

**Eric Adler**



**SCHLÜSSELFAKTOR  
MOTIVIZOS  
RETENZ**

**Was uns allen fehlt und  
wir noch lernen können**

**Econ**

Eric Adler



**SCHLÜSSELFAKTOR  
SOMATIZIEREN  
KOMPETENZ**

Was uns allen fehlt und  
wir noch lernen können

Econ

Eric Adler

# **Schlüsselfaktor Sozialkompetenz**

Was uns alles fehlt und  
wir noch lernen können

Econ

Besuchen Sie uns im Internet:

[www.ullstein-buchverlage.de](http://www.ullstein-buchverlage.de)

Alle Rechte vorbehalten. Unbefugte Nutzungen, wie etwa Vervielfältigung, Verbreitung, Speicherung oder Übertragung können zivil- oder strafrechtlich verfolgt werden

Econ ist ein Verlag der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN: 978-3-8437-0179-2

© der deutschsprachigen Ausgabe  
Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2012

Alle Rechte vorbehalten

Satz und eBook: Pinkuin Satz und Datentechnik, Berlin

# INHALTSVERZEICHNIS

## VORWORT

## KAPITEL 1

## KAPITEL 2

Was ist soziale Kompetenz?

Zum Lernen ist es nie zu spät!

Konditionierungen – Wie wir werden, was wir sind

## KAPITEL 3

Grund 1: Sinkende Kommunikationsfähigkeit

Grund 2: Auflösung der gesellschaftlichen Strukturen

Grund 3: Fehlgeleitete Emanzipation

Grund 4: Irreführende Rolemodels

Grund 5: Zu viele Möglichkeiten mit weitreichenden Folgen

## KAPITEL 4

Krieg der Generationen

Den Fehler bei der Wurzel packen – aber wo ist sie?

Die Schule wird sozial kompetent

Vielfalt statt Einfalt

## KAPITEL 5

Was geht mich das an?

Täglich grüßt das Murmeltier

Raus aus der Komfortzone

Sozialkompetenz lernen

Die drei Anwendungsbereiche der Sozialkompetenz

Sozialkompetenz live

## KAPITEL 6

1. Das Gesetz der Verantwortung:

Übernehmen Sie Verantwortung für Ihr Denken!

2. Das Gesetz des Lernens: Suchen Sie ständig

Weiterentwicklung!

3. Das Gesetz des Willens:

Wirklich wollen - anstatt wünschen, träumen, hoffen!

4. Das Gesetz des Angriffs: Weniger reden - mehr handeln!

5. Das Gesetz des Vertrauens: 100-prozentig zuverlässig sein -

sich selbst und anderen gegenüber

6. Das Gesetz der Wirklichkeit:

Sich ehrlich für andere interessieren - und sie verstehen

7. Das Gesetz der Anpassung: Nicht mitschwimmen oder mitreißen lassen, sondern stets bewusst entscheiden!

8. Das Gesetz der Führung: Authentisch sein - immer und überall!

9. Das Gesetz des Ausgleichs: Gib so viel, wie du nehmen willst -

nimm so viel, wie du geben willst!

10. Das Gesetz des Wachstums: Schritt für Schritt zum Ziel

11. Das Gesetz der Verteidigung: Das Ich streichen - das Wir denken

12. Das Gesetz des Nutzens: Zuerst geben - dann nehmen!

## KAPITEL 7

Alle wollen nur das eine!

Die passende Persönlichkeit

## NACHWORT

## ANHANG

# VORWORT

## IM FREIEN FALL

Wissen Sie, dass es Menschen gibt, die keine Nachrichten mehr anschauen wollen? Vielleicht gehören Sie zu jenen, die immer öfter denken, dass die Welt verrückt ist. Kriege, Umweltkatastrophen, Wirtschaftskrisen, Terroranschläge – gibt es nichts anderes mehr? Muss ich mir diese Informationsflut an Horrormeldungen überhaupt antun?

Es gelingt uns immer seltener, hinter die Nachrichten zu schauen, also das Warum von der schlichten Bilanz des Schreckens zu trennen. Denn das würde bedeuten, das große schreckliche Ganze betrachten und verstehen zu müssen.

### **Begleiten Sie mich auf eine abenteuerliche Reise ...**

Lassen Sie uns einen Blick in die Vergangenheit, in die Gegenwart und in die Zukunft werfen: Was ist es, das unsere Gesellschaft zusammenhält, woran krankt sie und woran könnte sie zerbrechen? Können wir noch all das erfassen, was um uns herum geschieht? Auf den folgenden Seiten habe ich für Sie einige Szenarien zusammengestellt, und ich frage Sie: Sind diese tatsächlich eingetreten, sind sie »frei befürchtet«, oder handelt es sich um eine logische Weiterführung des Ist-Zustands? Entscheiden Sie selbst!

# KAPITEL 1

## WIE UNSERE GESELLSCHAFT ZERBRICHT

### *Szenario 1*

Amokläufe an Schulen und Universitäten, in Supermärkten, Krankenhäusern und auf Großveranstaltungen sind traurige Realität. Im Internet gibt es eine Plattform, auf der man die grausigen Details in einem Ranking abrufen kann: Wer hat wann und wo wie viele Menschen durch einen Amoklauf getötet oder verletzt? Hat der Amokläufer seine »Mission« überlebt, hat er sich das Leben genommen oder wurde er getötet? Das Portal ist in Wahrheit die geschickte Tarnung eines Anbieters, bei dem man folgende Wetten abschließen kann: Wann findet der nächste Amoklauf statt? In welchem Land wird er passieren? Wie viele Tote, wie viele Verletzte wird es geben? Überlebt der nächste Amokläufer oder wird er getötet? Höhere Quoten gibt es, wenn man die Anzahl der Täter bestimmt: Einer? Zwei? Drei? Oder mehr? Das Portal wird noch als Insider-Tipp gehandelt, erfreut sich aber immer größeren, internationalen Interesses. Aufgrund moralischer Bedenken versuchte die Regierung jenes Landes, in dem der Provider seinen Sitz hat, diese Wetten zu verbieten. Dieses Vorhaben scheiterte jedoch am Gerichtshof der Europäischen Union: Die Klage wurde mit der Begründung abgelehnt, dass ein Verbot der freien Marktwirtschaft zuwiderliefe.

### *Szenario 2*

Im Rahmen eines Wirtschaftsgipfels werden besonders erfolgreiche Top-Manager geehrt. Dort gibt es Auszeichnungen für »Effizienten Umgang mit Humankapital« und »Konsequentes Erreichen der



vorgegebenen Quartalszahlen«. Der Laudator macht sich in seiner Rede über veraltete Parameter wie Moral, Ethik und soziale Verantwortung lustig und lobt im Gegenzug die Eliminierung veralteter gesellschaftlicher Rollenmodelle, die auf solche »Moralvorstellungen« noch Wert legten. Er erntet stehende Ovationen.

### *Szenario 3*

Politiker aller Couleur können immer häufiger nur noch unter Polizeischutz ihrer Tätigkeit nachgehen. Es kommt zusehends zu tätlichen Übergriffen, wenn sie sich in der Öffentlichkeit zeigen. Es gibt vermehrt Anträge, die Politikern nicht nur während ihrer aktiven Amtszeit Polizeischutz zusichern wollen, sondern diesen Anspruch auf Lebenszeit festschreiben möchten. Im Volksmund wird die Amtszeit eines Politikers vermehrt als »Lügenzeit« bezeichnet. Vielen bleibt daher nach dem Abschied aus dem aktiven politischen Leben nur die Emigration in andere Länder.

### *Szenario 4*

Mediziner stehen vor einem Rätsel: Obwohl sich das Bewusstsein für gesunde Ernährung in den letzten Jahren stark verbreitet hat und der medizinische Fortschritt vielen Erkrankungen ihren Schrecken nehmen konnte, wird der gesundheitliche Status des Durchschnittsbürgers kontinuierlich schlechter. Als eine der Hauptursachen gilt mittlerweile das »Frustessen«, welches nicht nur zu Übergewicht führt, sondern auch zu degenerativen Gelenkerkrankungen und psychischen Problemen.

### *Szenario 5*

Die Jugendarbeitslosigkeit ist in einigen Industrienationen auf über 30 Prozent gestiegen, europaweit liegt der Durchschnitt bei 20,5 Prozent. Viele Jugendliche bezeichnen sich selbst als die »betrogene Generation«, weil sie von vorherigen Generationen einen riesigen

Schuldenberg geerbt haben, aber nicht über die nötigen Ressourcen verfügen, diesen jemals abzubauen. Die Schäden an Natur und Umwelt sind so eklatant, dass in weiten Teilen der Welt eine Regeneration unwahrscheinlich ist. Auch jene Jugendlichen, die Arbeit gefunden haben, leiden unter der Entwicklung, da sie gezwungen sind, so hohe Abgaben zu zahlen, dass ihnen selbst nicht genug zum Leben bleibt. Ein tiefgreifender Generationenkonflikt droht.

### *Szenario 6*

Immer häufiger kommt es zu bürgerkriegsähnlichen Auseinandersetzungen zwischen Jugendlichen und der älteren Generation. In fast allen europäischen Metropolen lassen sich solche Ausschreitungen gewaltbereiter junger Menschen beobachten. Vor diesem Hintergrund finden die »DOG«-Initiativen vieler Städte großen Anklang. DOG steht für »District of the older generation«. In diesen besonders abgesperrten und sowohl mit Zäunen als auch kontrollierten Zufahrten gesicherten »Rentnervierteln« können ältere Menschen besondere Sicherheitsdienstleistungen buchen, beispielsweise einen Begleitschutz beim Verlassen des Hauses. Auf kommunaler Ebene plant man in U-Bahn-Stationen altersgerechte und von Sicherheitspersonal geschützte Zu- und Abgänge sowie eigene Waggons, damit die Generation 50 plus unbehelligt bleibt.

### *Szenario 7*

Alte und/oder pflegebedürftige Familienmitglieder werden aus dem Haus verbannt und in einem »Pflege-Container« im Garten untergebracht. Diese mobilen Pflegestationen in Größe eines Gartenhäuschens für jeweils einen Senioren sind videoüberwachte und mit modernster Technik ausgestattete Wohnzellen, die die Altenpflege im häuslichen Rahmen künftig kostengünstig ersetzen sollen.

Krankenkassen und Verbände sprechen von einer kostengünstigen Versorgungsmöglichkeit.

### *Szenario 8*

Immer mehr Ordnungskräfte lassen ihrer Aggressivität freien Lauf und werden selbst zur Bedrohung. So berichtete die Presse über einen Fall, in dem sechs Polizisten auf einen Obdachlosen einprügelten. Dieser wurde fünfmal mit Stromstößen eines Elektroschockers bewegungsunfähig gemacht, dann verprügelt und mit dem Kopf mehrfach gegen die Bordsteinkante geschlagen. Die Umstehenden filmten den Vorfall mit ihren Handy-Kameras und schlossen Wetten ab, ob das Opfer überleben werde oder nicht. Erst als sich der Obdachlose nicht mehr bewegte und die Rettungsteams eintrafen, ließen die Polizisten von ihm ab.

### *Szenario 9*

Zu tumultartigen, schrecklichen Szenen kam es am Flughafen einer kleinen Ferieninsel, weil die Flugpreise erhöht werden sollten. Die Fluggäste gerieten darüber so in Rage, dass der Streit eskalierte und eine Schießerei begann. Die Bilanz des Schreckens: vier tote und 13 zum Teil schwer verletzte Personen.

### *Szenario 10*

Um auch Beamte an der Rückführung der Staatsverschuldung zu beteiligen, werden immer mehr Behörden von Beamten selbst gesäubert, um die Kosten für das Reinigungspersonal einzusparen. In einer Dienststelle kam es zu Beschwerden, da sich trotz intensiver Reinigungsmaßnahmen in einem Großraumbüro seit Tagen ein unerträglicher Gestank verbreitete. Schließlich wurde die Grundreinigung durch ein Unternehmen genehmigt. Die Raumpflegekräfte entdeckten dabei die verwesende Leiche einer Beamtin, die seit mindestens einer Woche tot an ihrem Schreibtisch gesessen hatte. Der Todesfall war

niemandem aufgefallen, da unter den Beamten direkte Kontakte nicht üblich sind. Die Kommunikation innerhalb der Behörde findet ausschließlich per E-Mail statt und beschränkt sich nur auf das Notwendigste.

### *Szenario 11*

Das Waffengesetz innerhalb der EU soll an das der USA angepasst werden. Käme es dazu, dürfte künftig jeder Staatsbürger und Ausländer mit unbefristeter Aufenthaltserlaubnis sich innerhalb seines Bundesstaats eine Waffe kaufen und diese auch geladen bei sich tragen. Anlass für diese Gesetzgebungsinitiative in der EU ist eine dringliche Bitte öffentlicher Schulen, die es ihren Lehrern ermöglichen wollen, sich künftig effektiver gegen aggressive Schüler zu verteidigen. Auch in Hinblick auf die zahlreichen Amokläufe in öffentlichen Einrichtungen findet diese Gesetzesinitiative immer mehr Anhänger.

### *Szenario 12*

»Happy Slapping« ist der neueste Unterhaltungstrend bei Jugendlichen. Dabei wählen sie ein meist unbekanntes und ahnungsloses Opfer aus und verprügeln dieses vor laufender Kamera. Das Videomaterial wird dann ins Internet gestellt. Eine Steigerung davon ist das sogenannte »Happy Stabbing«, bei dem Jugendliche mit dem Messer auf einen anderen Jugendlichen oder Erwachsenen einstechen. Dabei wetten sie, der wievielte Stich für das Opfer tödlich sein wird. Sowohl das Video als auch der stolze Gewinner werden im Netz veröffentlicht.

### *Szenario 13*

Ultimate Fighting ist ein Kampfsport, welcher ohne Schutz und fast ohne Regeln ausgetragen wird und bislang als brutalste Sportart überhaupt gilt. Aktuell denkt man darüber nach, diese als olympische Disziplin zuzulassen, um das Interesse der Jugend an Olympia neu zu beleben. Alternativen wie Wrestling oder Boxen scheinen dafür nicht

geeignet, denn sie sind den Jugendlichen zu »weich« und »durchgestylt«.

### *Szenario 14*

Ein Streik der Berliner Busfahrer sorgte unlängst für Empörung: Diese weigerten sich, ihrer Arbeit nachzugehen, weil innerhalb des vorherigen Monats mehr als ein Drittel von ihnen von Passagieren ohne erkennbaren Grund zusammengeschlagen worden waren. Es scheint sich dabei um eine Modeerscheinung zu handeln.

### *Szenario 15*

Fans werden zu Fanatikern: Aufgrund der immer schlimmer werdenden Ausschreitungen gewaltbereiter Hooligans bei Fußballspielen beschließt die FIFA die Einrichtung sogenannter TV-Studio-Hallen zur Übertragung von Fußballspielen. Spiele in Stadien mit mehreren Tausend Zuschauern werden damit schon bald der Vergangenheit angehören, da die Betreiber der zunehmend in privater Hand befindlichen Spielstätten die Risiken solcher öffentlichen Veranstaltungen nicht mehr tragen können. Die großen Studio-Hallen fassen künftig nur noch zwei- bis dreitausend sicherheitsüberprüfte Zuschauer, die zudem während des Spiels videoüberwacht werden, um eine eventuelle Gewaltbereitschaft frühzeitig zu erkennen und zu unterbinden.

### *Szenario 16*

Zunehmende Terrorgefahr sowie die Gefahr von Amokläufen zwingen den Staat zu einer umfassenden Kontrolle seiner Bürger. Sämtliche Daten aller Bürger werden EU-weit vernetzt und für alle Behörden zugänglich gemacht. Dies gilt für Finanzämter, Banken, Polizei oder Fluggesellschaften, für Standesämter, Gerichte und Arbeitgeber, Schulen und Universitäten. Hinzu kommen die Daten aller Überwachungskameras auf Straßen, in Gebäuden und Wohnanlagen, die mit

Gesichtserkennungssoftware permanent Personen überprüfen und kategorisieren. Mithilfe von Hotel- und Reisebuchungen werden virtuelle Steckbriefe erstellt, die dann an die freie Wirtschaft verkauft werden dürfen. Die Angst vor Aufständen und Aufruhr wächst. Daher sind Menschenansammlungen von mehr als zehn Personen bei Strafe untersagt, es sei denn, sie wurden behördlich genehmigt.

### *Szenario 17*

Nachdem Enthüllungsskandal um WikiLeaks mehren sich in Insiderkreisen die Hinweise darauf, dass geheime Gesprächsprotokolle existieren, die eine Beteiligung diverser Regierungen an Terroranschlägen weltweit beweisen. Demnach wurden diese entweder von den Regierungen selbst durchgeführt oder von ihnen in Auftrag gegeben. Viele Kriege wurden von den Regierungen nur deshalb nicht beendet, weil diese unterschwellige Gefahr die Bevölkerung von den wahren Missständen ablenkte und somit gesellschaftlichen Umbrüchen entgegenwirkte. Eine unterschwellige Angst vor Terroranschlägen und Massenveranstaltungen in den Köpfen der Bürger ist schließlich immer noch besser als bürgerkriegsähnliche Zustände auf heimischen Straßen.

### *Szenario 18*

Im Internet gibt es ein neues Spiel: »E-Mobbing«. Dafür bilden sich zwei Gruppen von rein virtuellen »Freunden«, die sich vorzugsweise über die sozialen Netzwerke finden. Diese rivalisierenden Gruppen wählen unter den Gegnern ein »Opfer« aus, das im weiteren Verlauf des Spiels gemobbt werden soll. Es gewinnt die Fraktion, die ihr Opfer schneller zu einer vorab festgelegten Handlung bringt - Kündigung beim Arbeitgeber, ärztliche Behandlung wegen Burn-out, Selbstmord, Einweisung in eine Klinik oder Ähnliches. Die Sieger treten im Anschluss gegen eine

neue Gruppe an. Auf Siegertafeln im Internet können auch Außenstehende den Stand der Dinge mitverfolgen.

### *Szenario 19*

Nach jahrelangem schlechtem Abschneiden bei der PISA-Studie hat sich die Politik endlich entschlossen, entschieden zu reagieren: Die Tests wurden ersatzlos gestrichen. Begründet wird dies damit, dass der jährliche Druck nicht förderlich für eine konstante Entwicklung sei. Auch sei man zu der Erkenntnis gelangt, dass diese Tests ein völlig ungeeignetes Instrument darstellten, um neue, langfristige Verbesserungen anzustoßen.

### *Szenario 20*

Das gesellschaftliche Klima wird rauer: Laut Statistiken wurde jeder zweite ältere Mensch schon mindestens einmal in seinem Leben überfallen und beraubt. Als Serviceleistung stellen Behörden, Banken, Postfilialen oder Supermärkte einen Begleitschutz bereit. Im Gegenzug versichern viele Versicherungen kein Bargeld und keinen Schmuck mehr, nachdem auch die Einbruchs- und die Betrugsrate erschreckend angestiegen ist.

### *Szenario 21*

Die Gefängnisse sind überfüllt, insbesondere die Jugendstrafanstalten. Deshalb haben sich die Justizbehörden entschlossen, jugendliche Straftäter aus Einsparungsgründen gemeinsam mit erwachsenen Schwerverbrechern in den Zellen unterzubringen. Die offizielle Sprachregelung dafür: generationsübergreifendes sozialisierendes Teambildungsmodell.

»Genug ist genug«- das denkt vielleicht so mancher Leser an dieser Stelle. Man fühlt sich an den Zukunftsroman *1984* erinnert, in dem George Orwell das Leben eines »Otto-Normalbürgers«, seines Protagonisten Winston Smith, beschrieb. Winston sah, was in der Welt ringsum

passierte, ordnete sich unter und konnte doch nicht glauben, dass sich das alles wirklich so zutrug. Orwell verfasste sein Werk als überspitzte Vision, doch holte ihn die Zukunft schneller ein, als es ihm lieb sein konnte. Was damals als Fiktion galt, ist heute schon lange Realität.

Im Anhang dieses Buches (S. 196) finden Sie eine Übersicht zu den oben geschilderten Szenarien mit den entsprechenden Quellenangaben. Erinnern Sie sich noch, dass ich Sie zu Anfang gebeten habe, selbst zu überlegen, welche davon real, welche frei befürchtet und welche die logische Konsequenz aus den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen sein könnten? Schlagen Sie nun einmal nach und überzeugen Sie sich selbst!

Fragt man nach den Gründen, warum sich unsere Gesellschaft so entwickelt, dass man solche Szenarien auch nur annähernd für möglich halten könnte, dann kristallisiert sich meines Erachtens ein entscheidender Punkt heraus: Die Menschen kommen zunehmend mit sich und ihrem Umfeld nicht zurecht und verfügen über zu wenig Sozialkompetenz. Die Konsequenz aus diesem Defizit ist, dass unsere Gesellschaft insgesamt leidet und die Gräben zwischen den Bevölkerungsschichten und Generationen sich immer weiter vertiefen. Der Generationenkonflikt ist absehbar, der gesellschaftliche Bruch vorprogrammiert.



## **KAPITEL 2**

# **SOZIALKOMPETENZ - DER GESELLSCHAFTLICHE ANKER**

Erinnern Sie sich noch, wie das vor zehn Jahren war? Da sagte man: »Das, was da in den USA passiert, kann bei uns niemals passieren. Wir leben doch in einer sozial gefestigten Gesellschaft.« Und heute? Heute sind wir fast dort angekommen, wo die USA vor zehn Jahren standen.

Wie konnte das passieren? Vielleicht haben Sie beim Lesen des ersten Kapitels gedacht: »Das ist reine Utopie. So wird sich das niemals entwickeln, wir sind doch zivilisierte Menschen, die miteinander auskommen.« Ist das wirklich so? Viel wahrscheinlicher ist doch, dass man in 20 Jahren den Tatsachen wiederum ins Auge schauen und erkennen muss, dass es genau so gekommen ist. Denn ich garantiere Ihnen: Die derzeitige Jugendgewalt und die Wirtschaftskrise, die Amokläufe, die grassierende Arbeitslosigkeit und die gesellschaftlichen Probleme – das alles ist nur der Anfang.

Wenn wir jetzt nicht gegensteuern, müssen wir uns von gewohnten Gesellschaftsstrukturen verabschieden. Dann droht uns eine »Ein-Generationen-Gesellschaft«, in der die Alten bestimmen, sich von den Jungen aushalten lassen und ihr Leben auf deren Kosten genießen. Und das mit allen Konflikten, die eine solche Konstellation mit sich bringt.

Es lohnt sich daher, einen genauen Blick auf den Grund zu werfen, dem wir zu verdanken haben, dass sich die Gesellschaft in den letzten 20 Jahren so negativ entwickelt hat und dass die Prognosen aus dem ersten Kapitel der Wirklichkeit oft sehr nahe kommen dürften, wenn es so weitergeht wie bisher. Sie haben richtig gelesen: Die gesamte tragische Entwicklung unserer Gesellschaft lässt

sich tatsächlich auf einen einzigen Grund zurückführen – auf den Verlust sozialer Kompetenzen!

## **Was ist soziale Kompetenz?**

Zunächst einmal ist sie ein plakatives Schlagwort, häufig missbraucht und mindestens ebenso oft missverstanden. Soziale Kompetenz (im psychologischen Fachjargon: *adaptive behavior*) war in der Verhaltenspsychologie bis Mitte des letzten Jahrhunderts ein Kriterium zur Beurteilung kindlicher Entwicklung und zur Klärung der Frage, ob eine geistige Behinderung vorliegt oder nicht.<sup>1</sup> Sie wurde ebenso wie die Intelligenz getestet und gemessen, konnte sich jedoch langfristig gegenüber dem Intelligenzquotienten nicht durchsetzen. Wer damals keine soziale Kompetenz besaß, der war ohnehin »nicht ganz richtig im Kopf«. Der Unterschied zu heute bestand vor allem in der Annahme, dass der Intelligenzquotient qua Geburt mit auf den Lebensweg gegeben wird – und wer intelligent genug war, der lernte die soziale Kompetenz im Laufe seines Lebens von allein.

Tatsache ist: Sozialkompetenz spielte in der Psychologie sehr lange keine wirkliche Rolle. Deshalb lohnt es, sich den Begriff aus sprachlicher Sicht einmal näher anzuschauen: »Soziale Kompetenz« setzt sich aus den Worten »sozial« (auf das Zwischenmenschliche, Gemeinschaftliche bezogen) und »Kompetenz« (Vermögen, Fähigkeit, Zuständigkeit, Befugnis) zusammen. Abgeleitet wird Kompetenz vom lat. *competere*, das ein viel weiteres Begriffsfeld umfasst: zusammentreffen, zusammenfallen, ausreichen, kräftig sein, zustehen, zutreffen, möglich sein, verlangen, begehren. Das bringt uns zwar dem Kern der Sache näher, ist aber noch keine wirkliche Begriffserklärung. Es wird jedoch deutlich, dass sich unter dem Schlagwort »soziale Kompetenz« eine ganze Reihe sehr unterschiedlicher Fähigkeiten und Eigenschaften

verbergen, die isoliert betrachtet zwar wünschenswert und positiv sind, aber nur in der Gesamtheit das Wesen eines Menschen beeinflussen. Was bedeutet das konkret?

Soziale Kompetenz erfordert im Hinblick auf die eigene Person unter anderem ein gesundes Maß an Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen, Eigenverantwortung und Selbstdisziplin. Im Umgang mit anderen wiederum braucht es Achtung und Empathie, also Mitgefühl bzw. Einfühlungsvermögen, Kompromiss- sowie Konfliktfähigkeit, Menschenkenntnis und Kritikfähigkeit, Respekt und Toleranz sowie die Fähigkeit, das alles auch gut ausdrücken zu können, also Sprachkompetenz. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Dass soziale Kompetenz viele unterschiedliche Facetten besitzt, gehört zu den wenigen Erkenntnissen, über die sich die Wissenschaft in Bezug auf dieses Thema einig ist.<sup>2</sup> Im Berufsleben bezeichnet man mit »sozialer Kompetenz« häufig auch sogenannte Soft Skills, die ja bekanntlich nicht wirklich ernst genommen werden, denn mit »sanften Eigenschaften« können nur wenige etwas anfangen. Dabei sind diese Fähigkeiten genau das, was ein gut funktionierendes Unternehmen ausmacht: Teamfähigkeit und Motivation, Verantwortung und Fleiß, Flexibilität und Engagement.

Heute wissen wir, dass ein Mitarbeiter mit hohem IQ noch lange keine gute Führungspersönlichkeit abgibt – und dass soziale Kompetenz keine Selbstverständlichkeit mehr ist. Es ist unbestritten, dass sie kontinuierlich abnimmt. Erstaunlicherweise wird in der Literatur jedoch diskutiert, dass gerade das Fehlen von Sozialkompetenz zum Motor für so manche Karriere werden könne. So beschreibt beispielsweise das Autorenduo Paul Babiak und Robert Hare<sup>3</sup>, wie es Psychopathen gelingt, unbemerkt und sehr effektiv die Karriereleiter hinaufzuklettern. Ein bemerkenswerter Befund.