



Joachim H. Becker
Helmut Ebert · Sven Pastoors

Praxishandbuch berufliche Schlüssel- kompetenzen

50 Handlungskompetenzen
für Ausbildung, Studium und Beruf

EXTRAS ONLINE

 Springer

Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen

Joachim H. Becker

Helmut Ebert

Sven Pastoors

Praxishandbuch berufliche Schlüssel- kompetenzen

50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf

Mit 19 Abbildungen

Joachim H. Becker

Nettetal
Deutschland

Helmut Ebert

Kommunikationsstrategie und Coaching
GmbH
Bochum
Deutschland

Sven Pastoors

IdeenPaten – Netzwerk für Kommunikation
und Innovation
Düsseldorf
Deutschland

Zusätzliches Material zu diesem Buch finden Sie auf <http://www.lehrbuch-psychologie.de>.

ISBN 978-3-662-54924-7 ISBN 978-3-662-54925-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-54925-4>

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

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin /

Einbandabbildung: © paparazzit / Getty Images / iStock

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

■ Warum wir dieses Buch geschrieben haben

Wer im Internet die Worte „Schule“, „Studium“ oder „Beruf“ sucht, wird schnell auf Seiten mit Diskussionen über die dafür benötigten Fertigkeiten und Fähigkeiten stoßen. Auch auf Bewerbungsportalen und Stellenausschreibungen spielen Soft Skills und Schlüsselkompetenzen eine große Rolle. Als wir vor rund einem Jahr nach einem neuen Buch für das Fach Social and Communication Skills suchten, waren wir deshalb sehr überrascht, dass es derzeit auf dem Markt kein umfassendes Werk zu diesem Thema gibt. Da sich jeder von uns bereits seit Jahren mit diesem Thema befasst und Texte zu einzelnen Kompetenzbereichen verfasst hatte, beschlossen wir kurzerhand, selbst ein Buch zu diesem Thema zu schreiben.

Ziel dieses Buches ist es, Schülern, Auszubildenden und Studenten einen Überblick über die wichtigsten Kompetenzen und Kompetenzbereiche für das Studium oder den Beruf zu geben. Doch nicht nur unser Verhalten, sondern auch die Art und Weise, wie wir kommunizieren, entscheidet über unseren persönlichen Erfolg. Deshalb stellen wir Ihnen in diesem Buch nicht nur die 50 wichtigsten Kompetenzen für den beruflichen Alltag vor, sondern thematisieren auch deren Einsatz und Anwendung: Wie erreiche ich am besten meine persönlichen Ziele? Wie entwickle ich neue Ideen? Oder wie löse ich Konflikte?

Dies sind nur drei Themen, die in diesem Buch besprochen und mithilfe von praktischen Beispielen erläutert werden. Neben Grundlagenwissen steht dabei vor allem die praktische Anwendung der Kompetenzen im Vordergrund. Die Kapitel sind didaktisch optimal für den Einsatz in Ausbildung und Studium aufbereitet. Auf www.lehrbuch-psychologie.de finden sich zahlreiche kostenlose Foliensätze für Dozentinnen und Dozenten zum Download. Registrieren Sie sich dort bitte im Dozentenbereich, dann finden Sie die Materialien durch Klick auf das Buchcover im Bereich „Lehrbücher“. Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

■ Aufbau des Buches

Das Handbuch umfasst insgesamt 25 Kapitel, in denen den Lesern ein erster Überblick über die Grundlagen des Zusammenlebens und unterschiedliche Handlungskompetenzen geboten wird. Um Personalentwicklern, Trainern, Dozenten und Lehrern den Einsatz des Buches im Studium, im Unterricht oder in Trainings zu erleichtern, sind die einzelnen Kapitel in vier größere, voneinander unabhängige Themenkomplexe gefasst.

Innerhalb dieser Themenkomplexe bauen die einzelnen Kapitel zwar inhaltlich aufeinander auf, sind aber auch einzeln gut verständlich. Dieses Buch kann somit gleichermaßen als Lehrbuch oder Nachschlagewerk verwendet werden.

■ Soziale und persönliche Kompetenzen

Der erste Teil des Buches beginnt in ► [Kapitel 2](#) mit einem Überblick über die Grundlagen des Zusammenlebens. Hierzu zählen neben der Kooperationsfähigkeit auch Eigenschaften wie Aufmerksamkeit, Vertrauen und emotionale Intelligenz. Diese Eigenschaften sind die Voraussetzung für jede Form des Zusammenlebens und -arbeitens. Sie sichern nicht nur ein friedliches Miteinander, sondern bieten uns auch die Möglichkeit, durch Kooperation mit anderen leichter unsere Ziele zu erreichen und so unsere eigenen Energiressourcen zu schonen.

Im dritten und vierten Kapitel liegt der Fokus auf den Grundlagen der Kommunikation. Auch wenn Kommunikationsratgeber den Eindruck erwecken, wir wüssten alles über Kommunikation, täuscht der Eindruck. Von einer einheitlichen Kommunikationstheorie sind wir weit entfernt. Deshalb haben wir uns entschieden, unterschiedliche Kommunikationsmodelle vorzustellen. Dabei legen wir dar, welche Aspekte der Kommunikation von der jeweiligen Theorie besonders gut erfasst worden sind.

Aufbauend auf ► [Kapitel 3](#) und [4](#) folgt im fünften Kapitel ein Überblick über die unterschiedlichen Formen der Kommunikation. Viele Menschen sind nicht in der Lage, effizient und zielgerichtet zu kommunizieren. Verbale und nonverbale Kommunikation sind jedoch entscheidend für den Erfolg beruflicher und privater sozialer Beziehungen.

Im sechsten Kapitel stehen persönliche Kompetenzen im Mittelpunkt. Wer über persönliche Kompetenzen verfügt, ist in der Lage, Aufgaben selbstständig und selbstverantwortlich zu bewältigen. Bei persönlichen Kompetenzen handelt es sich somit um Fähigkeiten, die nicht nur im Arbeitsprozess, sondern in allen Bereichen des Lebens wichtig sind. Da das Hauptaugenmerk des Buches der beruflichen Handlungskompetenzen und der Teamarbeit gilt, konzentrieren wir uns in diesem Kapitel auf werteorientiertes Handeln, Zielorientierung, Verantwortungsbewusstsein, Selbstreflexion, Flexibilität, Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative.

Das siebte Kapitel bietet einen Überblick über die wichtigsten sozial-kommunikativen Kompetenzen. Dabei orientieren wir uns an den beiden Organisationspsychologen Anke von der Heyde und Boris von der Linde. Die beiden haben eine Reihe sozial-kommunikativer Kompetenzen ausgearbeitet, die für eine erfolgreiche Gesprächsführung wichtig sind. Diese Kompetenzen können wir schulen und trainieren. Es geht zunächst aber darum, sich die Merkmale der Kompetenzen bewusst zu machen, die unser Verhalten im Gespräch beschreiben.

Abgerundet wird der erste Teil des Buches mit einem Kapitel zum Thema Präsentieren und Visualisieren. In diesem Kapitel werden praktische Tipps zur Vorbereitung von Vorträgen und Präsentationen gegeben.

■ ■ Methodenkompetenzen

Den zweiten Schwerpunkt bilden die Methodenkompetenzen. Sie gelten als Querschnittskompetenzen. Neben Fachkompetenzen, sozialen Kompetenzen und persönlichen Kompetenzen gehören sie zu den zentralen Bestandteilen einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz. Methodenkompetenzen helfen uns dabei, Fachkompetenz aufzubauen und diese erfolgreich zu nutzen. Sie gelten deshalb auch als Schlüsselqualifikationen für den beruflichen Erfolg.

Aus diesem Grund wird in ► [Kapitel 9](#) ein kurzer Überblick über die unterschiedlichen Methodenkompetenzen gegeben. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den hierfür hilfreichen Eigenschaften und Fähigkeiten, wie z. B. auf analytischem Denken, systematisch-methodischem Denken, Organisationsfähigkeit und Planungsfähigkeit. In den darauffolgenden Kapiteln werden einzelne Methodenkompetenzen weiter vertieft. Dabei wird ein erster Einblick in den Themenkomplex der Kreativität (► [Kapitel 10](#) und [11](#)), in die Lernkompetenz (► [Kapitel 12](#)), in das Selbst- und Zeitmanagement (► [Kapitel 13](#)) sowie in die Medienkompetenz und in den Umgang mit neuen Kommunikationsmedien (► [Kapitel 14](#)) geboten.

■ ■ Managementkompetenz

Die Managementfähigkeiten seiner Führungskräfte sind ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens oder eines Teams. Die Voraussetzung für die erfolgreiche Führung eines Teams oder eines Unternehmens werden in den ► [Kapiteln 15](#) (Management Skills) und [16](#) (Werteorientierte Führung) erläutert.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Bereich des Teammanagements. In Zukunft werden wir immer mehr zur Teamarbeit aufgefordert werden und Teamfähigkeit ist auch immer wieder eine Forderung der Wirtschaft, die an die potenziellen Mitarbeiter gestellt wird. Doch nicht jede Gruppe in einem Unternehmen ist auch gleichzeitig ein Team. Was genau ein Team kennzeichnet und welche unterschiedlichen Rollen es einem Team gibt, erläutern wir in ► [Kapitel 17](#). In ► [Kapitel 18](#) (Teammanagement) werden anschließend unterschiedliche Führungsmethoden vorgestellt.

Wenn wir mit anderen Menschen zusammentreffen und kommunizieren, sind Konflikte vorprogrammiert. Welche Konflikte es gibt und wie wir sie erkennen, erläutern wir in ► [Kapitel 19](#) (Konflikte). Konflikte sind gut und sinnvoll. Sie müssen jedoch bearbeitet werden, damit sie nicht weiter eskalieren. Wer damit umzugehen weiß, der wird Positives aus Konflikten ziehen können. ► [Kapitel 20](#) ist deshalb dem Konfliktmanagement gewidmet.

Unbearbeitete Konflikte können zu Mobbing oder Diskriminierungshandlungen führen. Vor allem das Thema Mobbing ist in der Vergangenheit in der Öffentlichkeit häufig diskutiert worden. Die Schäden, die Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung in Unternehmen verursachen, und was dagegen getan werden kann, sind weitere Bestandteile des Buches (► [Kapitel 21](#) und [22](#)).

■ ■ Kulturelle und interkulturelle Kompetenzen

Die letzten drei Kapitel (► [Kapitel 23 bis 25](#)) sind der interkulturellen Kompetenz gewidmet. Aufgrund der immer engeren Verknüpfung zwischen unterschiedlichen Ländern und Kulturen gewinnt interkulturelle Handlungskompetenz zunehmend an Bedeutung. Jeder Mensch hat seine eigenen Erfahrungen, Erinnerungen und Geschichten und daher auch seinen eigenen kulturellen Hintergrund (einschließlich geografischer, ethnischer, moralischer, ethischer, religiöser, politischer, historischer) bzw. kulturelle Identität. Dies betrifft einerseits Unterschiede zwischen Nationen, Ländern und Regionen, andererseits zwischen Unternehmen oder ihren jeweiligen Abteilungen, unterschiedlichen Geschlechtern, Subkulturen oder unterschiedlichen Klassen und sozialen Schichten. Das Verständnis für die Denk- und Handlungsmuster unseres Gegenübers ist ein entscheidender Faktor für das Gelingen von Kommunikation. Deshalb können wir nur dann erfolgreich kommunizieren, wenn wir uns unserer eigenen Kultur und den Unterschieden zur Kultur anderer bewusst sind.

■ Danksagung

Bei diesem Buch haben uns viele Menschen mit ihren Ideen und Anregungen unterstützt. Unser besonderer Dank gilt dabei zum einen Kristina Laubeck, die uns aktiv bei der Auswahl der Kompetenzen und der Konzeption des Buches behilflich war. Zum anderen stand uns Janet Antonissen beim Verfassen der Kapitel im Bereich kulturelle Kompetenzen jederzeit mit Rat und Tat zur Seite. Darüber hinaus danken wir an dieser Stelle den vielen engagierten Studenten,

die mit ihren Anregungen und ihrem Feedback Spuren in diesem Buch hinterlassen haben. Sie alle haben zum Gelingen dieses Buches beigetragen.

Abschließend bedanken wir uns zudem bei unseren Ansprechpartnern beim Springer-Verlag Psychologie, vor allem bei Herrn Joachim Coch, für die gute Zusammenarbeit.

Wir wünschen allen Lesern viel Spaß bei der Lektüre.

Joachim Becker (Venlo), Helmut Ebert (Bonn) und Sven Pastoors (Düsseldorf)
März 2017

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	<i>Sven Pastoors</i>	
1.1	Was ist eine Kompetenz?	1
1.2	Kategorien beruflicher Handlungskompetenzen	1
1.3	Lassen sich Kompetenzen messen?	4
	Literatur.....	5
I	Sozial-kommunikative Kompetenzen	
2	Bedeutung sozialer Kompetenzen	9
	<i>Helmut Ebert</i>	
2.1	Bedeutung sozialer Kompetenzen für den Erfolg von Kommunikation.....	9
2.2	Kooperation.....	9
2.3	Vertrauen	11
2.4	Aufmerksamkeit	13
2.5	Emotionale Intelligenz	14
	Literatur.....	16
3	Kommunikationsmodelle: Grundlagen	19
	<i>Helmut Ebert</i>	
3.1	Kommunikation.....	19
3.2	Grundlegende Modelle der Kommunikation.....	20
3.3	Kommunikation als Übermittlung von Informationen	21
3.4	Kommunikation als Übermittlung mehrdeutiger Nachrichten	22
	Literatur.....	24
4	Kommunikationsmodelle: Umfassendere Erklärungsansätze	25
	<i>Helmut Ebert</i>	
4.1	Kommunikation als Handlung.....	25
4.2	Kommunikation als Beziehungsarbeit	27
4.3	Kommunikation als Voraussetzung für Kooperation	29
4.4	Kommunikation als Prozess zum Erhalt sozialer Systeme	30
	Literatur.....	32
5	Formen der Kommunikation	33
	<i>Helmut Ebert, Joachim H. Becker</i>	
5.1	Die Kommunikationspyramide	33
5.2	Verbale Kommunikation	34
5.3	Paraverbale Kommunikation	36
5.4	Nonverbale Kommunikation (Körpersprache)	37
5.5	Extraverbale Kommunikation	40
5.6	Aktives Zuhören.....	41
	Literatur.....	42

6 Persönliche Kompetenzen 43
Joachim H. Becker, Sven Pastoors

6.1 **Definition und Begrifflichkeiten** 43
6.2 **Wertebewusstsein und persönliche Wertekompetenz** 44
6.3 **Zielorientierung** 45
6.4 **Verantwortungsbewusstsein** 46
6.5 **Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft** 46
6.6 **Flexibilität** 47
6.7 **Einsatzbereitschaft** 48
6.8 **Eigeninitiative** 48
Literatur 49

7 Sozial-kommunikative Kompetenzen 51
Joachim H. Becker, Sven Pastoors

7.1 **Definition und Begrifflichkeiten** 51
7.2 **Empathie** 51
7.3 **Kommunikationsfähigkeit** 52
7.4 **Durchsetzungsvermögen** 53
7.5 **Konfliktfähigkeit** 54
7.6 **Team- und Integrationsfähigkeit** 55
7.7 **Anpassungsfähigkeit** 55
7.8 **Kritikfähigkeit** 56
7.9 **Fähigkeit, angemessenes Feedback zu geben** 57
Literatur 58

8 Präsentieren und Visualisieren 59
Sven Pastoors

8.1 **Definition und Begrifflichkeiten** 59
8.2 **Vorbereitung einer Präsentation** 60
8.3 **Durchführung der Präsentation** 62
8.4 **Medien zur Visualisierung** 65
8.5 **Handout und Thesenpapier** 67
Literatur 67

II Methodenkompetenzen

9 Berufliche Methodenkompetenzen 71
Sven Pastoors

9.1 **Begrifflichkeiten** 71
9.2 **Der Problemlösungsprozess** 72
9.3 **Analytisches Denken** 76
9.4 **Systematisch-methodisches Denken** 78
9.5 **Organisationsfähigkeit** 78
Literatur 79

10	Kreativität	81
	<i>Sven Pastoors</i>	
10.1	Begriff der Kreativität	81
10.2	Kreatives Denken	82
10.3	Kreativität als Voraussetzung für Innovationen	83
10.4	Veränderungsbereitschaft	85
10.5	Veränderungsfähigkeit	86
10.6	Veränderungsmöglichkeiten	86
	Literatur	88
11	Kreativitätstechniken	89
	<i>Joachim H. Becker</i>	
11.1	Arten der Kreativitätstechniken	89
11.2	Kreativ-intuitive Methoden	90
11.3	Systematische-analytische Methoden	95
11.4	Methoden zur Lösung komplexer Probleme	97
11.5	Auswahl und Bewertung der Ideen	98
11.6	Methoden zur Entscheidungsfindung	99
	Literatur	102
12	Lernkompetenz	103
	<i>Sven Pastoors</i>	
12.1	Begrifflichkeiten	103
12.2	Lernbereitschaft	105
12.3	Lernfähigkeit	106
12.4	Lernmöglichkeiten	109
	Literatur	110
13	Selbst- und Zeitmanagement	113
	<i>Joachim H. Becker</i>	
13.1	Abgrenzung der beiden Begriffe	113
13.2	Selbstmanagement	113
13.3	Persönliche Veränderungen gestalten	115
13.4	Zeitmanagement	117
13.5	Methoden für effizientes Arbeiten	121
	Literatur	124
14	Medienkompetenz	125
	<i>Helmut Ebert</i>	
14.1	Begriff der Medienkompetenz	125
14.2	Bereiche der Medienkompetenz	125
14.3	Umgang mit modernen Kommunikationsmedien	126
14.4	Digitale Kompetenzen	129
	Literatur	131

III Managementkompetenzen

15	Management Skills	135
	<i>Sven Pastoors</i>	
15.1	Begrifflichkeiten	135
15.2	Führung	135
15.3	Mitarbeitermotivation	139
15.4	Ethik	142
15.5	Respekt	144
	Literatur	147
16	Werteorientierte Führung	149
	<i>Sven Pastoors</i>	
16.1	Begriff der wertorientierten Führung	149
16.2	Führungskräfte im Sinne einer wertorientierten Führung	150
16.3	Vertrauen signalisieren	150
16.4	Verantwortung übernehmen	151
16.5	Integrität und Zuverlässigkeit	152
16.6	Respekt gegenüber den Mitarbeitern	154
	Literatur	155
17	Teams	157
	<i>Joachim H. Becker</i>	
17.1	Teamarbeit	157
17.2	Definitionen des Begriffs „Team“	157
17.3	Gruppenrollen nach Quinn	159
17.4	Belbins Rollenmodell	159
17.5	Die vier Teamrollen nach Haeske	161
	Literatur	166
18	Teamführung	167
	<i>Joachim H. Becker</i>	
18.1	Teamführung	167
18.2	Teamphasen nach Bruce Tuckman	167
18.3	Kommunikationsstrukturen	169
18.4	Teamentwicklung	170
	Literatur	171
19	Konflikte	173
	<i>Joachim H. Becker</i>	
19.1	Grundlagen	173
19.2	Konfliktarten	174
19.3	Konflikteskalation	175
19.4	Konfliktkommunikation	179
	Literatur	181
20	Konfliktmanagement	183
	<i>Joachim H. Becker</i>	
20.1	Modelle zur Konfliktbewältigung	183

20.2	Grundmodelle zur Konfliktbewältigung nach Schwarz	183
20.3	Das „Konflikt Modell“ von Thomas und Kilmann	186
20.4	Konfliktbewältigung nach Königswieser	188
20.5	Sechs Phasen der Konfliktbewältigung nach Haeske	189
	Literatur	191
21	Umgang mit Mobbing, sexueller Belästigung und Stalking	193
	<i>Joachim H. Becker</i>	
21.1	Grundlagen	193
21.2	Mobbing	193
21.3	Sexuelle Belästigung	197
21.4	Stalking	198
	Literatur	199
22	Umgang mit Diskriminierung und sozialer Ungleichbehandlung	201
	<i>Joachim H. Becker</i>	
22.1	Grundlagen des respektvollen Umgangs	201
22.2	Diskriminierung	201
22.3	Soziale Ungleichbehandlung	205
	Literatur	206
IV	Interkulturelle Kompetenz	
23	Kulturelle Identität	211
	<i>Helmut Ebert, Sven Pastoors</i>	
23.1	Der Kulturbegriff: Was ist Kultur?	211
23.2	Begriff der kulturellen Identität	212
23.3	Kulturdimensionen nach Hofstede	215
23.4	Kulturelle Dilemmata	217
	Literatur	218
24	Interkulturelle Kompetenz	219
	<i>Helmut Ebert, Sven Pastoors</i>	
24.1	Begriff der interkulturellen Kompetenz	219
24.2	Bedeutung interkultureller Handlungskompetenz	219
24.3	Interkulturelle Kommunikation	221
	Literatur	224
25	Interkulturelles Lernen	225
	<i>Helmut Ebert, Sven Pastoors</i>	
25.1	Definition interkulturelles Lernen	225
25.2	Inhalte des interkulturellen Lernens	226
25.3	Formen des interkulturellen Lernens	226
	Literatur	230
	Serviceteil	231
	Stichwortverzeichnis	232

Autorenporträts



Dipl.-Soz.-Wiss. Joachim H. Becker, ist seit 15 Jahren Dozent für Kommunikation, Management und Personalwesen an der Fontys International Business School, Venlo (NL). Zudem ist er als Personalcoach und Berater für mittelständische Unternehmen und Non-Profit-Organisationen tätig. Als gelernter Schlosser und Krankenpfleger kann er sich sowohl in die Bedürfnisse der Mitarbeiter hineinversetzen als auch die Belange der Unternehmen im Fokus haben. Neben dem Studium der Organisationssoziologie war das Studium der Kommunikationspsychologie seiner Profession zuträglich. Seit Jahren begleitet er kreative Projekte wie Business-Modeling und Zeitmanagement sowie persönliches Managementcoaching.



Prof. Dr. Helmut Ebert ist Professor für Sprachwissenschaft an der Universität Bonn. Ferner berät er als Geschäftsführer der „Prof. Ebert - Kommunikationsstrategie und Coaching GmbH“ in Bochum Unternehmen und Unternehmer in Fragen der Finanzkommunikation, der sprachlichen Markenführung sowie der Change- und Innovationskommunikation. Als Coach und Trainer entwickelt er zudem Sprach- und Kommunikationskompetenzen für Führungskräfte.



Dr. Sven Pastoors ist Dozent für Social Skills und nachhaltige Innovationen an der Fontys International Business School, Venlo (NL). Zudem ist er als Referent und Kommunikationsberater für den Rednerdienst „Team Europe“ der Europäischen Kommission, den Deutschen Bundestag und das IdeenPatent Netzwerk für Kommunikation und Politische Bildung tätig. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beschäftigt sich der studierte Politikwissenschaftler unter anderem mit den Ursachen von Populismus und dem Thema Respektkommunikation. Neben Themen aus dem Bereich der Politikwissenschaft gilt sein Interesse der Ideenfindung und der Begleitung von Innovationsprojekten.

Einleitung

Sven Pastoors

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018
J.H. Becker, H. Ebert, S. Pastoors, *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-54925-4_1

1.1 Was ist eine Kompetenz?

Wer den Begriff „Kompetenz“ im Internet sucht oder in einem Lexikon nachschlägt, wird feststellen, dass es sowohl in der Literatur als auch im Internet viele unterschiedliche Definitionen des Begriffes „Kompetenz“ existieren. In einem Punkt stimmen aber alle Definitionen überein: Nicht nur unser Wissen, sondern auch unsere Kompetenzen bestimmen über unseren privaten und beruflichen Erfolg. Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff „Kompetenz“? Der deutsche Bildungsforscher Eckhard Klieme beschreibt Kompetenzen als „... bei Individuen verfügbare oder von ihnen erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen [von Motiven geleiteten] und volitionalen [vom eigenen Willen geleiteten] und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Klieme et al. 2003, S. 72). Für den beruflichen Erfolg spielen dabei vor allem die beruflichen Handlungskompetenzen eine große Rolle (vgl. Jung 2011, S. 256).

1.2 Kategorien beruflicher Handlungskompetenzen

Sowohl in Stellenanzeigen als auch in vielen Bewerbungsratgebern findet sich der Begriff der „beruflichen Handlungskompetenz“. Dieser Begriff beschreibt die Fähigkeit einer Person, in entsprechenden Situationen selbstständig und fachgerecht Probleme zu lösen bzw. Aufgaben zu bearbeiten. Berufliche Handlungskompetenz wird dabei in vier Kompetenzgruppen unterteilt:

- fachliche Kompetenzen
- soziale und kommunikative Kompetenzen
- persönliche Kompetenzen
- methodische Kompetenzen (Methodenkompetenz)

Vor allem beim Berufseinstieg spielt berufliche Handlungskompetenz eine wichtige Rolle. Während sich fachliche Kompetenzen von Beruf zu Beruf deutlich unterscheiden, ähneln sich die Anforderungen der Unternehmen im Hinblick auf soziale und kommunikative Kompetenzen.

Da wir in diesem Buch nicht alle fachlichen Kompetenzen abdecken können, konzentrieren wir uns deshalb auf die anderen drei Gruppen.

1.2.1 Fachkompetenz

Fachkompetenz ist die Befähigung zur Lösung fachbezogener Sach- und Arbeitsaufgaben. Diese umfasst neben theoretischen Kenntnissen auch praktisch anwendbares Handlungswissen und erfordert intellektuelle sowie handwerkliche Fähigkeiten und Fertigkeiten. Diese können durch Lernprozesse erworben, antrainiert und verändert werden. Die Hauptvoraussetzungen, um sich zusätzliche Fertigkeiten anzueignen, sind ein umfangreiches Grundwissen und solide Grundfertigkeiten (fachliche Fertigkeiten und Kenntnisse).

Um fachbezogene Aufgabenstellungen lösen zu können, benötigen wir außerdem Fach- und Expertenwissen. Dies wird vor allem durch eine gute Ausbildung, Erfahrung und fachspezifische Weiterbildung erworben. Meistens reicht es jedoch nicht aus, nur in einem Aufgabengebiet kompetent zu sein. Deshalb sind fachübergreifende Kenntnisse ebenfalls hilfreich.

1.2.2 Sozial-kommunikative Kompetenzen

Die sozial-kommunikativen Kompetenzen umfassen alle Kenntnisse und Fähigkeiten, die uns dazu befähigen, in zwischenmenschlichen Beziehungen angemessen zu kommunizieren und zu handeln.

Um mit anderen Menschen erfolgreich zusammenarbeiten zu können, ist es notwendig, deren Bedürfnisse zu erkennen und darauf einzugehen. Dieser Aspekt gewinnt bei Gruppen- und Teamarbeit zunehmend an Bedeutung.

Sozial-kommunikative Kompetenzen umfassen beispielsweise:

- Einfühlungsvermögen/Empathie
- Kommunikations- und Überzeugungskraft
- Konfliktfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Verhandlungsgeschick

1.2.3 Persönliche Kompetenzen

Die persönlichen Kompetenzen bzw. Selbst- oder Persönlichkeitskompetenzen beinhalten Fähigkeiten und Einstellungen, in denen sich unsere persönliche Haltung zur Welt und insbesondere zur Arbeit widerspiegelt. Persönlichkeiten sind begabte, entschieden auftretende Personen mit einer starken Ausstrahlung. Sie bewältigen ihre Aufgaben selbstständig und eigenverantwortlich und erbringen Leistungen für sich, ihre Mitmenschen und die Gesellschaft. Zu den persönlichen Kompetenzen gehören:

- werteorientiertes Handeln (ethische Kompetenz, Bewusstsein über eigene Normen und Werte)
- Verantwortungsbewusstsein
- Eigeninitiative
- Kritikfähigkeit (äußern von konstruktiver Kritik, aber auch sachliche Kritik annehmen, akzeptieren und verarbeiten)

1.2.4 Methodenkompetenzen

Die Methodenkompetenzen umfassen alle fachübergreifenden Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die es uns ermöglichen, Aufgaben und Probleme zu bewältigen, indem sie uns die Auswahl, Planung und Umsetzung sinnvoller Lösungsstrategien ermöglichen. Hierzu gehört beispielsweise die Fähigkeit, Sachwissen zielgerichtet aufzuarbeiten und anzuwenden.

Methodenkompetenzen befähigen uns somit, Probleme systematisch zu bearbeiten sowie Informationen und Lösungsansätze kreativ zu kombinieren. Dabei nutzen wir moderne Arbeitsmittel und Methoden, um uns innerhalb kürzester Zeit neues Fachwissen anzueignen (vgl. Rappold 2011, S. 84). Hierzu werden unter anderem folgende Fähigkeiten benötigt:

- Lernkompetenz (Transferfähigkeit)
- Medienkompetenz (Informationsbeschaffungsfähigkeit)
- Ideenmanagement (Kreativität)
- Projektmanagement (lösungsorientiertes Denken, Planungsfähigkeit)

Zusätzlich zu sozialen Kompetenzen, persönlichen Kompetenzen und Methodenkompetenzen werden in diesem Buch noch zwei weitere Kompetenzbereiche definiert und vorgestellt: die Managementkompetenz und die kulturelle bzw. interkulturelle Kompetenz. In beiden Fällen handelt es sich nicht um selbstständige Kompetenzgruppen, sondern um Querschnittskompetenzen, bei denen Kenntnisse und Fähigkeiten aus den vier zuvor genannten Kompetenzbereichen zum Einsatz kommen.

1.2.5 Managementkompetenz

Zur Managementkompetenz zählen alle Fach- und Handlungskompetenzen, die zur Führung eines Unternehmens und/oder der Mitarbeiter benötigt werden (Management Skills):

- werteorientierte Führung
- Teammanagement
- Konfliktmanagement
- Umgang mit Diskriminierung oder Mobbing

Neben den Managements Skills spielen bei der Leitung eines Unternehmens und der Personalführung ethische Grundsätze und Respekt gegenüber allen beteiligten Stakeholdern eine wichtige Rolle. Diese Begriffe werden deshalb in diesem Buch ebenfalls erläutert.

1.2.6 Kulturelle bzw. interkulturelle Kompetenz

Kulturelle Kompetenz beschreibt die Kenntnis und die erfolgreiche Nutzung eines gemeinsamen Systems von Symbolen, Normen und Regeln, die unser Verhalten innerhalb einer Gruppe bestimmen (vgl. Vester 1998, S. 99 ff.). Jedes Mitglied einer kulturellen Gruppe hat sowohl eine persönliche als auch eine Reihe kollektiver kultureller Identitäten, die es ihm ermöglichen, sich in verschiedenen Situationen angemessen zu verhalten. Gleichzeitig bewerten wir das Verhalten anderer – bewusst oder unbewusst – durch unsere eigene „kulturelle Brille“.

Wie die kulturelle Kompetenz zählt auch die interkulturelle Kompetenz zu den Querschnittskompetenzen. Der Kulturwissenschaftler Jürgen Bolten definiert interkulturelle Handlungskompetenz deshalb als „übergreifende internationale Handlungskompetenz, die sich aus den

interdependenten Bereichen der individuellen, sozialen, fachlichen und strategischen Kompetenz konstituiert und interkulturelle Kompetenz dabei gleichsam als Bezugsrahmen versteht“ (Bolten 2001, S. 915). Zu diesen Fähigkeiten zählen unter anderem:

- Kenntnis der Sprache und Symbole einer Gruppe und die Fähigkeit, sich im sozialen Kontext angemessen auszudrücken (Sprachkompetenz)
- Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen, die Bedürfnisse anderer zu erkennen sowie adäquat und sensibel darauf zu reagieren (Einfühlungsvermögen/Empathie)
- Kenntnisse und Erfahrungen betreffend anderer Kulturen, Personen, Einstellungen und Verhaltensweisen
- kritischer Umgang mit eigenen Vorurteilen/Stereotypen gegenüber anderen Kulturen, Personen, Einstellungen und Verhaltensweisen (Toleranz und Offenheit)

1.3 Lassen sich Kompetenzen messen?

Die meisten Kompetenzen sind erlern- und trainierbar, aber ist deren Erfolg auch messbar? Um diese Frage beantworten zu können, ist es zunächst erforderlich, sich die Merkmale der Kompetenzen bewusst zu machen, die das Verhalten bei der Arbeit oder im Gespräch beschreiben. Dies gelingt am besten, wenn die jeweiligen Kompetenzen so genau wie möglich beschrieben werden.

Die Definitionen der Kompetenzen implizieren, dass in den Kompetenzen vor allem Persönlichkeitsmerkmale, technische Fertigkeiten und Handlungsfähigkeiten verankert sind. Diese lassen sich zwar mithilfe von Tests und in psychologischen Messverfahren messen. Die Addition der Ergebnisse hilft uns aber nicht weiter. Es gilt daher, andere Kompetenzmessverfahren zu entwickeln. Zur Erfassung sozial-kommunikativer oder persönlicher Kompetenzen eignet sich daher am besten die Beobachtung der betreffenden Person (vgl. Erpenbeck und Rosenstiel 2007).

Um am Ende auch valide Aussagen treffen zu können und Beurteilungsfehler zu minimieren, empfiehlt sich eine Beobachtung zweiter Ordnung. Dabei werden nicht nur die zu bewertenden Personen (z. B. Bewerber) beobachtet, sondern auch deren Beobachter (z. B. Prüfer): „Beobachter zweiter Ordnung ist jeder Beobachter, der einen Beobachter beobachtet. Bei Beobachtung zweiter Ordnung geht es um Wie-Fragen. Hier werden Beobachtungen beobachtet“ (Krause 2005, S. 129). Dabei zeigt sich allerdings, dass die Messung der Kompetenzen mit großem personalen und zeitlichen Aufwand verbunden ist. Deshalb ist es ratsam, vor der Kompetenzmessung eine Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen, um zu prüfen, ob sich der entstehende Aufwand im Einzelnen lohnt. Die Leitfrage sollte dabei sein, wie nutzbringend eine Messung der Kompetenzen wirklich ist (vgl. Jung 2011, S. 256).

Andererseits können wir Kompetenzen zwar messen und erlernen, aber das heißt noch lange nicht, dass sie etwas über unsere Persönlichkeit aussagen. Ein starker Charakter macht noch keine Persönlichkeit aus. Eine Persönlichkeit können wir auf Zeit sein, und sie dann wieder verlieren. Persönlichkeiten brauchen keine äußeren Macht- und Druckmittel, um Einfluss auszuüben. Sie üben Einfluss durch ihr Verhalten aus und durch die Faszination, die von ihnen ausgeht (vgl. Lützeler 1978, S. 22–32 und 130 f.).

Mit dem Kompetenzbegriff, wie er heute weithin propagiert wird, ist vornehmlich das verbunden, was quantifizierbar ist, was sich berechnen lässt. Damit nimmt das Leistungsdenken „die ganze Seele in Beschlag“, aber „je höher Dinge im Rang stehen, umso weniger lassen sie sich beherrschen und machen“ (Lützeler 1978, S. 98).

Literatur

- Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (2011) Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR), vom 22.03.2011. http://www.dqr.de/media/content/Der_Deutsche_Qualifikationsrahmen_fue_lebenslanges_Lernen.pdf (Zugriff: 23.09.2016)
- Bolten J (2001) Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In: Clermont A et al. (Hrsg) Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München
- Erpenbeck J, von Rosenstiel L (2007) Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart
- Jung H (2011) Personalwirtschaft, 9. Aufl. München
- Klieme E et al. (2003) Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandards. Eine Expertise. BMBF. Berlin
- Krause D (2005) Luhmann-Lexikon, 4. Aufl. Stuttgart
- von der Linde B, von der Heyde A (2007) Psychologie für Führungskräfte, 2. Aufl. München
- Lützel H (1978) Persönlichkeiten. Freiburg
- Mair M (2015) Interaktiver Kompetenzatlas. FH Wien, Institut für Tourismus-Management. http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=500 (Zugriff: 23.09.2016)
- Rappold E et al. (2011) Kompetenzmodell für Pflegeberufe in Österreich. Im Auftrag des Österreichischen Gesundheits- und Krankenpflegeverbands (ÖGKV) Landesverband Steiermark, Wien. https://www.oegkv.at/fileadmin/user_upload/Diverses/OEGKV_Handbuch_Abgabeversion.pdf (Zugriff: 23.09.2016)
- Vester H-G (1998) Kollektive Identitäten und Mentalitäten – von der Völkerpsychologie zur kulturvergleichenden Soziologie und interkulturellen Kommunikation, 2. Aufl. Frankfurt a. M.

Sozial-kommunikative Kompetenzen

- Kapitel 2** **Bedeutung sozialer Kompetenzen – 9**
Helmut Ebert
- Kapitel 3** **Kommunikationsmodelle: Grundlagen – 19**
Helmut Ebert
- Kapitel 4** **Kommunikationsmodelle: Umfassendere
Erklärungsansätze – 25**
Helmut Ebert
- Kapitel 5** **Formen der Kommunikation – 33**
Helmut Ebert, Joachim H. Becker
- Kapitel 6** **Persönliche Kompetenzen – 43**
Joachim H. Becker, Sven Pastoors
- Kapitel 7** **Sozial-kommunikative Kompetenzen – 51**
Joachim H. Becker, Sven Pastoors
- Kapitel 8** **Präsentieren und Visualisieren – 59**
Sven Pastoors



Sozial-kommunikative Kompetenzen (Acryl, © Joachim Becker 2016)

Wenn man schnell vorankommen will, muss man allein gehen.
Wenn man weit kommen will, muss man zusammen gehen.
(Altes indianisches Sprichwort)

Bedeutung sozialer Kompetenzen

Helmut Ebert

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018
J.H. Becker, H. Ebert, S. Pastoors, *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-54925-4_2

2.1 Bedeutung sozialer Kompetenzen für den Erfolg von Kommunikation

Soziale und persönliche Kompetenzen sind entscheidend für den Erfolg im Berufs- und Privatleben. Sie sind die zentralen Voraussetzungen für die Kommunikation und Kooperation mit anderen Menschen. So werden Kompetenzen unter anderem

- zum Erwerb und Einsatz neuen Wissens,
- zum Austausch und Erwerb von Informationen,
- zum Aufbau und zur Pflege von Beziehungen,
- zur Lösung von Problemen und
- zum Erreichen persönlicher Ziele benötigt.

Der Kommunikationswissenschaftler Bernd LeMar beschreibt in seinem Buch *Kommunikative Kompetenz* die Bedeutung sozialer Kompetenzen für das Gelingen einer Kommunikation und somit für den langfristigen Erfolg einer Zusammenarbeit. Dabei spielen Vertrauen, Aufmerksamkeit und emotionale Intelligenz eine zentrale Rolle (vgl. LeMar 1997, S. 178–181). Deshalb werden neben dem Begriff der Kooperation kurz diese drei Begriffe erläutert, bevor in den folgenden Kapiteln die unterschiedlichen Modelle und Formen der Kommunikation vertieft werden.

2.2 Kooperation

Die wichtigsten Voraussetzungen, um die eigenen Ziele dauerhaft mit möglichst geringem Ressourceneinsatz zu erreichen, sind die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Kooperation. Die US-amerikanische Politikwissenschaftlerin Helen Milner definiert Kooperation als „zielgerichtetes Verhalten, das eine wechselseitige Anpassung der [...] Interessen nach sich zieht, sodass am Ende alle Seiten davon profitieren“ (Milner 1992, S. 468). Der wechselseitige Vorteil einer vertrauensvollen Beziehung entsteht allerdings nur unter folgenden Bedingungen:

- **Die Kooperation wird langfristig von gemeinsamen Interessen getragen:** Kooperation setzt eine Schnittmenge gemeinsamer Interessen der beteiligten Akteure voraus. Ziele einer längerfristigen Zusammenarbeit sind dabei das Schaffen eines gemeinsamen Nutzens, die Lösung gemeinsamer Probleme und/oder die Steigerung des gemeinsamen Akteurspotenzials (vgl. Meyers 2000, S. 449).

- **Der eigene Einsatz ist überschaubar:** Wenn außergewöhnlich viel auf dem Spiel steht, bringt uns oder unserem Gegenüber das einmalige Übervorteilen der anderen Seite unter Umständen einen größeren Gewinn als eine langfristige Zusammenarbeit. Es ist daher rational, wenn wir uns in solchen Situationen deutlich misstrauischer verhalten als sonst.
- **Es besteht Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit:** Wenn wir mit einer Person nur einmalig zusammenarbeiten, ist es wirtschaftlich betrachtet rational, wenn beide Seiten versuchen, so viel wie möglich für sich selbst herauszuholen (vgl. Trivers 1971, S. 35 f.). Ein Beispiel dafür sind große öffentliche Bauvorhaben. Vor allem wenn es sich um einmalige Projekte handelt, ist die Verlockung für ein Bauunternehmen groß, seine Kunden zu übervorteilen, da ein Folgegeschäft höchstwahrscheinlich nicht zustande kommen wird. Im normalen Wirtschaftsleben hingegen ist das anders. Ein Bäcker hat Interesse daran, am nächsten Tag weitere Brötchen zu verkaufen und geht daher respektvoll mit den Interessen seiner Kunden um.

Der Wissenschaftler Robert Trivers erklärt die aktive Bereitschaft zu einer konstruktiven Zusammenarbeit mithilfe der Theorie des reziproken Altruismus (Trivers 1971, S. 35–37). Nach Trivers sind Menschen dazu bereit, offen mit anderen zusammenzuarbeiten und ihnen zu helfen, wenn sie erwarten können, dass sie in Zukunft selber mit Hilfe rechnen können bzw. dass ihnen ihr Verhalten in Zukunft auf eine gewisse Art vergütet wird (vgl. Trivers 1971, S. 35–37).

2.2.1 Anwendung in der Praxis

In der modernen Ökonomie wurde bereits mehrfach bewiesen, dass auf Dauer nur Kooperationsgewinne wirklich nachhaltig sind (vgl. Rolke 2005). „Als anschauliches Beispiel für die Überlegenheit kooperativen Handelns und Empathie kann eine Horde von ‚homo oeconomicus‘ angesehen werden, bei der sich die stärksten und schnellsten Mitglieder der steinzeitlichen Horde bei einem Angriff eines Säbelzahn timers erfolgreich auf die Bäume retteten, während die Schwangeren, Mütter und Kinder gefressen wurden. Der ‚homo cooperativus‘ war in dieser gleichen Situation bereit, gemeinsam den Säbelzahn timer zu töten, wenn sich ausreichend viele Gleichgesinnte daran beteiligten. Offensichtlich war die Horde der ‚homo cooperativus‘ überlebensfähiger als die der ‚homo oeconomicus‘“ (mit freundlicher Genehmigung von Holger Rogall © Rogall 2012, S. 214).

Wer seine Interessen rücksichtslos durchsetzt, verprellt seine Mitmenschen. Er verbaut sich so die Chance, in Zukunft mit denselben Partnern zusammenzuarbeiten. Kurzfristig kann er seine Mitmenschen möglicherweise übervorteilen, doch auf dieser Basis kann sich keine langfristige Zusammenarbeit entwickeln. Wer derart kurzsichtig und egoistisch handelt, muss sich ständig neue Partner suchen und verliert auf diese Weise Zeit. Deshalb erzielt er am Ende ein schlechteres Ergebnis als jemand, der mit seinen Mitmenschen im Rahmen einer Kooperation vertrauensvolle Beziehungen zum beiderseitigen Vorteil („Win-win-Situation“) aufbaut. Wir kooperieren somit mit anderen nicht aus reiner Nächstenliebe, sondern aus rational kalkuliertem Eigeninteresse. Kooperation kann dabei sowohl auf freiwilligen Vereinbarungen zwischen den beteiligten Akteuren als auch auf dem Prinzip der Erwartungsverlässlichkeit künftigen Handelns beruhen.

Die Bereitschaft, miteinander zu kooperieren, wird von unseren Zukunftserwartungen beeinflusst. Je größer die Wahrscheinlichkeit ist, dass sich die Gegenseite in Zukunft kooperativ verhält, desto größer ist die eigene Bereitschaft, in der Gegenwart mit ihr zu kooperieren (vgl. Milner 1992, S. 474 f.).

Gemäß Holger Rogall hat der Mensch „... gelernt, dass, seinen Nutzen auf Kosten anderer kurzfristig zu maximieren, zu einer suboptimalen Bedürfnisbefriedigung und Überlebenschance

führt. Da er erkennt, dass er auf die Bestätigung und die Hilfe anderer angewiesen ist, wird er versuchen, dafür zu sorgen, dass es (in Maßen) auch seinen Mitmenschen gut geht, weil sie dann zu größeren materiellen und immateriellen Gegenleistungen und der Erzeugung von Synergieeffekten bereit sind“ (mit freundlicher Genehmigung von Holger Rogall © Rogall 2012, S. 214). Um ein optimales Ergebnis zu erzielen, empfiehlt es sich daher, bei einer langfristig angelegten Zusammenarbeit auf gegenseitiges Vertrauen zu setzen. Dies setzt jedoch „aufmerksames“ Vertrauen voraus. Wer sich unabhängig vom Verhalten seiner Mitmenschen immer kooperativ verhält, ermutigt sie dazu, ihn auszunutzen und ihre eigenen Interessen in den Vordergrund zu stellen. Wenn wir eine „Strategie gegenseitigen Vertrauens“ verfolgen, verzichten wir nicht auf Kontrolle und Sanktionen, sondern verhalten uns in jeder Hinsicht absolut berechenbar.

2.3 Vertrauen

Eine wichtige Voraussetzung für jede Art von Beziehung ist gegenseitiges Vertrauen. Dabei werden viele unterschiedliche Arten des Vertrauens unterschieden:

- **personales Vertrauen** (als Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Menschen)
- **Vertrauen in Institutionen** (z. B. als Vertrauen in deren Wertintegrität)
- **Vertrauen in Organisationen** (z. B. als Vertrauen der Kunden auf die Kompetenz und Leistung im konkreten Fall)
- **Systemvertrauen** als Grundlage systemischer Sicherheit in Bereichen wie Recht (z. B. als Recht auf eine Gegendarstellung), Versicherungen (z. B. als Schadenersatz) oder Geldwesen (z. B. in Form von Wertbeständigkeit)

Für den Erfolg einer Zusammenarbeit kommt es vor allem auf das personale Vertrauen an, das sowohl Selbstvertrauen als auch Kooperations- und Koordinationsvertrauen umfasst. Nach Hubig (2014, S. 351–370) wird Vertrauen durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Vertrauen beruht auf einer riskanten Vorentscheidung zugunsten eines erwarteten Nutzens bzw. Kooperationsgewinns.
- Diese Vorentscheidung ist deshalb riskant, weil wir im Fall einer Enttäuschung einen Schaden in Kauf nehmen müssen.

Vertrauen ist ein wichtiger Faktor für das Gelingen einer Kommunikation und den Erfolg unseres Handelns. Gemäß dem Psychologen Martin Dießel bezieht sich Vertrauen „immer auf zukünftige Handlungen oder Entscheidungen und ist gekennzeichnet durch die Erwartung, dass das Gegenüber sich wohlwollend verhalten wird, einen Aspekt der Ungewissheit bzw. das Vorhandensein eines Risikos und den Verzicht auf Kontrolle“ (Dießel 2012, S. 12). Ohne ein solches Grundvertrauen wären zwischenmenschliche Beziehungen gar nicht möglich. Die moderne Gesellschaft würde nicht funktionieren, wenn wir jedem Menschen, den wir neu kennenlernen oder der uns auf der Straße begegnet, unterstellen würden, dass er uns möglicherweise ausrauben oder ermorden möchte (vgl. Berner 2011). Jeder von uns wägt genauestens ab, wem er in welcher Situation wie viel Vorschuss gewährt. Wenn uns nachts auf einer dunklen Straße eine zwielichtige Gestalt entgegenkommt, gewähren wir dieser Person einen geringeren Vertrauensvorschuss als tagsüber in der Fußgängerzone.

Unser gesamtes Zusammenleben basiert auf der Erwartung, dass sich unsere Mitmenschen friedvoll und gesittet verhalten. So lässt sich erklären, wieso jemand seinen Sitznachbarn im Café bittet, kurz auf seine Koffer aufzupassen, obwohl er diesem vor einer Stunde zum ersten Mal begegnet ist. Die Wahrscheinlichkeit, dass es sich hierbei um einen Dieb handelt, ist genauso