

In Zeiten post-industrieller Unklarheit ist es schwierig geworden, Definitionen zu finden, die nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden müssen. Leben wir nun in einer wissensgestützten Gesellschaft oder eher in einer Tätigkeitsgesellschaft oder trifft doch Informationsgesellschaft besser auf uns zu? Vor allem - so scheint es - befinden wir uns in einer «Ankündigungsgesellschaft». Es wird angekündigt, dass Betriebe seit neuerdings lernende Organisationen sind; es wird angekündigt, dass die alten bürokratischen Hierarchien durch netzwerkartige Kooperationen abgelöst werden, und es wird angekündigt, dass «Soziale Kompetenz» der Schlüssel zur neuen Beruflichkeit ist. Insofern erübrigt es sich darüber zu sprechen, dass soziale Kompetenzen so enorm wichtig sind. Vielmehr lohnt es sich der Frage nachzugehen, warum eigentlich gerade heute ein so einhelliger Konsens darüber besteht, dass soziale Kompetenzen so wichtig sind. Warum ist dieses Konzept derart attraktiv und welches Problem soll damit gelöst werden?

Olaf Geramanis

Soziale und unsoziale Kompetenz

Wenn hochbezahlte Führungskräfte in firmenfinanzierten Seminaren barfuss über glühende Kohlen und durch Scherben gehen oder sich als Kleingruppen in Hochseilgärten von Ast zu Ast schwingen und dabei kollektiv «Tsjakkka» brüllen, hätte man ihnen wohl noch vor zwanzig Jahren, mit Blick auf therapeutische Hilfe, regressives oder schlicht infantiles Verhalten unterstellt. Heutzutage hingegen geht man wie selbstverständlich davon aus, dass diese Menschen gerade dabei sind, eine Lernerfahrung im Sinne sozialer Kompetenz zu machen. *Teamgeist*, *Kooperationsfähigkeit* und *soziale Intelli-*

genz sind in diesem Zusammenhang nur ein paar der aktuellen Schlagworte. Man könnte den Eindruck gewinnen, dass es gerade die Unternehmen sind, welche die «menschliche Seite» der Arbeit und den Menschen als Menschen wiederentdeckt haben.

Endlich wird dem Mitarbeiter gestattet, seinen Gefühlen freien Lauf zu lassen. Er darf Angst haben, darf kreativ sein, Glück empfinden, er darf seinen inneren Schweinehund besiegen wollen und vor allem: er soll ganz frei darüber reden – schliesslich gehört zur Selbsterfahrung auch ein Kommunikationstraining. Der neue Beschäftigte arbeitet im Team, er kooperiert, er ist akzeptiert. Und je mehr die

ganzheitliche Arbeit scheinbar menschliche Züge bekommt, desto weiter entfernen sich Taylor und Ford und deren «arbeitsgeteilte Arbeiter» – die ja nicht mehr waren als «dressierte Affen» – degradiert zum blossen Beiwerk der Maschinen. Und all das Gesagte gilt natürlich auch für Frauen in den entsprechenden Positionen, die darüber hinaus – damit es vor allem sozial klappt – freiwillig den Kaffee machen.

Eine Auswertung von 4000 Stellenanzeigen durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (Pressemitteilung 17/98) ergab, dass bereits drei Viertel aller Stellenangebote «soziale Kompetenz» als spezielle Erwartung an die Persönlichkeit im Anforderungsprofil voraussetzen. Irgendwie könnte man den Eindruck gewinnen, dass diese Sozialkompetenzen nicht mehr nur als Ergänzung zu fachlichem Können verstanden werden, sondern fast schon als deren Ersatz. Das Konzept der sozialen Kompetenz und das Reden über die sogenannten Soft Skills erfreut sich hierbei höchster Beliebtheit. Heisst das zugleich, dass die Unternehmen, die primär gewinnorientiert sind, nun auch ihre «soziale Ader» entdeckt haben? Wohl eher nicht. Die Frage sollte vielmehr grundsätzlich vor einem anderen Hintergrund gestellt werden: Meine These hierzu lautet:

Soziale Kompetenz ist eine Eigenschaft, die zwar im Besitz der jeweiligen Person ist, aber als eine spezifische Fähigkeit des einzelnen immer auf eine gesellschaftliche (i.e. soziale) Wirkung abzielt. D.h., jeder Einzelne sollte sich so sozial verhalten, dass aus dem Verhalten aller eine Gemeinschaft entstehen kann.

Soziale Kompetenz weist damit automatisch weit über das Individuum hinaus und stellt mehr als seine «Privatangelegenheit» dar. Dennoch wird soziale Kompetenz immer wieder als eine Einzelqualifikation propagiert, die tatsächlich individuell verfügbar und für den Beruf nutzbar gemacht werden könnte. Das absurde Motto lautet: *Verhalte Dich mal wie ein Team!* Demgegenüber müsste soziale

Kompetenz zunächst lediglich eine Folge von gelingender vertrauensvoller Kooperation verstanden werden. Sie ist nicht für sich allein genommen eine individuelle qualifikatorische Voraussetzung. Sie lässt sich nicht nach aktuellem Bedarf erlernen und ein einzelner kann nicht nach Belieben über sie verfügen, nach der Massgabe: *ich allein bin sozial kompetent und kann eine Gemeinschaft herstellen.* Das heisst im Umkehrschluss: Soziale Kompetenz kann auch nur sozial angeeignet und sozial reaktiviert werden – nicht individuell, und nicht vom isolierten Individuum.

Die ökonomische Entdeckung des Sozialen

Hierin liegt die eigentliche Problematik des Konzeptes. Es soll nicht behauptet werden, dass es soziale Kompetenz nicht gibt. Das Konzept scheint sich jedoch in letzter Zeit dahingehend zu verselbständigen, dass soziale Kompetenz *ausschliesslich* als eine Leistung des solipsistisch handelnden Individuums angesehen wird. Der oder die Einzelne trägt, als eine sozial kompetente Person, die Verantwortung für das Gelingen einer ganzen Gemeinschaft. Der Glaube oder besser die Illusion liegt darin, dass ein Einzelner individuell etwas herstellen kann, was eigentlich die Leistung einer Gemeinschaft ist. Dieser vor allem von der Ökonomie formulierte Wunsch macht den grossen Reiz des Konzeptes aus. Es ist die Ideologie einer unternehmerisch handelnden Einzelperson, eines «Arbeitskraftunternehmers»,



DR. OLAF GERAMANIS,
Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Universität der Bundeswehr München. Forschungsschwerpunkte: die Modernisierung von Berufs- und Arbeitsprozessen, sowie die Frage nach den Bedingungen von Kooperation und personalem Vertrauen in individualisierten Zeiten.

Wachenheimer Str. 9a
D-81539 München
Fon: 0049 - (0)170 4129425
E-Mail: olaf.geramanis@
unibw-muenchen.de

Der Prozess der Delegation von Verantwortung stellt sich zugleich als ein Prozess des Abschiebens von Risiken dar.

innerhalb der neuer Arbeitsformen ändert – und zwar grundlegend – sind in erster Linie die Verantwortlichkeiten der einzelnen Personen. Das attraktive Versprechen von Unternehmenseite lautet hierbei, dass Aufgaben und Kompetenzen aus ehemals nur planenden Bereichen in die operativen und wertschöpfenden Bereiche verlagert werden: *Entscheidung sollen dort getroffen werden, wo sie anfallen.*

Im Umkehrschluss werden allerdings zugleich auch die mit diesem Geschäft verbundenen Risiken fast vollständig auf die Lohnabhängigen abgewälzt. Beleg hierfür ist die steigende Zahl der Scheinselbständigen und das, was man Arbeitskraftunternehmer oder Intrapreneur

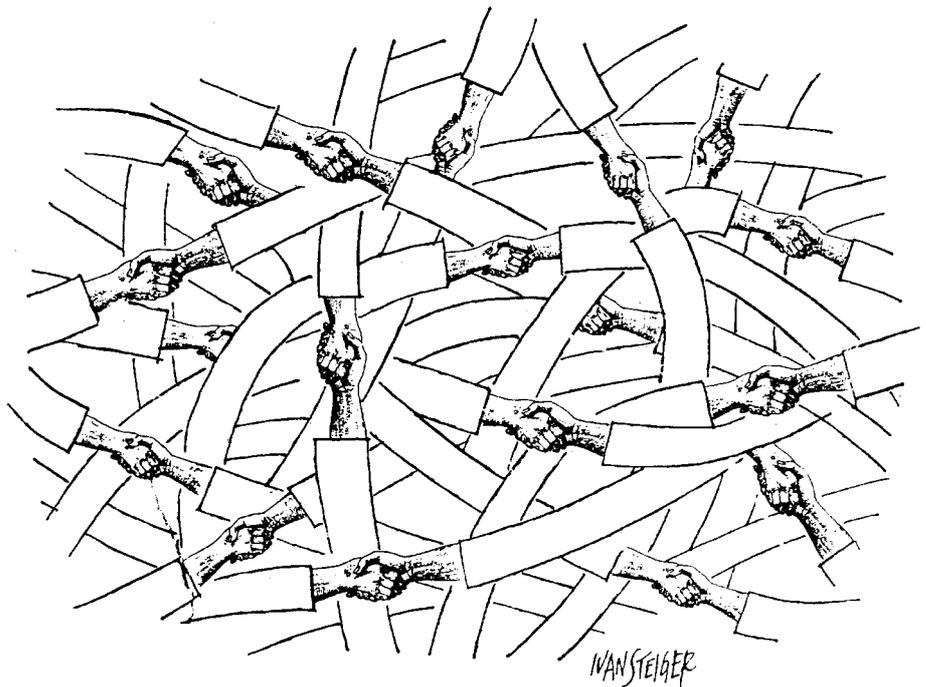
benennt. Der Prozess der Delegation von Verantwortung stellt sich somit zugleich auch als ein Prozess des einseitigen Abschiebens von Risiken dar.

Wenn in diesem Zusammenhang dann von «neuartigen Arbeitsleistungen» die Rede ist, handelt es sich um Erwartungen die primär mit den menschlichen Eigenschaften der Kreativität und Innovation verbunden sind. «High Potentials» nennt man die Riege der Beschäftigten, die den letzten noch entscheidenden ökonomischen Mehrwert versprechen; schliesslich wurde im Computerzeitalter alles das bereits rationalisiert, was technisch möglich war. Diese neue Form moderner Wissens- und Dienstleistungsarbeit

der allein aus sich heraus entscheidungsstark ist.

Als Konsequenz dieser Logik ist es kein Wunder, dass gerade heute die «sozialen» Kompetenzen so hochgejubelt werde. Dies ergibt sich primär als eine Folge des strukturellen Wandels der Arbeitsbedingungen. Die heutige Form der Arbeitsgestaltung in der sogenannten Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft hat ein völlig anderes Gesicht als noch zu Industriezeiten. Der Arbeitsablauf gestaltet sich weit weniger über blosser Anordnung und Ausführung. Er wird mehr und mehr als situationsbezogene und flexible Aufgabe verstanden. Der Grund hierfür ist nicht zuletzt jenes Phänomen, das unter dem Schlagwort der «Globalisierung» bekannt ist. Die weltweiten Märkte für Produkte und Dienstleistungen sind prinzipiell unkontrollierbar geworden – ebenso wie die Börsen.

Um auf diesen hart umkämpften Märkten bestehen zu können, nehmen die Unternehmen mehr und mehr Abstand von den herkömmlichen Kontrollmethoden. So werden Bürokratien zugunsten von Netzwerken und flachen Hierarchien aufgelöst und jede Abteilung wird zu ihrem eigenen Profit-Center. Das, was sich nun in Konsequenz im Beruf und



bleibt aber dennoch nach wie vor abhängige Arbeit – und zwar weiterhin und mehr denn je unter kapitalistischen Produktionsbedingungen. Diese neuen Arbeitsleistungen können aber nur in einem sehr viel geringeren Grade als in herkömmlichen tayloristisch-bürokratischen Arbeitssystemen kontrolliert und überwacht werden.

Das Problem von Unternehmen besteht folglich darin, möglichst alles *ökonomisch verwertbare* Wissen der Beschäftigten für den Betriebszweck verfügbar zu machen, ohne sich selbst zu sehr an diese Mitarbeiter zu binden und ohne ein zu hohes Risiko einzugehen (bspw. durch langfristige Arbeitsverträge oder Beschäftigungsgarantien). Ideal wäre es folglich, wenn das Unternehmen flexibel über seine Beschäftigten verfügen könnte und dennoch weiterhin auf die aktive und loyale Mitarbeit der Beschäftigten vertrauen kann.

Das eigentliche Dilemma sieht in der Realität allerdings anders aus: Je höher die Flexibilität und die Unverbindlichkeit im Unternehmen ist, desto höher ist meist auch die Fluktuation der Beschäftigten, und desto weniger kann von Bindung und Loyalität gesprochen werden. Je höher andererseits die Bindung an den Beschäftigten wird, desto unflexibler kann das Unternehmen auf Marktschwankungen reagieren. Wie könnte der Ausweg aus diesem Dilemma aussehen?

Die Lösung für dieses Problem – der geneigte Leser wird es sich schon denken – verspricht man sich nun durch das Konzept der sozialen Kompetenz: Das Unternehmen müsste es lediglich schaffen, die Motivation des Arbeiters dahingehend zu ändern, dass er *freiwillig* arbeiten *will*, ohne dass er dabei kontrolliert werden *muss*. Der Beschäftigte sollte gleichsam das Sollen selbst Wollen, ohne dass das Unternehmen seinerseits grosse Anstrengungen bzgl. der Personalentwicklung oder Motivation unternehmen müsste. Genau an diesem Punkt wird deutlich, warum der Ausdruck des «Ar-

beitskraftunternehmers» hierfür so treffend ist: Der Arbeiter, als abhängig Beschäftigter, soll unternehmerisch Handeln, ohne allerdings selbst Unternehmer zu sein.

Hier und nur hier kann aus ökonomischer Sicht ein Interesse an der «sozialen Kompetenz» von Mitarbeitern sinnvoll sein: *soziale Kompetenz bedeutet das Sollen zu wollen*. Letztlich geht es darum, für die überholten Techniken einer simplen Motivierung, die nicht mehr greifen, einen Ersatz zu finden. Dieser Ersatz jedoch darf auch nicht zu leicht als eine Form der Manipulation erkennbar sein, und er darf auch nicht mit den Prämissen authentischer (!) und freiwilliger Kommunikation in Konflikt geraten. Unter diesen Vorzeichen wird «soziale Kompetenz» zu einem moralisch hochaufgeladenen ökonomischen Konzept, mit dem man glaubt, einem in den Betrieben drohenden Einzelkämpfertum begegnen zu können. Bourdieu hat dies mit den treffenden Worten beschrieben, dass die Ökonomie die moralischste aller Wissenschaften sei – was sich die Ökonomie selbstverständlich niemals eingestehen würde.

Positives Denken macht einsam: Unsoziale Kompetenzen

Wie muss man sich diesen sozial kompetenten Beschäftigten vorstellen, damit er sich unter den modernisierten Arbeitsbedingungen auch zurechtfindet? Würde man sich an den Parolen der selbsternannten Motivations-Gurus orientieren, dann würde es sich ungefähr so anhören – wobei die folgenden Zitate beliebig austauschbar sind:

«Sag, ich will, und Du wirst alles erreichen». *«Mache Deine Unsicherheit zur Sicherheit».* *«Es gibt keine Krisen, nur Chancen».* *«Zeige Schwäche und Zweifel und Du wirst niemals erfolgreich sein».* *«Was Du brauchst, ist Begeisterung, Mut und Tatkraft», und dergleichen mehr.*

Das Geheimnis des Erfolges liegt allein in der Verantwortung jedes Einzel-

nen. Der Einzelne scheint schier endlose Macht und Kraft zu haben, sich selbst zu entwerfen. Natürlich ist es ein verführerisches Versprechen, «sein eigener Held» werden zu können. Was aber verbirgt sich hinter einer dermassen aufgeblasenen Semantik von Selbstsicherheit und zur Schau getragenen Optimismus? Zunächst einmal soll etwas *verborgen* werden, und zwar vor allem die eigene Unsicherheit. Und dabei verbirgt man dann gleich so regressive und wettbewerbsverzerrende menschliche Eigenschaften wie Zweifel, Ärger, Aggression, Wut und Angst mit. Die zirkuläre Falle eines solchen Hyperindividualismus besteht darin, dass jede Erfolglosigkeit einzig und allein die Konsequenz des eigenen Versagens ist. Jeder Erfolg und jeder Misserfolg wird der individuellen Leistungskraft zugeschrieben. Ob man nun Vorstandsvorsitzender oder Sozialhilfeempfänger ist, man hat es sich selbst zuzuschreiben. Nicht das System und dessen Struktur ist fehlbar, nicht das Unternehmen hat falsch entschieden, sondern alles ist das Ergebnis einer Einzelleistung. Wenn aber jede misslingende Kooperation oder Kommunikation, wenn jeder nicht augenblicklich beizulegende Disput letzten Endes dem individuellen Versagen des einsam kämp-

«Soziale Kompetenz» wird zu einem moralisch hochaufgeladenen ökonomischen Konzept, mit dem man glaubt, Einzelkämpfertum begegnen zu können.

Viel entscheidender ist, ob die Gemeinschaft der Individuen fähig und bereit ist, eigenständig denkende Mitglieder und ihre Ideen zu ertragen.

fenden Individuums zugeschrieben wird, dann muss der Begriff der sozialen Kompetenz dahingehend verstanden werden, dass er die Fähigkeit abverlangt, Konflikte zwischen den Personen entweder nicht erst entstehen zu lassen, oder um jeden Preis zu beenden. Jeder längerfristige Disput könnte nämlich zu einer unkontrollierbaren Eskalation führen und ein un-soziales und unkooperatives Licht auf die beteiligten Personen werfen. Schliesslich wurde man doch als ein kommunikationsfähiger und teamfähiger Mitarbeiter eingestellt.

Wie gesagt, die entscheidende Frage stellt sich auf eine ganz andere Art: *Welche Option hat denn das einzelne Individuum, auf eine Gemeinschaft – als Gemeinschaft – einzuwirken?* Kann sich jemand ganz allein und für sich selbst auf Teamfähigkeit vorbereiten? Kann ein Abteilungsleiter Konflikte lösen, indem er einzelne Mitarbeiter auf eine Konflikttraining schickt, damit diese dort soziale Kompetenz erwerben? Lässt sich das Gefühl einer leistungsmässigen Überforderung durch das Belegen eines Zeitmanagement-Seminars erfolgreich bekämpfen? Die Frage aber, ob der einzelne kooperationsfähig ist, ist bereits im Ansatz verkehrt gestellt. Viel entscheidender ist doch die ketzerische Gegenfrage, ob die Ge-

meinschaft der Individuen fähig und bereit ist, eigenständig denkende Mitglieder und ihre Ideen zu ertragen – oder ob der unbequeme Selbstdenker wegen seines Konfliktpotentials nicht auf Abstand gehalten werden muss.

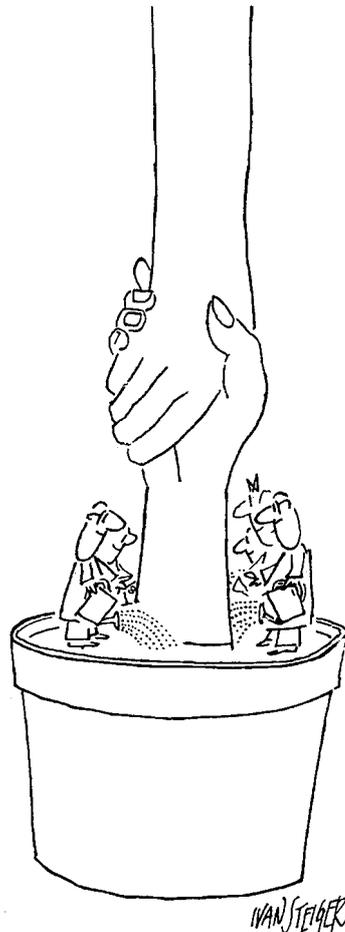
Wenn unter «sozial» so etwas wie «Gemeinwohl» verstanden werden soll, dann besteht die implizite Hoffnung darin, dass über diese Gemeinschaftlichkeit ein Synergieeffekt wie Vertrauen und Verlässlichkeit entsteht. Dies ist keineswegs unwahrscheinlich und kann dann der Fall sein, wenn sich die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder gegenseitig ergänzen, wenn aus der selbstbestimmten Arbeitsteilung Produktivitätsvorteile resultieren, wenn durch Gruppenarbeit der Zusammenhalt gefestigt wird und wenn aus

der gemeinsamen Aktivität Begeisterung für die Aufgabe erwächst. Wenn jedoch andererseits die Individuen ausschliesslich ihren eigenen (wenn auch politisch korrekten) Interessen nachgehen, ist es eben nicht zwangsläufig so, dass das Ganze mehr sein wird als lediglich die Summe seiner nutzenmaximierenden Teile?

Wann also verhalten sich Beschäftigte – und an diese Trivialität sei erinnert, es geht vor allem um abhängig Beschäftigte, die immer noch den Grossteil der arbeitenden Bevölkerung ausmachen – wann sind diese Beschäftigten sozial kompetent? Tatsächlich schon dann, wenn jeder souverän und ganz allein für sich seine eigenen Interessen verfolgt? Ist allein die Aggregation perfekter individueller Handlungen ein Zeichen für Gemeinschaftlichkeit? Das Problem stellt sich damit wie folgt dar: *Zunächst werden alle für souverän erklärt, und dann wird von ihnen gefordert, dass sie im Hinblick auf den Unternehmenszweck eine vertrauensvolle Kooperation entwickeln.*

Von Niklas Luhmann (1989, 60) stammt der prägnante Satz: «Einem Souverän kann man nicht vertrauen». Dahinter steckt die These, dass man letztlich nur einer Person vertrauen kann, die eben nicht unantastbar ist, sondern der Tatsache, dass man sich auf sie verlässt, eine gewisse Wichtigkeit beimisst. Unter der Bedingung, dass alle Individuen souverän sind, dass wir alle starke, selbstbewusste «Gewinnertypen» sind, gibt es allerdings keine Relevanzen oder Bezüglichkeiten zwischen den Personen. Wenn also jeder für sich alleine so kompetent ist, individuell Gemeinschaft herzustellen, dann würde jedes andere Individuum doch nur stören.

Was aber würde man gewinnen – oder auch verlieren, wenn man an die Stelle der proklamierten Souveränität jedes Einzelnen seine Bedürftigkeit, seine Unvollkommenheit, seine soziale Angewiesenheit und seine Angst setzen würde – wenn man Abstand nehmen würde von unrealistischen Allmachtphantasien?



Der soziale Tausch

Was bedeutet es, sich auf eine andere Person einzulassen? Zunächst einmal geht man damit ein gewisses Risiko ein. Sei es in zwischenmenschlichen Beziehungen, in Vorgesetzten/Untergebenen Verhältnissen, oder auch in Netzwerken. Immer dann, wenn die Beteiligten sich gegenseitig nicht ganz sicher sein können (bzgl. ihrer Absichten und Interessen), immer dann, wenn man seinen Gegenüber nicht vollständig kontrollieren kann, (bspw. dann, wenn drei Kollegen zu unterschiedlichen Zeiten, gemeinsam an einem Projekt arbeiten und alle Beteiligten gegenseitig voneinander abhängig sind) immer dann wird die Kooperation der Personen «riskant» und zu einer Frage des gegenseitigen Vertrauens.

Wenn ein Team gemeinsam ein Projekt bearbeitet, könnte es entweder detailliert und akribisch genau im Voraus festlegen, wer bis wann, welche Aufgabe, wie zu lösen hat – und dies dann vertraglich festlegen und mit Strafen bei Nichterfüllung drohen. Oder die Teammitglieder vertrauen und verlassen sich aufeinander und geben damit den Versuch auf, alle Eventualitäten im Voraus kalkulieren zu wollen. Sich auf eine derartige Ungewissheit einzulassen, muss dabei keineswegs eine leichtsinnige oder gar blinde Vertrauens-Entscheidung sein. Dieses Vertrauen entspräche vielmehr der generalisierten Erwartung, dass der jeweils andere seine Freiheit (da er niemals vollständig kontrollierbar ist) im Sinne seiner Persönlichkeit handhaben wird (vgl. Luhmann 1989, 67). Und dies setzt voraus, dass die einzelnen Personen den jeweils anderen auch ihre «Persönlichkeit» transparent gemacht haben. Soweit, wie sich die Individuen in ihrer Persönlichkeit gegenseitig dargestellt und sichtbar gemacht haben, kann sich dann das gegen-

seitige Vertrauen auf genau diese individuellen persönlichen «Selbstdarstellungsgeschichten» beziehen. Die Bedingung für eine vertrauensvolle Kooperation liegt dann in der Art und Weise, wie sich die einzelnen Personen «sozial» einander mitgeteilt haben – in ihren Fähigkeiten, aber auch in ihren Schwächen.

Eine so verstandene vertrauensvolle Kooperation baut sich langsam auf über die wechselseitige Entwicklung von Verhaltenserwartungen, unter der Bedingung, dass diese nicht enttäuscht werden. Dies ist nun kein ökonomischer Markttausch von souveränen Individuen mehr, sondern ein sozialer Austausch. Es ist ein Spiel von Gabe und Gegengabe über die Zeit hinweg, von Reziprozität und Verlässlichkeit – unter dem besonderen Aspekt, dass das Risiko eines Vertrauensbruchs immer gegenwärtig ist. Wer einem anderen Menschen vertraut, kann sich eben nie ganz sicher sein – da er ja sonst Gewissheit hätte und nicht vertrauen müsste: *Ohne Unsicherheit kein Vertrauen.*

Sich gegenseitig vertrauen zu können, ist unter dieser Perspektive auch eine soziale Kompetenz. Es ist die Fähigkeit, sich in einer unsicheren Situation, die entweder nicht kontrollierbar ist, oder nicht kontrolliert werden *soll* (der eifersüchtige Ehemann *muss* seiner Frau nicht nachspionieren) auf einen anderen Menschen zu verlassen. Das immerwährende Risiko jedoch lautet, dass dieses Vertrauen jederzeit enttäuscht werden kann.

Es kommt also, um sich das Vertrauen eines anderen zu verdienen, darauf an, dessen Erwartungen zu erkennen, daran anzuschließen, und diese Erwartungen in die eigene Selbstdarstellung zu integrieren. Damit kann Vertrauen aber nur erworben werden, wenn man selbst die Gelegenheit bietet, seine Handlungsabsichten dem anderen sichtbar und damit erwartbar zu machen, und diese Gelegenheit ebenfalls vom Gegenüber geboten bekommt. Wer sich von vornherein als unansprechbar und souverän darstellt, erwirbt gerade kein Vertrauen, weil er keine

Lern- und Prüfungsmöglichkeiten anbietet. In diesem Sinne bedeutet Autonomie und Souveränität, unansprechbar und völlig unabhängig zu sein, bzw. so zu tun, als ob man alles allein kann und von niemandem abhängig sei.

Wenn nun der Sinn des positiven Denkens und das Ziel der Motivationstrainer primär darin zu liegen scheint, die Individualität so weit zu fetischisieren, dass die eigene Individualität absolut gesetzt wird, worauf sollte man sich dann noch verlassen können? In diesem Sinne sind dann die Sprachspiele von *Selbst-Bewusstsein*, *Selbst-Organisation* und *Selbst-Verantwortung* einmal mehr die beschönigenden und moralisch hochaufgeladenen Parolen, welche alle Kosten und sozialen Folgeprobleme privater Gewinnmaximierung wiederum auf die vereinzelt Individuen abwälzen sollen – in der Hoffnung, dass diese dennoch die letzten sozialen Lebenswelten aufrecht erhalten.

Der potentielle Vertrauensbruch ist die Bedingung der Möglichkeit für Vertrauen

«Was kann man im Jahre 2000 moralisch wollen? Nicht viel, denn wo es keine Feindschaft, keine Kämpfe, keinen Mut

Die Bedingung für eine vertrauensvolle Kooperation liegt in der Art und Weise, wie sich die einzelnen Personen «sozial» einander mitgeteilt haben.

Vertrauen benötigt eine soziale (vertraute) Umgebung.

(vertraute) Umgebung. Diese Vertrautheit – in welcher Form auch immer – ist dann die Grundlage dafür, dass das gegenseitige Sich-Einlassen der Personen keine «blinde Angelegenheit» mehr ist. Das heisst umgekehrt, dass Vertrauen unter souveränen selbständigen Individuen eben nicht praktikabel ist.

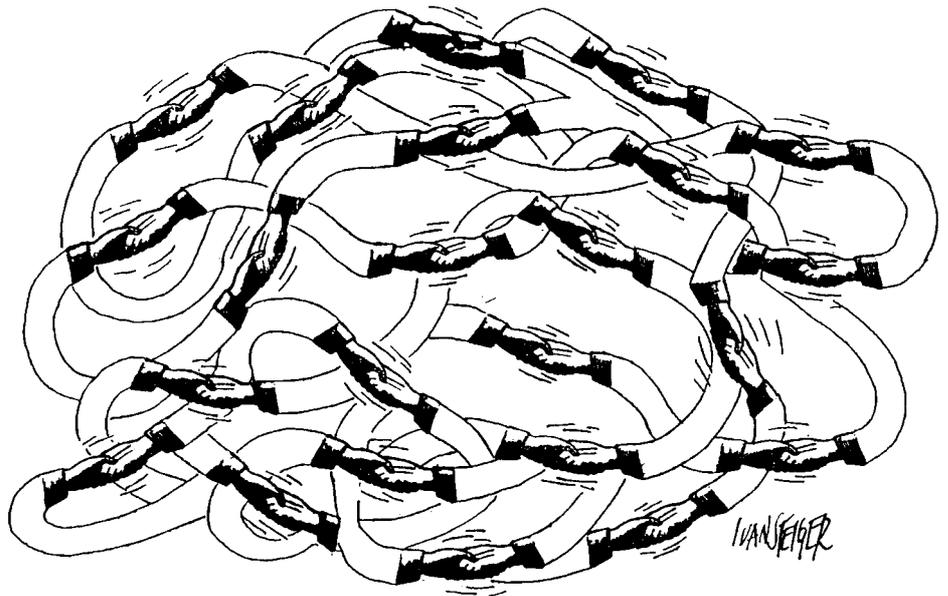
Sich gegenseitig zu vertrauen, heisst dann, implizit den Kontrakt eingegangen zu sein, dass man sich wechselseitig braucht und gewillt ist, sich an die gegebenen Versprechen zu halten. Unter diesem «commitment» könnte eine Geschäftsleitung bspw. versprechen, auch bei schlechter Konjunktur keine Gehaltskürzungen vorzunehmen. Im Gegenzug könnten die

Beschäftigten sich dahingehend verpflichten, sich nicht gleich von jedem verlockenderen Angebot abwerben zu lassen. Diese Versprechen gleichen dann Inseln in einem Meer der Ungewissheit (Hannah Arendt 1960¹).

Die soziale Fähigkeit, sich gegenseitig ein Versprechen geben zu können, kann die ungewisse Zukunft als eine kooperative Dimension erschliessen, auf die man sich gegenseitig verlassen kann. Sich selbst zu binden, sich selbst glaubhaft seiner eigenen Willkür zu «berauben», wäre demnach die Bedingungen der Möglichkeit für Sozialität. In dieser Betrachtung geht es also weniger um die Frage, was der einzelne allein «herstellen» kann, sondern

zum Risiko gibt, gibt es keine Moral» (Biller 2000, 48). Unkalkulierbare Feindschaft und Kämpfe kann man sich nicht mehr leisten, weil man als Einzelkämpfer die potentiellen Verluste nicht mehr kalkulieren kann. Den Mut zum Risiko bringt man nur mehr dann auf, wenn man sich hinreichend abgesichert weiss. Je einsamer wir uns glauben, desto weniger lassen wir uns aufeinander ein. Um diese Abwärts-spirale des Misstrauens stoppen zu können, müsste irgend jemand, mit einem sozialen Akt des riskanten Vertrauensvorschusses beginnen. An diesem Punkt beisst sich allerdings die Katze in den Schwanz: Ein Vertrauensvorschuss wäre «weniger gewagt» in einer Welt, in der bereits gewisse Wertbindungen und Verlässlichkeit existieren. Sich aufeinander vertrauensvoll einzulassen, gelingt leichter in einer Gemeinschaft, in der Verpflichtungen verpflichten und Erwartungen erwartbar sind. Es kommt damit vor allem auf den herrschenden sozialen Kontext an, innerhalb dessen eine soziale Kooperation stattfindet.

Die scheinbare Paradoxie von Vertrauen besteht also darin, dass sich Vertrauen, um gelingen zu können, bereits selbst voraussetzen muss. Mit anderen Worten: Vertrauen benötigt eine soziale



¹ Im Original: «Sobald Versprechen aufhören, solchen Inseln in einem Meer der Ungewissheit zu gleichen, ... verlieren sie ihre bindende Kraft... » (Arendt 1960, 240).

darum, ob ein einzelner willens ist, sich auf Gemeinschaftlichkeit einzulassen. *Das Sich-Fügen unter die Gesellschaft wäre dann die Bedingung ihrer Möglichkeit.* Worin sonst sollte das Soziale denn liegen, wenn man als Einzelner die Fähigkeit der sozialen Kompetenz besitzt? So liesse sich folgende Definition formulieren: *Soziale Kompetenz ist die Selbsterfahrung der eigenen Freiheit in dem Masse, wie sie auf Widerstand stösst.*

Wann sind soziale Kompetenzen sozial?

Die Frage sollte also nicht lauten, «wer besitzt welche soziale Kompetenz», da es implizit wieder in eine individualistische Richtung gehen würde. Sozial kompetent zu sein, bedeutet aus einer sozialen Perspektive heraus, die Fähigkeit zu besitzen, sich selbst und seine Handlungen immer auch aus der Perspektive eines anderen Menschen sehen zu können. Es bedeutet, andere Deutungen zuzulassen, als man gewohnt ist oder gern hätte. Soziale Kompetenz äussert sich darin, die eigene Selbstverständlichkeit, Selbstgewissheit und vielleicht auch Selbstgerechtigkeit durch eine andere Person potentiell stören, bzw. einschränken zu lassen. Eine so verstandene soziale Kompetenz äussert sich zuallererst im Erkennen einer prinzipiellen Unterschiedlichkeit der Individuen. Es geht gerade nicht um das stereotype Herstellen von Konsens. Kooperationsfähigkeit ist auch nicht die Fähigkeit eines einzelnen sich so weit zu beherrschen, bzw. rhetorisch so geschickt zu sein, dass alle das Gefühl von Gemeinschaft haben.

Was lässt sich dann erlernen? Kann man bspw. in einem Rhetorik-Kurs soziale Kompetenz erlernen? – Man kann es dann nicht, wenn es lediglich darum geht, ein stilsicherer exakter Redner zu werden, der gleichsam unangreifbar seine Thesen vorträgt. Auf rhetorische Fragen sollte man bekanntlich auch keine Antworten geben. Würde man aber Rhetorik als die «Fähig-

keit zum Diskurs» beschreiben, so käme man dem Sozialen an der sozialen Kompetenz wohl schon näher. Kritische Diskurse sollen gerade nicht primär harmonisieren, sondern im Gegenteil, sie sollen stören. Die herausragende Funktion von Diskursen «ist nicht die konsensuelle Lösung eines Problems, sondern die Artikulation der Differenz zwischen Menschen» (Reichenbach 2000, 802).

Oder wie verhält es sich mit dem häufig gebrauchten Begriff der Empathiefähigkeit? Einfühlungsvermögen dahingehend falsch zu verstehen, dass alles verstehen auch zugleich alles verzeihen heissen muss, würde lediglich zu einem falsch verstandenen Mitleid führen. Und falsches Mitleid kann keine soziale Maxime darstellen.

Das Prekäre an einer zu einseitigen Definition von sozialer Kompetenz zeigt sich dann, wenn der Fokus der Betrachtung lediglich unter dem Dogma der ökonomischen Verwertbarkeit gesehen wird. Immer dann wird soziale Kompetenz zu einem Werkzeug, mit dem sich übermässige Transaktionskosten einsparen lassen könnten. Die unternehmerische Wunschvorstellung lautet: Sozial kompetente Personen koordinieren sich selbst, kooperieren automatisch miteinander und gehen auch sonst freundlich im Arbeitsleben miteinander um. Unter allein diesen funktionalen Bedingungen ist es jedoch unwahrscheinlich, dass gerade das entstehen sollte, was das Besondere der Gesellschaft ausmacht. In einer Gemeinschaft können sich die einzelnen Individuen eben nur dann aufeinander verlassen, wenn sie es erlernt haben, sich in einem minimalen Sinne zu respektieren und zu achten – nicht obwohl, sondern weil sie unterschiedliche Selbst- und Fremdwahrnehmungen besitzen. In diesem Sinne «stört» jede Form von Andersartigkeit, sowohl im Sinne einer Bereicherung, als auch in Form von Irritation, Störung und manchmal auch Bedrohung. Aber diese «Störung» wiederum macht erst die Einzigartigkeit und Unterschiedlichkeit der Individuen

aus. Ein Konsens, der auf Kosten von Pluralismus geht, kann kein sozialer sein.

Und das gern benutze Wort der Authentizität und der authentischen Kommunikation sollte nicht dem Zweck geopfert werden, möglichst schnell und um jeden Preis eine Lösung zu finden. Es geht vielmehr darum, «dass die Interessen, Bedürfnisse und Sichtweisen der anderen, die in der Gedankenlosigkeit und Egozentrität des Handelns einzelner übergangen werden, störend Eingang finden» (Reichenbach 2000, 801). Das Soziale an dieser Form von Kommunikation besteht darin, dass die Differenzen zwischen den Menschen nicht nivelliert, sondern artikuliert werden und gerade dadurch produktiv sein können.

Ist soziale Kompetenz lehrbar?

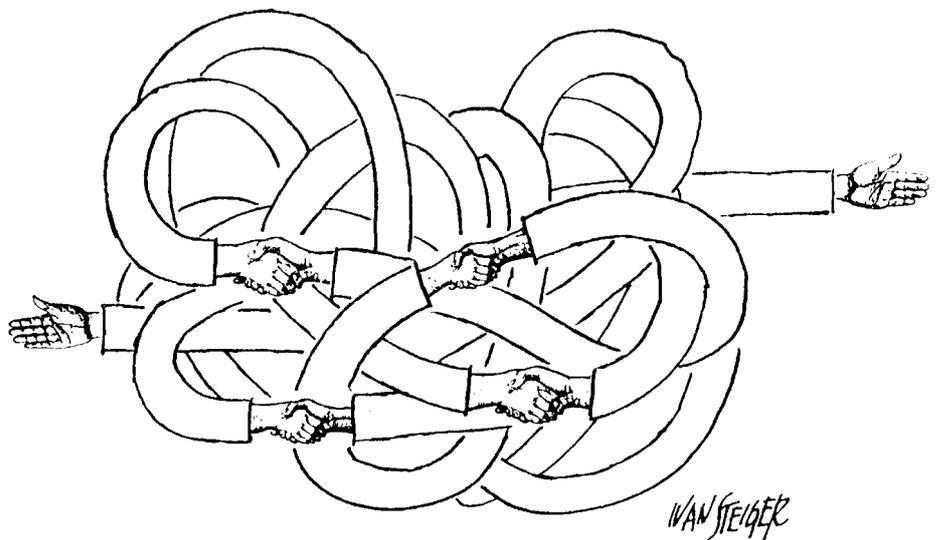
Ist diese Form sozialer Kompetenz nun auch lehrbar?

Solange es ausschliesslich die betriebliche Seite ist, die definiert, was unter «sozialer Kompetenz» verstanden werden soll, und solange unter dieser Kompetenz dann lediglich die Fähigkeit gesehen wird, die Interessen des Unternehmers als die allein massgeblichen zu betrachten und die eigenen Interessen zu

Soziale Kompetenz äussert sich darin, die eigene Selbstgewissheit durch eine andere Person potentiell stören zu lassen.

ignorieren, soweit mag sich eine solche Art von «Kompetenz» ein Stück weit «dressieren» lassen. Diese Einseitigkeit und Eigenartigkeit der Definition beginnt hierbei schon in den Schulen, in denen vermeintlich romantische Erziehungsziele wie geistige Reife, Persönlichkeit, Charakter und Urteilsvermögen kaum noch eine Rolle spielen, und stattdessen zu etwas degenerieren, was man kapriziös als «soft skills» oder «Schlüsselqualifikationen» bezeichnet.

Sind soziale Kompetenzen dann also nicht lehrbar? – Doch, aber unter anderen Bedingungen. Das erste Lehrbuch zum Thema soziale Kompetenz stammt nicht von 1988, es ist 200 Jahre älter. Es wurde von Adolf Freiherr von Knigge verfasst und heisst: *Über den Umgang mit Menschen (1788)*. Man mag sich nun fragen, was das mit sozialer Kompetenz zu tun hat, bei «Knigge» geht's doch nur um Höflichkeit, um äusserliche und aufgesetzte Benimmregeln, die altmodisch, wenn nicht gar lächerlich geworden sind. Auf diese Art kann man doch nicht zu seiner individuellen «authentischen» sozialen Kompetenz kommen? Das mag einerseits richtig sein. Selbst wenn man von diesen Regeln überzeugt wäre, folgt daraus für den Einzelnen keine Notwendigkeit,



Um soziale Kompetenz zu erwerben, bedarf es eines stabilen sozialen Rahmens, der Erwartungssicherheit produziert.

diesen Regel aus freien Stücken auch zu folgen. Aber ganz so «frei» soll der Einzelne ja auch gar nicht handeln. In einem ersten Schritt könnte man zunächst verlangen, dass soziale Spielregeln beachtet werden. Der Einzelne soll seine grenzenlose Individualität und Egozentrik zugunsten einer gemeinsamen Kooperation zurückstellen. Damit ist noch nichts darüber ausgesagt, ob die Person nun per se sozial kompetent ist oder nicht.

Die Frage, ob man Kompetenzen lehren kann, wird in dieser Folge zu einer grundsätzlichen Bildungsfrage: Kann man jemanden als Menschen «bilden»? Soziale Kompetenz in diesem dargestellten Sinne ist nicht lehrbar – aber sie ist «bildbar». Soziale Kompetenz ist eine Bildungs-

dimension, zu der sich der Einzelne bilden kann, für die man sich aber nicht ohne Weiteres individuell qualifizieren kann. So verstandene Kompetenzen sind subjektiver Besitz und liegen damit im Bereich der Unwägbarkeit und Kontingenz. Im Gegenteil, die Vorstellung einer totalen Lehrbarkeit, die alle Erwartungen und menschlichen Handlungen im Sinne des Lernens (neurolinguistisch) programmiert, ist nicht nur irreführend, sondern schlicht unmenschlich. Demgegenüber sollte der Kompetenzbegriff gerade nicht als Manipulation und Abrichtung verstanden werden, sondern der Vorstellung von Bildung als einer zentralen pädagogischen Kategorie der Aufklärungsphilosophie entsprechen. «Bildung beinhaltet ei-

ne gesellschaftstheoretische und anthropologische Dimension, sie verweist auf die Utopie einer demokratischen, gerechten Gesellschaft und auf ein humanistisches Konzept vielseitiger Persönlichkeitsentfaltung und vernünftiger Selbstbestimmung» (Siebert 1992, 15).

Damit ist nicht ausgeschlossen, dass ein gebildetes Individuum diese Kompetenzen nicht auch in die Arbeitswelt mit einbringen kann – und soll. Flexibilität, Kreativität und die schöpferische Intelligenz lebendiger Arbeit bleiben aber auch als ökonomisch interessante «Ressourcen» im ureigensten Besitz des einzelnen Menschen. Und wenn die Personalentwickler in den Unternehmen – so die bildliche Vorstellung – «dieses Gold in den Köpfen der Mitarbeiter heben wollen», dann müssen sie berücksichtigen, dass dieser Besitz nur freiwillig zur Verfügung gestellt werden kann. Kreativität, Innovation oder Spontaneität lassen sich weder kommandieren, noch unmittelbar verfügbar machen. Soziale Kompetenz ist ein qualitativer Begriff. Es geht um Subjekte, die sich durch ihre eigene besondere Persönlichkeit auszeichnen sollen und dafür auch einen Raum zur Verfügung gestellt bekommen müssen. Diese Besonderheit ist es, die sie handlungsfähig und wirksam sein lässt.

Hierin liegt die eigentliche Pointe: Wenn der konkrete Mitarbeiter heute in modernen Unternehmen wichtig wird, dann nicht deshalb, weil er in seiner Position jederzeit funktional ersetzbar ist – so wie es zu Industriezeiten noch Gang und Gäbe war – sondern der Einzelne ist deshalb wichtig, weil er durch seine spezifische Persönlichkeit Mehrwert erschaffen soll. Das, was eine moderne Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft benötigt, sind primär gebildete und damit kompetente

Personen. All die proklamierten «Superkompetenzen», von denen man sich die entscheidenden Innovationen erhofft, sind letztlich nicht mehr als das Resultat gebildeter Persönlichkeiten.

Lernprozesse, die derartige Bildungschance eröffnen wollen, sollten diese subjektive Logik berücksichtigen. Individuelle Lernprozesse verlaufen nicht linear, sondern müssen teilweise mehrfach wiederholt werden. Sie sind nur individuell steuerbar und besitzen die Eigenschaft, sich im Laufe der Zeit selbst zu beschleunigen, meist dann, wenn der Knoten des Nicht-Verstehens geplatzt ist. Bis dieser Zeitpunkt allerdings kommt, braucht es fast unkalkulierbar viel Zeit. Derart gestaltete Bildungsprozesse gehören dann allein dem individuellen Aneignungskontext der Lernenden an und sind an deren Lernstil gebunden. Bei Bildungsveranstaltungen müsste insofern ein hohes Mass an Fallbezogenheit und Differenzierung vorausgesetzt werden. All dies ist allerdings in einem Rahmen des Kurzzeitcharakters von *betrieblicher* Weiterbildung – wo ja weiterhin Zeit mit Geld verrechnet wird – normalerweise gar nicht denkbar.

Bildung braucht Spielräume jenseits einer ausschliesslich funktionalen Logik. Um soziale Kompetenz zu erwerben, bedarf es einer «sozialer Einbettung». Das bedeutet, es bedarf u.a. eines stabilen sozialen Rahmens, der Erwartungssicherheit produziert. Innerhalb dieses Rahmens kann sich dann Stabilität und Langfristigkeit einspielen, um dadurch den nötigen Rückhalt zu bieten, sich auf Unsicherheit einzulassen. Bildungsprozesse waren lange Zeit Spielräume, die dem unmittelbaren Verwertungskalkül weitgehend entzogen waren. Derart formalisierte Lernprozesse, gerade auch aus-

serhalb der konkreten Arbeitswelt, waren dabei weder ein historischer Zufall, noch ein überlieferter Irrtum des Unternehmens. «Sie waren zumindest ganz wesentlich dadurch mitbedingt, dass die Logik von betrieblichen Arbeitsprozessen und die Logik von Lernprozessen nicht notwendigerweise miteinander kompatibel sind» (Drexel 1998, 59). Lernen braucht Zeit, Raum und Respekt für die Person, für das Lernen selbst und fürs angstfreie Ausprobieren – besonders dann, wenn das Ergebnis ein sozial kompetentes Subjekt sein soll.]

Zum Weiterlesen: Olaf Geramanis 2002, Vertrauen – die Entdeckung einer sozialen Ressource, Stuttgart

LITERATUR

Arendt Hannah 1960: Vita activa oder Vom tätigen Leben, Stuttgart

BIBB 1998: Pressemitteilung Bundesinstitut für Berufsbildung Nr. 17/98

Biller M. 2000: «Feige das Land, schlapp die Literatur. Über die Schwierigkeit beim Sagen der Wahrheit», In: Die Zeit, 13. April 2000, S. 47-49

Deutschmann Christoph 2001: Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie – ein Anachronismus? IN: Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaften, 29.Jg. Heft 1, S.58-69

Drexel Ingrid 1998: Das lernende Unternehmen aus industriesoziologischer Sicht. In: Dehnbostel Peter, Erbe Heinz-H., Novak Hermann (Hrsg.) Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung, Berlin

Luhmann Niklas 1989: Vertrauen/Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3. Auflage (Original 1968) Stuttgart

Reichenbach Roland 2000: «Es gibt Dinge, über die man sich einigen kann, und wichtige Dinge.» In: Z.f.Päd. 46.Jg., Nr.6

Siebert Horst 1992: Bildung im Schatten der Postmoderne/ Von Prometheus zu Sisyphos, Frankfurt am Main