor einem kollektiven Wertehorizont in Erscheinung treten kann, dann verlagert sich der individuelle Selbstwert vorwiegend auf Erfolg, Status und materiellen Gewinn, so dass ein möglicher Verlust solcher äußerer Errungenschaften als existenzgefährdend erlebt wird. Insofern ist es nachvollziehbar, dass sich bereits schlechte Schüler als nutz- und wertlos vorkommen. Die Ursache für diese Unsicherheiten bezeichnen Anthony Giddens, ebenso wie Richard Sennett (u.a.) als „Disembedding“ – die „Entbettung“ aus kollektiven Lebensmodellen, die ehemals Sinn und Verlässlichkeit boten.

Ökonomisierung der Lebenswelt

Eine der zentralen liberalistischen Grundannahmen lautet: Wenn jeder an sich denkt, ist an alle gedacht. Das heißt im Umkehrschluss: Wenn jemand nicht an sich selbst denkt, dann wird er bestenfalls vergessen. Im schlechten Fall wird ihm sogar sein persönliches Versagen zum Vorwurf gemacht. Öffentlich sichtbar wird dieser Trend durch Autoaufkleber wie zum Beispiel: „Eure Armut kotzt mich an“. Dabei bleibt wenig Raum für so etwas wie Gemeinsamkeit. Es sei denn, diese zahlt sich für den Einzelnen aus. Wenn die kalkulierte Sorge um den anderen, eine Gewinnmaximierung für einen selbst darstellt, dann könnte man ja „bedingt“, d.h. solange wie es nutzt, an ihn denken. Damit werden alle Beziehungen zu kalkulatorischen und/oder monetären Beziehungen, wie sie das im Geschäftsleben schon immer waren.

Es entsteht eine Welt, in der Beziehungen beziehungslos werden, in der Menschen mit sich und anderen so umgehen, als müssten sie ständig Profit aus ihrem „erfolgreichen“ Verhalten ziehen. Das Leben wird zu einer Frage von Kosten und Nutzen. Der Geldwert wird zur dominanten „Wert-Vorstellung“. Wenn sich dann niemand mehr für den anderen verantwortlich fühlt, werden die Mitmenschen zu realen und potenziellen Konkurrenten. Dieses Marktprinzip gilt inzwischen nicht mehr nur auf dem „Markt“. Es wird auch in die sozialen Beziehungen innerhalb der Arbeit hineinverlagert. Man produziert nicht mehr gemeinsam für den Markt,

sondern steht selbst unmittelbar im Marktgeschehen – sowohl extern als auch intern. Dies lässt sich an der Vielzahl von Outsourcing-Prozessen beobachten. Beschäftigte werden entlassen, um als Freiberufler wieder eingestellt zu werden. Es gibt immer weniger Abteilungen, die miteinander in enger Beziehung stehen, dafür mehr Cost- und Profitcenter, die sich als vollwertige und vollverantwortlich Marktteilnehmer selbst behaupten müssen. Jenseits des Marktes gibt es nichts, worauf man sich noch verlassen könnte. Galt beispielsweise früher noch so etwas wie das Senioritätsprinzip, wonach man langjährigen Mitarbeitern Respekt und Achtung für ihre Leistungen entgegenbrachte, so fristen diese Personen heute als „Atlanten“ ihren Arbeitsalltag. Damit nähern wir uns dem Ende der Leistungsgerechtigkeit. An derer Stelle tritt das Erfolgsprinzip. Es heißt nicht mehr: „Leiste was, dann bist du was,“ sondern: „Einzig der Erfolg zählt.“ Hierbei stellt sich ein Problem: Erfolg lässt sich weder erlernen, noch durch Leistungseinsatz gezielt erreichen. Erfolg ist vom Markt abhängig.

Das auf sich selbst zurückgeworfene Individuum

Diesen drei hier dargestellten Dynamiken der „Freisetzung“ korrespondieren drei Persönlichkeitstypen, die auf spezifisch individuelle Art und Weise mit diesen Chancen und Risiken umgehen.

Der Surfer

Insbesondere der Surfer ist es, der diesen postmodernen Sozialcharakter am deutlichsten repräsentiert. Weil viele Möglichkeiten gleichzeitig offeriert werden, jagt der Surfer diesen vielen Optionen hinterher. Durch schnelles Darüberhuschen, auch „Surfen“ genannt, versucht er der Komplexität der gleichzeitigen Informationsflut habhaft zu werden; nicht immer mit Erfolg. Wolfgang Herles beschreibt den Surfer als „Change-Manager im Einmannkonzern“ und charakterisiert ihn: „Wer surft, kann eben kein schweres Marschgepäck brauchen, darf sich nicht auf Lebenszeit einrichten, sich nicht belasten mit Traditionen oder Weltanschauungen. Surfer schauen nach vorn, sind gewissermaßen rücksichtslos. Surfer geben sich der Illusion hin, das Steuer in der Hand zu halten. In Wahrheit klammern sie sich an einen Mast mit Gelenk – also an nichts als den Wind. Surfer überlassen sich Kräften, die sie nicht beeinflussen können und doch schaffen sie sich die Illusion, sie selbst seien es, die den Kurs bestimmen. Keine Frage: eine Kunst, die Hochkonjunktur hat. (...) Surfen ist permanentes Erkunden von Möglichkeiten. Das größte Unglück des Surfers ist der Verlust von Alternativen. Er ist der multioptionale Mensch der Postmoderne. Ihn schreckt der rasende Wandel der Welt nicht, weil er sich längst auf alle Wechselfälle eingestellt hat. Der Wandel ist ihm Zweck und Selbstzweck zugleich.“

Diese Surf-Mentalität führt allerdings nicht zwingend zu schnellerem Denken, vermutlich aber zu größerer Hektik. Diese Typus des Surfers verhält sich wie ein Kreisel, der dauernd in Bewegung sein muss. Seine größte Angst ist das Umfallen, weswegen er nicht entspannen und aufhören darf sich zu drehen. Er ist ständig am abchecken, d.h. er ist auf Kontrollieren ausgerichtet und glaubt für sich, alles unter Kontrolle zu haben. Angefüllt mit Aktivitäten, müssen seine Sinnesorgane permanent stimuliert werden. So wird Aktionismus mit Lebendigkeit verwechselt. Vielleicht liegt der Grund unserer Hochgeschwindigkeitshektik darin, dass wir glauben, nur noch so einem drohenden individuellen Scheitern entgegen zu können. Der Surfer flieht vor einer vertiefenden Auseinandersetzung mit den Gegenständen und auch mit sich selbst.

Der Souverän

„Einem Souverän kann man nicht vertrauen“, behauptet Niklas Luhmann (1968) und definiert Vertrauen als ein soziales Beziehungsphänomen. Eine Beziehung ist von einem Austausch gekennzeichnet, wobei Austausch eine Wechselwirkung zwischen ebenbürtigen Individuen bedeutet. In Beziehung treten heißt, sich aufeinander einzulassen und sich gegenseitig zu vertrauen. Demgegenüber ist der Souverän jemand, dem man nicht vertrauen kann, gerade weil er „autonom“ ist. Er ist unabhängig, egoistisch und in diesem Sinne sozial unzugänglich. Man kann an ihn nicht „sozial anschließen“. Ein beziehungsresistenter Souverän hat seinerseits auch keinen Bedarf an Vertrauen, d.h. an einem sozialen Miteinander. Alle menschlichen Verhaltensweisen müssen für ihn kontrollierbar sein, alles wird rational durchdacht, alles kann er potenziell alleine – warum sollte er sich überhaupt auf jemanden ein- oder verlassen?

Damit ist der Zirkel innerhalb einer solchen Dynamik bereits geschlossen: Je stärker der „isolierte Einzelne“ auf sich selbst verwiesen ist, desto weniger wird er sich auf kollektive Verlässlichkeiten verlassen. Je weniger Menschen auf kollektive Verlässlichkeiten zurückgreifen (können), umso mehr verlieren diese Stabilisatoren an Bedeutung und Wirksamkeit. Seit längerem ist es nicht mehr die Familie – sind es nicht Institutionen, die für die Existenzsicherung, die Berufswahl oder das Fortkommen ihrer Mitglieder hinreichend Sorge tragen können. Tagesmütter, Kranken-, Renten-, Pflege-, Arbeitslosen- und Rechtsschutzversicherungen sind Sicherungssysteme, die es den Einzelnen ermöglichen, ihr Leben frei von Gemeinschaftlichkeit in die eigene Hand zu nehmen. Im Zeichen der Globalisierung ist der Mensch „befreit“ von Familie, Religion, Dorfgemeinschaft und einem Großteil gesellschaftlicher Regeln. Er kalkuliert sein Leben rational und überlegt, was dem Eigeninteresse am dienlichsten ist. Schließlich denken alle anderen ebenso nutzenorientiert.

Ein Mensch, der sich auf diese Weise „souverän“ fühlt, ist der Prototyp eines Opportunisten. Aus individueller Sicht bedeutet opportunistisch zu handeln, eine sich bietende Chance (eine Opportunität) wahrzunehmen. Das einzige, worauf man sich insofern bei einem „freigesetzten“ Menschen verlassen kann, ist sein Egoismus. Dieser firmiert allerdings heutzutage unter dem beschönigenden Begriff der Souveränität.

Eine Marktgesellschaft, die sich als individualistische und nicht mehr als soziale Markt-Gesellschaft versteht, produziert und verstärkt diese Vorstellung des Souveräns. Wie es dem Einzelnen dabei persönlich geht, darf keine Rolle spielen. Andauernd muss man andere – und auch sich selbst davon überzeugen, dass man das erfolgreiche Image, welches man darstellt, auch wirklich ist. Die Gefühle von Unzulänglichkeit, Hilflosigkeit, Verzweiflung, Angst und die Sehnsucht nach sozialer Gemeinschaft besitzen in einer solchen Gesellschaft nur mehr Außenseiterqualitäten. Was liegt also näher, als das eigene „Ich“ komplett zu vermarkten.

Die ICH-AG

Wie kann der Kauf von Arbeitskraft optimal in konkrete Arbeitsleistung transformiert werden? Die konsequente Antwort der Markt-Gesellschaft ist die ICH-AG (neben PISA-Schock und Jahrtausendflut eines der Unworte des Jahres 2002). Wenn ein Beschäftigter seine Arbeitskraft gemäß Arbeitsvertrag für 38 Stunden in den Dienst eines Unternehmens stellt, dann hatte der Unternehmer bisher die Verantwortung für die Transformation. Konkret gab es Führungskräfte, die mit entsprechenden Vorgaben und Erwartungen an die Arbeitnehmer herantraten.

Dieselben Führungskräfte hatten zugleich über Kontrolle dafür Sorge zu tragen, dass diese Arbeitsleistungen auch tatsächlich erbracht werden.

Dieses Modell ist unter postindustriellen Bedingungen am Ende seiner Wertschöpfungs-Potenziale angelangt. Die aktuellen Arbeitsanforderungen einer Dienstleistungsgesellschaft, lassen sich nicht mehr über hierarchische Arbeits- und Kontrollmodelle aus vergangenen Industriezeiten bewältigen. Stattdessen werden Netzwerke und flache Hierarchien eingerichtet. Es finden Kompetenzverlagerungen nach unten und zur Seite statt. Zugleich verzichtet die Organisation scheinbar darauf, einheitliche Vorgaben zu machen und zentral zu steuern. Wirkliche Innovationspotenziale – so Glaube und Hoffnung – stecken in offenen und kreativen Prozessen. Da sich aber das dafür notwendige freiwillige Engagement und eine erhöhte Arbeitsbereitschaft nicht vertraglich einklagen lassen, lautet die Aufforderung an die Beschäftigten: „Organisiert eure Arbeit selbst!“ das heißt übersetzt: „Beutet euch doch bitte selbst aus, da wir weder wissen, wie es geht, noch die Verantwortung dafür tragen wollen.“ Durch diese paradoxe Delegation scheint das ehemals zentrale Problem der Programmierbarkeit von Arbeit und der damit verbundenen Fremdbestimmung gegenstandslos geworden zu sein.

Arbeit versubjektiviert sich per Programm. Sie wird in die Verantwortung des „isolierten Einzelnen“ gelegt. Damit wird auch die Ungewissheit bezüglich der zu verantwortenden Entscheidungen individualisiert. Kein Betrieb, keine Gemeinschaft, kein Kollektiv erlöst den Einzelnen mit dem Hinweis, dass es nun „genug“ sei. Es ist nur der Erfolg, der einem Recht gibt. (Eine ähnliche Dynamik verbirgt sich auch hinter dem Konzept des „Lebenslangen Lernens“ – auch dort gibt es kein „Genug“ mehr.) Dies führt schließlich zu einer verstärkten Selbst-Ökonomisierung und systematischen Selbst-Rationalisierung. Dies ist mit dem Begriff der ICH-AG und des Arbeitskraftunternehmers gemeint. Der Einzelne wird zum Manager seiner eigenen Arbeitskraft, er allein ist verantwortlich für seine Ausbildung, sowie für den Erhalt seines Marktwertes. Der Einzelne wird „zwangs-souveränisiert“, und nur wer über diese erweiterte Selbstkontrolle und marktgerechte Selbstbeherrschung verfügt, wird auch auf einem erfolgsorientierten Arbeitsmarkt bestehen können. Diese Forderung nach Makellosigkeit gilt längst nicht mehr nur innerhalb der Betriebe. Eine technokratische Medizin, die perfekte Menschen entwirft oder ein Körperkult, der Jugend und Fitness glorifiziert, sind zwei Beispiele dafür, dass Image und Pose wichtiger sind als „individuelle Wirklichkeit“.

Für den auf sich selbst zurückgeworfenen Einzelnen sind gesellschaftliche Austauschprozesse zu bloßem Warentausch geworden. Er richtet seine Aktivitäten auf Erfolg und Profitmaximierung aus. Sein Handeln ist geleitet vom (ökonomischen) Eigennutz. Alles nimmt für ihn den Status geldwerter und quantifizierbarer Güter an – der Autokauf ebenso wie die Liebeserklärung.

Aber was für eine Vorstellung von sozialem Miteinander sind Surfer, Souveräne und Arbeitskraftunternehmer überhaupt noch in der Lage zu denken? Was ist ihre Vorstellung von Kooperation und Zusammengehörigkeit und unter welchen Bedingungen sind diese Individuen überhaupt fähig, so etwas wie „Soziale Kompetenz“ zu entwickeln?

Individuelle Allmacht ist nicht die Lösung, sondern das Problem

Wenn im Profit-Bereich (und nicht nur dort) „Soziale Kompetenz“ nachgefragt wird, dann verbindet sich damit die Erwartung, dass sie eine individuelle Fähigkeit darstellt, die es den Einzelnen ermöglicht, mit anderen ein „menschliches Miteinander“ zu gestalten. Die Erwartungen seitens des Betriebes lauten: „Soziale Kompetenz“ soll gleichzeitig ein Höchstmaß an Leistungsbereitschaft, persönlicher Entfaltung und kooperativem Miteinander gewährleisten. Unter „sozial“ wird so etwas wie „Gemeinwohl“ assoziiert. Dahinter verbirgt sich die Hoffnung, dass über diese Gemeinschaftlichkeit mehr Vertrauen, Verlässlichkeit und gegenseitige Verbindlichkeit entstehen könnte – gleichsam als Synergieeffekt. Dies ist auch keineswegs unwahrscheinlich und kann dann eintreten, wenn sich die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder gegenseitig ergänzen, wenn aus der selbstbestimmten Arbeitsteilung Produktivitätsvorteile resultieren, wenn durch Gruppenarbeit der Zusammenhalt gefestigt wird und aus der gemeinsamen Aktivität Begeisterung für die zu bewältigende Aufgabe erwächst. In der Sprache der New-Economy handelt es sich dann um ein „win-win-game“. Der Begriff „Soziale Kompetenz“ will Glauben machen, dass die Individuen die Chance zu eigenverantwortlichem Verhalten erhalten und zugleich

kostengünstiger für den Betrieb agieren. Die Gleichung lautet: Eigenverantwortliche Persönlichkeit plus soziales Miteinander gleich maximale Arbeitsleistung.

„Soziale Kompetenz“ ist aber kein strategisches Notstromaggregat für reduzierte Führungsarbeit in den Betrieben. Sie ist ebenso wenig das rettende Gegengewicht gegen eine immer offensichtlichere Bindungslosigkeit, gegen Einzelkämpfertum und Misstrauen. Bernd Dewe spitzt es zu: „Die Folgen sozialer Differenzierungsvorgänge und gesellschaftlicher Desintegrationsprozesse sollen durch pädagogische Kompetenzkonzepte geheilt werden.“ Es ist ein naiver Glaube, dass die rettende und profitable „Soziale Kompetenz“ über den Einzelnen – als Einzelner – herzustellen wäre, und am Ende das Problemlösungsprinzip steht: Ich habe „Soziale Kompetenz“ und kann soziales Miteinander herstellen.

Der Hauptwiderspruch liegt darin, dass „Soziale Kompetenz“ keine instrumentelle Fähigkeit ist, über die individuell soziales Miteinander aufgebaut werden könnte. „Soziale Kompetenz“ ist keine heroische Einzelleistung. Solange der Einzelne primär seinen eigenen Interessen nachgeht, wird es in einer „Gruppe von isolierten Einzelnen“ weder Kooperation noch ein Gefühl von Zusammengehörigkeit geben. Allein die Aggregation perfekter individueller Handlungen ist noch kein Zeichen für Gemeinschaftlichkeit. Betriebe wollen aber beides: individuelles Karrierestreben und soziales Miteinander; und sie verfolgen aufwändig dieses paradoxe Ziel indem sie zunächst von allen Souveränität fordern, und dann von ihnen verlangen, dass sie im Hinblick auf den Unternehmenszweck freiwillig eine soziale und vertrauensvolle Kooperation entwickeln. Die Lösung lautet: Erlösung durch Selbstkapitalisierung und Kontrolle durch instrumentalisierte Sozialität.

Diesen Aufwand kann man sich getrost sparen. Es wird nicht gelingen, da sich die Verlässlichkeit des Sozialen auf lange Sicht nicht in dieser Art für nichtsoziale Zwecke instrumentalisieren lässt.

Nur über Gemeinsamkeit kann Gemeinsamkeit gestaltet werden

Ist Gemeinschaft ausschließlich jenes Geschenk des Himmels auf das es zu warten gilt? Um es zu wiederholen: „Soziale Kompetenz“ ist keine instrumentelle Fähigkeit, über individuelles und zielgerichtetes Handeln soziales Miteinander zu erreichen. Sonst wäre jeder Heiratsschwindler und auch jeder erfolgreiche Wirtschaftskriminelle sozial hoch kompetent.

Natürlich gibt es individuelle Kompetenzen, die auch individuell erlernt werden können. Hierzu gehören beispielsweise die erwarteten „Fach- und Methodenkompetenzen“. Aber es gibt auch „kollektive“ Kompetenzen, diese sind nur „kollektiv“ erlern- und verfügbar. Wer „Soziale Kompetenz“ lediglich auf methodisches Handeln reduziert, übersieht, dass eine Methode immer auf einen Inhalt angewiesen ist. Methodik kann das Denken nicht ersetzen. Soziales Verhalten als eine einstudierbare Choreographie zu verstehen, hieße das Bild mit dem Rahmen zu verwechseln.

Ob ein Verhalten individuell als sozial kompetent oder nicht angesehen wird, obliegt einer isolierten Einschätzung. In diesem Sinne gilt es die Vermittlung von „Sozialer Kompetenz“ auf ein Verständnis von Kooperation aufzubauen, das über Konkurrenz und grenzenlosen Individualismus hinausreicht. Hierzu Arno Gruen (2001): „Die Entwicklung des Lebens und deren Organisation beruht nicht auf dem Überlebenskampf, sondern auf Kooperation. Es wird übersehen, dass Kooperation eine essentielle Voraussetzung für das Menschsein ist. Wir glauben dagegen, dass der Überlebenskampf vom Biologischen her der Entwicklung und Organisation alles Lebendigen dient. Was aber das Überleben in den Vernichtungslagern möglich machte, war nicht tödliche Konkurrenz, sondern Freundschaft und Kooperation. Der Widerstand gegen mörderische Gewalt und Hoffnungslosigkeit wurde von der Hoffnung auf das Menschsein getragen; und nicht davon, dass unter diesen unmenschlichen Bedingungen jeder für sich selbst sorgte. Die Menschen verloren nicht etwa ihre Beziehungsfähigkeit, im Gegenteil, sie wurden – vom Mitgefühl beflügelt – stärker.“

Der Schlüssel zur Gemeinschaft

Wer einen Platz in einer Gemeinschaft hat, ist immer auch mit Grenzen konfrontiert. „Soziale Kompetenz“ ist immer auch Selbsterfahrung der eigenen Freiheit in dem Maße, wie sie auf Grenzen stößt. Diese Grenzen müssen jedoch nicht nur als Behinderung und Einschränkung von Freiheit angesehen werden. Es sei denn man versteht unter „grenzenloser Freiheit“ nur den Tanz besagter Nusschale auf hoher See und erlebt jegliche Form sozialer Verbindlichkeit als Restriktion. Aber selbst Menschen, die sich derart souverän und frei wähnen, haben Schwächen und Unsicherheiten. Aber sie haben meist wenig Phantasie, wie sie mit damit umgehen können. Sie tendieren dazu, diese zu delegieren – was gegen Unsicherheit nicht allzu viel hilft, dafür aber andere zusätzlich unsicher macht.

Der andere Weg, mit Ungewissheit umzugehen heißt: Soziale Kooperation. Allerdings funktioniert dieser Weg nicht über die Mechanismen individueller Macht und Kontrolle. Er benötigt den Mut, aus der Isolation herauszutreten und sich aufeinander einzulassen. Dieser Mut ist erforderlich, weil der Beginn einer sozialen Kooperation immer auch mit dem Eingehen von Risiken verbunden ist. Diese Risiken bestehen darin, sich an einen anderen Menschen zu binden, sich von dessen Reaktionen abhängig zu machen und darüber potenziell angreifbar und verletzbar zu werden. Diese „Nicht-Souveränität“, diese Verwundbarkeit, ist allerdings kein Manko. Sie ist der Schlüssel zur sozialen Gemeinschaft. In jenem Moment, wo sich ein Mensch Bedürftigkeit eingesteht und damit an einen anderen Menschen herantritt, entsteht eine soziale Beziehung. Die dabei immer wieder zu beantwortende Frage lautet dann: Unter welchen Umständen ist man bereit, diese riskante Beziehung einzugehen? Wann lässt man sich auf einen anderen Menschen ein und vertraut ihm?

Persönliches Engagement ist dabei unverzichtbar. Die Entscheidung, jemandem zu vertrauen, ist insofern auch ein individueller Akt, der jedoch nur gelingen kann, wenn er zugleich kollektiv abgesichert wird. Dies bedeutet nichts anderes, als eine notwendige freiwillige Selbstbeschränkung aller Beteiligten zugunsten gemeinschaftlicher Kooperation und den Verzicht auf egoistische Motive. Eine solche Bereitschaft zur Selbstbeschränkung bedeutet mögliche Schwächen und Unsicherheiten anderer nicht sofort zu bestrafen oder einseitig auszunutzen. Wenn ein solches Klima zu einer gemeinsamen Wirklichkeit geworden ist, bekommt das Soziale eine Chance. Dies ist der Hauptgrund warum die Vermittlung von „Sozialer Kompetenz“ über Formen individuellen Lernens und Trainierens nur unvollständig möglich ist. Es ist die Fähigkeit, miteinander verantwortlich umzugehen und mit Blick auf ein gemeinsames Ziel, das Gemeinsame immer wieder sozial auszuhandeln und zu interpretieren.

5. Fazit: Wie erreicht man „Soziale Kompetenz“?

Es ist ein verführerisches Versprechen, der Held des eigenen Lebens werden zu können. Zugleich ist es eine gefährliche Illusion, alles in der Verantwortung des Einzelnen liegen zu sehen. Ein solches Heldentum hat mit „Sozialer Kompetenz“ nichts zu tun. Die Erfahrung zeigt: oft muss man zur Kenntnis nehmen, dass es auf dieser Welt Kulturen, Situationen und Menschen gibt, die uns Grenzen setzen, die jenseits unseres Einflussbereiches liegen. Woher aber den Mut nehmen, sich von Allmachtsfantasien zu verabschieden und stattdessen auf andere Menschen zu vertrauen.

Ein Weg wäre, den Wunsch nach Zugehörigkeit und Eingebundensein sowie seine Akzeptanz über die Einsicht zu stärken, dass der Mensch von Geburt an abhängig ist. Nur über soziale Abhängigkeit erlangt er überhaupt (relative) Selbstständigkeit. Es ist die große Paradoxie der Pädagogik, dass ihr Ziel „Selbstständigkeit“ nur über Unselbstständigkeit erreicht werden kann. Zur Freiheit muss über Abhängigkeit erzogen werden. Insofern ist jede Selbstständigkeit immer einer Abhängigkeit geschuldet – und darüber mit ihr verwoben. Auch diese Selbstständigkeit ist nie total und im Lauf des Lebens wieder rückläufig. Man wird älter und stellt fest, dass man in Vielem wieder abhängig wird. Kraftvolle souveräne Autonomie ist, wenn überhaupt nur, phasenweise im Leben erfahrbar. Sie ist kein Zustand von Dauer.

Ist es demnach lediglich eine Akzeptanzproblem? Nein, es geht um Akzeptanz verknüpft mit Realitätseinsicht. Es geht um die Einsicht in eine Realität, die gesamtgesellschaftlich, sowohl politisch als auch ökonomisch, konsequent vernachlässigt wird.

„Soziale Kompetenz“ kann entwickelt werden:

Wenn der Fokus darauf liegt, dass „Soziale Kompetenz“ als Befähigung gesehen wird, die sich nicht in Strategie erschöpft, sondern eine ethische und soziale Ausrichtung hat, dann kann „Soziale Kompetenz“ entwickelt werden. „Soziale Kompetenz“ ist ein gemeinschaftliches Phänomen. Es geht nicht um die individuelle Exekution von Modell- bzw. Standardlösungen, sondern um die Fähigkeit dem sozialen Geschehen als einer eigenen Dynamik eine Gestalt zu geben. Drei Schritte ebnen den Weg dorthin:

Umgang mit individuellen Grenzen: Dies erfordert zuallererst, eigene Grenzen ziehen zu können. Menschen ohne Grenzen können keine Identität aufbauen, haben keinen Bezug zu ihren Gefühlen und können nicht in wirkliche Beziehungen und soziale Prozesse eingebunden werden. Weil es einem Menschen nicht möglich ist für alles offen zu sein, muss er lernen, Entscheidungen für sich zu treffen und vor anderen zu verantworten. Eine der wichtigsten Fähigkeiten ist es hierbei, „Nein“ sagen zu können.

Umgang mit Bindung und Verbindlichkeit: Eine Bindung, die statt auf Freiwilligkeit auf Angst, Macht und Kontrolle basiert, behindert die Entwicklung eigener Identität. Erzwungenes Vertrauen ist kein Vertrauen sondern nur Zwang. Soziale Verantwortung hat nichts mit Gehorsam oder bloßer Pflichterfüllung zu tun, sondern mit der Anerkennung des anderen als einem ebenbürtigen Partner mit eigenem Selbstwert.

Umgang mit dem Sozialen: Dies beinhaltet sowohl „trainierbare“ Sozialtechniken, Gesten der Höflichkeit und der Würde, aber auch eine Sozialethik, die es zu verstehen und praktisch mit Leben zu füllen gilt.

Wie sehr sich auch die Lebenswelt verändert, individuelle Ungewissheiten lassen sich nicht durch Aktionismus kompensieren, sondern durch das Gegengewicht des Sozialen. Dies – bspw. in der Ausprägung von Verlässlichkeit und gegenseitigem Vertrauen – ist solch ein Kontrapunkt. Hierzu bedarf es auf Seiten der Individuen der Sensibilität für sich selbst und für die soziale Mitwelt, und zugleich muss ein gemeinschaftlicher Rahmen vorhanden sein, der individuelle Handlungen kollektiv absichert. Es ist an der Zeit, diese Verantwortung anzuerkennen: politisch und ökonomisch, aber auch individuell, um endlich „Soziale Kompetenz“ so fördern und entwickeln zu können, damit sich die Individuen, die Betriebe, die sozialen Systeme und die Gesellschaft hierdurch produktiv entfalten.

Literatur:

Dewe, Bernd 2001: Soziale Kompetenz aus soziologischer Sicht. In: Grundlagen der Weiterbildung GdWZ 4/2001, S. 162-165.

Geißler, Karlheinz A. 2000: Vom Tempo der Welt, Freiburg.

Geramans, Olaf 2002: Vertrauen – die Entdeckung einer sozialen Ressource, Stuttgart.

Gruen, Arno 2001: Der Verlust des Mitgefühls, Stuttgart.

Herles, Wolfgang 2001: Was kommt – was geht – was bleibt, Freiburg.

Luhmann, Niklas [1968 Original] 1989: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart

Dr. Olaf Geramanis, „Soziale Kompetenz oder die Erfindung des Einzelnen“