

SOZIALE KOMPETENZ: THEORETISCHE FUNDIERUNG UND ANALYSE DES STATUS QUO IN DER OBERÖSTERREICHISCHEN BILDUNGS- UND WIRTSCHAFTSLANDSCHAFT

Schriftenreihe Soziale Kompetenz
Dr. Markus Jabornegg Altenfels (Hrsg.)

Mit Beiträgen von:

Mag. Holger Heller

Prof. (FH) DSA Dr. Irene Hiebinger

Mag. Renate Krenn

Dr. Gundl Kutschera

A.O. Univ.-Prof. Dr. Jürgen Maaß

Mag. Roswitha Mayr

Dr. Gisela Pfeil

Prof. Mag. Bernhard Roiss

Gerhard Rumetshofer

Prof. (FH) Dr. Christine Schiller-Ripota

Prof. Mag. Willi Schönangerer

Ulrike Stadlbauer

Prof. Mag. Christoph Weibold

Barbara Witzmann-Werthner

Univ. Prof. Dr. Klaus Zapotoczky

Mag. (FH) Agnes Zohner

Diese Studie entstand im Rahmen der Maßnahme 22: Soziale Kompetenz
aus dem Strategischen Programm: Innovatives Oberösterreich 2010.
www.ooe2010.at

© Linz, 2007

EDUCATION HIGHWAY Innovationszentrum für Schule und Neue Technologie GmbH

A 4020 Linz,

Hafenstraße 47-51

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der EDUCATION HIGHWAY Innovationszentrum für Schule und Neue Technologie GmbH.

Satz und Layout: www.reizverstaerker.at

Druck: DigitalCenter Linz

Lektorat: Dr. Brigitte Jansen

ISBN: 978-3-9500247-8-4



Soziale Kompetenz stärkt die Menschen in OÖ

Soziale Kompetenz ist eine Schlüsselqualifikation für persönlichen und beruflichen Erfolg. Jedoch wurde ihr bis heute noch nicht der Stellenwert eingeräumt, der ihr zusteht. Das werden wir nun im Rahmen des Wirtschaftsprogramms „Innovatives Oberösterreich 2010“ als erstes Bundesland mit der vorliegenden Studie ändern: Die Förderung sozialer Kompetenz auf allen Ebenen der Aus-, Fort- und Weiterbildung vorantreiben – vom Kindergarten bis zur Erwachsenenbildungseinrichtung – das ist das Ziel, das ist das Gebot der Stunde. Oberösterreich ist einmal mehr ein Pionier in diesem so wichtigen Bereich – kein anderes Bundesland verfolgt einen so umfassenden, professionellen Ansatz.

Der Wettbewerb in der Wirtschaft wird stärker und wir stellen uns diesem Wettbewerb gerne. Dabei dürfen wir aber nicht vergessen, dass dadurch der Druck auf uns alle immer größer wird. Hier kommen die sogenannten „soft-skills“ ins Spiel – Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion, soziale Diagnosefähigkeit, Gesprächsführung, Teamfähigkeit, Steuern von Arbeitsprozessen – sie sollen Spannungen verhindern und ein gutes und konstruktives Arbeitsklima schaffen.

Oberösterreich soll nicht nur das führende Industrie-, Export- und Technologiebundesland sein, es soll auch in punkto Menschlichkeit und sozialer Wärme seiner Vorreiterrolle gerecht werden. Der korrekte Umgang miteinander, der Respekt untereinander und das Eingehen aufeinander sind uns ein großes Anliegen. Wir wollen eine Gesellschaft formen, in der nicht Einzelne auf der Strecke bleiben und an den Rand gedrängt werden. Wenn sich alle gemeinsam dieser Aufgabe stellen, dann wird uns der Erfolg schon sehr bald Recht geben.

Die Maßnahme 22 aus dem Wirtschaftsprogramm ist nicht eine von vielen, es ist eine ganz besondere, die uns sehr am Herzen liegt. Sie begleitet alle anderen Maßnahmen, macht sie komplett und gibt uns Raum für persönliche Entfaltung. Wir wollen in Oberösterreich die Soziale Kompetenz als unverzichtbaren Teil in die unterschiedlichen Ausbildungen integrieren, um ein besseres Miteinander nachhaltig sicher zu stellen.



Dr. Josef Pühringer
Landeshauptmann



KommR Viktor Sigl
Wirtschaftslandesrat



Persönlich und wirtschaftlich erfolgreich durch Soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz ist eine wesentliche Voraussetzung für persönliche und wirtschaftliche Erfolge. Aus diesem Grund wurde im Rahmen des Wirtschaftsprogramms „Innovatives Oberösterreich 2010“ eine eigene Maßnahme zur Förderung der „Sozialen Kompetenz“ ins Leben gerufen. Eine Maßnahme, die von einem breiten Ansatz ausgeht. Sie umfasst Pädagogen und Pädagoginnen, Kindergartenkinder, Schüler und Schülerinnen, Lehrlinge, Studenten und Studentinnen unserer Fachhochschulen und Universitäten, sowie Kursteilnehmer und Kursteilnehmerinnen unterschiedlichster Fortbildungseinrichtungen.

Die Basis für die Umsetzung der Maßnahme bildet die vorliegende Studie, die im Zeitraum von November 2006 bis März 2007 erstellt wurde. Für die Konzeption und Durchführung dieser umfassenden Studie wurden eine Steuergruppe und ein Beirat, die aus Vertretern der oberösterreichischen Institutionen von Wirtschaft bis Bildung bestehen, eingerichtet. Unser Dank gilt allen Mitwirkenden, die es in so kurzer Zeit ermöglicht haben, diese aussagekräftige Studie zu erstellen.

Wir wollen die Entwicklung sozialer Kompetenz in unserer Gesellschaft dauerhaft stärken. Dieses Projekt ist der erste wichtige Ansatzpunkt dazu. Darum sollen die Maßnahmen, die im Rahmen dieses Projektes umgesetzt werden, auch in der Zeit nach dem Abschluss des Wirtschaftsprogramms „Innovatives Oberösterreich 2010“ wirken. Ziel ist es, die Förderung sozialer Kompetenz langfristig zu einem fixen Bestandteil des oberösterreichischen Bildungssystems zu machen.

Die Schlüsselrolle in allen technologischen und innovativen Zukunftsentwicklungen nimmt immer der Mensch im Zusammenwirken mit Anderen ein. Mit der Förderung seiner sozialen Kompetenz wollen wir ihm helfen, menschen-, wirtschafts- und gesellschaftsgerechter zu handeln.



Prof. Mag. Anton Knierzinger
GF Education Highway



Mag. Gerlinde Pöchlhammer
GF OÖ. Technologie- und
Marketinggesellschaft



KommR Ing. Gunther Krippner
Rat für Forschung und Technologie
für Oberösterreich

Einleitung

Im Jahre 2004 führten Keppelmüller, Feichtner et al. eine empirische Untersuchung an oberösterreichischen Pflichtschulen zum Themenkreis soziales Lernen durch. Hier einige der zentralen Ergebnisse:

- Über 97% der befragten Lehrer/innen stimmten zu, dass die Bedeutung sozialen Lernens im Bildungsbereich zunimmt (S. 7).
- Über 78% fanden, dass für die Förderung dieser Kompetenzen in der Schule zu wenig Zeit zur Verfügung steht (S. 9).
- Über 97% stimmten zu, dass immer mehr Kinder mit Defiziten im Sozialverhalten in die Schule kommen (S. 10).

Diese Auffassung teilen auch viele Unternehmer/innen in Oberösterreich. Im Jahr 2006 führte das Institut Barberg im Auftrag von Landesrat Viktor Sigl eine Studie zum Thema „Soziale Verantwortung¹ in Oberösterreich und Niederbayern“ an 40.000 öö. Unternehmen durch. Einige der zentralen Ergebnisse:

- Generell vermissen viele Betriebe die Vermittlung von sozialen Fähigkeiten für das miteinander Reden, Arbeiten oder Problemlösen an öffentlichen Ausbildungsinstitutionen (S. 83).
- Rund 65 Prozent der Unternehmer/innen erwarten sich vom Land OÖ mehr Aus- und Weiterbildungsangebote zu diesem Themenkreis (S. 114 und S. 165).
- Ein Unternehmer über die Situation an öffentlichen Ausbildungsinstitutionen: „Unterrichtsfächer müssen adäquater werden, zum Beispiel sollen soziale Kompetenz, Fremdsprachen und BWL verstärkt unterrichtet werden“ (S. 83).
- Ein anderer Unternehmer: „Ich halte Ethikunterricht und soziales Lernen von Anfang an wichtig. Das Miteinander gehört gestärkt“ (S. 25).
- Ein Unternehmer über die Ausbildung von Lehrlingen: „Soziale Verantwortung bekommt man in der Schule vermittelt. Aber das ist meiner Meinung nach immer weniger der Fall, da brauche ich mir nur meine Lehrlinge anschauen, was da teilweise los ist, glauben Sie mir gar nicht“ (S. 25).
- Ein anderer Unternehmer: „Für Lehrlinge wäre ein Kolleg für Sozialkompetenz super und für junge Mitarbeiter eine Weiterbildungsförderung“ (S. 89).
- Ein Unternehmer über Probleme im Geschäftsleben: „Anonymität und fehlende Kommunikation im Geschäftsleben ist das größte Problem“ (S. 122).
- Ähnliche Aussagen durchziehen die gesamte Studie. Unternehmer/innen fordern „nicht nur Fachausbildung, auch Philosophie und Anregungen zum Selbstdenken“ (S. 170) bzw. „soziales Lernen in den Schulen als Unterrichtsfach“ oder „Bildung zu sozialer Kompetenz, Konfliktmanagement, etc. bereits in den Schulen“ (S. 173).

Gleichzeitig ist soziale Kompetenz eine zentrale Voraussetzung für Job und Karriere, wie Hiebinger in einer qualitativen Studie analysierte (Hiebinger, 2005). Der tertiäre Bildungsbereich hat auf dieses Bedürfnis bereits reagiert. Einerseits werden eine Reihe von Veranstaltungen zur Förderung sozialer Kompetenz angeboten und andererseits wird versucht, diesen Themenkreis auch in Fachseminaren mitzuvermitteln. So hat etwa die Innung der Mechatroniker bereits vor rund zehn Jahren eine eigene „Bildungsakademie für Mechatroniker“ ins Leben gerufen, bei der es wesentlich um die Förderung sozialer Kompetenz geht. (Ausführlicher auf das Bildungsprogramm im tertiären Bereich wird in Teil 1 dieser Studie sowie im Gastbeitrag von Schiller-Ripota und Hiebinger, Teil 5, eingegangen.)

¹ Ob die Begriffe „soziale Verantwortung“ und „soziale Kompetenz“ identisch, als Schnittmenge oder als Teilmengen gesehen werden können, hängt von deren Definition ab. Die der Barberg-Studie zugrunde liegende Definition sozialer Verantwortung (Prechtl, 2006, S.13) und die diesem Projekt zugrunde liegende Definition sozialer Kompetenz (Teil 1 und Teil 3) lassen auf eine breite Schnittmenge schließen.

Zwar finden sich auch im primären und sekundären Bildungsbereich immer wieder Initiativen, um die soziale Kompetenz von Schüler/innen zu fördern, jedoch sind dies meist Einzelmaßnahmen (vgl. die entsprechenden Gastbeiträge in Teil 5). Lediglich in den ersten Klassen der Handelsakademie und der Handelsschule findet sich ein eigener, verpflichtender Unterrichtsgegenstand „Persönlichkeitsbildung und soziale Kompetenz“.

Um diese Lücke zwischen Soll- und Ist-Zustand schließen zu helfen, wurde dieses Projekt, die Maßnahme 22 – „Soziale Kompetenz“ – im Rahmen des Strategischen Programms „Innovatives Oberösterreich 2010“, ins Leben gerufen. Ziel ist es, die Förderung sozialer Kompetenz auf allen Ebenen der Aus-, Fort- und Weiterbildung voranzutreiben – vom Kindergarten bis zur Erwachsenenbildungseinrichtung. Sowohl für Kindergartenkinder, Schüler/innen, Lehrlinge und Kursteilnehmer/innen auf der einen Seite als auch für Pädagog/innen auf der anderen Seite. Dabei ist allen Beteiligten von Maßnahme 22 bewusst, dass sich diese Vision nur langfristig realisieren lässt. Dieses Projekt ist der erste Ansatzpunkt. Um soziale Kompetenz nachhaltig zu fördern, dürfen die Maßnahmen, die im Rahmen dieses Projektes umgesetzt werden, nicht nach Abschluss des Strategieprogrammes „Innovatives Oberösterreich 2010“ zu Ende sein. Ziel aller Beteiligten ist es, die Förderung sozialer Kompetenz längerfristig zum Bestandteil des oberösterreichischen Bildungssystems zu machen.

Um die Qualität der Studie zu gewährleisten, wurden die einzelnen Teile so konzipiert, dass sie der Forderung der Pluralität, der Kombination verschiedener Methoden, Forscher/innen und theoretischer Perspektiven entsprechen (vgl. Flick, 1996, S. 249 ff, Mayring, 2002, S. 147 ff):

- Teil 1 beschäftigt sich im Rahmen qualitativer Expert/inneninterviews mit sozialer Kompetenz als Wettbewerbsvorteil für Unternehmen
- Teil 2 geht auf die Zusammenhänge zwischen sozialer Kompetenz und Persönlichkeit, Familien bzw. Gesellschaft ein.
- Der Schwerpunkt in Teil 3 liegt auf der theoretischen Begriffsklärung und den Möglichkeiten, soziale Kompetenz zu messen.
- Teil 4 widmet sich in einer quantitativen Analyse dem aktuellen Status Quo der Vermittlung sozialer Kompetenz in Oberösterreichs Kindergärten und Schulen.
- Teil 5 stellt anhand ausgewählter Praxisbeispiele dar, wie sich soziale Kompetenz fördern lässt.
- Teil 6 besteht aus einer Umfeldanalyse, bei der geprüft wird, welche Anknüpfungspunkte es zu den anderen 42 Maßnahmen des Strategischen Programms „Innovatives OÖ 2010“ gibt.

Diese Vielfalt an Methoden, Forscher/innen und – miteinander verwobenen – Schwerpunkten soll dazu beitragen, das Projekt in Oberösterreich von Anfang an auf breiter Ebene umzusetzen.

Ein großer Dank gilt an dieser Stelle Frau Mag. (FH) Agnes Zohner für ihre redaktionellen Tätigkeiten sowie dem Wirtschaftsressort des Landes OÖ, das diese Aktivitäten zur Stärkung der sozialen Kompetenz finanziell fördert.

Linz, im Mai 2007

Dr. Markus Jabornegg Altenfels

Studie „Soziale Kompetenz“

Inhalt



LAND
OBERÖSTERREICH

Soziale Kompetenz stärkt die Menschen in OÖ	III
Persönlich und wirtschaftlich erfolgreich durch Soziale Kompetenz	V
Einleitung	VI
Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil	7
1 Schlüsselqualifikation „soziale Kompetenz“ als Wettbewerbsvorteil	7
1.1 Schlüsselqualifikationen	7
1.2 Soziale Kompetenz	9
1.3 Wettbewerbsvorteile	17
1.4 Qualitative Sozialforschung	20
1.5 Qualitative Sozialforschung und ihre erkenntnistheoretische Begründung	21
1.6 Durchführung der Studie	25
1.6.1 Kommentierter Interviewleitfaden	25
1.6.2 Die befragten Expert/innen	28
1.6.3 Allgemeine Auswertung der Interviews	33
1.6.4 Einzelauswertung der sieben Expertenfragen	38
1.7 Implikationen	57
Literatur	60
2 Soziale Verantwortung – der verborgene Erfolgsfaktor der Wirtschaft	65
2.1 Starke Partner für das Projekt Soziale Verantwortung in OÖ	65
2.2 Enorm positives Echo und sehr viele Rückmeldungen der öö. Unternehmer/innen	65
2.3 Die Zielsetzungen des Projekts Soziale Verantwortung	67
2.4 Neue Darstellung von Sozialer Verantwortung durch umfassende Ergebnisse	67
2.5 Wirkungsfelder und Chancen von Sozialer Verantwortung in Wirtschaft & Industrie	68
2.6 Schwierigkeiten und Sorgen	69
2.7 Anhang: Soziale Verantwortung im Alltag von öö. Betrieben	69
2.7.1 Soziale Verantwortung überwindet Grenzen	71
2.7.2 Soziale Verantwortung betrifft alle	72
2.7.3 Soziale Verantwortung in öö. Wirtschaftspolitik	72
Teil 2: Soziale Kompetenz – Persönlichkeit, Familie und Gesellschaft	73
1 Soziale Kompetenz und ihr Bezug zu Persönlichkeit, Familie und Gesellschaft	73
1.1 Einleitung	73
1.2 Familie, Ehe und Partnerschaft vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und historischer Entwicklungen	73
1.3 Defizite in Familien – Scheidungsraten	75
1.3.1 Defizite von Scheidungskindern	76
1.3.2 Aggressionen und Hilfslosigkeit in Familien	77
1.3.3 Doppelbelastung der Frauen noch nicht gelöst	79
1.4 Soziologische Paradigmen für Familie	80

Studie „Soziale Kompetenz“

Inhalt

1.4.1	Sozialisierungstheoretische Konzepte zur Selbstkompetenz und Selbstbewusstsein (Ich-Identität)	80
1.4.2	Moderne Formen der Sozialisierungstheorie	81
1.4.3	Familie als kleinste Sozialisierungseinheit	83
1.4.4	Soziale Rolle	83
1.5	Lösungsvorschläge zur Behebung der Defizite sozialer Kompetenz im familiären Bereich	84
1.5.1	Neue Rollenbilder als Grundlage für gleichwertige Beziehung	84
1.5.2	Das 5 Rollen Modell als Möglichkeit für gleichwertige Beziehung	85
1.5.3	Diskussion der Theorie der 5 Rollen – Work-Life Balance	90
1.5.4	Zusammenfassung für gleichwertige Beziehungen	92
1.6	Hoffnung für die Zukunft	93
1.6.1	Was ist Lebensqualität?	95
1.6.2	Was heißt Eigenverantwortung in unseren Aktivitäten und unseren Beziehungen?	96
1.6.3	Was sind neue Rollenbilder?	96
	Literatur	98
Teil 3: Soziale Kompetenz und Bildungssystem		103
1	Entwicklung und Förderung sozialer Kompetenz auf verschiedenen Ebenen des Bildungssystems	103
1.1	Einleitung	103
1.1.1	Uneinheitlicher Definitionsrahmen sozialer Kompetenz	103
1.1.2	Allgemeine Ziele der Untersuchung	104
1.1.3	Durchführung	105
1.2	Begriff und Wesen sozial kompetenten Handelns	105
1.2.1	Bestimmungsgrößen einer Definition von sozialer Kompetenz	106
1.2.2	Soziale Kompetenz als eine Teilklasse von Handlungskompetenzen	108
1.2.3	Voraussetzungen sozial kompetenten Handelns	110
1.2.4	Zentrale Charakteristika der Definitionen sozialer Kompetenz	111
1.2.5	Begriffsdefinition von sozialer Kompetenz und Schnittmenge mit verwandten Konzepten	113
1.2.6	Dimensionen von sozialer Kompetenz	115
1.3	Mehrebenenanalytische Betrachtung des Bedarfs an sozialer Kompetenzentwicklung	117
1.3.1	Notwendigkeit einer umfassenden Förderung sozialer Kompetenz	118
1.3.2	Gesellschaftliche Teilsysteme – Bedarf und Handlungsmöglichkeiten	120
1.3.3	Mehrebenenanalytisch orientierte Personalentwicklungsentscheidungen	124
1.4	Stärkung der sozialen Kompetenz durch das Bildungssystem	126
1.4.1	Lernbarkeit sozialer Kompetenz	126
1.4.2	Erfolgreiche Entwicklung und Förderung sozialer Kompetenz	127
1.4.3	Entwicklung eines Leitziels zur Förderung von sozialer Kompetenz	131
1.5	Maßnahmen zur Stärkung der sozialen Kompetenz in der Bildungslandschaft	136
1.5.1	Bildung und Wissenschaft in Österreich	136
1.5.2	Förderung sozialer Kompetenz im Unterricht	136
1.5.3	Das ÖZEPS	140



1.5.4	Internationale Trends	140
1.5.5	Förderung sozialer Kompetenz in der Lehrer/innenbildung	141
1.5.6	Soll-Zustand der Angebote zur Förderung von sozialer Kompetenz	146
1.6	Das Messen sozialer Kompetenz	150
1.6.1	Kognitive Leistungstests	153
1.6.2	Verhaltensbeobachtung	154
1.6.3	Verhaltensbeschreibung	156
1.6.4	Messung komplexer Kompetenzindikatoren	159
1.6.5	Gesamtschau	160
1.7	Zusammenfassung – Schlussfolgerungen	161
	Literatur	168
Teil 4:	Feststellung des Status Quo bei den Zielgruppen	175
<hr/>		
1	Auswertung der Fragebögen	175
1.1	Einleitung	175
1.1.1	Ziel und Design der empirischen Studie	175
1.1.2	Charakteristika der Befragten	176
1.2	Stellenwert sozialer Kompetenz	181
1.2.1	Soziale Kompetenz als Schlüsselfaktor für persönlichen und beruflichen Erfolg	181
1.2.2	Maßnahmen zur Förderung sozialer Kompetenz in Kindergarten und Schule	181
1.2.3	Fähigkeiten, die im Rahmen der Förderung sozialer Kompetenz gestärkt werden	190
1.2.4	Fähigkeiten, die im Rahmen der Förderung von sozialer Kompetenz gestärkt werden sollten	192
1.2.5	Wirksamkeit des Unterrichts hinsichtlich der gewünschten Fähigkeiten	196
1.3	Schulische Problemfelder	201
1.3.1	Problemfeld Konzentrationsschwäche	202
1.3.2	Problemfeld Aufmerksamkeitsdefizit	204
1.3.3	Problemfeld niedrige Frustrationstoleranz	206
1.3.4	Problemfeld disziplinäre Schwierigkeiten	208
1.3.5	Problemfeld Hyperaktivität	210
1.3.6	Problemfeld Aggression und Gewalt	212
1.3.7	Problemfeld Demotivation	214
1.3.8	Problemfeld multiethische Konflikte	216
1.3.9	Problemfeld frühreifes Verhalten	218
1.3.10	Problemfeld fehlende Zukunftsperspektiven	219
1.3.11	Problemfeld Schulangst	220
1.3.12	Problemfeld Sucht	221
1.3.13	Problemfeld Konflikte bei der Integration behinderter Kinder	222
1.4	Fortbildung für Pädagog/innen hinsichtlich der Förderung sozialer Kompetenz	223
1.5	Anregungen für eine sinnvolle Förderung sozialer Kompetenz	226
1.5.1	Anregungen der Kindergartenleitungen	226
1.5.2	Anregungen der Schulleitungen	227
1.5.3	Anregungen der Lehrer/innen	229
1.5.4	Anregungen der Schüler/innen	232

Studie „Soziale Kompetenz“

Inhalt

1.6. Grundsätzliches Interesse der Schule, an einem Projekt zum Thema „soziale Kompetenz“ teilzunehmen	233
1.7 Zusammenfassung	234
Literatur	236
Teil 5: Wie müssen Bildungsprozesse konzipiert sein, um soziale Kompetenz – zumindest ansatzweise – entwickeln zu können?	237
1 Unterrichten von Selbst- und Sozialkompetenz – dargestellt am Beispiel der Europahauptschule Mödling, Februar 2005	237
1.1 Vorwort	237
1.2 Pilotprojekt	238
1.2.1 Design für Unterricht von Selbst- und Sozialkompetenz in der Schule	238
1.2.2 Auswertung und Ergebnisse	240
1.2.3 Diskussion der Ergebnisse	244
1.2.4 Lehr- und Lernschwerpunkte	246
1.2.5 Statemanagement – Resonanz als Lernvoraussetzung	250
1.3 Theoretische Voraussetzungen für „Lernen in Resonanz“	251
1.3.1 Die Grundannahmen von „Lernen in Resonanz“	252
1.3.2 Das Haus der Persönlichkeit	259
1.3.3 Praktische Umsetzung und Nutzen von „Lernen in Resonanz“ für Kinder	261
1.3.4 Das Selbstverständnis von „Lernen in Resonanz“	262
Literatur	264
2 Soziale Kompetenz in der Fachhochschul–Ausbildung	265
2.1 Die Bedeutung sozialer Kompetenz für den Arbeits- und Berufsalltag	265
2.2 Schlüsselqualifikationen bzw. soziale Kompetenzen als Ausbildungselemente des FH-Studiums in OÖ	266
2.3 Themenbereiche im Fachbereich Sozialkompetenz	267
2.3.1 Fachwissen und Schlüsselqualifikationen	268
2.3.2 Methodenkompetenz	269
2.3.3 Selbstkompetenz	269
2.3.4 Handlungskompetenz	270
Literatur	271
3 Soziale Kompetenz als Lösungsansatz für Konflikte im Klassenzimmer	273
3.1 Pädagogische Überlegungen zu Konflikten im Klassenzimmer	273
3.1.1 Allgemeines	273
3.1.2 Positives Klassenklima	273
3.1.3 Wie sollten sich Lehrer/innen verhalten, um ein positives Klassenklima zu fördern?	274
3.1.4 Unterscheidungsmöglichkeiten von Konflikten	276
3.1.5 Konfliktlösungsstrategien	278
3.2 Soziale Kompetenz als Lösungsansatz für Konflikte	278
3.2.1 Begriffsdefinition „soziale Kompetenz“	278
3.2.2 Die Erlernbarkeit sozialer Kompetenz am Beispiel des Resonanzmodells	279



3.2.3	Konfliktbewältigung am Beispiel des kommunikations-psychologischen Ansatzes von Watzlawick	281
3.3	Anhang: Unterrichtsmaterialien	283
3.3.1	Vermeidung von Interpretationsfehlern	283
3.3.2	Kardinalfehler der Kommunikation	288
3.3.3	Tipps zur Kommunikation	289
Literatur		292
4	„Soziales Lernen als Unterrichtsfach“ in der AHS: Ein Bericht aus der Praxis des Kepler Realgymnasiums Linz Auhof und des Lycee Linz Auhof	295
4.1	Ein Wunsch zur Einleitung	295
4.2	Einleitung	295
4.3	Zielsetzung in dem Schulprojekt „Soziales Lernen“	296
4.4	Inhalte im Unterrichtsfach SOZIALES LERNEN	297
4.5	Zusammenfassung	300
5	Soziale Kompetenz: Wie lässt sich soziale Kompetenz am LITEC (Linzer Technikum) vermitteln?	301
5.1	Einleitung	301
5.2	Definition „Soziale Kompetenz“(SOKO)	301
5.3	Respekt und würdevolles Verhalten	301
5.3.1	Sprachkompetenz	301
5.3.2	Kulturkreisbedingte Begrüßungsrituale	303
5.3.3	Individualismus und Gemeinschaftssinn	303
5.3.4	Liebevolles Verhalten	306
5.3.5	Fürsorgliches Verhalten	306
5.3.6	Verantwortungsvolles Verhalten	308
5.4	Projekte	309
5.4.1	Team-Kennenlern-Tage (1. Jahrgang) 4 Tage	309
5.4.2	Teamtage für Maturanten (5. Jahrgang) 4 Tage	311
5.4.3	PROJEKT „Soul´In“ (4. Jahrgang) 1 Semester	312
5.4.4	WERTFINDUNGSTAGE (3. Jahrgang) 2 Tage	312
5.4.5	Schlussbemerkungen	312
6	PBSK: Das spezielle Fach zur Förderung sozialer Kompetenz an den Handelsschulen und Handelsakademien Österreichs	315
6.1	Einleitung	315
6.2	PBSK Bildungsziele und Intentionen	315
6.2.1	Allgemeine didaktische Grundsätze	315
6.2.6	PBSK in der Umsetzung	318
6.2.3	Lehrstoffverteilung	319
6.3	Rahmenbedingungen für PBSK	319
6.4	PBSK: Was kommt raus?	322
6.5	Was braucht unser Schultyp, im Speziellen das Fach PBSK noch?	323
7	„Pfadfinder/in sein“: Ein „illegaler“ Weg zu sozialer Kompetenz? Ein optimaler Weg zu sozialer Kompetenz!	327

Studie „Soziale Kompetenz“

Inhalt

7.1 Einleitung	327
7.2 Wie ist das Programm der Pfadfinder/innen Österreichs aufgebaut?	328
8 Zehn Maßnahmen zum Erwerb sozialer Kompetenz an der HBLW Linz Landwiedstraße	333
9 Soziale Kompetenz an der LIMAK	337
10 Vermittlung von sozialer Kompetenz im Haubenrestaurant „Der neue Vogelkäfig“	339
11 Vermittlung von sozialer Kompetenz in der Tischlerei Andexlinger	343
12 Soziale Kompetenz in den Kindergärten der Diözese OÖ	347
Teil 6: Umfeldanalyse	351
1 Umfeldanalyse im Rahmen der Studie zum Projekt soziale Kompetenz	351
1.1 Strategie F: Forschung und Entwicklung	351
1.2 Strategie B: Berufliche Qualifikation	358
1.3 Strategie N: Netzwerke	365
1.4 Strategie E: EU-Networking	374
1.5 Zusammenfassung	378
1.5.1 Gruppe 1: Keine direkten Berührungspunkte	379
1.5.2 Gruppe 2: Mögliche Berührungspunkte	381
1.5.3 Gruppe 3: Offensichtliche Berührungspunkte	383
Anhang 1: Abbildungs- & Tabellenverzeichnis	385

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

1 Schlüsselqualifikation „soziale Kompetenz“ als Wettbewerbsvorteil

Dr. Markus Jabornegg Altenfels

1.1 Schlüsselqualifikationen

Der Begriff „Schlüsselqualifikation“ stammt von Dieter Mertens, der zwischen 1967 und 1987 Direktor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Deutschland war (Zedler, 2002). Mertens ließ sich bei seinem Konzept von dem Problem leiten, dass reines Faktenwissen rasch veraltet und deshalb für Schüler/innen nur von bedingtem Nutzen ist. In einer dynamischen Kultur ändern sich die Anforderungen an künftige Arbeitnehmer/innen äußerst rasch. Bildungspolitik steht nach Mertens (Mertens, 1974, S. 39) vor der Aufgabe, die Schüler/innen mit Qualifikationen auszustatten, die den Flexibilitätserfordernissen in einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt entsprechen. Nicht Spezialisierung, sondern Verallgemeinerung des Wissens, nicht Praxisnähe sondern Abstraktion wird diesen Ansprüchen gerecht.

Mertens geht davon aus, dass diese Qualifikationen drei Merkmale besitzen müssen:

1. Sie sollen berufsübergreifend sein,
2. den Menschen auf künftige Anforderungen reagieren lassen und
3. so universal sein, dass sie nur langsam veralten.

Qualifikationen, die diese drei Eigenschaften besitzen, nennt Mertens Schlüsselqualifikationen. Mertens selbst bezeichnet sein Konstrukt als „hypothetisch“, als Denkanstoß (Zabeck, 1989, S. 78). In letzter Instanz dienen Schlüsselqualifikationen dazu, den Menschen zur Selbstständigkeit zu erziehen. Die Menschen müssen lernen, eigenverantwortlich zu handeln, da es kaum standardisierte Situationen gibt, in denen sich tradiertes Wissen ohne Adaption anwenden lässt. Bei der Vermittlung des Wissens sollte deshalb stets die „ganzheitliche Persönlichkeitsmodellierung“ im Vordergrund stehen (Reetz und Reitmann, 1990, S. 28).

Mertens unterscheidet vier Arten von Schlüsselqualifikationen (Mertens, 1974, S. 41 ff):

1. **Basisqualifikationen**
Das sind grundsätzliche Denk- und Lernfähigkeiten wie logisches, kritisches, analytisches Denken oder kooperatives Verhalten.
2. **Horizontalqualifikationen**
Ein Schelm, wer hier Böses denkt. Horizontalqualifikationen helfen, Informationen zu gewinnen, zu verarbeiten und zu verstehen. Plakativ gesprochen: Nicht Wissen ist wichtig, sondern zu wissen, wo man Wissen findet. Die Suche nach Informationen im Internet oder die Bibliothekskunde zählen zu den Horizontalqualifikationen.
3. **Breitenelemente**
Das sind praktische Fähigkeiten, die bei vielen Arbeitsplätzen gefragt sind. Grundlegende Computerkenntnisse¹ lassen sich heutzutage wohl als Breitenelement definieren, da sie von den meisten Arbeitnehmer/innen verlangt werden. Hingegen wäre das Wissen um das Bankgeheimnis der Cayman Islands kein Breitenelement, da es sich nicht über breite Felder der Tätigkeitslandschaft erstreckt. Innerhalb von Mertens' Typologie sind Breitenelemente die am weitesten spezialisierten Qualifikationen.
4. **Vintage-Faktoren**
Mit ihrer Hilfe sollen generationsbedingte Bildungsunterschiede aufgehoben werden, die aufgrund unterschiedlicher Lehrpläne entstanden sind. Beispiel: Heute ist der Englischunterricht in der Schule verpflichtend. Ältere Generationen, die diese Fremdsprache nicht erlernt haben, können durch Englischkurse diese Differenz überwinden. Solch ein Kurs wäre ein Vintage- Faktor.

¹ Aus Sicht des Endbenutzers

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

1989 fügte Mertens in einer Replik auf sein Konzept noch weitere Punkte hinzu: Grundzüge der Ökologie, Ressourcennutzung, Zeitökonomie, um nur einige zu nennen (Zedler, 2002).

Halten wir fest: Mertens wollte eine Entspezialisierung und Verallgemeinerung des Lehrstoffes, um Schüler/innen auf die sich immer rascher ändernden Anforderungen der Arbeitswelt optimal vorzubereiten.

Es ist wohl der Prägnanz und Griffigkeit von Mertens' Konzept zu verdanken, dass das Schlagwort „Schlüsselqualifikation“ so rasch Eingang in den Sprachgebrauch gefunden hat. Dabei fand sowohl eine Konkretisierung als auch eine Ausweitung des Begriffs statt. Eine Konkretisierung, da in der Literatur eine Reihe von Einzelqualifikationen genannt werden, die von sich behaupten, die Eigenschaften von Schlüsselqualifikationen zu erfüllen. Eine Ausweitung, da die Liste der Einzelqualifikationen scheinbar beliebig verlängerbar ist. Beck (vgl. BECK, 1993, S. 13) spricht von über 300 Umschreibungen des Begriffs. Im Rahmen dieser Arbeit wurden u.a. folgende Einzelqualifikationen gefunden:

- Soziale Qualifikation, soziale Kompetenz (Damm-Rüger und Stiegler, 1996, S. 13)
- Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Selbstkompetenz (Richter, 1995, S. 33 ff)
- Vernetztes Denken, Kommunikationsfähigkeit, Problemlösefähigkeit, Selbstständigkeit, Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft (Beck, 1993, S. 13)
- Handlungswissen, Verfahrenswissen, Hintergrundwissen, Lernen, Planen und Organisieren, Rechnen, Kreativität, räumliches Vorstellungsvermögen (Zedler, 2002)
- Überlappendes Wissen, methodisches, verfahrens- und „verhaltens“-technisches Können, persönlichkeitsbezogene Fähigkeiten und Bereitschaften (Reetz und Reitmann, 1990, S. 53)
- Eigeninitiative, Erkennen der Grenzen des eigenen Könnens, Entscheidungsfähigkeit, Arbeitsplanung, Codierungs- und Decodierungsfähigkeiten (Wilsdorf, 1991, S. 50 u. 67)
- Die Fähigkeit des Erzählens (Scheilke und Schubert, 1991, S. 145)
- Ganzheitliches Gesundheitsverständnis (Meifort, 1991, S. 114 ff.)
- Effizientes Lesen, Selbstwahrnehmung, Gesprächsmoderation (Programm der VHS Floridsdorf, 2000)
- Abstraktionsvermögen, Kreativität, Improvisation, dispositives Denken und positives Denken (Rummler, 1991, S. 47 f.)

Von Mertens' ursprünglichem Konzept ist dabei nicht viel übrig geblieben, denn viele der genannten Fähigkeiten lassen sich nicht unter Mertens' Klassifizierung subsumieren. Beinahe jeder Autor subsumiert andere Fähigkeiten unter den Begriff Schlüsselqualifikation. Bei solch einer inhomogenen Menge ist es praktisch unmöglich, eine gemeinsame Schnittstelle zu finden, ein Merkmal herauszufiltern, das all diese Qualifikationen erfüllen.

Bunk meinte 1989 zwar, dass all diese Qualifikationen den Aspekt des Selbstständigen, der Hinführung des Menschen zum Selbstständigsein aufweisen (zit. nach Zedler, 2002). Dies lässt sich bezweifeln:

1. Der Zusammenhang zwischen z.B. ganzheitlichem Gesundheitsbegriff und Selbstständigkeit ist nur künstlich erzwingbar, denn letztlich bleibt der Begriff Selbstständigsein ebenso diffus wie der Begriff Schlüsselqualifikation.
2. Was für den „ganzheitlichen Gesundheitsbegriff“ gilt, gilt auch für die Fähigkeit des Erzählens.
3. Weiters wird Selbstständigkeit als eigene Schlüsselqualifikation aufgefasst. Wenn nun Bunk meint, Selbstständigkeit sei das vereinende Element der Schlüsselqualifikationen, erzeugt das einen formallogischen Widerspruch. Es ist nicht korrekt, Selbstständigkeit einmal als Kategorie und einmal als Eigenschaft aufzufassen.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



Wie sich Schlüsselqualifikationen von anderen Qualifikationen unterscheiden lassen, ist ebenfalls nicht geklärt. Setzt man die Grenze der Definition zu eng, fallen viele Fähigkeiten, die heute als Schlüsselqualifikation gelten, aus dieser Menge heraus. Setzt man die Grenze zu weit, wird alles zur Schlüsselqualifikation, was das Konzept ad absurdum führt.

Wenn deshalb in dieser Studie von sozialer Kompetenz als Schlüsselqualifikation gesprochen wird, so im Mertensschen Sinne einer Schlüsselqualifikation. Dies aus zwei Gründen:

Erstens nennt Mertens selbst kooperatives Verhalten² als Beispiel für eine Schlüsselqualifikation und zweitens besitzt soziale Kompetenz alle Merkmale, die Mertens von einer Schlüsselqualifikation fordert: Sie ist berufsübergreifend einsetzbar, hilft den Menschen auch auf künftige Anforderungen zu reagieren und besitzt – zumindest für unseren Kulturkreis – universale Aspekte, die nur langsam veralten.

1.2 Soziale Kompetenz

Die Forderung nach sozial kompetenten Wirtschaftstreibenden und Mitarbeiter/innen wird schon seit etlichen Jahren gestellt. So schrieb Gerhard Hehl in der Wochenendausgabe der Süddeutschen Zeitung vom 14./15. Oktober 1989: „Die Menschen in unserer Gesellschaft haben als Mitarbeiter, Kollegen oder Kunden eine ausgeprägte Individualität und ein hohes Selbstbewusstsein. Dies erfordert vor allem zwischenmenschliche Orientierung und Führungsmethoden, die auf Persönlichkeit und Vorbild beruhen, da die Macht der Hierarchie und bloße Fachautorität heute nicht mehr ausreichen.“

1993 meinte Peter Meyer-Dohm, damals Leiter der Abteilung Personalentwicklung bei Volkswagen, in der Zeitschrift „Blick durch die Wirtschaft 117 v. 22.6.1993“, dass Fachwissen ohne soziale Kompetenz erst gar nicht zur Wirkung gelange. Blättert man die Stellenbeschreibungen verschiedener aktueller Tageszeitungen durch, sieht man, dass soziale Kompetenz auch heute ein zentrales Kriterium ist, das Arbeitgeber/innen von ihren Arbeitnehmer/innen verlangen (vgl. z.B. den Artikel „Scheitern ist vorhersehbar“ von Karin Bauer, Standard, Seite K1, 3./4. Februar 2007).

Hiebinger führt in einer qualitativen Studie zu diesem Thema beispielhafte Aussagen von Wirtschaftstreibenden an (Hiebinger, 2005):

- „Was braucht man für die Karriere? Werte wie Respekt und Fairness – und: soft skills, soft skills, soft skills.“
- Wir wollen aber jene, die in puncto soziale Kompetenz zu den Besten gehören.
- Die technischen Skills sehen wir als gegeben an. Was uns wirklich wichtig ist, sind die sozialen, die emotionalen, die ‚soft‘ skills.“

Bei der Definition von sozialer Kompetenz steht man allerdings vor dem Problem, dass der Begriff in der Literatur höchst unterschiedlich verwendet wird und es keine einheitliche Theorie dazu gibt. Die Wurzeln reichen bis ins Jahr 1920 zurück, als Thorndike sein Konzept der sozialen Intelligenz veröffentlichte (Thorndike, 1920, S. 228). Exemplarisch nun einige Beispiele ausgewählter Begriffsbestimmungen, eine dichtere Auseinandersetzung mit dem Begriff der sozialen Kompetenz findet sich bei Mayr in Teil 3 dieser Studie.

² Wie gezeigt werden wird, ist kooperatives Verhalten eine Fähigkeit, die zur sozialen Kompetenz zählt.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

In der Berufsbildung wird soziale Kompetenz mit sozialer Qualifikation oder Handlungskompetenz, in der Psychologie mit sozialer Intelligenz gleichgesetzt (z.B. für die Berufsbildung: Damm-Rüger und Stiegler, 1996; für die Psychologie: Cantor und Kihlstrom, 1987). Damm-Rüger und Stiegler (1996) verstehen soziale Kompetenz als erfolgreichen Umgang mit Menschen, Cantor und Kihlstrom (1987) haben in ihrer Theorie der sozialen Intelligenz drei wesentliche Merkmale sozialer Intelligenz dargestellt:

1. Wahl geeigneter Lebensziele
2. Strategien zur Umsetzung dieser Ziele
3. Wissen, das in sozialen Situationen relevant ist

Zimbardo und Gerrig definieren soziale Intelligenz als „eine Persönlichkeitstheorie, die sich auf die Expertise bezieht, die Menschen in ihre Erfahrung von Alltagsanforderungen einbringen“ (Zimbardo und Gerrig, 2004, S. 859).

Roth definiert Sozialkompetenz als „die Fähigkeit, für sozial, gesellschaftlich und politisch relevante Sach- oder Sozialbereiche urteils- und handlungsfähig und zuständig zu sein“ (Roth, 1968, S. 170). Hartmann, Stoll et al. (2004) merken dazu an, dass ein Kind erst vielfältige soziale Lernsituationen kennen lernen muss, damit es soziale Kompetenz erwerben kann.

Konecny und Leitner (2002, S. 121) beschränken sich in ihrem Lehrbuch auf den dritten von Cantor und Kihlstroms Punkten, erweitern „Wissen“ aber um den Terminus „Fähigkeiten“.

Krapp und Weidemann sehen soziale Kompetenz als „Verhaltensweisen, mit deren Hilfe eine Person ihre Wünsche und Ziele in der Interaktion mit anderen zum Ausdruck bringt und so vertritt, dass sowohl die eigenen Bedürfnisse als auch die der anderen sowie die Normen der Gesellschaft Berücksichtigung finden“ (Krapp und Weidemann, 2006, S. 255).

Kutschera (Kutschera, 2006a-c, Kutschera, o. J. a, S. 25) splittet den Begriff – in Anlehnung an Roth (1968) – weiter auf und unterscheidet soziale Kompetenz einerseits von Selbst- oder Ich-Kompetenz, andererseits von Methoden-Kompetenz und betont dabei, dass vor der Förderung sozialer Kompetenz die Selbstkompetenz entwickelt werden muss:

1. **Selbstkompetenz**
 - Work-Life-Balance
 - Selbstbewusstsein
 - Selbstreflexion
 - Einfühlungsvermögen
 - Die Fähigkeit, sich von seiner eigenen Rolle distanzieren zu können.
2. **Sozialkompetenz**
 - Gleichwertige Beziehungen
 - Kommunikations- und Teamfähigkeit
 - Führungskompetenz
 - Motivieren und Überzeugen
3. **Methodenkompetenz**
 - Lern- und Arbeitstechniken
 - Präsentationstechniken
 - Didaktische Kompetenzen
 - Alle Fähigkeiten, die helfen, Fachwissen zielgerichtet umzusetzen

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



Solch eine Unterteilung findet sich häufig in der Literatur, wengleich manche Autor/innen die Methodenkompetenz nicht extra anführen (Roth, 1968, S. 170; Richter, 1995, S. 33 ff; Hartmann, Stoll et al., 2004, S. 65).

Eine egozentrierte Definition von sozialer Kompetenz liefert Karkoschka (1997, S. 27), wenn er meint, Menschen mit sozialer Kompetenz „orientieren sich in sozialen Interaktionen an ihren Zielen und versuchen, durch Auswahl angemessener Mittel diese Ziele zu erreichen.“ Mit solch einer Definition ergibt sich allerdings das Problem der „Janus-Köpfigkeit“ sozialer Kompetenz. Da Karkoschka nicht näher auf die Qualität der angestrebten Ziele eingeht, könnten bei seiner Definition sozial kompetente Menschen ihre sozialen Fähigkeiten auch dazu nutzen, um andere Menschen zu manipulieren oder zu kontrollieren. Dieselben sozialen Verhaltensweisen könnten also pro- und antisozial eingesetzt werden.

Als sinnvolles Surrogat dieser unterschiedlichsten Begriffsbestimmungen (weitere finden sich z.B. bei Schuler und Barthelme 1995, S. 77 ff; Damm-Rüger und Stiegler, 1996, S. 11 ff; Wendtland, 1980, Teil A und B; Holtz 1994; Frieling und Sonntag, 1999, S. 148; Pfingsten und Hinsch, 2002; Jerusalem und Klein-Heßling, 2002, S. 164; Kanning, 2002, S. 155 ff) wird dieser Studie³ folgende Definition sozialer Kompetenz zugrunde gelegt: **Soziale Kompetenz ist die Summe an Fähigkeiten, welche für soziale Interaktionen förderlich sind, wobei „sozial“ als „zwischenmenschlich“, „gesellschaftlich“ oder „moralisch“ verstanden werden kann. Eine Fähigkeit ist dann förderlich, wenn sie hilft, sowohl die eigenen Gefühle, Interessen und Bedürfnisse als auch die der Mitmenschen wahrzunehmen und beim Handeln zu berücksichtigen. Sozial kompetentes Handeln liegt in der Balance zwischen den beiden Polen Eigeninteresse und Fremdinteresse, im Kompromiss zwischen Selbstverwirklichung und sozialer Anpassung.** Besonders zu berücksichtigen ist dabei, dass Selbstverwirklichung kein Selbstzweck bleibt, sondern sich am Gemeinwohl orientiert, gleichwohl wie die soziale Anpassung kritisch reflektiert werden sollte. Dabei kann soziale Kompetenz sowohl als konkret sichtbares Verhalten als auch als bloßes Potenzial verstanden werden (vgl. Kanning, 2002, S. 155 ff).

Mayr gelangt bei ihrer breit angelegten Analyse über Bedeutung und Abgrenzung des Begriffs in Teil 3 dieser Arbeit zur selben Definition – naturgemäß in anderen Worten.

Die Offenheit dieser finalen Definition hat den großen Vorteil, ein Problem zu vermeiden, auf das Zimmer bereits 1978 (Zimmer, 1978, S. 483 ff) hingewiesen hat. Da soziale Kompetenz stets kontextabhängig ist, kann eine Fähigkeit, die in einer bestimmten Kultur als sozial kompetent gilt, in einer anderen Kultur als sozial inkompetent gelten. Kanning gibt ein plakatives Beispiel für diese Kontextabhängigkeit (Kanning, 2002, S. 156): „Ein Kinobesucher verspürt das Bedürfnis, während der Veranstaltung seinen Hunger zu stillen und verspeist aus diesem Grund eine Tüte Chips. Das Verhalten kann als sozial kompetent bezeichnet werden, da es zum einen geeignet ist, ein Ziel des Handelnden zu erreichen (Hunger stillen), zum anderen aber auch soziale Akzeptanz findet (es ist durchaus üblich und gemeinhin toleriert, wenn jemand während eines Kinofilms eine Tüte Chips isst). Stellen wir uns nun die gleiche Situation in der Oper vor. Das gleiche Verhalten des Handelnden würde man nun sicherlich nicht mehr als sozial kompetent bezeichnen.“

Durch den Rückgriff auf die Balance zwischen Eigen- und Fremdinteressen wird die Janus-Köpfigkeit sozialer Kompetenz vermieden, da sie durch eben diesen Rückgriff nicht möglich ist. Wer es versteht, andere zu manipulieren ist bei dieser Definition ebenso wenig sozial kompetent, wie jemand, der sich für andere aufopfert, dabei aber selbst zu Grunde geht. Auch ein anderes Problem wird übergangen: Würde man die „Gesamtheit

3 Und in Folge dem gesamten Projekt.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

der Fertigkeiten“ taxativ aufzuzählen versuchen, würde sich der Begriff durch die so entstehende Vielzahl von Bedeutungen in seiner Brauchbarkeit selbst einschränken, da es schwer wäre, ein sinnvolles Abgrenzungskriterium zu finden. (Diesem Problem sind wir bereits im Kapitel zu den Schlüsselqualifikationen begegnet.)

Schließlich würde eine Definition mit höherer konzeptioneller Schärfe zwangsläufig mit einem Verlust an Alltagsbezug einhergehen (Kanning, 2002, S. 161).

In unserer Gesellschaft werden zumindest folgende Fähigkeiten zur sozialen Kompetenz gezählt:

- Kommunikationsfähigkeit (vgl. z.B. Fittkau 1995; Ellgring, 1994, S. 196 ff)
- Team- und Kooperationsfähigkeit (vgl. z.B. Brandstätter, 1994; Herbert, 1999, S. 8)
- Konfliktlösungsfähigkeit (vgl. z.B. Asendorpf, 2004; Glasl, 1980; Berkel, 1995)
- Empathie (vgl. auch Konecny und Leitner, 2002, S. 121; Holtz, 1994; Seyfried, 1994)

Diese Fähigkeiten ließen sich ihrerseits wieder in eine Rangordnung bringen. So inkludiert z.B. die Teamfähigkeit die meisten der eben aufgezählten Fähigkeiten, wie z.B. Konfliktlösungsfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit. D.h., wer teamfähig ist, bei dem müssen auch diese anderen Fähigkeiten ausgebildet sein⁴.

Die Frage nach der Förderung sozialer Kompetenz ist stets eine Wertfrage und kann nur in diesem Kontext betrachtet werden: Will unsere Gesellschaft sozial kompetente Menschen? Nimmt man die Lehrpläne der österreichischen Schulen als Basis (Quelle: www.bmbwk.gv.at), um diese Frage zu beantworten, so ergibt sich daraus ein klares Ja. Lehrpläne eignen sich deshalb als Grundlage, weil in ihnen jene Werte, Kompetenzen und Wissensinhalte enthalten sind, von denen unsere Gesellschaft will, dass sie an zukünftige Generationen vermittelt werden.

So ist im Lehrplan der österreichischen Volksschulen als allgemeines Bildungsziel festgehalten, dass die Grundschule u.a. folgende Aufgabe zu erfüllen hat: „Erweiterung bzw. Aufbau einer sozialen Handlungsfähigkeit (mündiges Verhalten, Zusammenarbeit, Einordnung, Entwicklung und Anerkennung von Regeln und Normen, Kritikfähigkeit); Erweiterung sprachlicher Fähigkeiten (Kommunikationsfähigkeit, Ausdrucksfähigkeit)“ (BGBl. Nr. 134/1963 in der Fassung BGBl. II Nr. 283/2003).

Im Lehrplan der österreichischen Hauptschulen und der österreichischen allgemeinbildenden höheren Schulen ist als Aufgabenbereich der Schule festgehalten: „Eine so erworbene Sachkompetenz bedarf allerdings der Erweiterung und Ergänzung durch Selbst- und Sozialkompetenz. Die Entwicklung der eigenen Begabungen und Möglichkeiten, aber auch das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen sowie die Bereitschaft, sich selbst in neuen Situationen immer wieder kennen zu lernen und zu erproben, ist ebenso Ziel und Aufgabe des Lernens in der Schule wie die Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen mit anderen zu kooperieren, Initiative zu entwickeln und an der Gestaltung des sozialen Lebens innerhalb und außerhalb der Schule mitzuwirken („dynamische Fähigkeiten“). Die Förderung solcher dynamischer Fähigkeiten soll die Schüler/innen auf Situationen vorbereiten, zu deren Bewältigung abrufbares Wissen und erworbene Fähigkeiten alleine nicht ausreichen, sondern in denen Lösungswege aktuell entwickelt werden müssen. Es ist wichtig, dass Schüler/innen lernen, mit Sachthemen, mit sich selbst und mit anderen auf eine für alle Beteiligten konstruktive Weise umzugehen. Sie sollen Sachkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz in einem ausgewogenen Verhältnis entwickeln“ (BGBl. Nr. 88/1985, zuletzt geändert durch die Verordnung BGBl. II Nr. 61/1998).

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



Im Lehrplan der österreichischen Handelsakademien ist als allgemeines Bildungsziel festgehalten, Absolventinnen und Absolventen sollen „zur Zusammenarbeit bereit und fähig sein, d.h. Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenzen erwerben und anwenden“ (BGBl. II – ausgegeben am 19. Juli 2004 – Nr. 291). In den ersten Klassen der Handelsakademie und der Handelsschule gibt es auch einen verpflichtenden Unterrichtsgegenstand „Persönlichkeitsbildung und soziale Kompetenz“.⁵

Auch im Bildungsbericht, den die UNESCO für das 21. Jahrhundert erstellt hat, wird die Bedeutung sozialer Kompetenz hervorgehoben. Eine der dort genannten vier Bildungssäulen für das 21. Jahrhundert lautet „Lernen, mit anderen umzugehen“ (Delors, 1997, S. 75). Laut Zapotoczky (2000, S. 9) ist darunter u.a. gemeint, das Selbstbild, das wir von uns haben, mit den Fremdbildern zu vergleichen, die andere von uns haben und die prinzipielle Gleichwertigkeit der beteiligten Personen anzuerkennen. Durch diesen beständigen Reflexionsprozess könnte im Endeffekt ein friedliches Zusammenleben möglich werden.

Wenn Schüler/innen schon in der Schule soziale Kompetenz vermittelt wird, erhalten Wirtschaftstreibende sozial kompetente Menschen, ohne dass sie für deren grundlegende Ausbildung in diesem Bereich aufkommen müssen. Und das liegt im Interesse der Unternehmer/innen, wie auch die Studie „Soziale Verantwortung in Oberösterreich und Niederbayern“ (Prechtl, 2006) belegt. (Für nähere Informationen zu dieser Studie siehe den Beitrag von Gerhard Rumetshofer.)

Zurzeit ist es in Oberösterreich so, dass die Notwendigkeit der Förderung sozialer Kompetenz im Schulsystem klar erkannt wird und eben auch in den Lehrplänen verankert ist, dass die praktische Umsetzung aber lückenhaft ist. Wie erwähnt fanden Keppelmüller, Feichtner et al. in ihrer 2004 durchgeführten Studie unter oberösterreichischen Pflichtschullehrer/innen u.a. Folgendes heraus:

- Über 97% der befragten Lehrer/innen stimmen zu, dass die Bedeutung sozialen Lernens (i.e. die Förderung sozialer Kompetenz) im Bildungsbereich zunimmt (S. 7).
- Über 78% finden, dass für die Förderung dieser Kompetenzen in der Schule zu wenig Zeit zur Verfügung steht (S. 9).
- Über 97% stimmten zu, dass immer mehr Kinder mit Defiziten im Sozialverhalten in die Schule kommen (S. 10).

Gleichzeitig wünschen sich Lehrer/innen mehr „Fortbildung“ in Bereich der sozialen Kompetenz, z.B. in Form eines Lehrganges aus Bausteinen, aus denen man auswählen kann (Strasser et al., 2001, S. 6 und S. 11). Eltern halten es ebenfalls für wenig realistisch, dass sich soziale Kompetenz in der Schule sinnvoll vermitteln lässt, ohne die Lehrer/innen entsprechend auszubilden (Strasser et al., 2001 S. 6). Soziale Kompetenz ist Inhalt und Form zugleich, Lehrer/innen die sozial kompetent sind, benötigen darüber hinaus auch eine entsprechende Vermittlungskompetenz.

Der tertiäre Bildungsbereich hat auf die Notwendigkeit zur Förderung sozialer Kompetenz bereits reagiert. Als erstes Beispiel sei das Bildungshaus Puchberg angeführt. Von den 492 hauseigen angebotenen Seminaren mit rund 16.000 Teilnehmer/innen beschäftigen sich 250 Kurse zu 67-100% und 172 Kurse zu 35-66% hinsichtlich sozialer Kompetenz, eine Auswertung der 600 Gastkurse mit rund 22.000 weiteren Teilnehmer/innen dürfte zu ähnlichen Ergebnissen führen (Auskunft lt. Mail vom 3. April 2007 von Direktor Achleitner an den Verfasser).

⁵ Der öö. Bundes- und Landeskoordinator für dieses Schulfach, Prof. Christoph Weibold, hat dazu einen Artikel in Teil 5 dieser Studie verfasst.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Dabei werden u.a. folgende Inhalte zum Themenkreis soziale Kompetenz angeboten:

- Trennungs- und Scheidungs-Coaching
- Konfliktbewältigung für Paare
- Die Selbstheilungskräfte der Ehe entdecken
- Beziehungstage für Paare in den jeweiligen Ehejahrzehnten
- Selbstbewusstsein und Selbstverantwortung in der Partnerschaft
- Mobbing und Bullying im Schulalltag
- Pubertätsseminare für Eltern
- Kinder brauchen Herzensbildung
- Schule ohne Angst
- Puchberger Familienwoche
- Familienaufstellungsseminare
- Selbstvertrauen und soziale Kompetenz in zwischenmenschlichen Kontakten
- Kränkungen am Arbeitsplatz
- Seminare für pflegende Angehörige
- Selbstmanagement und emotionale Intelligenz
- Ausbildung zum Referenten für Männerseminare
- Geschwister und Einzelkinder
- Frauenleben und Burn-out
- Seminare für Alleinerziehende
- In Beziehungen wieder lebendig werden
- Männer und ihre Ängste
- Körpersprache-Seminare
- Rhetorik
- Ich und mein Team – Führungskräfte-Training
- Meditationsseminare
- Innehalten am Sonntag
- Tage der Achtsamkeit
- Vernetzungstreffen von Initiativen für Demokratie und Menschenrechte gegen Rechtsextremismus, Antisemitismus und Ausländer/innenfeindlichkeit
- Grundkurse Politik
- Indirekt viele Seminare zur Kreativität und Kunst

Ähnlich wie beim Bildungshaus Puchberg ist die Situation beim Katholischen Bildungswerk (Leistungsbericht 2006). Von den 4.559 Veranstaltungen fielen 2006

- 17,9% in den Bereich Psychologie, Kommunikation, Lebenshilfe, Gesundheit
- 7,4% in den Bereich Mitarbeiter/innen-Bildung
- 18,6% in den Bereich Kunst, Kultur(en), Kreativität
- 29,5% in den Bereich Ehe, Familie, Lebensformen, Pädagogik, Spiegruppen, Medien
- 2,4% in den Bereich Gesellschaft, Politik, Soziales, Ökologie
- 23,2% in den Bereich Bibel, Glaube, Religion(en), Sekten.

Insgesamt nahmen im Jahr 2006 168.088 Personen an Veranstaltungen des Katholischen Bildungswerkes teil. Diese Personen teilen sich wie folgt auf:

- 11,3% in den Bereich Psychologie, Kommunikation, Lebenshilfe, Gesundheit
- 1,5% in den Bereich Mitarbeiter/innen-Bildung
- 46,4% in den Bereich Kunst, Kultur(en), Kreativität

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

- 16,0% in den Bereich Ehe, Familie, Lebensformen, Pädagogik, Spiegruppen, Medien
- 5,1% in den Bereich Gesellschaft, Politik, Soziales, Ökologie
- 19,6% in den Bereich Bibel, Glaube, Religion(en), Sekten.

Das Wifi bietet zwar keine eigenen Lehrgänge für Sozialkompetenz an, es gibt jedoch einzelne Bereiche, die eine hohe Affinität zum Thema haben, wie z.B. Ausbildungen zum Coach oder Mediator. Weiters versucht das Wifi, auch in Fachseminaren, soziale Kompetenz mitzuvermitteln. So schreibt der Wifi-Bereichsleiter für Weiterbildung, Mag. Walter Sonnberger, in einer Mail vom 30. 1. 2007 an den Verfasser dieser Studie:

„Sehrwohl kann hingegen ein Logistik-Lehrgang, in dem es von der Methodik her Projektarbeiten und Gruppenpräsentationen gibt, die soziale Kompetenz der Kursteilnehmer enorm fördern und entwickeln. Die Beantwortung Ihrer Fragen kann daher nur unter oben dargelegten Einschränkungen gemacht werden! Im Prinzip würden sich Ihre konkreten Fragen daher aus unserer Sicht seriös auch gar nicht konkret beantworten lassen! Trotzdem unser Versuch, Ihre Fragen zu beantworten.“

Herr Sonnberger erläutert in Folge, dass knapp 10% der 8.100 angebotenen Trainings bzw. Lehrgänge im Jahr 2006 auf den Bereich „Persönlichkeit“ fielen. Von den ca. 70.000 Kursteilnehmer/innen besuchten ca. 8% Kurse aus diesem Bereich. Dabei werden Kurse bzw. Lehrgänge zu folgenden Themenkreisen angeboten:

- Berufsbildqualifikationen im Bereich beratender und sozialer Berufe (wie zB. Ausbildung zum Mediator oder Legasthienetrainer)
- Kommunikationstrainings
- Persönliche Arbeitstechniken
- Selbstmanagement
- Wellness und Gesundheit
- Ernährung - Körper – Geist

Beim BBRZ ist das Thema soziale Kompetenz in alle Maßnahmen integriert und Bestandteil der Maßnahmenkonzepte. So sind die rund 600 jährlichen Teilnehmer/innen in das soziale Kompetenznetzwerk integriert (Auskunft laut Mail von Direktor Dr. Karl Dolezal an den Verfasser vom 19. 2. 2007).

Bei der Linzer Managementakademie, LIMAK, zieht sich soziale Kompetenz als roter Faden durch alle Lehrgänge. (Auskunft laut Mail von Geschäftsführer Mag. Heller an den Verfasser vom 26. 2. 2007.) Dabei werden z.B. folgende Inhalte vermittelt:

- Umgang und Verhalten mit Menschen
- Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle
- Gruppen- und beziehungsorientiertes Verhalten
- Die Teilnehmer/innen hinterfragen und reflektieren den eigenen Führungsstil und das eigene Rollenverständnis in unterschiedlichen Kontexten.
- Kommunikation und Verhalten
- Teamführung
- Konfliktmanagement
- Interkulturelle Kompetenz
- Selbstreflexion, und -management
- Selbstcoaching

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Von den übrigen Mitgliedern des Forum Erwachsenenbildung wurde leider kein Material zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen dieses Projektes wird versucht, diese Lücken zwischen Bildungsbereich und Wirtschaft nachhaltig schließen zu helfen. Soziale Kompetenz muss in unserer Gesellschaft als positiver Wert verstärkt in den Blickpunkt rücken, soziale Kompetenz muss um ihrer selbst willen wünschenswert werden. So wie es im Zuge lebenslangen Lernens notwendig ist, Fachkompetenz immer wieder zu erweitern, ist es auch notwendig, soziale Kompetenz regelmäßig zu fördern. Dieses Bewusstsein muss an die Öffentlichkeit gebracht werden.

Dies könnte im schulischen Bereich durch einen eigenen Unterrichtsgegenstand „soziale Kompetenz“ bzw. durch die bewusste Förderung der sozialen Kompetenz in allen Unterrichtsgegenständen verwirklicht werden. Beide Möglichkeiten haben Vor- und Nachteile (deren Darstellung folgt Strasser et al., 2001, S. 40):

- Soziale Kompetenz als eigenen Gegenstand zu etablieren und explizit zum Unterrichtsinhalt zu machen, unterstreicht die Bedeutung, die der Förderung sozialer Kompetenz zukommen sollte.
- Eine eigene Stunde bietet sowohl Lehrer/innen als auch Schüler/innen einen Rahmen, innerhalb dessen soziale Kompetenz gefördert werden kann, ohne dass diese Zeit vom Fachunterricht abgezogen werden müsste.
- Eine Gefahr könnte darin bestehen, dass die gesamte Thematik „soziale Kompetenz“ in diese Stunden ausgelagert wird, dass „die Verantwortung für alle Phänomene und Konflikte, die nicht direkt mit dem eigenen ‚Stoff‘ zu tun haben, von allen Kolleg/innen jenen Lehrer/innen zugeschoben wird, die diese Stunden gestalten“ (Strasser et al., 2001, S. 40).
- Soziale Kompetenz in allen Unterrichtsgegenständen bewusst zu fördern ermöglicht eine breitere und auch vielfältigere Umsetzung der Thematik.
- Eine Gefahr könnte darin bestehen, dass die Förderung sozialer Kompetenz zugunsten des Alltagsgeschäfts bzw. des Fachunterrichts untergeht, so wie es derzeit in vielen Unterrichtsgegenständen der Fall sein dürfte.

Im Rahmen dieses Projekts sollte versucht werden, beide Wege zu realisieren und bei beiden Wegen ist es notwendig, den Lehrer/innen entsprechende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten. Weiters wäre es sinnvoll auf bestehende Strukturen, wie z.B. das psychosoziale Netzwerk des Landesschulrates für OÖ, zurückzugreifen (www.lsr-ooe.gv.at)⁶.

Das Projekt unterstützt die Wirtschaftstreibenden in Oberösterreich und strahlt positiv auf Mensch, Familie, Freundeskreis, Schule und Gesundheit aus – soziale Kompetenz lässt sich nicht isoliert betrachten. Vergleiche dazu auch Teil 2 dieser Studie.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

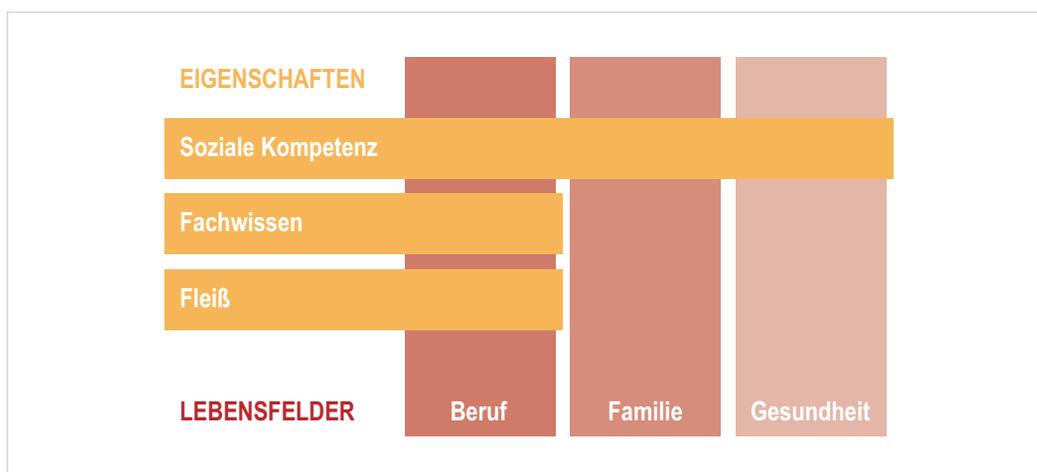


Abbildung 1: Zusammenhänge der sozialen Kompetenz (erstellt nach Gunther Krüppner)

Die Grafik soll diesen Zusammenhang verdeutlichen. Wenn eine Person ihre soziale Kompetenz im beruflichen Bereich schult, wird diese Kompetenz z.B. auch in der Familie, im Freundeskreis und für die Gesundheit wirksam⁷. Dieser Ausstrahlungseffekt wurde in Studien immer wieder belegt (z.B. Baaske, 2000; EU-Modellprojekt Statemanagement 2000; Waidhofer, 2002; Waidhofer, 2003). So zeigen diese Studien z.B. eine negative Korrelation zwischen sozialer Kompetenz und Krankheiten und eine positive Korrelation zwischen sozialer Kompetenz und Fachkompetenz bzw. Zufriedenheit im Familien- und Privatleben. Das Wissen um diesen Ausstrahlungseffekt könnte dazu beitragen, die Förderung sozialer Kompetenz auf breiter Basis voranzutreiben.

Im Idealfall werden sozial kompetente Wirtschaftstreibende und Mitarbeiter/innen in einigen Jahren so selbstverständlich sein, dass ihr Vorhandensein zwar keinen Wettbewerbsvorteil mehr darstellt, ihr Fehlen aber auf jeden Fall wirtschaftliche Nachteile mit sich zieht.

1.3 Wettbewerbsvorteile

Wettbewerb im wirtschaftlichen Sinne bedeutet unternehmerische Rivalität und die daraus resultierenden Aktionen und Prozesse. Wettbewerbsvorteile schaffen für ein Unternehmen eine positive Differenz zu seinen Konkurrenten. Durch einen Wettbewerbsvorteil heben sich Produkte und Dienstleistungen von den Konkurrenzprodukten und -leistungen ab, sie sichern „ausreichende und nachhaltige Erfolgsströme“ (Müller und Bauer, 1994, S. 7). Porter (1992a, S. 62 ff und 1992b, S. 31 ff) entwickelte in seinen Standardwerken drei Strategien, mit denen es Unternehmen gelingen kann, Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

1. **Kostenführerschaft:** Diese ist dann realisiert, wenn das Unternehmen der kostengünstigste Anbieter in seinem Zielmarkt ist. Die Stückkosten müssen unter jene der Mitbewerber/innen sinken, damit durch niedrige Preise Wettbewerbsvorteile realisiert werden können. Die Wettbewerbsvorteile werden also nicht über die günstigen Kosten, sondern über den daraus resultierenden billigen Preis erzielt.
2. **Differenzierung:** Dies ist dann realisiert, wenn es dem Unternehmen gelingt, sein Produkt, seine Dienstleistung einzigartig zu machen, eine USP (Unique Selling Proposition) zu kreieren, die das Unternehmen

⁷ Natürlich darf man dabei nicht übersehen, dass soziale Kompetenz stets kontextbezogen ist und es zu Transferproblemen kommen kann. Um dies zu verdeutlichen, wird von einem „Ausstrahlungseffekt“ und nicht von einem „Übertragungseffekt“ gesprochen.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

von der Konkurrenz abhebt. Die Einzigartigkeit kann dabei im Sortiment, im Design, in der Marke, in der Qualität, in der Präsentation, im Standort, im Service oder auch in der sozialen Kompetenz der Mitarbeiter/innen liegen. Dadurch wird die Preisempfindlichkeit der Konsument/innen reduziert, da sie diese Einzigartigkeit oft als Zusatznutzen empfinden, für den sie mehr zu zahlen bereit sind.

3. Konzentration auf Schwerpunkte: Anstatt auf den ganzen Markt, konzentriert sich ein Unternehmen auf ausgewählte Schwerpunkte innerhalb deren entweder Kostenführerschaft oder Differenzierung angestrebt wird.

Porter legt in seiner Definition das Schwergewicht auf eine unternehmens- bzw. konkurrenzorientierte Perspektive. Er rechtfertigt dies, indem er betont, ein Unternehmen, das sich Wettbewerbsvorteile schaffen möchte, muss seine eigenen Stärken und Schwächen mit denen der Konkurrenz vergleichen (vgl. Gröppel-Klein, 1998, S. 21). Dennoch trug ihm dieses Vorgehen den Vorwurf ein, die kundenorientierte Sichtweise ungebührlich zu vernachlässigen. So geht Meffert (1989, S. 476) davon aus, dass „Konkurrenzvorteile letztlich nur über den Kundennutzen definiert werden können“, nicht aber über den unternehmensinternen Nutzen.

Simon (1988, S. 461 ff) definiert dementsprechend einen Wettbewerbsvorteil als Leistung, die jener der Konkurrenz überlegen ist und die folgende Merkmale erfüllen muss:

1. Sie muss ein Merkmal betreffen, das dem Kunden wichtig ist
2. Sie muss vom Kunden bemerkt werden
3. Sie muss dauerhaft sein, darf von der Konkurrenz nicht zu leicht imitiert werden können

Diese Definition weist sowohl einen kunden- als auch einen konkurrenzorientierten Aspekt auf. Ihr zufolge lässt sich ein Wettbewerbsvorteil nur dann erzielen, wenn bestimmte Leistungen vom Kunden wahrgenommen und als der Konkurrenz überlegen angesehen werden.

Der Kritik an Porter ist aus zwei Gründen nur bedingt zuzustimmen:

1. Porter legt bei seinen drei Strategien ebenfalls dar, dass sie wirken, wenn sie vom Kunden wahrgenommen werden. So wird bei der Kostenführerschaft der Wettbewerbsvorteil ja gerade nicht durch die niedrigen Kosten sondern durch den sich daraus ergebenden billigen Preis erreicht. Ebenso richtet sich die Differenzierungsstrategie direkt an den Konsumenten.
2. Es ist durchaus denkbar, dass sich ein Wettbewerbsvorteil indirekt für den Konsumenten positiv auswirkt. So kann gesteigerte soziale Kompetenz in einem Unternehmen zu effizienteren Handlungsabläufen führen, die sich in Kostenführerschaft niederschlägt. Der Konsument merkt zwar nichts vom Wettbewerbsvorteil sozialer Kompetenz, profitiert aber vom günstigen Preis.

Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil zu sehen ist nicht neu. So hat Wendtland bereits 1980 auf die Notwendigkeit sozialer Fähigkeiten bei Führungskräften hingewiesen (Wendtland 1980). Dennoch wird in deutschen Publikationen, die sich mit Wettbewerbsvorteilen beschäftigen, nicht oder nur am Rande auf die Bedeutung sozialer Kompetenz eingegangen (z.B. Borner et al., 1991; v. d. Linde, 1992; Roxin, 1992; Albach, 1995).

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



	KVP-Ansatz	Klassischer westlicher Ansatz
Unternehmensleitung	In Resonanz mit den Mitarbeitern	Unabhängig von der Basis
Motivation	Teambezogen	Auf die Einzelperson bezogen
	Häufige Treffen zum Informationsaustausch	Unregelmäßige Treffen
	Arbeiten werden im Team besprochen und abgestimmt	Eigeninitiative des Einzelnen als Arbeitsgrundlage
	Starkes Gefühl der Verpflichtung gegenüber Kolleg/innen	Jeder ist sich selbst und seiner Familie verpflichtet
	Ganzheitliche Betreuung der Mitarbeiter/innen	Bezogen auf die individuelle Arbeitsleistung
Ausbildung	Fördert Fähigkeiten	Fördert Wissen
Kommunikation	Offen	Regeln unterworfen
	Wird als Quelle für besseres Verständnis und Effizienz gesehen	Wird als Machtinstrument gesehen
	Stärkt die gemeinsamen Werte und Vorgehensweisen	Dient zur Stabilisierung persönlicher Vorgehensweisen und Ansichten
	Ist Bestandteil der Mitarbeiterqualifikation	Ist getrennt von allen anderen Abläufen
	Kontinuierlich, zum Wohl des ganzen Unternehmens	Fallweise, wenn es Einzelpersonen nützt

Tabelle 1: Gegenüberstellung „KVP-Ansatz“ und „klassischer westlicher Ansatz“

Im Angloamerikanischen Raum ist dies anders. So ist Argyris' Studie „Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness“ erstmals 1962 erschienen. Argyris führt darin aus, wie mangelnde soziale Kompetenz zu Misstrauen und Konformität unter den Mitarbeiter/innen führt und er zeigt, dass Unternehmen mit solchen Mitarbeiter/innen weniger flexibel sind als andere (Argyris, 1962, S. 46 f). Stewart (1998) bezeichnet intellektuelles Kapital als vierten Produktionsfaktor und zählt dazu Fachwissen und soziale Fähigkeiten (Stewart, 1998, S. 84 ff).

Auch in Japan hat soziale Kompetenz in der Wirtschaft einen höheren Stellenwert wie Tominaga darlegt: „Die Kerngedanken japanischer Unternehmensphilosophien beinhalten eine Änderung des hierarchischen Pyramidensystems in eine flachere Organisationsform. Damit werden die Ausrichtung am Kundenwunsch, die Mobilisierung und Nutzung der Kreativität der Mitarbeiter, das eigenverantwortliche Arbeiten im Team und die Flexibilität in den Top-down- und Bottom-up-Strukturen erleichtert“ (Tominaga, 1997, S. 108 f). Tominaga nennt diesen Ansatz „kontinuierlichen Verbesserungsprozess – KVP“ und er vergleicht ihn mit dem klassischen westlichen Ansatz (Tominaga, 1997, S. 21 ff):

Die von Tominaga angesprochenen flachen Hierarchien führen jedoch zum so genannten Hierarchie-Paradoxon (Lehner und Ötsch, 2006, S. 24). Je weniger feste, institutionalisierte Hierarchiestrukturen vorhanden sind, umso wichtiger wird Statusverhalten, das aber seinerseits wieder Hierarchien hervor bringt. Es bedarf in flach strukturierten Unternehmen vermutlich mehr an sozialer Kompetenz, um den Status zu erhalten als in hierarchischen, da es weniger rahmgebende Strukturen gibt.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Bedeutet nun gesteigerte Sozialkompetenz automatisch höhere Wettbewerbsfähigkeit? Nein. So zeigt der gegenwärtige Aufschwung der chinesischen Textilindustrie, dass ein tayloristisch ausgerichtetes System mit genügender Anzahl an Billigarbeitskräften geeignet ist, Weltmarktführerschaft zu erlangen (vgl. den Dokumentarfilm „China Blue“ von Micha X. Peled, USA 2005). Ob die soziale Kompetenz dieser Arbeitskräfte gefördert wurde oder nicht, ist dabei irrelevant. Die Notwendigkeit sozial kompetenter Unternehmer/innen und sozial kompetenter Mitarbeiter/innen steigt jedoch mit der Anzahl der Interaktionen, die diese Personen in ihrem Beruf haben. Dies betrifft sowohl die Innen- als auch die Außenkommunikation eines Unternehmens. Das bestätigen auch die Ergebnisse der Expert/inneninterviews. Deshalb ist soziale Kompetenz speziell im Dienstleistungssektor, der in Österreich einen Anteil von 67,4%, gemessen an der Wertschöpfung (Stand 2005), hat, bedeutsam⁸

In einer empirischen Studie über Dienstleistungsmarketing im Automobilhandel erhoben Müller und Bauer 1994, dass für Automobilhändler eines der größten Wettbewerbspotenziale in der Kompetenz, Höflichkeit und Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals liegt. Die Wichtigkeit dieser sozialen Kompetenz wird höher eingeschätzt als aktuelle Verkaufsinformationen des Personals, flexible Konditionengestaltung oder Standort des Betriebes. Lediglich die Sauberkeit und Mängelfreiheit des PKWs wird als noch bedeutender eingeschätzt.⁹ Krauthammer und Hinterhuber bezeichnen die – innere und äußere – Kommunikation eines Unternehmens als eine der Säulen ihres Erscheinungsbildes (Krauthammer und Hinterhuber, 2005, S. 136).

Auch Wirtschaftslandesrat Viktor Sigl stellt in einem Interview fest, dass soziale Kompetenz im Standortwettbewerb wieder ein wichtiger Vorteil werden wird (Oberösterreichische Nachrichten, 20.1.2007).

1.4 Qualitative Sozialforschung

Im Rahmen dieser Studie wurde die Einschätzung und die Einstellung ausgewählter Expert/innen zu folgenden Punkten erhoben (der kommentierte Interviewleitfaden findet sich im entsprechenden Kapitel dieser Studie):

- Welche Fähigkeiten muss nach Meinung der Expert/innen eine Person haben, um als sozial kompetent zu gelten?
- Welche dieser Fähigkeiten sind für die Wirtschaft besonders wichtig?
- Welche Vorteile bringen sozial kompetente Mitarbeiter/innen ihren Unternehmen?
- In welchen Aufgabenbereichen ist soziale Kompetenz besonders wichtig?
- Warum setzen viele Unternehmen zurzeit noch nichts daran, die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen zu entwickeln?
- Welche Maßnahmen werden in der Institution, in der die jeweiligen Expert/innen arbeiten, gesetzt, um die soziale Kompetenz der Mitarbeiter/innen zu entwickeln?
- Wie weit ist soziale Kompetenz von anderen Faktoren abhängig?

Ziel der Befragung ist es,

- das Arbeitsfeld abzustecken
- Potenzial für Hypothesen zu generieren, die in einer quantitativen Studie überprüft werden können
- Entscheidungshilfen für Phase 2 und 3 des Projektes zu erhalten

Um diese Punkte zu klären, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, da dieses am besten geeignet scheint, um diese drei Ziele zu realisieren (vgl. Mayring, 1995, S. 20 f). Als Erhebungsverfahren wurde das

⁸ Quelle: www.vorarlberg.at/pdf/wirtschaftsleitbildvorarl.pdf.

⁹ Vgl Müller und Bauer, 1994, S. 237 ff.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

problemzentrierte Expert/inneninterview verwendet, als Aufbereitungsverfahren das selektive Protokoll und als Auswertungsverfahren die gegenstandsbezogene Theoriebildung (auch grounded theory, vgl. Strauss, 1994, S. 29 ff). Da ein wesentliches Gütekriterium qualitativer Forschung in der Deskription des Forschungsansatzes und der Explikation des Vorwissens der Verfasser/innen besteht (vgl. z.B. Atteslander, 2003, S. 85; Mayring, 2002, S. 29f), wird dies im Folgenden realisiert. Beim Vorwissen wird das Augenmerk auf den wissenschaftlichen Bereich gelenkt, da der themenbezogene bereits in den Vorkapiteln dargelegt wurde.

1.5 Qualitative Sozialforschung und ihre erkenntnistheoretische Begründung

Schon bei den Vorüberlegungen zum Forschungsansatz kristallisierte sich heraus, dass bei einer Untersuchung über soziale Kompetenz der handelnde Mensch im Mittelpunkt des Interesses stehen sollte. Ausgangspunkt dieser Untersuchung ist der Mensch und die positive Auswirkung seiner sozialen Kompetenz auf die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft.

Diese Vorüberlegung deckt sich mit einer Grundaussage der qualitativen Sozialforschung, derzufolge der Mensch Ausgangspunkt in der Sozialforschung sein sollte (Kromrey, 1998, S. 512). Gerade in der quantitativen Forschung geraten die Personen viel zu oft ins Hinter-, dafür aber die Methoden ins Vordertreffen (vgl. Bergold und Flick, 1987). Des Weiteren deckt sich das Postulat der qualitativen Forschung, dass der Untersuchungsgegenstand der Humanwissenschaften nie völlig offen liegt, sondern immer durch Interpretation erschlossen werden muss (Mayring, 2002, S. 22), mit der Sichtweise des Verfassers und des Auftraggebers.

Der qualitative Teil versteht sich dabei nicht als Vorstufe zu den anderen Teilen, sondern als gleichwertiger Ansatz, der einerseits der induktiven Hypothesenbildung dient und andererseits dazu beitragen kann, quantitativ oder theoretisch gewonnene Erkenntnisse zu vertiefen. Dieser Gedanke ist von einem Bild geprägt, das Wissenschaft als einen Weg der Erkenntnisgewinnung ansieht, der nach bestimmten, offen liegenden Spielregeln abläuft, die je nach Forschungsrichtung verschieden sind. Ihnen allen ist gemein, dass Erkenntnisse methodisch gewonnen und empirisch überprüfbar sein müssen, sodass sie nachvollziehbar werden. Allgemeingültigkeit und Notwendigkeit stellen allenfalls Ideale dar.

Der Verfasser stimmt trotz des Basissatzproblems (Prim und Tilmann, 1989, S. 88 ff) mit Popper überein, dass sich Hypothesen niemals verifizieren, sondern nur falsifizieren lassen (Popper, 1984 und 1995). Dazu muss bei probabilistischen Hypothesen, wie sie in der empirischen Sozialforschung angewandt werden, die Grundgesamtheit endlich sein, die Hypothese darf sich nicht auf unendlich viele Ereignisse beziehen (Opp, 1976, S. 36 ff). Um eine probabilistische Hypothese zu falsifizieren, müssen so viele Ereignisse falsifiziert werden, bis der angegebene wahrscheinlichkeitstheoretische Prozentsatz widerlegt ist. (Ähnlich dem Basissatzproblem steht man dann jedoch vor der Schwierigkeit nicht zu wissen, ob nun die Hypothese an sich falsch ist oder nur der wahrscheinlichkeitstheoretische Prozentsatz.)

Anders als strenge kritische Rationalisten lehnt es der Verfasser ab, die Falsifikation von Hypothesen als das einzig wissenschaftlich exakte Verfahren zur Hypothesengewinnung zuzulassen (ähnlich Mayring, 2002, S. 36 und Feyerabend, 1980). Dies würde ja ein induktives Vorgehen, wie es in der qualitativen Sozialforschung angewandt wird, in Abrede stellen. Zur Hypothesengewinnung sollten möglichst viele verschiedene Wege beschritten werden. Sind die Hypothesen dann gewonnen, müssen sie sich jedoch dem Prinzip der Falsifikation aussetzen.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Dieses Bild der Wissenschaft und die Forderung nach möglichst unterschiedlichen Wegen der Hypothesengewinnung wird auch vom erkenntnistheoretischen Bild des Verfassers genährt und dieses beginnt beim Zweifeln. Zweifeln lässt sich an sehr vielem, unter anderem auch an der eigenen Existenz.

In den Augen des Verfassers lässt sich die eigene Existenz allerdings aus insgesamt fünf Evidenzen heraus beweisen¹⁰. Für den Verfasser gibt es fünf Kategorien, die sicher, die nicht bezweifelbar, die letztlich also wahr sind (zum besseren Verständnis werden diese in der Ich-Form formuliert):

1. Ich nehme wahr: Wenn nun jemand fragt, woher ich weiß, dass ich wahrnehme, so ist diese Frage schon Beweis für diese erste Evidenz, denn diese Frage kann nur gestellt werden, wenn meine Aussage wahrgenommen worden ist.
2. Ich denke: Wieder kann eingewendet werden, woher ich denn weiß, dass ich denke, dass es so etwas wie Denken überhaupt gibt. Darauf lässt sich zweierlei antworten: Selbst der Satz „Es gibt kein Denken“ fordert Gedankenleistung, entspringt also dem Denken. Und zweitens kann ich mich selbst beim Denken belauschen. Ich kann über mein Denken nachdenken.
3. Ich fühle: Werde ich gefragt, woher ich denn das weiß, so lässt sich kein Beweis dafür erbringen. Ich fühle es einfach. In mir. Von meinen eigenen Gefühlen darauf zu schließen, dass alle Menschen fühlen, wäre ein unzulässiger Schluss. Aber die Unbeweisbarkeit des Fühlens ist nicht schlimm. Als radikaler Zweifler, der ich in diesem Augenblick bin, genügt es, mich selbst von meiner Existenz zu überzeugen. Ich erhebe nicht den Anspruch, auch andere davon zu überzeugen, kann ich doch nicht wissen, ob es diese anderen außerhalb meiner Gedanken gibt.
4. Ich kann an etwas glauben: Für mich ist der Glaube eine eigenständige Evidenz, nicht bloß ein besonderes Gefühl. Glaube versteht sich dabei im Sinne von „an etwas glauben“, nicht im Sinne von „etwas glauben“. Auch für die Existenz dieses Glaubens kann als Beweis lediglich angeführt werden, dass ich ihn in mir spüre, ich kann aber nicht von mir auf andere Menschen schließen.
5. Ich handle: Der Beweis hierfür ist identisch mit dem Beweis der ersten Evidenz, der Evidenz der Wahrnehmung. Wenn jemand fragt, woher ich weiß, dass ich handle, so ist diese Frage eine Reaktion auf meine Handlung des Sprechens. Denn auch Kommunikation ist eine Form von Handlung.

Somit ist sich der Verfasser seiner Existenz aus fünffachem Grunde sicher: Denn es muss etwas geben, das wahrnimmt, denkt, fühlt, glaubt und handelt. Dieses Etwas nennen wir Ich. Darüber lässt sich nicht spekulieren. Worüber sich spekulieren lässt ist das Verhältnis, in dem diese fünf Evidenzen zueinander stehen. Wahrnehmungen, Gefühle, Glauben, Handlungen mögen vielleicht nur Gedanken, nur Träume oder Täuschungen sein. Auch die Umwelt, die der Verfasser wahrnimmt und über die er nachdenkt, existiert vielleicht nur in Gedanken. Ebenso wie es den Gott, an den er glaubt, vielleicht nur in ihm gibt. Aber das muss nicht so sein. Um dieses Verhältnis sicher klären zu können, müssten wir aus uns heraustreten und uns von einer Metaebene, einer Ebene jenseits des Menschseins, beobachten. Das geht nicht, denn wir sind in unserem Menschsein gefangen. Und gerade deshalb, weil wir nicht wissen, in welchem Verhältnis diese fünf Evidenzen stehen, lehnt es der Verfasser ab, seine Existenz lediglich aus dem Denken heraus als gesichert feststellen, sondern er bezieht sich auf alle fünf.

¹⁰ Evidenz bedeutet nicht, dass evidente Dinge nicht hinterfragbar sind. Alles lässt sich mit „Wieso?“ hinterfragen, das Hinterfragen einer Evidenz bringt allerdings keinen neuen Erkenntnisgewinn, sondern führt zu Redundanzen und Iterationen. Evidentes ist dem Verstand unmittelbar einleuchtend, es wird verstandesmäßig bewiesen. Eine Evidenz der Evidenz kann nicht begründet werden, dies würde zu einem unendlichen Regress, einem dogmatischen Abbruch oder einem Zirkelschluss führen. Allerdings muss sich etwas Evidentes sehr wohl bewähren.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



Dies klingt sehr ähnlich Descartes' Zweifel (vgl. Descartes 1992 und Descartes 1993), nach „cogito ergo sum“ (Descartes, 1992, I, 7). Allerdings bezieht Descartes die Gewissheit seiner Existenz vor allem aus dem Denken, selbst wenn „cogitare“ bei ihm eine breitere Bedeutung als bloß „denken“ hat (Descartes, 1992, I, 9). Nun hat der Verfasser für sich selbst bewiesen, dass es ihn gibt. Aus dieser Erkenntnis, in Verbindung mit der Unmöglichkeit, aus uns selbst heraustreten zu können, kann ein weiterer Punkt gefolgert werden: Sollte es zusätzlich zu den genannten fünf Kategorien Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Glauben und Handeln weitere Evidenzen, das heißt weiteres sicheres Wissen geben, so lässt sich dieses Wissen nicht als sicher erkennen. Oder, anders ausgedrückt: Sicheres Wissen, das über die fünf Evidenzen hinausgeht, kann es zwar geben, aber es ist unmöglich zu wissen, ob es sicher ist. Streng genommen dürften wir also nicht mit Sokrates sagen: „Ich weiß, dass ich nichts weiß“, sondern müssten ergänzen, „wir wissen nicht einmal das“. Oder, nochmals anders ausgedrückt: Selbst wenn es gelänge, unsere Umwelt und uns bis ins Letzte zu erforschen, so können wir niemals wissen, ob es darüber hinaus nicht doch etwas gibt, etwas das jenseits des Erfahrungsbereiches des Menschen liegt. Etwas, das letztlich alles Wissen unsicher machen könnte. Alles Wissen – bis auf das eine, unumstößliche Wissen, dass es mich gibt.

Es liegt auf der Hand, dass ein philosophisches Weltbild, das geprägt ist von viel Nichtwissen und wenig Wissen, neuen wissenschaftlichen Ansätzen der Erkenntnisgewinnung einen hohen Stellenwert einräumt. Gerade weil wir so wenig über unser Wissen wissen, sollten wir für möglichst viele Formen der Erkenntnisgewinnung offen sein.

Problemzentriertes Expert/inneninterview, selektives Protokoll und gegenstandsbezogene Theoriebildung

Der Begriff des problemzentrierten Interviews geht auf Witzel (1982) zurück. Meuser und Nagler (1991, S. 441 ff) entwickelten die Methode zum Expert/inneninterview weiter. Wer als Expert/in angesehen wird, hängt in erster Linie vom Forschungsinteresse ab. Die Etikettierung „Expert/in“ wird von den Forscher/innen verliehen und gilt nur für das spezifische Forschungsinteresse, im Falle dieser Studie soziale Kompetenz¹¹.

Die Entscheidung für dieses Erhebungsverfahren wurde in Übereinstimmung mit dem Auftraggeber dieser Studie getroffen und erschien sowohl dem Verfasser als auch dem Auftraggeber als sinnvoll. Gruppenverfahren schieden aus budgetären und zeitlichen Erwägungen aus, ebenso Beobachtungsverfahren. Das von Schütze entwickelte narrative Interview (Schütze, 1977) ist eher geeignet, Bedeutungszusammenhänge sichtbar zu machen, die den Erzähler/innen selbst unklar sind oder sich nicht direkt erfragen lassen. Mit dem problemzentrierte Expert/inneninterview hingegen lassen sich die Einstellungen von Expert/innen zu einem konkreten, meist gesellschaftlichem, Thema erfassen. Nach Witzel weist das problemzentrierte Interview drei Schwerpunkte auf:

1. Zentrierung auf eine gesellschaftliche Problemstellung, deren theoretischen Aspekte von Forscher/innen vor der Durchführung des Interviews erarbeitet werden.
2. Gegenstandstandorientierung: Der Aufbau und Ablauf des Interviews wird an den jeweiligen zu untersuchenden Gegenstand angepasst und nicht umgekehrt. Das heißt, es werden keine vorgefertigten Untersuchungsinstrumente übernommen.
3. Durch eine Prozessorientierung soll das wissenschaftliche Problemfeld schrittweise und flexibel analysiert werden.

¹¹ Genauso verhält es sich mit der sozialen Kompetenz. Ob eine Person sozial kompetent ist, wird letztlich durch Zuschreibung von anderen Personen festgelegt.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Mayring (2002, S. 69) nennt als weiteres Kriterium die Offenheit. Den Expert/innen sollen offene Fragen gestellt werden, auf die sie frei antworten können. Offene Fragen setzen zwar ein wesentlich differenzierteres verbales Repertoire voraus als geschlossene, sie haben jedoch den Vorteil, dass sie ihrem Typ nach eher dem alltäglichen Gespräch entsprechen und so die Entdeckung von spontanen Zugängen und Bezugsrahmen der Befragten gestatten (Karmasin und Karmasin, 1977, S. 184 f). Außerdem ist zu erwarten, dass viele Expert/innen über einen Hochschulabschluss verfügen (Meuser und Nagler, 1991, S. 461), was ein differenziertes verbales Repertoire vermuten lässt. Zur Strukturierung der Befragung dient ein Leitfaden, der für eine gewisse Standardisierung der einzelnen Interviews sorgt. Er findet sich – wie erwähnt – im entsprechenden Kapitel dieser Studie.

Anfänger/innen passieren bei Interviews immer wieder typische Fehler (Flick et al., 1995):

- dominierender Kommunikationsstil
- suggestive Fragen
- bewertende Aussagen
- Schwierigkeiten und fehlende Geduld der Interviewer/innen beim Zuhören

Um diese Fehler zu vermeiden, wurden die Interviews vom Verfasser, der einige Jahre für ein Meinungsforschungsinstitut gearbeitet und entsprechende Erfahrung gesammelt hat, durchgeführt.

Im Anschluss an die Interviews wurden die Daten durch selektive Protokolle aufbereitet. (Kleinere Versprecher wurden nicht transkribiert.) Eine wörtliche bzw. kommentierte Transkription scheidet wegen der großen Fülle an Daten bzw. den budgetären und zeitlichen Restriktionen aus und ist bei Expert/inneninterviews überdies nicht üblich (Meuser und Nagler, 1991, S. 455). Die Gefahr des selektiven Protokolls liegt darin, dass die Forscher/innen willkürlich jene Passagen selektieren, die zu ihren eigenen Vorstellungen des Problemfeldes passen und „unangenehme“ Passagen übergehen. Diese Gefahr ist bei einer qualitativen Studie jedoch kleiner als bei einer quantitativen, da es ja nicht darum geht, eine im Vorfeld aufgestellte Hypothese zu überprüfen, sondern diese erst zu entwickeln.

Dennoch wurde in dieser Studie versucht, die Probleme des selektiven Protokolls auf zweifache Weise zu minimieren:

1. Jene Stellen, die nicht selektiert worden sind, wurden sinngemäß zusammengefasst.
2. Die Tonbänder, auf denen die gesamten Interviews aufgenommen worden sind, werden aufbewahrt und können von interessierten Leser/innen beim Herausgeber der Studie angefordert werden.

Als Auswertungsverfahren wurde schließlich die gegenstandsbezogene Theoriebildung gewählt, bei der die Interpretation der Ergebnisse immer wieder in einen Bezug zur wissenschaftlichen Literatur gesetzt wird. Die Entscheidung für diese Methode hat mehrere Gründe:

1. Es war von Anfang an Ziel des Verfassers und des Auftraggebers, aus den erhobenen Daten Hypothesen abzuleiten, die in späteren Phasen des Projektes aufgegriffen werden könnten.
2. Manche Verfahren, wie z.B. die phänomenologische Analyse oder die psychoanalytische Textinterpretation schieden aus, da sie dem erkenntnistheoretischen Weltbild des Verfassers, das weiter oben skizziert wurde, zuwider laufen.
3. Andere Verfahren, wie z.B. Heinessozialwissenschaftlich-hermeneutische Paraphrase (Heinze, 1987) oder Oevermanns objektive Hermeneutik (Oevermann et al., 1979) schieden aus, da dafür mehrere Interpretationen notwendig wären, was den Rahmen des Projektes gesprengt hätte.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



1.6 Durchführung der Studie

1.6.1 Kommentierter Interviewleitfaden

Zunächst wurde den befragten Expert/innen jene Definition von sozialer Kompetenz erklärt, die dem gesamten Projekt zugrunde liegt (vgl. das entsprechende Kapitel dieser Studie). Welche Fähigkeiten in unserem Kulturkreis zur sozialen Kompetenz zählen, wurden dabei nicht genannt, da bei der ersten Frage herausgefunden werden sollte, welche Fähigkeiten für die Interviewten zu sozialer Kompetenz zählen. Würden einige Fähigkeiten hier gleich aufgezählt werden, würde das die Antworten der Befragten verzerren.

Das Erklären der zugrunde liegenden Definition hat den Sinn, einen Konsens zwischen Verfasser und Expert/innen darüber herzustellen, was unter sozialer Kompetenz zu verstehen ist. Das ist deshalb wichtig, da soziale Kompetenz ein diffuser Begriff ist, der von vielen Menschen unterschiedlich verstanden wird (vgl. zu diesem Problem auch Girtler, 1992, S. 34 f). Sinnvolle Interviews lassen sich aber nur dann führen, wenn Interviewer/in und Befragte/r mit einem Begriff weitgehend dieselben Inhalte verbinden. Nachdem die Definition erklärt wurde, wurden allen Befragten dieselben sieben Fragen sowie eine achte, individuelle Frage, gestellt:

Expertenfrage 1

Welche Fähigkeiten muss eine Person Ihrer Meinung nach haben, um als sozial kompetent zu gelten?

Begründung: Der Interviewleitfaden wurde induktiv aufgebaut, das heißt, er beginnt mit allgemeinen Fragen, die immer konkreter werden. Dies hat den Sinn, die interviewten Personen schrittweise zur Thematik hinzuführen. Durch das Aufzählen wesentlicher Fertigkeiten soll das Konzept der sozialen Kompetenz für die Befragten zunächst greifbarer gemacht werden.

Expertenfrage 2

Welche der bei Frage 1 genannten Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach für Menschen im Berufsleben besonders wichtig?

Begründung: Diese Frage ist einerseits die Fortführung von Frage 1 und schafft andererseits den Konnex zwischen sozialer Kompetenz und Wirtschaft. Das Eigenschaftswort „wichtig“ wurde absichtlich nicht näher konkretisiert, um die Antworten der Interviewten bei dieser Frage noch nicht zu sehr einzugrenzen. Dies wäre z.B. der Fall, wenn „wichtig“ durch die Phrase „um Gewinn zu erzielen“ eingeschränkt würde.

Expertenfrage 3

Welche Vorteile bringen sozial kompetente Mitarbeiter/innen und Unternehmer/innen dem Unternehmen, für das sie arbeiten?

Begründung: Diese Frage ist noch konkreter als die vorhergehende. Von der Wirtschaft im Allgemeinen wird nun auf ein Unternehmen übergegangen. Weiters unterstellt die Frage absichtlich, dass sozial kompetente Personen einen entsprechenden Vorteil für ihr Unternehmen bringen. Dies soll ja im Interview nicht mehr zur Diskussion stehen.

Expertenfrage 4

Es ist sehr wahrscheinlich, dass die soziale Kompetenz der Menschen unterschiedlich weit entwickelt ist. Denken Sie jetzt bitte an Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten: In Unternehmen gibt

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

es die verschiedensten Aufgabenbereiche. In welchen Bereichen glauben Sie, ist soziale Kompetenz besonders wichtig?

Bei Bedarf Zusatzfrage: Haben die nun genannten Aufgabenbereiche Ihrer Meinung nach etwas gemeinsam, gemeinsame Eigenschaften?

Begründung: Auch diese Frage konkretisiert ihre Vorgängerin. Die Interviewten sollen die Vorteile, die sie zuvor genannt haben, nun gewissen Arbeitsbereichen des Unternehmens zuordnen. Im theoretischen Teil wurde ja am Beispiel der chinesischen Textilindustrie gezeigt, dass soziale Kompetenz nicht in allen Aufgabenbereichen wichtig ist. Die Zusatzfrage wird nur gestellt, wenn die Expert/innen nicht von sich aus gemeinsame Eigenschaften der Aufgabenbereiche nennen.

Expertenfrage 5

Wie bei Frage 3 erarbeitet, bringen sozial kompetente Mitarbeiter/innen und Unternehmer/innen Vorteile für ihr Unternehmen. Dennoch setzen viele Unternehmen zurzeit noch nichts daran, die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen zu entwickeln, z.B. durch entsprechende Kurse. Warum ist das Ihrer Meinung nach so?

Eventuell Zusatzfragen:

1. Stimmen Sie folgender Aussage zu? Unternehmen setzen deshalb nichts daran, die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen zu entwickeln, weil sich die Weiterbildungskosten sehr genau beziffern lassen, die Kosten, die durch sozial inkompetente Mitarbeiter/innen entstehen hingegen nur schätzungsweise angeben lassen.
2. Stimmen Sie folgender Aussage zu? Unternehmen setzen deshalb nichts daran, die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen zu entwickeln, weil sie über die Wettbewerbsvorteile, die sich durch sozial kompetente Mitarbeiter/innen ergeben können, zu wenig Bescheid wissen.
3. Stimmen Sie folgender Aussage zu? Unternehmen setzen deshalb nichts daran, die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen zu entwickeln, weil sie über entsprechende Ausbildungsmöglichkeiten zu wenig Bescheid wissen.

Begründung: Bis jetzt wurden die positiven Aspekte sozialer Kompetenz erarbeitet. Nun wird auf den Ist-Zustand der heimischen Wirtschaft fokussiert, auf die Lücke zwischen Soll und Ist. Um zu Beginn des Interviews eine positive Grundstimmung zwischen Interviewer und Expert/innen zu schaffen, war es sinnvoll mit jenen Fragen zu beginnen, die positive Aspekte zum Inhalt haben.

Fragestellung 5 wurde bewusst suggestiv formuliert, um Personen, die mit der Aussage „viele Unternehmen setzen zurzeit noch nichts daran, die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen zu entwickeln“ zu einer inhaltsreicheren, vielleicht auch widersprechenden Antwort zu bewegen.

Die Begriffe „entwickeln“ und „Kurs“ wurden absichtlich anstelle von „schulen“ bzw. „Schulung“ (o.ä.) gewählt. Bei Begriffen wie „Schulung“ oder „unterrichten“ besteht die Gefahr, dass sie in den Köpfen der Interviewten das Bild erwecken, soziale Kompetenz könne in Seminaren mittels Frontalunterricht vermittelt werden. Wie bei Teil 5 dieser Studie gezeigt wird, sind Trainings, in denen soziale Kompetenz vermittelt wird, jedoch anders aufgebaut.

Die Zusatzfragen werden nur gestellt, wenn die Expert/innen diese Punkte nicht von sich aus erwähnen.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



Expertenfrage 6

Wurden in Ihrer Institution bereits Maßnahmen gesetzt, um die soziale Kompetenz Ihrer Mitarbeiter/innen zu entwickeln?

Wenn JA

- Welche Maßnahmen?
- Wurden diese Maßnahmen von Ihnen initiiert?
- Haben Sie selbst an einer solchen Maßnahme teilgenommen?
- Welche Erfahrungen haben Sie bzw. Ihre Mitarbeiter/innen dabei gesammelt?
- Wie werden die Kosten solcher Maßnahmen in Ihrer Institution gerechtfertigt?
- Hat Ihre Institution von der sozialen Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen schon konkret partizipiert?

Wenn NEIN

- Warum wurde noch nichts getan?
- Läge es in Ihrer Kompetenz, eine derartige Maßnahme zu genehmigen?
- Ist Ihnen bekannt, ob innerhalb der nächsten zwei Jahre geplant ist, eine derartige Maßnahme zu ergreifen?

Begründung: Mit dieser Fragenbatterie soll die Situation in der eigenen Institution beleuchtet werden. So lässt sich ein erstes Stimmungsbild ermitteln. Da zu vermuten ist, dass einige der Institutionen, in denen die befragten Expert/innen arbeiten, noch nichts oder erst wenig in Sachen Förderung sozialer Kompetenz gemacht haben, ist es notwendig, diese Frage nach Frage 5 zu stellen. Frage 5 zeigt, dass viele Unternehmen die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen nicht entwickeln helfen. Wenn nun in der Institution der jeweiligen Expert/innen ebenfalls nicht passiert ist, so wird die Tendenz, diese Tatsache zu verschleiern oder zu beschönigen, geringer ausfallen. Es ist einfacher etwas zuzugeben, wenn ich weiß, dass die anderen das auch gemacht haben.

Expertenfrage 7

Denken Sie bitte an die soziale Kompetenz der Mitarbeiter/innen Ihrer Institution. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die soziale Kompetenz Ihrer Mitarbeiter/innen unterschiedlich weit entwickelt ist. Wie glauben Sie hängt deren soziale Kompetenz von den folgenden Faktoren ab:

- Schulbildung
- Ausbildungsschwerpunkt (z.B. Absolvent/in eines technischen Studiums, eines geisteswissenschaftlichen, eines naturwissenschaftlichen, eines wirtschaftswissenschaftlichen, eines juristischen)
- Alter
- Geschlecht
- Berufserfahrung
- Anstellungsdauer
- Arbeitsbereich in Ihrer Institution
- Familie, Erziehung
- Sonstiges

Begründung: Diese Frage dient vor allem der Bildung eines Potenzials für Hypothesen, aus dem in Folge Hypothesen aufgestellt werden können, die quantitativ bzw. anhand der wissenschaftlichen Literatur überprüft werden könnten. Wenn die Expert/innen einen Zusammenhang zwischen sozialer Kompetenz und einem oder mehreren der angeführten Faktoren erkennen, ließe sich eine entsprechende Hypothese aufstellen, die

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

dieses Phänomen erklären könnte. Diese Hypothese müsste dann einem Falsifikationsprozess unterzogen werden.

Bei Interview eins bis drei wurden beim Ausbildungsschwerpunkt nur ein technisches und ein geisteswissenschaftliches Studium als Beispiel genannt. Dies führte dazu, dass sich die Interviewten nur auf diese beiden Studienrichtungen konzentrierten, nicht aber auf andere. Dies wurde ab Interview vier abgeändert. Weiters wurde der Punkt 8, Familie und Erziehung erst nach dem Interview mit Frau Prof. (FH) Hiebinger, die diesen Punkt in ihrer individuellen Expertenfrage abgehandelt hat, in die Liste aufgenommen.

Es folgen nun die Liste der befragten Expert/innen sowie die individuellen Fragen. Diese beziehen sich auf Bereiche, bei denen die interviewten Personen ihre beruflichen Schwerpunkte gesetzt haben. Die Auswahl der interviewten Expert/innen erfolgte nicht zufällig. Grundvoraussetzung war, dass die Personen das Thema der Untersuchung persönlich für wichtig hielten bzw. sich in der Vergangenheit dafür engagiert hatten. Dazu bot es sich zunächst an, die Beiratsmitglieder des Projektes zu interviewen. Diese Mitglieder wurden von ihren Institutionen als besonders kompetent in der Thematik „soziale Kompetenz“ angesehen und deshalb in den Beirat entsandt. Weiters wurde Wert darauf gelegt, Expert/innen aus verschiedenen Bereichen, wie z.B. Wirtschaft, Politik oder Interessensvertretungen zu finden. Dabei interessieren diese Expert/innen weniger als Person denn als Repräsentant/innen ihrer Institution. Die Beschränkung auf 22 Expert/innen erfolgte neben finanziellen und zeitlichen Restriktionen aus der Notwendigkeit, dass bei der qualitativen Forschung zu viel Datenmaterial die Analyse desselben beeinträchtigt (Strauss, 1994, S. 213 ff).

1.6.2 Die befragten Expert/innen

Die Personen werden in der Reihenfolge genannt, in der sie im Zeitraum von Oktober 2006 – Jänner 2007 interviewt worden sind.

1. Kommerzialrat Ing. Gunther Krippner, Interview durchgeführt am 27.10.2006

Gunther Krippner, Unternehmer und lange Zeit Landesinnungsmeister für Mechatronik in Oberösterreich ist der Initiator dieses Projektes. Er setzt sich seit Jahren dafür ein, dass die Bedeutung sozialer Kompetenz in unserer Gesellschaft erkannt wird. Darüber hinaus verfügt er über zwei Eigenschaften die lt. Meuser und Nagler (1991, S. 443) relevant sind, um jemanden als Expert/in anzusehen: Er trägt Verantwortung für den Entwurf und die Implementierung des Projektes und er verfügt über einen privilegierten Zugang zu Informationen¹².

Individuelle Expertenfrage: Was waren Ihre Gründe, das Projekt „Soziale Kompetenz“ im Rahmen von „Innovatives Oberösterreich 2010“ zu initiieren?

2. Dr. Herwig Siegl, Interview durchgeführt am 7. November 2006

Mitglied des Beirates. In seiner Funktion als Leiter der Lehrlingsstelle und der Meisterprüfungsstelle in der Wirtschaftskammer Oberösterreich beschäftigt sich Herwig Siegl schon seit Jahren mit der Entwicklung sozialer Kompetenz. Sein Tätigkeitsbereich bei der Wirtschaftskammer kann als Nahtstelle zwischen Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber/innen angesehen werden: Herwig Siegl hat Einblick in die Ausbildungswelt von Arbeitnehmer/innen – und dabei insbesondere in die von Lehrlingen, Facharbeiter/innen und Meister/innen. Durch seine regelmäßigen Kontakte mit Wirtschaftstreibenden hat er aber genauso Einblick in die Ausbildungswelt von Arbeitgeber/innen. Er kennt Wünsche und Bedürfnisse beider Seiten und konnte sich so im Laufe der Zeit ein differenziertes Bild zum abgefragten Themengebiet machen.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



Individuelle Expertenfrage: Denken Sie bitte an die letzten 10 Jahre. Wie haben Sie in Ihrem Bereich (als Leiter der Lehrlingsstelle und der Meisterprüfungsstelle in der Wirtschaftskammer Oberösterreich) die Veränderung des Stellenwertes der sozialen Kompetenz und die Veränderung des Stellenwertes der Vermittlung sozialer Kompetenz wahrgenommen? Wie glauben Sie wird sich diese Entwicklung in den nächsten 10 Jahren fortsetzen?

3. Ing. Franz Höller, Interview durchgeführt am 08. November 2006

Franz Höller ist Geschäftsführer der Keba AG. Er ist Techniker und wurde als Interviewpartner ausgewählt, weil er sich in seinem Arbeitsbereich – auch aufgrund seiner Ausbildung – intensiv mit der Problematik „Technik – soziale Kompetenz“ auseinandersetzt.

Individuelle Expertenfrage: Herr Höller, Sie sind selbst Techniker und haben bei Keba meistens in technischen Bereichen gearbeitet: Sehen Sie für Mitarbeiter/innen in technischen Bereichen einen besonderen Bedarf daran, ihre soziale Kompetenz zu entwickeln?

4. Ing. Helmut Brunner, Interview durchgeführt am 13. November 2006

Helmut Brunner ist Fachgruppengeschäftsführer bei der Wirtschaftskammer OÖ. Unter anderem leitet er die Innung der Mechatroniker. Gemeinsam mit der Johannes Kepler Universität Linz hat die Innung der Mechatroniker eine Studie an über 600 oö. Betrieben durchgeführt, bei der u.a. die negativen Auswirkungen fehlender sozialer Kompetenz im Berufsleben dargestellt wurden. Bei dieser Studie stufte ein großer Teil der befragten Betriebe die Stärkung sozialer Fähigkeiten als wichtig ein. Da Herr Brunner die Ergebnisse dieser Studie bis ins Detail kennt, ist er idealer Partner für die Expert/inneninterviews.

Individuelle Expertenfrage: Warum benötigt die Wirtschaft Mitarbeiter/innen mit sozialer Kompetenz?

5. Dr. Fritz Bauer, Interview durchgeführt am 14. November 2006

Mitglied des Beirates. Fritz Bauer ist Leiter der Bildungsabteilung der Arbeiterkammer Oberösterreich. Als Wirtschaftspädagoge bringt er nicht nur den Blickwinkel der Arbeitnehmer/innenvertretung in die Studie ein, sondern untermauert diesen durch sein pädagogisches Wissen.

Individuelle Expertenfrage: Wie profitieren die einzelnen Arbeitnehmer/innen und Arbeiter/innen davon, wenn sie ihre soziale Kompetenz entwickeln?

6. Mag. Doris Lauber, Interview durchgeführt am 14. November 2006

Mitglied des Beirates. Doris Lauber ist Geschäftsführerin der „Jungen Industrie“, einer Gruppe innerhalb der Industriellenvereinigung OÖ und unter anderem für die Bildungspolitik zuständig. Frau Lauber ist von ihrer Ausbildung her Psychologin und hat selbst viele Jahre lang persönlichkeitsbildende Seminare beim Wifi geleitet. Sie vereint den Blickwinkel der Geisteswissenschaftlerin mit dem der Wirtschaftlerin.

Individuelle Expertenfrage: Wie hat sich die Einstellung zur Förderung der sozialen Kompetenz von Mitarbeiter/innen im Laufe der letzten 15 Jahre in oberösterreichischen Industriebetrieben verändert?

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

7. Carina Felzmann, Interview durchgeführt am 18. November 2006

Carina Felzmann ist Unternehmerin und war darüber hinaus Abgeordnete zum Nationalrat. In ihrer Funktion bei der Wirtschaftskammer hat sie sich mit Möglichkeiten des kreativen Wirtschaftens in Österreich auseinandergesetzt und in ihrer Funktion als Unternehmerin und Politikerin zahlreiche Seminare und Workshops zum Thema „soziale Kompetenz“ besucht.

Individuelle Expertenfrage: Welchen Stellenwert hat die „Förderung sozialer Kompetenz im Bildungsbereich“ gegenwärtig in der Politik? Bitte beantworten Sie die Frage parteiübergreifend, im Sinne der Erfassung der politischen „Großwetterlage“.

8. Prof. (FH) Dr. Irene Hiebinger, Interview durchgeführt am 20. November 2006

Mitglied des Beirates. Irene Hiebinger, studierte Psychologin, leitet den fachhochschulübergreifenden Arbeitskreis „Sozialkompetenz“ an der Fachhochschule OÖ. Sie hat sich sowohl in der Theorie als auch in der Praxis mit dem Themenkreis soziale Kompetenz beschäftigt und gemeinsam mit ihrem Arbeitskreis Curricula für Sozialkompetenz-Lehrveranstaltungen ausgearbeitet und diese in Folge an den oberösterreichischen Fachhochschulen implementiert.

Individuelle Expertenfrage: Welche Bedeutung haben Familie und Erziehung für die Entwicklung und Förderung der sozialen Kompetenz eines Menschen?

9. Philipp Weissel, Interview durchgeführt am 22. November 2006

Philipp Weissel war selbst lange Zeit Trainer im Bereich sozialer Kompetenz und ist mittlerweile Unternehmer und Unternehmensberater. Vor allem in seiner Aufgabe als Unternehmensberater hat er Einblick in viele verschiedene – vor allem oberösterreichische - Unternehmen, sodass ihm die Rolle eines Multiplikators zukommt.

Individuelle Expertenfrage: Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen der Größe eines Betriebes, bezogen auf die Mitarbeiterzahl, und dem Stellenwert den Fördermaßnahmen im Bereich der sozialen Kompetenz in einem Unternehmen haben?

10. Dr. Heidemarie Blaimschein, Interview durchgeführt am 27. November 2006

Mitglied des Beirates. Heidemarie Blaimschein ist Landesschulinspektorin für den Bereich der allgemein bildenden Pflichtschulen (APS) und hat durch ihre Tätigkeit Einblick in den schulischen Alltag an oberösterreichischen APS-Schulen. Damit kommt ihr die Rolle einer Multiplikatorin zu.

Individuelle Expertenfrage: Wie kann Ihrer Meinung nach die soziale Kompetenz von Lehrer/innen und Schüler/innen im APS-Bereich gefördert werden?

11. Prim. Dr. Helmut Csillag, Interview durchgeführt am 28. November 2006

Helmut Csillag ist Facharzt für Unfallchirurgie, Facharzt für Arbeits- und Betriebsmedizin und hat die ärztliche Leitung der Betriebsmedizin der Voestalpine Stahl GmbH inne. In seiner Praxis wird er immer wieder mit dem Zusammenhang zwischen sozialer Kompetenz und Gesundheit konfrontiert.

Individuelle Expertenfrage: Können Sie uns bitte etwas über die neuesten medizinischen Erkenntnisse berichten, die den Zusammenhang zwischen sozialer Kompetenz und Gesundheit beleuchten?

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

12. Hubert Fischer, Interview durchgeführt am 1. Dezember 2006

Hubert Fischer, Miteigentümer des traditionsreichen Linzer Familienunternehmens Fischer Brot, beschäftigt sich schon seit langem damit, wie sich soziale Kompetenz in seinem Unternehmen konkret vermitteln und vorleben lässt.

Individuelle Expertenfrage: Herr Fischer, Ihr Unternehmen hat gerade eine neue Produktionsstätte in Wien eröffnet. Wie haben Sie beim Aufbau dieses Werkes von der soziale Kompetenz Ihrer Mitarbeiter/innen profitiert?

13. Mag. Franz Keplinger, Interview durchgeführt am 5. Dezember 2006

Mitglied des Beirates. Franz Keplinger ist Vizerektor der Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz. Im Rahmen seiner Arbeit untersucht er den Zusammenhang zwischen sozialer Kompetenz und Globalisierung.

Individuelle Expertenfrage: Wir leben in einer Welt, die im zunehmenden Maße von Globalisierung geprägt ist. Worin sehen Sie die Aufgaben einer Bildungseinrichtung, um junge Menschen auf das Leben in solch einer Welt vorzubereiten, speziell mit dem Fokus auf den Bereich der sozialen Kompetenz?

14. Dr. Wilhelm Achleitner, Interview durchgeführt am 5. Dezember 2006

Mitglied des Beirates. Wilhelm Achleitner ist Leiter des Bildungshauses Schloss Puchberg und Sprecher des Forums Erwachsenenbildung. Dadurch kann er als Multiplikator für diesen Bildungsbereich gesehen werden.

Individuelle Expertenfrage: Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen Intelligenz und sozialer Kompetenz?

15. Dr. Maria Theresia Binder, Interview durchgeführt am 6. Dezember 2006

Mitglied des Beirates. Maria Theresia Binder ist Landesschulinspektorin für den Bereich der höheren Bundeslehranstalten für wirtschaftliche Berufe (HLW). So wie Frau Dr. Blaimschein hat sie durch ihre Tätigkeit Einblick in den schulischen Alltag an Oberösterreichs HLW, womit ihr ebenfalls die Rolle einer Multiplikatorin zukommt.

Individuelle Expertenfrage: Was kann Ihrer Meinung nach ein/e Lehrer/in machen, um die Kompetenz der Schüler/innen zu fördern?

16. Dr. Roman Obrovski, Interview durchgeführt am 7. Dezember 2006

Roman Obrovski ist Geschäftsführer des Arbeitsmarktservices in Linz. Er wurde als Interviewpartner ausgewählt, um darüber zu erzählen, welchen Wettbewerbsvorteil sozial kompetente Menschen bei der Arbeitssuche haben.

Individuelle Expertenfrage: Inwieweit erhöht die soziale Kompetenz eines arbeitslosen Menschen seine Chance, Arbeit zu finden?

17. Dr. Felix Messner, Interview durchgeführt am 7. Dezember 2006

Felix Messner ist Geschäftsführer des WIFI Oberösterreich und bemüht sich seit Jahren, die soziale Kompetenz seiner Kursteilnehmer/innen und Mitarbeiter/innen zu fördern.

Individuelle Expertenfrage: Welche Bedeutung hat der Kontext, das jeweilige Umfeld, wenn es darum geht, die soziale Kompetenz eines Menschen zu fördern?

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

18. Mag. Ellonora Feichtner, Interview durchgeführt am 12. Dezember 2006

Ellonora Feichtner ist Vizerektorin für Aus-, Fort- und Weiterbildung der Allgemeinbildung an der pädagogischen Hochschule des Bundes. Auch sie beschäftigt sich aufgrund ihrer Funktion als Vizerektorin einer Bildungseinrichtung schon lange damit, wie sich die soziale Kompetenz ihrer Student/innen und Mitarbeiter/innen fördern lässt.

Individuelle Expertenfrage: Welchen Stellenwert sollte soziale Kompetenz in den einzelnen Phasen der Aus- und Weiterbildung haben?

19. Mag. Adelheid Berghammer, Interview durchgeführt am 14. Dezember 2006

Mitglied des Beirates. Adelheid Berghammer ist an der pädagogischen Hochschule des Bundes zuständig für soziales Lernen, Fremdsprachen und gender mainstreaming. Bei ihrem Arbeitsschwerpunkt „sozialem Lernen“ gibt es viele Nahtstellen zur „sozialen Kompetenz“.

Individuelle Expertenfrage: Sie beschäftigen sich gerade mit einem Gewalt-Präventionsprojekt, bei dem es darum geht, die soziale Kompetenz der Teilnehmer/innen zu stärken. Können Sie bitte ein bisschen etwas darüber erzählen?

20. Univ. Prof. Dr. Walter Ötsch, Interview durchgeführt am 15. Dezember 2006

Mitglied des Beirates. Als Leiter des Instituts für soziale und interkulturelle Kompetenz an der Johannes Kepler Universität ist Walter Ötsch in Theorie und Praxis mit der Materie vertraut.

Individuelle Expertenfrage: Herr Prof. Ötsch, Sie leiten das Institut für soziale und interkulturelle Kompetenz an der Universität Linz. Welche Maßnahmen zur Förderung sozialer Kompetenz setzen Sie in Ihrem Zentrum um?

21. Gerlinde Strasser, Interview durchgeführt am 21. Dezember 2006

Mitglied des Beirates. Gerlinde Strasser ist Kindergarteninspektorin beim Land Oberösterreich. Aufgrund ihrer Tätigkeit weiß sie, welche Bedeutung der Förderung sozialer Kompetenz bereits ab dem Kindergartenalter zukommt.

Individuelle Expertenfrage: Welches Bildungskonzept liegt der Ausbildung von Kindergartenpädagog/innen aktuell zu Grunde und wie definiert sich daraus die Rolle von Kindergartenpädagog/innen im Bereich der Förderung sozialer Kompetenz?

22. Dr. Karl Dolezal, Interview durchgeführt am 11. Jänner 2007

Karl Dolezal ist Geschäftsführer des Beruflichen Bildungs- und Rehabilitationszentrums (BBRZ). Auch für ihn gilt, dass er sich aufgrund seiner Funktion als Leiter einer Bildungseinrichtung schon lange darum bemüht, die soziale Kompetenz seiner Kursteilnehmer/innen, und Mitarbeiter/innen zu fördern.

Individuelle Expertenfrage: Eine Person, die sozial kompetent ist, benötigt nicht nur das affektive Vermögen dieser Kompetenz, sondern auch einen kognitiven Anteil. Wie sehen Sie diesen Zusammenhang zwischen affektiven und kognitiven Komponenten, die eine Person haben muss, um soziale Kompetenz entwickeln und vermitteln zu können?

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



1.6.3 Allgemeine Auswertung der Interviews

Soziale Kompetenz ist ein Thema, das die Menschen bewegt. Es herrscht ein breiter Konsens darüber, dass Arbeitnehmer/innen, die ihre soziale Kompetenz zu entwickeln lernen, nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Bereich von dieser Weiterentwicklung der Persönlichkeit profitieren, sei es durch sensibilisierte Selbstreflexion, sei es durch eine Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten – im Unternehmen ebenso wie im Privaten. Menschen bei der Entwicklung ihrer sozialen Kompetenz zu fördern, heißt sie ein Stück weit auf dem Weg zur Menschwerdung zu unterstützen.

„Ich glaube, dass die Menschen zu einem Stück mehr Mensch werden über soziale Kompetenzen.“¹³

Dieser Zusammenhang war auch der Hauptgrund für den Promoter des Projektes, Kommerzialrat Ing. Gunther Krippner, sich für diese Idee zu engagieren:

„Ich glaube, der Hauptgrund liegt darin, dass ich sowohl durch das eigene Unternehmen als auch durch meine Tätigkeit als Landesinnungsmeister die enorme Bedeutung sozialer Kompetenz für Unternehmen, aber auch für den Menschen an und für sich, für die Kommunikation zwischen Menschen erkannt habe. Ich bin voll davon überzeugt, dass die Vermittlung sozialer Kompetenz dem Menschen, seinem Umfeld und seinem Unternehmen, in dem er arbeitet, und somit dem ganzen Staat von größtem Nutzen ist.“

Dies gewinnt umso mehr an Bedeutung, als unsere Welt in zunehmenden Maße von Globalisierung geprägt ist und es gilt, die Menschen auf ein Leben in solch einer Welt vorzubereiten, z.B. durch Förderung ihrer interkulturellen Kompetenz¹⁴.

„Also, Bildung für die Weltgesellschaft, in unserer Institution ist das ein Zukunftsthema. Ein Thema, das uns in den nächsten Jahren beschäftigen wird, das wir auch mit Inhalten füllen wollen. Wir haben in unserem Leitbild drei Stichwörter genannt, die wesentlich sind, um die globalen Herausforderungen bestehen zu können: Sozial gerechte Gesellschaft, friedliches Miteinander und Bewahrung der Schöpfung.“

Die politische Großwetterlage für ein Projekt zur Förderung sozialer Kompetenz wird als sehr gut beurteilt. Vor allem wenn der Zusammenhang zwischen mangelnder sozialer Kompetenz und Gewaltbereitschaft von Schüler/innen aufgezeigt wird, wird man in der Politik parteiübergreifend auf offene Türen stoßen. „Für das Thema Schule sehe ich auf jeden Fall die Ampel auf grün geschaltet und ich würde hier sehr, sehr aktiv vorgehen, um das in die entsprechenden Gremien hineinzutragen.“

Die Wirtschaft hat die Bedeutung sozial kompetenter Mitarbeiter/innen bereits erkannt. „Zum zweiten wird zunehmend sowohl den Auszubildenden als auch den Auszubildenden bewusst, dass heutzutage von einer Fachkraft oder gar einem Meister mehr als nur fachliche Kenntnisse verlangt werden und dieses ‚mehr‘ bezieht sich zu einem wesentlichen Teil eben auf soziale Kompetenzen.“ Dennoch scheint es, dass in anderen Ländern wie z.B. Japan (vgl. den zitierten Tominaga) soziale Kompetenz in der Wirtschaft einen höheren Stellenwert einnimmt.

„Vor allem, seitdem ich international tätig bin ist mir doch aufgefallen, dass Österreich hier ein ganz besonderes Entwicklungsland ist. Weil in Österreich Verhaltensmuster noch toleriert werden, die woanders mit einem Berufsleben definitiv nicht mehr vereinbar wären. Das ist also etwas, wo ich auch als Trainer immer wieder

¹³ Kursiv gedruckte Passagen sind Zitate aus den Interviews. Zitiert werden nur solche Stellen, die von allgemeiner Aussagekraft sind und nicht ausschließlich die Einzelmeinung eines Experten / einer Expertin wiedergeben.

¹⁴ Interkulturelle Kompetenz wird hierbei als Sonderfall sozialer Kompetenz definiert.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

drauf gekommen bin, dass in Kommunikationstrainings natürlich die Schwierigen kommen, vielleicht ist das auch ein bisschen ein drastisches Bild, das ich da sehe, aber da gibt es zum Teil Verhaltensmuster, die wirklich schlimm sind und eigentlich mit einer Arbeitswelt in anderen Ländern definitiv nicht kombinierbar wären.“

Allerdings wünschen sich Oberösterreichs Wirtschaftstreibende mehr Engagement von primären und sekundären Bildungseinrichtungen in diesem Bereich. Dies wurde bei der bereits zitierten Studie des Instituts Bartberg (Prechtl, 2006) klar erhoben¹⁵:

„Unterrichtsfächer müssen adäquater werden, zum Beispiel sollen soziale Kompetenz, Fremdsprachen und BWL verstärkt unterrichtet werden“ (Prechtl, 2006, S. 83).

„Ich halte Ethikunterricht und soziales Lernen von Anfang an wichtig. Das Miteinander gehört gestärkt“ (Prechtl, 2006, S. 25).

„Soziale Verantwortung bekommt man in der Schule vermittelt. Aber das ist meiner Meinung nach immer weniger der Fall, da brauche ich mir nur meine Lehrlinge anschauen, was da teilweise los ist, glauben Sie mir gar nicht“ (Prechtl, 2006, S. 25).

„Für Lehrlinge wäre ein Kolleg für Sozialkompetenz super und für junge Mitarbeiter eine Weiterbildungsförderung“ (Prechtl, 2006, S. 89).

Kühr und Wührer haben in ihrer Studie zum Stand der Mitarbeiter-Weiterbildung in Unternehmen festgestellt, dass die Bereitschaft von Unternehmen, in Weiterbildungsmaßnahmen von Mitarbeiter/innen zu investieren, allgemein gering ist (Kühr, Wührer, 2007). So kommen 60% der Unternehmen, die ihre Mitarbeiter/innen zu Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Unternehmens (so genannte Off-the-Job Maßnahmen) schicken, mit 2000,- Euro pro Person und Jahr aus und weitere 23 Prozent mit 5.000,- Euro. Gleichzeitig haben zwei Drittel der Unternehmen kein vorab festgelegtes Budget für Off-the-Job Maßnahmen. Die allgemeine Einschätzung des aktuellen Stands der Mitarbeiter-Weiterbildung im eigenen Unternehmen wird von den befragten Geschäftsführer/innen und Personalist/innen mit der Schulnote 2,9 bewertet.

Vergleicht man die Bartberg- mit der Kühr-Wührer-Studie, so lässt sich festhalten: Es ist eines, die Bedeutung sozial kompetenter Mitarbeiter/innen zu erkennen, es ist aber etwas anderes, Mitarbeiter/innen mit Förderbedarf deshalb automatisch zu Weiterbildungsmaßnahmen zu schicken. Dennoch hat in der Wirtschaft ein Bewusstseinswandel stattgefunden. Setzen Unternehmer/innen vor 15 bis 20 Jahren die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen regelmäßig als Selbstverständlichkeit voraus, so wird es heute oftmals als Aufgabe von Bildungseinrichtungen – neben der Familie – gesehen, den Menschen in seiner Entwicklung der sozialen Kompetenz zu unterstützen.

Inwieweit – und was – Unternehmen darüber hinaus selbst zur Förderung der sozialen Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen beitragen, hängt von der Größe des Unternehmens ab. Je größer ein Unternehmen (gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter/innen), desto eher finden sich Off-The-Job-Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. auch Kühr, Wührer, 2007).

„Sicher, es ist die soziale Kompetenz ein Bestandteil eines professionellen Agierens und das ist natürlich bei Großen stärker ausgeprägt als bei Kleinen. Wenn es jetzt ein kleineres Unternehmen ist, dann hat es wahrscheinlich nicht die Möglichkeit sich um,... dann ist niemand da, der sich jetzt wirklich genau damit beschäftigen kann. Und das ist halt auch eine Spezialisierung, die sich ein Klein- oder Mittelunternehmer nicht leisten kann oder wo es dann wirklich von den Personen abhängt. Während es 1989, man kann durchaus sagen Mitte

¹⁵ Dass sich auch der schulische Bereich dieses Problems bewusst ist, ist aus der bereits zitierten Studie von Keppelmüller, Feichtner et al. (2004) ersichtlich.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



der 90er Jahre, eher Ausnahmefälle waren, nämlich jene Industriebetriebe, die darauf Wert gelegt haben, so würd i sagen, gehört's jetzt einfach zur Norm, genauso wie die Entwicklung von Fachkompetenz.“

Unter den Befragten Expert/innen herrscht jedoch keine Einigkeit darüber, ob solche Off-The-Job-Maßnahmen tendenziell allen Mitarbeiter/innen zugute kommen, oder ob Unternehmen jene Mitarbeiter/innen auswählen, von denen sie denken, dass sie Potenzialträger/innen für das Unternehmen sind:

„Diese Maßnahmen sind meistens für Führungspersonal, aber nicht für die normalen Arbeiter.“

„Glaub ich insofern net, als Usus is, dass Personalentwicklungsprogramme und Personalentwicklungspläne für alle gmacht werden und da glaub i... also... i glaub i lieg net falsch, wenn i sag, dass soziale Kompetenz bei diesen Plänen immer ein Punkt is.“

In kleinen Betrieben und besonders in Familienbetrieben wird soziale Kompetenz oft durch Vorbildwirkung, häufig selbstverständlich und beinahe unreflektiert, gelebt. Zu diesem Ergebnis gelangt auch die Bartbergstudie (Prechtl, 2006, S. 50 f):

„Die Kommunikation miteinander ist häufiger, intensiver, regelmäßiger und persönlicher.“

„Es ist ja auch mehr Zeit da, sich mit 25 Mitarbeitern auseinanderzusetzen als mit mehreren hundert wie in großen Unternehmen.“

„Das bringe ich dann einfach nicht über das Herz. Der arbeitet schon seit 10 Jahren bei mir. Es funktioniert vieles nicht und er lässt sich auch nichts mehr sagen. Ist bei ihm sicher eine Frage des Alters, weil er schon 56 ist. Aber wenn ich ihn jetzt kündige, was soll er dann machen?“

Für die Wirtschaft bringen sozial kompetente Mitarbeiter/innen gleich mehrere Vorteile. Sie schaffen ein verbessertes Arbeitsklima, das in Folge zu weniger Blindleistung und somit zu höherer Produktivität führt. Interne Kommunikationsabläufe werden optimiert, es muss weniger Energie für zwischenmenschliche Konflikte aufgewendet werden. „Ich würde sagen, dass sozial kompetente Kolleginnen, Kollegen einfach ein Motor sind in einem Unternehmen, in einem Berufsfeld.“ Dieser positive Zusammenhang zwischen Arbeitsklima und Leistung findet sich auch bei Schulklassen, auch dort führt ein positives Klassenklima langfristig zum Aufbau positiver Lernhaltungen (Walberg, 1968, S. 414 – 419). Näheres dazu in Teil 5 der Studie. Dazu ein Linzer Unternehmer, der gerade ein neues Werk in Wien errichtet hat: „Aber so eine Investition ohne dem sicheren Wissen, eine Führungsmannschaft neben sich zu haben, die diese Herausforderung mit dir teilt, wäre so ein Unterfangen leichtfertig. Die besonderen Fähigkeiten glaube ich schon in der sozialen Kompetenz zu sehen, nämlich dass diese Mitarbeiter eine sehr gute Fähigkeit besitzen, nämlich im Team gut zu arbeiten, dass sie sich ihrer Aufgabe bewusst sind und vor allem aber, dass jeder in seinem Aufgabengebiet, letztendlich immer mit einer Schnittstelle verbunden ist, in eine andere Abteilung, und diese Schnittstellen müssen eben mit einer sozialen Kompetenz bearbeitet werden.“ Außerdem ist anzunehmen, dass sich auch der Kontakt zwischen Unternehmen und Kund/innen verbessert, wenn die Mitarbeiter/innen eines Unternehmens sozial kompetent sind. „Weiters wird bei Kundenkontakten der richtige Einsatz der sozialen Kompetenz schneller zu einem Erfolg bzw. Abschluss eines Geschäftes führen als ohne.“

Die Einschätzung, dass Menschen mit höher entwickelter sozialer Kompetenz weniger Krankenstände aufzuweisen haben, korrespondiert ebenfalls mit der Literatur (z.B. Baaske, 2000; EU-Modellprojekt Statemanagement 2000; Waidhofer, 2002; Waidhofer, 2003). Dieser Zusammenhang wurde auch von medizinischer Seite bestätigt. Negativer Stress wirkt sich bis auf die zelluläre Ebene aus, er kann genetische Anlagen von Krankheiten aktivieren. Erhöhte Selbst- und Sozialkompetenz führt hingegen zur Aktivierung von gesundheitsfördernden Stoffen. „Man hat genau beweisen können, dass auf der einen Seite Stresssituationen sich auf

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

biologischer Ebene negativ hin auswirken, bis zur zellulären Ebene und bis zur Aktivierung von genetischen Anlagen von Krankheiten, die aber nicht entstehen müssen, wenn sie nicht aktiviert werden, einerseits; andererseits kann man auch genau zeigen, wie durch gute soziale Kontakte im Unternehmen, auch im privaten Bereich, auf biologischer Ebene Stoffe aktiviert werden, die Zellen stärken und zur Gesundheit beitragen bzw. verhindern, dass genetisch angelegte Krankheiten gar nicht aktiviert werden.“ Über den Zusammenhang zwischen Gesundheit und der Förderung sozialer Kompetenz schreiben Jerusalem und Heßling (2002, S. 167): „Die Evaluation eines eigenen schulischen Gesundheitsförderungsprogramms zur Stärkung von Lebenskompetenzen zeigte, dass unter den vielfältigen Programmelementen insbesondere Übungen zur sozialen Interaktion und zur Standfestigkeit gegen Gruppendruck (z.B. durch Programmkomponenten zum Selbstkonzept und Selbstwertgefühl, zur Selbstbehauptung und Konfliktbewältigung sowie zu sozialen und kommunikativen Fertigkeiten) für erfolgreiche schulische Gesundheitsförderung unverzichtbar sind.“

Für Arbeitslose erhöht eine ausgeprägte Selbst- und Sozialkompetenz die Chance, wieder ins Berufsleben einsteigen zu können. Nicht nur, weil solche Menschen bei Bewerbungsgesprächen kompetenter agieren, sondern weil sie vermutlich nicht so leicht in jenen psychischen Teufelskreis von Langzeitarbeitslosen schlittern, auf den Maria Jahoda und Paul Lazarsfeld bei ihrer Studie zu den Arbeitslosen von Marienthal schon 1933 hingewiesen haben (Jahoda, Lazarsfeld, et al., 1933). Mit dem Verlust der Arbeit geht für die Menschen auch ein Verlust des Beziehungsgeflechts einher. Je länger die Arbeitslosigkeit dauert, umso mehr ist der Mensch auf sich selbst zurückgeworfen und umso stärker baut er soziale Beziehungen ab. „Arbeitslosigkeit ist also etwas, je länger sie dauert, das die Menschen isoliert und aus ihren sozialen Bezugssystemen reißt und das ist eine ganz, ganz schlechte Voraussetzung um auch wieder in Beschäftigung zu kommen.“ Bei der Entwicklung sozialer Kompetenz werden Familie und Erziehung ein besonders hoher Stellenwert eingeräumt.

„Ich habe früher sehr viele Elternseminare gemacht oder auch mit Eltern gearbeitet, die Probleme haben mit ihren Kindern in Bezug auf Erziehung, und hier wurde mir klar, wie hilfreich es für die Eltern auch war, eine Auseinandersetzung damit zu haben, wie sie mit dem Konflikt in der Familie umgehen können. Auch da ist es ganz, ganz wichtig, es gibt hier schon so was wie Naturtalente, die das halt schon von ihrer Familie schon mitbekommen haben. Ganz banale Dinge, z.B. dass man wertschätzend umgeht, dass man nicht immer gleich jemanden verurteilt, gesamt, sondern dass man sehr wohl also... wie man Grenzen setzt, dass das auch wertschätzend passieren kann. Dass Beziehungspflege etwas Wichtiges ist, dass man Kindern zuhört und ernst nimmt, dass eine Klarheit auch in meinen Äußerungen wichtig ist.“

In den Familien und den primären Erziehungsinstanzen wird der Grundstein für die Entwicklung von Selbst- und Sozialkompetenz gelegt. Dem Lernen am Vorbild, am Modell kommt große Bedeutung zu (vgl. Bandura, 1977). Dabei muss angemerkt werden, dass soziale Kompetenz durchaus auch eine genetische Disposition beinhalten kann, dass es also Menschen gibt, die von Natur aus eine höher entwickelte soziale Kompetenz haben, die in Sachen Sozialkompetenz einfach talentiert sind. Dies widerspricht jedoch nicht der Auffassung, dass soziale Kompetenz erlernt werden kann – die Ausgangslage ist jedoch von Mensch zu Mensch verschieden.

Dabei geschieht die Förderung sozialer Kompetenz oft nebenbei, z.B. bei Ritualen wie dem gemeinsamen Essen oder den gemeinsamen Ausflügen. Oder durch die Art und Weise, wie Eltern mit ihren Kindern, aber auch mit sich selbst umgehen: Ob sie z.B. liebevolle, wertschätzende Gespräche führen, ob sie Fehler als Lernchancen und nicht als Misserfolge sehen, ob sie zwischen Person und Verhalten trennen können. Soziale Kompetenz wird stets in einem Kontext, in einem bestimmten Umfeld erworben. Soziale Kompetenz ist immer kontextabhängig, abhängig von einer bestimmten Situation, einem konkreten Problem. „Sei es ein Besprechungstraining, sei es ein Telefontraining, wo die Leute lernen, am Telefon einen Partner besser zu ver-

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



stehen und da ihre sozialen Fähigkeiten zu verbessern.“ Ob ein bestimmter Kontext förderlich ist, um soziale Kompetenz zu entwickeln, hängt von den darin dargebotenen und in Folge angenommenen Lernchancen an – einerlei ob man sich dabei auf die Familie, den Freundeskreis, den Bildungs- oder Arbeitsbereich bezieht. Die meisten Expert/innen orten dabei im Bereich der technischen Ausbildung ein Manko solcher Lernchancen. Dazu der Geschäftsführer eines Industriebetriebes, der selbst Techniker ist: „Ich seh im Bereich der Technik schon einen besondern Schwerpunkt, um soziale Kompetenz zu entwickeln. Wie ich vorher glaube ich schon einmal gesagt hab, ist das Ausbildungssystem eben sehr... sehr mechanistisch auf das angelegt, dass man alles berechnen kann, alles planen kann und dass das dann so zu erfolgen hat.“

Techniker/innen arbeiten von Berufs wegen mit trivialen, berechenbaren Systemen und versuchen oft, diese Denkweise auf nicht-triviale, nicht berechenbare Systeme anzuwenden, was nicht sinnvoll möglich ist. Derselbe Geschäftsführer weiter: „Für mich hat das einer einmal so erklärt, der gesagt hat: ‚Ein Ball ist ein triviales System: Wenn ich auf den Ball drauf haue mit dem Fuß, dann weiß ich als Fußballer genau, wo der hinfliegt. Wenn vor mir ein Hund sitzt, dann ist das ein nicht-triviales System. Wenn ich dem mit dem Fuß eine gib, dann weiß ich nicht, ob er den Schwanz einzieht und wegläuft oder ob er mich anspringt und beißt.“ Das Problem der fehlenden sozialen Lernchancen in technischen Ausbildungen wird möglicherweise dadurch erschwert, dass technische Berufe gerade wegen ihrer mechanistischen Ausrichtung Menschen mit wenig ausgeprägten Fähigkeiten im Bereich der sozialen Kompetenz anziehen.

Es ist also einerseits notwendig, bestehende Ausbildungswege auf das Vorhandensein von Lernchancen zur sozialen Kompetenz hin zu untersuchen und gegebenenfalls zu modifizieren. Andererseits ist es notwendig, die soziale Kompetenz von Lehrer/innen entsprechend zu entwickeln, denn soziale Kompetenz lässt sich durchaus auch im normalen Fachunterricht fördern. „Lehrpersonen, egal in welchem Unterrichtsfach, können die soziale Kompetenz ihrer Schülerinnen, ihrer Schüler darin unterstützen, indem sie das Unterrichts-Set so aufbauen, dass hier Raum für eine Auseinandersetzung am Thema, des Inhalts der Stunde, des Blockes, der Unterrichtsserie, darstellt.“

Die Idee dieses Projektes ist es, beiden Ansätzen gerecht zu werden. Sowohl die soziale Kompetenz der Pädagog/innen zu fördern, als auch die Förderung sozialer Kompetenz langfristig zum Bestandteil des oberösterreichischen Bildungssystems zu machen. „Also, ich glaube, dass die soziale Kompetenz bzw. Persönlichkeitsentwicklung schon im Kindergarten beginnen sollte, über die Grundschule, Hauptschule, weiterführenden Schulen, einen sehr wichtigen Stellenwert einnehmen sollte. Allerdings setzt es auch eine gute Ausbildung der Lehrer und Lehrerinnen voraus und sollte nicht nur so im kognitiven Bereich bleiben, sondern wirklich, d.h. die Person, der Lehrer und der Lehrer, die Persönlichkeit muss gefördert werden, damit Sie auch die soziale Kompetenz vorleben können. Ich denk mir, das Imitationslernen ist sehr wichtig, gerade in diesem Bereich.“

„Das beginnt beim Betreten des Schulhauses, mit dem ersten ‚Guten Morgen‘ bis hin wie verhalten sich Lehrer ihren Schülern gegenüber. Wie verhalten sich Schüler untereinander. Es ist, denke ich, immer das Vorbild noch, das was am prägendsten ist in diesem Bereich.“ Damit Pädagogen die soziale Kompetenz ihrer Schüler/innen umfassend fördern können, müssen sie diese Kompetenzen nicht nur selbst haben (um als Vorbild wirken zu können), sie müssen diese auch explizieren können, sie benötigen Vermittlungskompetenz. Es bedarf also sowohl einer affektiven als auch einer kognitiven Komponente.

„Das heißt insbesondere Lehrpersonen, Betreuungspersonen, Personen mit einem Anspruch auf Interaktion und Kommunikation im zwischenmenschlichen Bereich sollen grundsätzlich nicht nur sozial kompetentes Handeln internalisiert haben; sie sollten auch kognitiv in der Lage sein, Begründungszusammenhänge und

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Mechanismen der sozialen Kompetenz, der Fähigkeiten und der gesellschaftlichen Bedeutung zu erläutern und zu begreifen und zu kommunizieren.“

„Vielleicht kann man es auch so formulieren, dass soziale Kompetenz ein ganzheitliches Ereignis ist. Dass Seele, Geist und auch der Körper beteiligt sind. Dass der Geist alleine nicht genügt, zwar wichtig ist, aber wenn die Seele nicht reif ist, wenn die Seele Kind geblieben ist oder unreif geblieben ist, wird es zu keiner sozialen Kompetenz kommen.“

Diese Idee der Ganzheitlichkeit führt somit wieder an den Beginn dieses Kapitels zurück, wo auf die Ganzheitlichkeit im Sinne des Ausstrahlungseffekts sozialer Kompetenz Bezug genommen wurde.

1.6.4 Einzelauswertung der sieben Expertenfragen

Expertenfrage 1

Welche Fähigkeiten muss eine Person Ihrer Meinung nach haben, um als sozial kompetent zu gelten?

Top fünf Nennungen der Expert/innen im Laufe des Gesprächs: 20 der 22 Expert/innen dachten an Kommunikationsfähigkeit, 17 an Teamfähigkeit, 16 an Empathie, 13 an Konfliktfähigkeit und 12 ex aequo an Selbstkompetenz und gegenseitige Wertschätzung/Respekt. Dabei ist anzumerken, dass Unterfähigkeiten bei der Auswertung extra gezählt wurden. Nannte z.B. eine Person „aktiv zuhören“, so wurde dies nicht zur Empathie gerechnet, da aktiv zuhören lediglich ein mögliches – aber nicht einmal notwendiges – Mittel ist, um Empathie zu erreichen. Ähnlich verhält es sich mit „eigene Meinung vertreten können“ und „Selbstkompetenz“ oder mit „verhandeln“ und „Kommunikationsfähigkeit“.

Wie erwähnt, ließen sich auch diese sechs Fähigkeiten ihrerseits in eine Rangordnung bringen. So inkludiert z.B. die Teamfähigkeit die meisten der eben aufgezählten Fähigkeiten, wie z.B. Konfliktlösungsfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit. (Allerdings erschöpft sich Teamfähigkeit nicht in der Aufzählung dieser Fähigkeiten, sondern enthält auch eine eigene Komponente.)

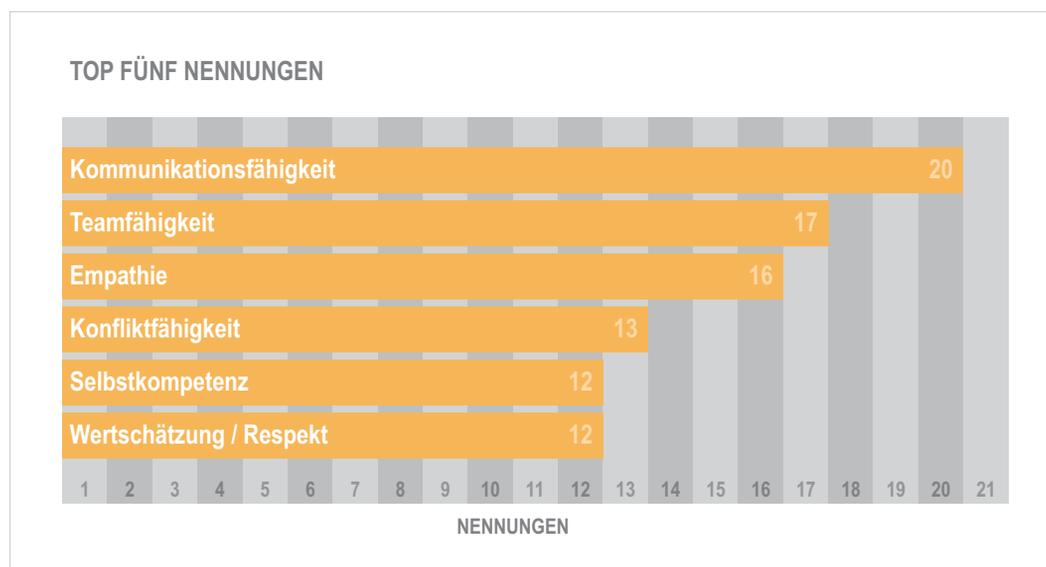


Abbildung 2: Auswertung Expertenfrage 1 (Top fünf Nennung)

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

Die genannten Top fünf Fähigkeiten decken sich mit jenen, die in der Literatur am häufigsten zu sozialer Kompetenz gezählt werden, die in unserem Kulturkreis auf jeden Fall zur sozialen Kompetenz gezählt werden sollten (vgl. oben). Ganz ähnlich sind auch die Ergebnisse aus Teil 4 der Studie.

Weitere genannte Fähigkeiten sind z.B.

- Aktiv zuhören (11 Mal)
- Grundtugenden wie Höflichkeit, Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit (6 Mal)
- Aufgeschlossenheit, Offenheit (3 Mal)

Expertenfrage 2

Welche der bei Frage 1 genannten Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach für Menschen im Berufsleben besonders wichtig?

Die Antworten auf diese Frage waren sehr ähnlich derer auf Frage eins. 18 der 22 Expert/innen dachten an Kommunikationsfähigkeit, 16 an Teamfähigkeit, 12 an Empathie und 11 an Konfliktfähigkeit. Lediglich bei Platz fünf ergibt sich eine andere Fähigkeit. 9 der 22 Expert/innen meinten, dass aktiv zuhören für Menschen im Berufsleben besonders wichtig sind. Selbstkompetenz wurde 8 Mal genannt, gegenseitige Wertschätzung/Respekt 7 Mal.

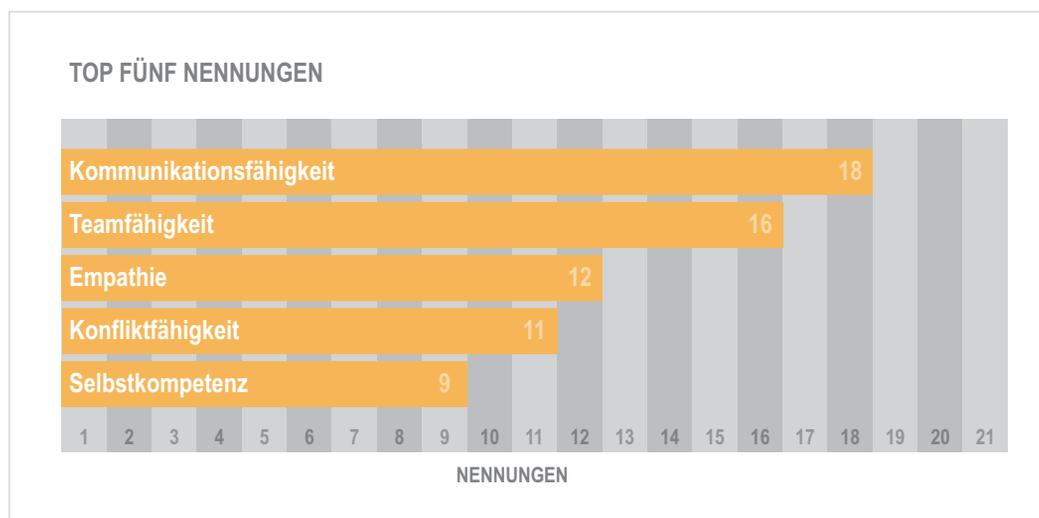


Abbildung 3: Auswertung Expertenfrage 2 (Top fünf Nennung)

Weitere genannte Fähigkeiten sind z.B.:

- Grundtugenden wie Höflichkeit, Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit (5 Mal)
- Aufgeschlossenheit, Offenheit (2 Mal)
- Zwischen Person und Verhalten trennen zu können (2 Mal)

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Expertenfrage 3

Welche Vorteile bringen sozial kompetente Mitarbeiter/innen und Unternehmer/innen dem Unternehmen, für das sie arbeiten?

Die Antworten auf diese Frage gingen in die Richtung, dass soziale Kompetenz ein verbessertes Arbeitsklima mit sich bringt, das in Folge zu weniger Leerleistungen führt.

Folgende Vorteile wurden u.a. genannt:

- Besseres Arbeitsklima (15 Nennungen, alle anderen Nennungen unter fünf Mal)
- Reduktion von Blindleistung, denn sozial inkompetente Mitarbeiter/innen sind Sand im Getriebe
- Sozial kompetente Menschen sind gut einschätzbar und verlässlich
- Erhöhte Produktivität
- Weniger Schwachstellen im Unternehmen
- Schnellere Weitergabe von Informationen und Wissensaustausch unter den Mitarbeitern
- Weniger Krankenstände bzw. Gesundheitsprävention (z.B. als Maßnahme gegen Burn-Out)
- Man benötigt weniger Zeit, um zu Lösungen zu gelangen
- Bessere Reputation
- Humanere Wirtschaft und positive Ausstrahlung auf andere Bereiche der Gesellschaft

Diese Zusammenhänge zwischen sozialer Kompetenz und wirtschaftlichem Erfolg wurden auch in der Literatur belegt. Im EU-Modellprojekt Statemanagement (2000) wurde u.a. empirisch festgestellt:

- Wer Konflikte löst, ist wirtschaftlich erfolgreicher
- Wer motiviert und begeistert, erntet Höchstleistungen
- Soziale Kompetenz erhöht Verkaufszahlen
- Stress und Veränderungen sind leichter bewältigbar
- Soziale Kompetenz führt zu weniger Schmerzen und Beschwerden

Die genannten Vorteile lassen sich in vier Gruppen einteilen¹⁶

1. Explizite Vorteile für die Organisation (32 Nennungen) z.B. materieller Erfolg
2. Explizite Vorteile für die Beziehung zwischen den Mitarbeiter/innen (19 Nennungen) z.B. positives Arbeitsklima
3. Explizite Vorteile für die Beziehung zwischen Mitarbeiter/in und Organisation (8 Nennungen) z.B. erhöhte Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen
4. Explizite Vorteile für die Beziehung zwischen Kund/innen und Organisation (3 Nennungen) z.B. bessere Kundenbeziehung

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

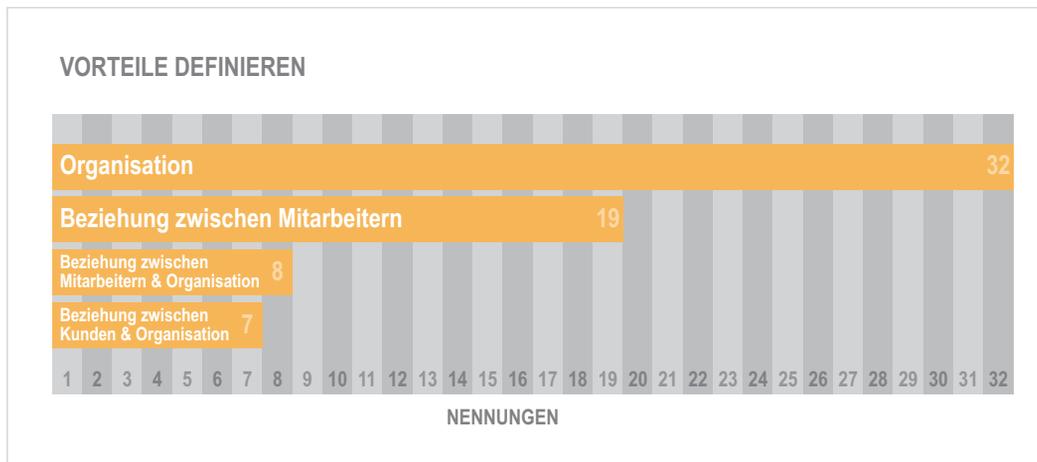


Abbildung 4: Ergebnis Expertenfrage 3 (Vorteile verifiziert)

Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt auch die Bartbergstudie (Prechtl, 2006, S. 199), wenn sie nach dem Nutzen sozialer Verantwortung im Betrieb fragt:

Zuverlässigkeit und Loyalität	19%
Verbesserte Kommunikation und Konfliktlösung	16%
Identifikation/Orientierung	14%
Entgegenkommen der Mitarbeiter/innen	13%
Erhöhte Leistungsbereitschaft der MA	11%
Höhere Attraktivität der Arbeitgeber	11%
Positive Auswirkung auf Kundenbetreuung	9%
Weniger Fehltage	7%

Tabelle 2: Vorteile von sozial kompetenten Mitarbeitern/innen

Gelegentlich haben Unternehmer/innen Angst, dass sozial kompetente Mitarbeiter/innen ein höheres Gehalt verlangen könnten bzw. gewisse Tätigkeiten nicht mehr machen würden, wenn sie „zu denken beginnen“ oder „sich ihrer Fähigkeiten, ihres Wertes plötzlich bewusst werden“.

Diese Angst ist sicher nicht ganz unbegründet, sie muss allerdings relativiert werden.

1. Sei darauf verwiesen, dass sozial kompetente Menschen, die kompromissfähig und reflexiv sind, sich des eigenen Handlungsspielraumes und den darum herum existierenden Rahmenbedingungen durchaus bewusst sind.
2. Sei auf E.H. Erikson (1968) verwiesen, für den die Gesellschaft eine Art Stabilitätskonzept ist, innerhalb dessen ein Individuum seine Ich-Identität entwickeln kann. Es spricht nichts dafür, dass sozial kompetente, reflexive Menschen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eher bekämpfen statt akzeptieren werden.
3. Sei auf Dahrendorf (1958) verwiesen, der vom Doppelgesicht der Gesellschaft spricht und damit meint, dass jede Gesellschaft:

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

- Sowohl ein relativ beharrendes, stabiles Gefüge ist, als auch gleichzeitig einem permanenten Wandel unterliegt.
- Sowohl ein wohlintegriertes Gefüge von Elementen ist, als auch gleichzeitig allgegenwärtige soziale Konflikte kennt.
- Sowohl aus Elementen besteht, die einen Beitrag zum Funktionieren der Gesellschaft leisten, als auch gleichzeitig aus Elementen besteht, die einen Beitrag zur Veränderung der Gesellschaft leisten. (Meist ist es sogar dasselbe Element, das einen Beitrag zu beidem leistet.)
- Sowohl auf einem Konsens ihrer Mitglieder beruht als auch gleichzeitig auf Zwang einiger ihrer Mitglieder durch andere.

Dieses Doppelgesicht der Gesellschaft existiert also unabhängig davon, wie weit die soziale Kompetenz der Menschen entwickelt ist.

Expertenfrage 4

Es ist sehr wahrscheinlich, dass die soziale Kompetenz der Menschen unterschiedlich weit entwickelt ist. Denken Sie jetzt bitte an Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten: In Unternehmen gibt es die verschiedensten Aufgabenbereiche. In welchen Bereichen glauben Sie, ist soziale Kompetenz besonders wichtig? Haben die nun genannten Aufgabenbereiche Ihrer Meinung nach etwas gemeinsam, gemeinsame Eigenschaften?

Einerseits wird in Bereichen, bei denen ein hoher Kontakt mit Menschen (gemessen an der Anzahl der Interaktionen) besteht (19 Nennungen), ein besonders hoher Bedarf an sozialer Kompetenz geortet. Dazu zählen z.B. der Führungsbereich oder Projektteams. Andererseits wird auch die Meinung vertreten, soziale Kompetenz sei in allen Bereichen, quer durch alle Hierarchien, notwendig (7 Nennungen).

„Weil wenn, jetzt geh ich ganz bewusst ganz nach unten, eine Bedienerin, eine schlechte, z.B. bei uns im WIFI, in der sozialen Kompetenz sehr schlecht ist und sie begegnet einen Kunden und sie hat bei uns im Haus viel mit Kunden zu tun, wegen den Kursräumen usw., dann ist das ganz schlecht für unser Haus.“

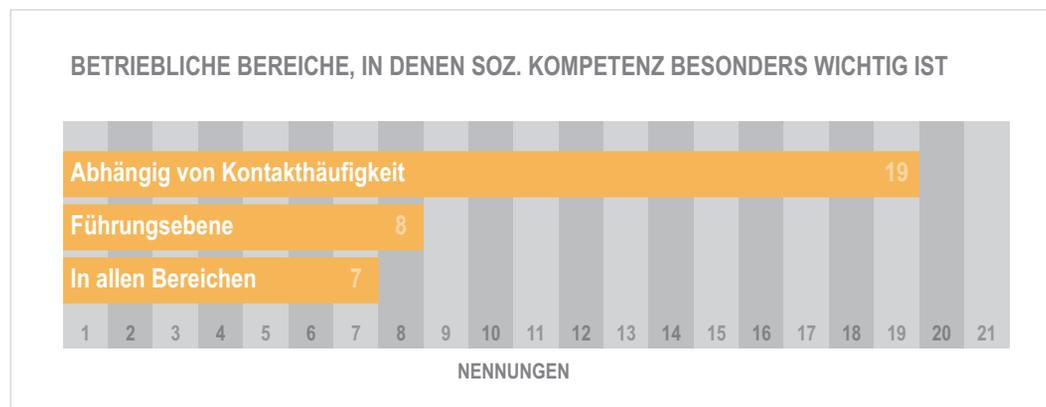


Abbildung 5: In welchen betriebl. Bereichen ist soziale Kompetenz besonders wichtig?

- Doppelnennungen „Kontakthäufigkeit“ und „Führungsebene“: 6
- Doppelnennungen „Kontakthäufigkeit“ und „Alle Bereiche“: 4
- Doppelnennungen „Führungsebene“ und „Alle Bereiche“: 2
- Dreifachnennungen: 1

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



Die sechs Doppelnennungen von „Kontakthäufigkeit“ und „Führungsebene“ lassen sich so erklären, dass diese Expert/innen die Führungsebene als einen Bereich angaben, in dem es zu sehr viel Kontakt mit Menschen kommt.

Vier Expert/innen betonten einerseits, die Notwendigkeit sozialer Kompetenz hänge von der Anzahl der Interaktionen ab, andererseits aber auch, soziale Kompetenz sei in allen Bereichen bedeutsam. Dies lässt sich so interpretieren, dass gewisse Basisfähigkeiten an sozialer Kompetenz bei allen Mitarbeiter/innen wichtig sind und dass es darüber hinausgehend aufbauende Fähigkeiten gibt, die umso bedeutsamer werden, je höher die Interaktionsrate eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin mit anderen Menschen ist.

Ebenso lassen sich die beiden Doppelnennungen „Führungsebene“ und „in allen Bereichen“ erklären: Soziale Kompetenz ist grundsätzlich in allen Bereichen wichtig, besondere Bedeutung hat sie jedoch in der Führungsebene.

„Warum diese soziale Kompetenz bei Führungskräften, meiner Meinung nach, mehr ausgeprägt sein muss, liegt ganz einfach an der Tatsache, dass diese Führungskräfte dem Unternehmen, den Menschen im Unternehmen, eine sehr hohe Verantwortung übernommen haben und diese Führungskräfte auch unterschiedlich viele Menschen zu führen haben.“

Die Dreifachnennung vereint diese Ansichten: Soziale Kompetenz ist als Basis in allen Bereichen wichtig und sie gewinnt in jenen Arbeitsbereichen noch mehr an Bedeutung, in denen eine hohe Interaktionshäufigkeit festzustellen ist. Dazu gehört z.B. die Führungsebene.

Weitere genannte Bereiche (alle unter vier Mal) waren:

- Personalentwicklung
- Projektteams
- Stabstellen
- Alle Bereiche, bei denen es um interkulturelle Kompetenz geht

Expertenfrage 5

Wie bei Frage 3 erarbeitet, bringen sozial kompetente Mitarbeiter/innen und Unternehmer/innen Vorteile für ihr Unternehmen. Dennoch setzen viele Unternehmen zurzeit noch nichts daran, die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen zu entwickeln, z.B. durch entsprechende Kurse. Warum ist das Ihrer Meinung nach so?

Die Antworten auf diese Frage waren sehr inhomogen. Zehn der Befragten stimmten der Aussage nicht zu und gaben an, dass soziale Kompetenz in der Wirtschaft einen immer höheren Stellenwert erhalte, dass gerade ein Bewusstseinswandel über die Bedeutung sozialer Kompetenz stattfindet.¹⁷

„Die Erfahrung, die ich in der Innung durch das Vermitteln sozialer Kompetenz machte, war im wesentlichen die, dass Firmen mit hoher Qualität, die auch in allen anderen Bereichen führend waren, diesem Thema einen hohen Stellenwert zugeordnet haben, während Firmen im unteren Bereich, also Firmen, bei denen man sich oft wunderte, dass sie noch leben können, diesem Thema eher einen geringeren Stellenwert zugeordnet haben.“

¹⁷ Zur Erinnerung: Die Frage wurde bewusst suggestiv gestellt, um eben solche gegenteilige Aussagen zu erhalten.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Neun Expert/innen gaben als Grund die schwierige Messbarkeit sozialer Kompetenz und den schwer messbaren unmittelbaren Erfolg an. Alle anderen genannten Gründe kamen unter fünf Mal vor:

- Wir sind von unserem Schulsystem geprägt, wo auf die Vermittlung sozialer Kompetenzen bislang wenig Wert gelegt worden ist. Die Bedeutung sozialer Kompetenz wurde von Schule und Gesellschaft bisher zu wenig thematisiert, sodass das Verständnis der Unternehmer/innen fehlt.
- Abhängig vom Bewusstseinsstand der für die Ausbildung verantwortlichen Person
- Fehlendes Bewusstsein und fehlende Erfahrung, dass soziale Kompetenz wichtig für das Betriebsklima ist
- Selbst wenn Wissen vorhanden ist, stellt sich die Frage des Glaubens: Glaube ich an die Wirksamkeit solcher Maßnahmen
- Unwissen, dass soziale Kompetenz lehr- und lernbar ist
- Stress der Unternehmensführung. Ziele müssen erreicht werden, es bleibt keine Zeit, dass sich die Entscheidungsträger mit sozialer Kompetenz beschäftigen
- Höherer Stellenwert von Fachwissen, Business wird oft als Sachthema verstanden. Viele Manager sehen sich gerne als harte Burschen, die sich mit Taten, messbaren Größen und Fakten beschäftigen. Soziale Kompetenz wird hingegen als Bereich für „Softies“ abgetan.

Zusatzfrage a

Stimmen Sie folgender Aussage zu? Unternehmen setzen deshalb nichts daran, die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen zu entwickeln, weil sich die Weiterbildungskosten sehr genau beziffern lassen, die Kosten, die durch sozial inkompetente Mitarbeiter/innen entstehen hingegen nur schätzungsweise angeben lassen.

Zwei Expertinnen konnten bzw. wollten diese Frage nicht beantworten.

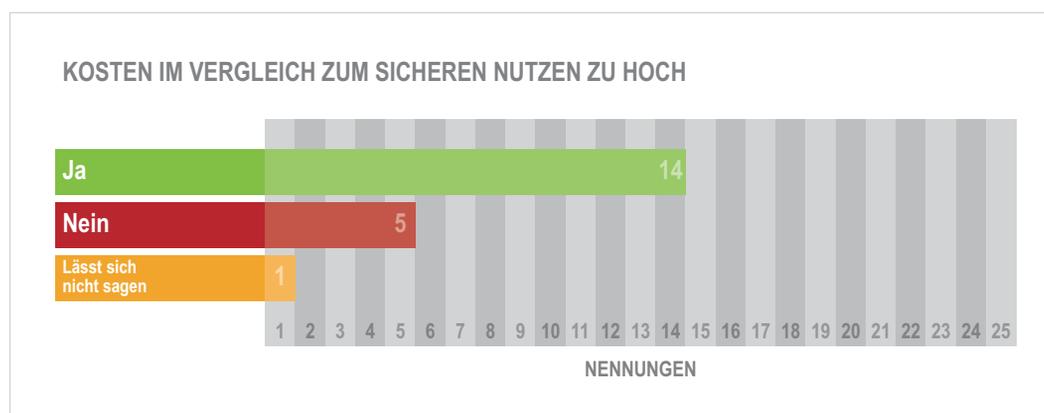


Abbildung 6: Kosten - Nutzen - Verhältnis

Zwei Pro-Zitate:

„Kosten-Nutzen-Rechnung schwierig, da Maßnahmen im Bereich der sozialen Kompetenz oft erst längerfristig wirken.“

„Problem bei kleinen und mittleren Unternehmen ohne eigene Personalentwicklung am aktuellsten“

Ein Kontra-Zitat:

„Wenn dem so ist, wäre es noch lange kein Grund, sich nicht mit diesen Kostenblöcken intensiv zu beschäftigen und dagegen Maßnahmen zu ergreifen.“

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

Zusatzfrage b

Stimmen Sie folgender Aussage zu? Unternehmen setzen deshalb nichts daran, die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen zu entwickeln, weil sie über die Wettbewerbsvorteile, die sich durch sozial kompetente Mitarbeiter/innen ergeben können, zu wenig Bescheid wissen.

Eine Expertin konnte bzw. wollte diese Frage nicht beantworten.

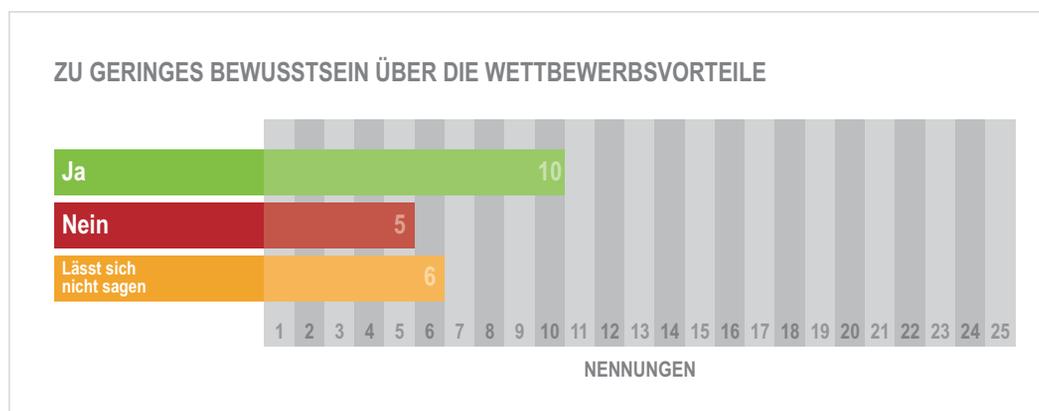


Abbildung 7: Bewusstsein über den Nutzen von sozialer Kompetenz

Ein Pro-Zitat:

„Das liegt eben an dieser nebulösen Definition, oder nebulösen Vorgehensweise sehr oft. Das ist eben nicht ganz klar.“

Ein Kontra-Zitat:

„Wenn ein Unternehmen eine Sache für wichtig hält, aber nicht weiß, wie es das Ziel erreichen kann, also z.B. welche Ausbildungen angeboten werden, dann ist es die Aufgabe des Unternehmens sich dieses Wissen anzusammeln.“

Ein neutrales Zitat:

„Möglicherweise, ich seh die zweite Frage irgendwo als mögliche Schlussfolgerung. Möglicherweise wird dieser Wettbewerbsvorteil aus dem Grund nicht gesehen, weil man es nicht so klar, tatsächlich klar beziffern kann oder tatsächlich so klar greifen kann.“

Zusatzfrage c

Stimmen Sie folgender Aussage zu? Unternehmen setzen deshalb nichts daran, die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen zu entwickeln, weil sie über entsprechende Ausbildungsmöglichkeiten zu wenig Bescheid wissen.

Zwei Expert/innen konnten bzw. wollten diese Frage nicht beantworten.

Ein neutrales Zitat:

„Das könnte sein, dass das noch viel eher mit einbezogen werden müsste.“

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Ein Zitat zum Thema Informationsflut:

„Meiner Meinung nach gibt es sehr viele Seminarprogramme, es gibt genug Direktmails etc. Ich denke, dass es für das Gros der Unternehmen, sprich die Handwerksbetriebe, nicht möglich ist, aus diesen Informationen sich wirklich ein klares Bild machen zu können, worauf diese Seminare abzielen.“

Expertenfrage 6

Wurden in Ihrer Institution bereits Maßnahmen gesetzt, um die soziale Kompetenz Ihrer Mitarbeiter/innen zu entwickeln?

21 der 22 Expert/innen gaben an, dass in ihrer Institution bereits Maßnahmen zur Entwicklung sozialer Kompetenz gesetzt wurden. Die 22. Person gab an, dass in ihrer Institution noch keine derartigen Maßnahmen stattfanden, dass sie nicht die Kompetenz hat, diese Maßnahmen umzusetzen und dass ihr nicht bekannt ist, ob in den nächsten zwei Jahren derartige Maßnahmen geplant sind.

Expertenfrage 6 a)

Welche Maßnahmen wurden gesetzt?

Die Antworten auf diese Frage waren sehr inhomogen. Manche der Maßnahmen wurden mit externen Trainer/innen durchgeführt, viele gehören zur Betriebskultur. Als externe Maßnahmen wurden explizit genannt:

- Führungskräftetraining (7 Mal, alle folgenden Nennungen unter 4 Mal)
- Seminare zu den Themen Kommunikation, Kooperation und Reflexionsfähigkeit
- Stimm- und Sprechtraining
- Verhaltenstraining
- Unternehmenskulturprojekt

Als interne Maßnahmen wurden explizit genannt (alle unter 3 Mal):

- Mitarbeitergespräche, z.B. im Rahmen einer gemeinsamen Morgenbesprechung
- Dienstbesprechung in Klausur
- Erstellung einer Fibel mit den Werten und Visionen des Unternehmens
- Betriebsklimaanalyse

Die Anzahl der Nennungen gilt es relativiert zu sehen. Einerseits ist es nicht sinnvoll, die Antworten in größere Gruppen zusammenzufassen, da sie nicht trennscharf wären. (So kann ein Führungskräfte-seminar ja gleichzeitig ein Seminar über Kommunikation sein). Andererseits ist das Verständnis, was als „Maßnahme zur Förderung sozialer Kompetenz“ gilt, von Expert/in zu Expert/in höchst unterschiedlich. So zählen manche Expert/innen bereits gemeinsame Ausflüge zu solchen Maßnahmen, andere Expert/innen hingegen nicht.

„Gemeinsame Aktivitäten in den Geschäftsstellen, z.B. Ausflüge, Veranstaltungen.“

„In den vergangenen sechs Jahren habe ich keine Maßnahmen wahrgenommen, die die soziale Kompetenz entwickeln helfen, weil ich einen jährlichen Betriebsausflug nicht als professionelles Set zur Entwicklung unserer Kommunikationsfähigkeiten, unserer Teamfähigkeiten, unserer Darstellungsmöglichkeiten bezeichne.“

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

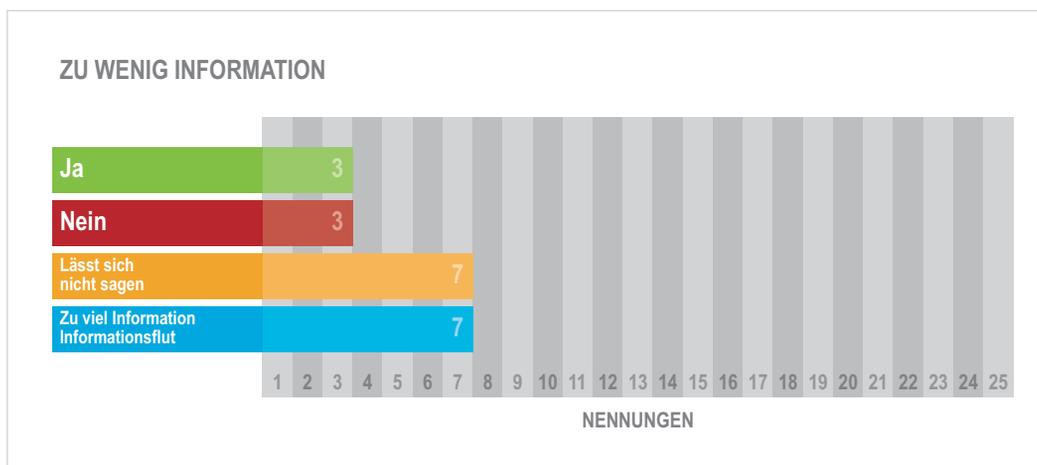


Abbildung 8: Gibt es zu viel Information?

Generell war die Tendenz der Expert/innen, eher mehr als weniger Aktivitäten als „Maßnahme zur Förderung sozialer Kompetenz“ anzusehen. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass sich bei einem Interview über die Bedeutung sozialer Kompetenz im Laufe des Gesprächs ein gewisser Erwartungsdruck bei den Expert/innen aufgebaut hat, der es schwer macht bei Frage 6 verneinend zu antworten. Und das, obwohl diese Frage – wie erwähnt – bewusst nach Frage 5 gestellt wurde, um diesen Druck zu reduzieren.

Das Problem bei den genannten Maßnahmen ist, dass es kein Kriterium gibt, an dem gemessen werden kann, ab wann eine Aktivität zur Förderung sozialer Kompetenz gezählt werden kann und ab wann nicht mehr. Natürlich billigt man einem Seminar zur Kommunikation eine höhere Affinität zum Thema zu als einer gemeinsamen Morgenbesprechung. Dennoch kann eine professionelle Morgenbesprechung mitunter mehr zur Förderung sozialer Kompetenz beitragen, als ein dilettantisch gestaltetes Seminar. Dies umso mehr, als bei der Vermittlung sozialer Kompetenz die Vorbildwirkung eine zentrale Rolle spielt. Auf die Schwierigkeit der Diagnostizierbarkeit sozialer Kompetenz wird in Teil 3 der Studie eingegangen, hier seien noch zwei konkrete Beispiele genannt, wie Organisationen die soziale Kompetenz ihrer Mitglieder zu fördern versuchen. Gleichzeitig muss auf Teil 5 der Studie verwiesen werden, in dem sich noch ausführlichere Beispiele zu diesem Thema finden¹⁸. Einer der Artikel in Teil 5 behandelt z.B. das Engagement der öö. Fachhochschulen, drei weitere beschreiben z.B. Projekte im Rahmen des Schulunterrichts.

Erstes Beispiel: Pädagogische Hochschule des Bundes

„Wir hatten am Pädagogischen Institut, bzw. haben noch, ein Institut für soziale Kompetenz. Wir haben im Rahmen von zwei Lehrgängen Lehrerinnen und Lehrer ausgebildet zu ‚Sozialen-Kompetenz-Trainerinnen und -Trainerinnen‘. Das Projekt ist jetzt weiter im Laufen. D.h. wir bieten Seminare dazu an. Sowohl im Kommunikationsbereich, Konfliktbereich, Teamentwicklungsbereich, und das wird weiter ausgebaut. Es wird auch im Rahmen der Pädagogischen Hochschule ein Kompetenzzentrum für Persönlichkeitsentwicklung und soziale Kompetenz geben. Ich habe das Curriculum entwickelt zu diesem Lehrgang, für diese ‚Soziale-Kompetenz-Trainer/innen‘ und habe den ersten Lehrgang auch geleitet als Lehrgangsleiterin.“

¹⁸ Dies gilt unter der Bedingung, dass man Schüler/innen bzw. Fachhochschul-Student/innen als Mitglieder der Schule bzw. Fachhochschule ansieht.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Zweites Beispiel: Johannes Kepler Universität Linz

An der Johannes Kepler Universität gibt es für neu eintretende Wissenschaftler/innen einen verpflichtenden Lehrgang zur Schulung hochschuldidaktischer Fähigkeiten im Umfang von 8,5 Tagen, verteilt auf ein Jahr. Dieser Lehrgang wurde vom Zentrum für soziale und interkulturelle Kompetenz der Universität (Leitung Univ. Prof. Walter Ötsch) entwickelt und wird auch vom Zentrum durchgeführt. „Wir merken, dass die Akzeptanz steigt. Langsam kommt es zu einer Kulturänderung: Viele sagen, wir besitzen jetzt das Wissen, wie man guten Unterricht machen kann, und viel haben auch Interesse, Neues im Unterricht auszuprobieren. Längerfristig wird sich, so denk ich, die Qualität des Unterrichts an der Universität steigern.“

Neben diesem Lehrgang setzt das Zentrum auf zwei weitere Standbeine, um die soziale Kompetenz von Lehrenden und Student/innen zu fördern:

- Freiwillige Weiterbildungsangebote für Wissenschaftler/innen, zu Spezialthemen wie z.B. Stimmtraining, Didaktik, Auftritte bei internationalen Tagungen.
- Mehr als zehn Lehrveranstaltungen für Student/innen. Obwohl diese Lehrveranstaltungen nur Student/innen der Wirtschaftswissenschaften für ihr Studium angerechnet bekommen¹⁹, besuchen mittlerweile bereits genauso viele Student/innen technischer Studienrichtungen diese Lehrveranstaltungen (die allesamt ausgebucht sind). Verpflichtende Lehrveranstaltungen zum Themenbereich soziale Kompetenz gibt es zurzeit nur für Wirtschaftspädagogik- und Soziologie-Student/innen.

Im Rahmen einer Bildungsbedarfsanalyse unter den wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen der Universität Linz stellte sich Folgendes heraus (Ötsch und Obernosterer, 2006):

- Das Interesse der Befragten für Coaching und Mentoring ist mit 60% bzw. 54% groß.
- Auf die Frage „Welche Kompetenzen (zusätzlich zu Ihrer fachlichen Kompetenz) erachten Sie im Bereich der Forschung, für Projekte und Publikationen als wichtig?“ war die häufigste Antwort „Kommunikationsfähigkeit“, gefolgt von „Selbstständigkeit“ und „Organisationstalent“.
- Auf die Frage „Welche Kompetenzen (zusätzlich zu Ihrer fachlichen Kompetenz) erachten Sie im Bereich der Lehre sowie bei lehrnahen Aufgaben wie der Abhaltung von Klausuren und der Beratung von Student/innen als wichtig?“ war die häufigste Antwort „Didaktische und methodische Kenntnisse“, gefolgt von „Rhetorik“ und „Kommunikationsfähigkeit“.
- Auf die Frage „Welche Qualifikationen bzw. Fähigkeiten möchten Sie in den nächsten Jahren – zuzüglich zu Ihrer fachlichen Kompetenz – erweitern bzw. vertiefen?“ waren die häufigsten vier Antworten:
 - Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen
 - Forschungsmethodik
 - Projektmanagement
 - Rhetorik

Bei mindestens zwei der genannten Gebiete, nämlich bei eins und drei, ist soziale Kompetenz von großer Bedeutung, Rhetorik könnte u.U. selbst als soziale Kompetenz gezählt werden.

Expertenfrage 6 b)

Wurden diese Maßnahmen von Ihnen initiiert?

18 Expert/innen gaben als Antwort, diese Maßnahmen selbst zu initiieren bzw. mitzuintitieren, drei verneinten dies.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

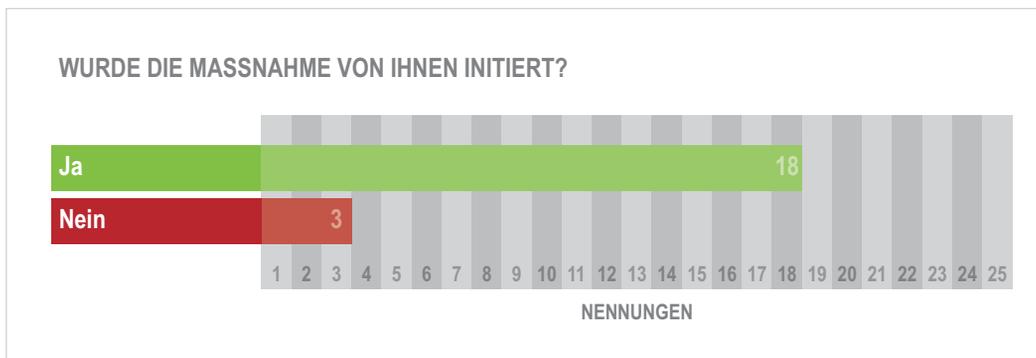


Abbildung 9: Expertenfrage 6b) Wurde die Maßnahme von Ihnen initiiert?

Dieser hohe Anteil an Initiator/innen ist damit zu erklären, dass die meisten der befragten Expert/innen Führungspositionen innehaben, die auch das Gestalten von Weiterbildungsmaßnahmen inkludieren.

Expertenfrage 6 c)

Haben Sie selbst an einer solchen Maßnahme teilgenommen?

Alle 21 Expert/innen, die angaben, dass in ihrer Institution Maßnahmen zur Förderung sozialer Kompetenz gesetzt wurden, haben an diesen Maßnahmen auch teilgenommen.

Expertenfrage 6 d)

Welche Erfahrungen haben Sie bzw. Ihre Mitarbeiter/innen dabei gesammelt?

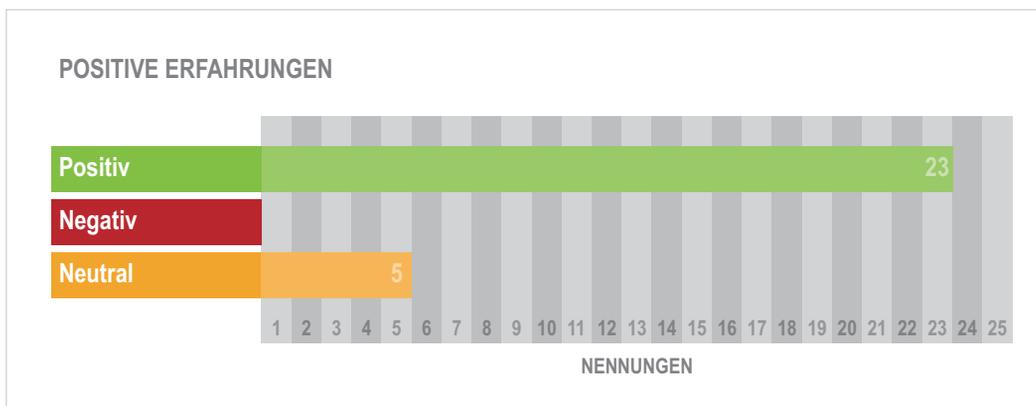


Abbildung 10: Expertenfrage 6d) Erfahrungen der Mitarbeiter

Wie zu erhoffen war, haben die Expert/innen durchgehend positive Erfahrungen mit derartigen Maßnahmen gemacht. Da manche Expert/innen gleich mehrere Erfahrungen nannten, ist die Anzahl der Antworten in Summe größer als 21. Die Antworten waren wiederum sehr inhomogen, alle angegebenen Erfahrungen wurden unter 4 Mal genannt.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Positive Statements:

1. Verbesserte Kommunikation im Unternehmen
2. Mitarbeiter/innen fühlen sich ernst genommen
3. Das Gelernte ist bei beruflichen Aufgaben hilfreich
1. Das Gelernte ist im Leben hilfreich
2. Offenes Betriebsklima
3. Produktivitätsgewinn
4. Verbesserte Gesundheit
5. Konflikte werden offen angesprochen
6. Jeder bringt Verbesserungsvorschläge ein
7. Gesteigerte Selbstkompetenz, gesteigertes Reflexionsvermögen
8. Ohne Einschränkung wertvoll – auch für den eigenen Arbeitsbereich
9. Es wurde erkannt, dass die Versuchung, bei hohem Arbeitsdruck Maßnahmen im Bereich der sozialen Kompetenz zu vernachlässigen, eher dazu führt, den Arbeitsdruck zu erhöhen, statt ihn zu minimieren.
10. Besseres Kennenlernen der Mitarbeiter/innen

Neutrale Statements

1. Manchmal gab es schwierige Situationen, aber die wurden bewältigt
2. Manche Trainer/innen mussten sich die Akzeptanz der Mitarbeiter/innen erst erarbeiten
3. Man kann die Mitarbeiter/innen zu solchen Schulungen nicht zwingen, es muss ein gewisser Leidensdruck vorhanden sein.
4. Man hört viel, kann einen Teil umsetzen, aber manches bleibt Theorie.
5. Es gibt tolle, aber auch schwierige Zeiten, die schwierigen sind ein ganz wichtiger Teil des Prozesses, weil man daraus lernt.

Expertenfrage 6 e)

Wie werden die Kosten solcher Maßnahmen in Ihrer Institution gerechtfertigt?

Bei Bildungsinstitutionen gibt es kaum einen Rechtfertigungsdruck, da die Förderung der sozialen Kompetenz als Teil des Bildungsauftrages verstanden wird. Darüber hinaus gibt es noch weitere Gründe, die von Expert/innen – unabhängig welchen Beschäftigungsfeldes – genannt wurden (alle Antworten unter 3 Mal):

1. Gesundheitsprävention/geringere Krankenstände
2. Wird ein Mitarbeiter als Potenzial- oder Leistungsträger eingeschätzt, ist eine Schulung in sozialer Kompetenz so selbstverständlich wie eine Fachschulung und muss nicht gerechtfertigt werden.
3. Wenn sich die Führung bewusst ist, dass solche Maßnahmen wichtig für die Mitarbeiter/innen sind, dann ist das keine Frage der Kosten.
4. Ausbildungskosten sind generell gerechtfertigt.
5. Als Eigentümer des Unternehmens keine Rechtfertigung notwendig
6. Die Befähigung, in schwierigen Situationen Lösungen zu finden, rechtfertigt die Kosten
7. Gehört zur Kultur
8. Sehr gutes Feedback der Kursteilnehmer
9. Durch die Ausrichtung auf langfristigen Erfolg
10. Um Fluktuationen der Mitarbeiter zu verhindern
11. Kundenzufriedenheitsbefragungen zeigen laufend verbesserte Werte, Top-Werte im Bereich Kundenzufriedenheit
12. Wirtschaftlicher Erfolg

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

Expertenfrage 6 f)

Hat Ihre Institution von der sozialen Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen schon konkret partizipiert?

Diese Frage konkretisiert Frage 6 d). Ging es dort um allgemeine Erfahrungen, so geht es hier um konkrete, messbare Erfolge. 16 Expert/innen bejahten die Frage, sieben konnten konkrete Beispiele nennen, drei konnten keine eindeutige Antwort geben, zwei konnten überhaupt keine Antwort geben. Die Frage wurde von niemandem verneint.

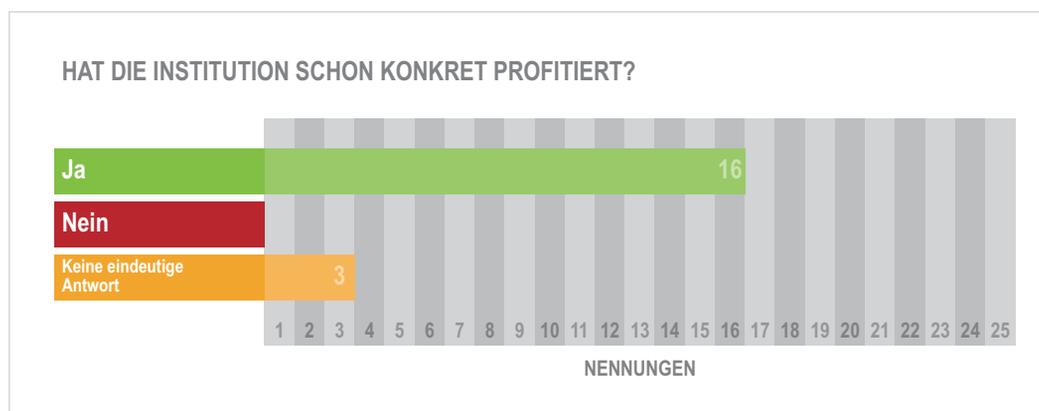


Abbildung 11: Expertenfrage 6f) Hat Ihre Institution schon konkret profitiert?

Die Beispiele:

- Sehr gute Werte bei der Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter/innenzufriedenheit. Es wurde festgestellt, dass zufriedene Mitarbeiter/innen eine parallele Signifikanz zu zufriedenen Kunden aufweisen. (3 Mal genannt)
- So war z.B. die ISO-Zertifizierung möglich
- Verbesserte Gesundheit
- Nur so war der Bau eines neuen Werkes in Wien möglich
- Produktivitätsgewinn

Expertenfrage 7

Denken Sie bitte an die soziale Kompetenz der Mitarbeiter/innen Ihrer Institution. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die soziale Kompetenz Ihrer Mitarbeiter/innen unterschiedlich weit entwickelt ist. Wie glauben Sie hängt deren soziale Kompetenz von den folgenden Faktoren ab:

Wie erwähnt unterstrichen die Expert/innen die zentrale Rolle der dargebotenen – und in Folge angenommenen – Lernchancen, die ein Individuum gehabt hat. Diese Lernchancen können sich in den unterschiedlichsten Kontexten ergeben, z.B. in der Familie, in der Schule, in der Arbeit, im Freundeskreis. Je nach Lernchancen, die eine Umwelt bietet, kann sie sich positiv oder negativ auf die Entwicklung der sozialen Kompetenz auswirken.

Bis auf den Bereich Familie und Erziehung gehen die Meinungen der Expert/innen zur Bedeutung der in Folge genannten Faktoren so weit auseinander, dass – über die dargebotenen Lernchancen hinaus – von keiner einheitlichen Tendenz gesprochen werden kann. Bei Familie und Erziehung hingegen stimmten 15 der 17 Expert/innen, die zu diesem Punkt geantwortet hatten, zu, dass dieser Bereich von Bedeutung für die Entwicklung sozialer Kompetenz ist; zwei Expert/innen konnten keine eindeutige Antwort geben.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Expertenfrage 7 – Schulbildung

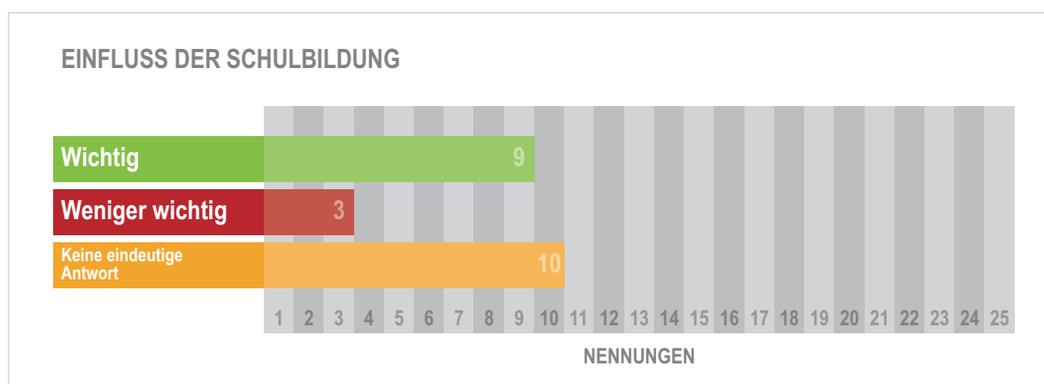


Abbildung 12: Einfluss der Schulbildung auf die soziale Kompetenz

Expertenfrage 7 – Ausbildungsschwerpunkt

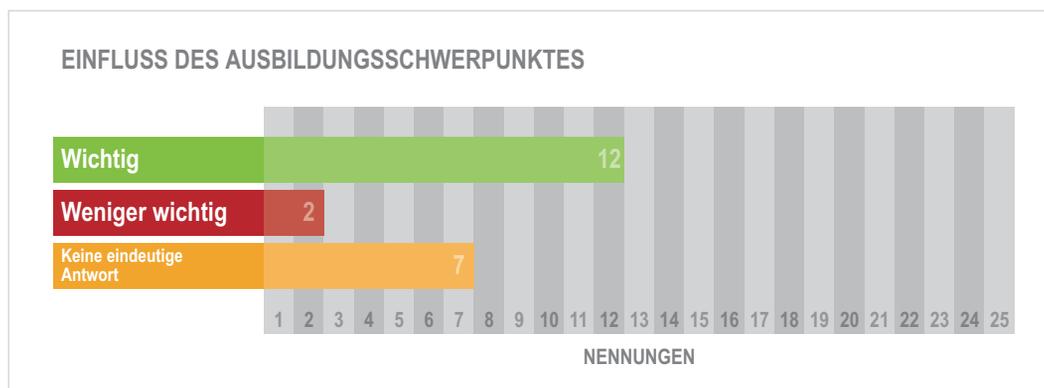


Abbildung 13: Einfluss des Ausbildungsschwerpunktes auf die soziale Kompetenz

Expertenfrage 7 – Alter

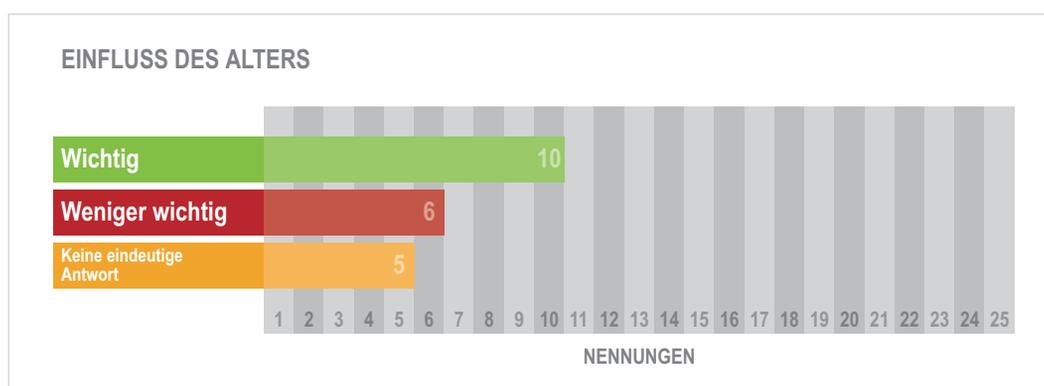


Abbildung 14: Einfluss des Alters auf die soziale Kompetenz

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

Expertenfrage 7 – Geschlecht

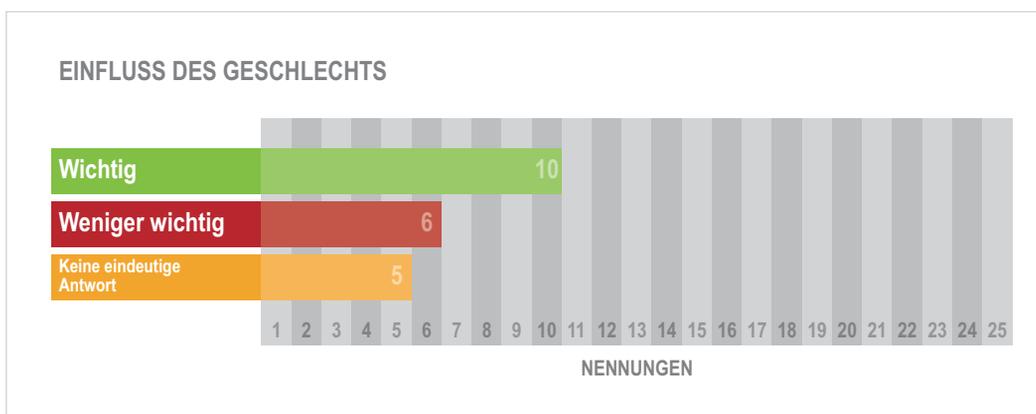


Abbildung 15: Einfluss des Geschlechts auf die soziale Kompetenz

Interessant ist, dass keine der befragten Personen Männer für sozial kompetenter als Frauen hielten, drei Expert/innen jedoch meinten, es könne sein, dass Frauen sozial kompetenter wären als Männer. Dies weniger aufgrund biologischer Faktoren, sondern wegen gesellschaftlicher Erwartungen, Rollen und Stereotypen.

Expertenfrage 7 – Berufserfahrung

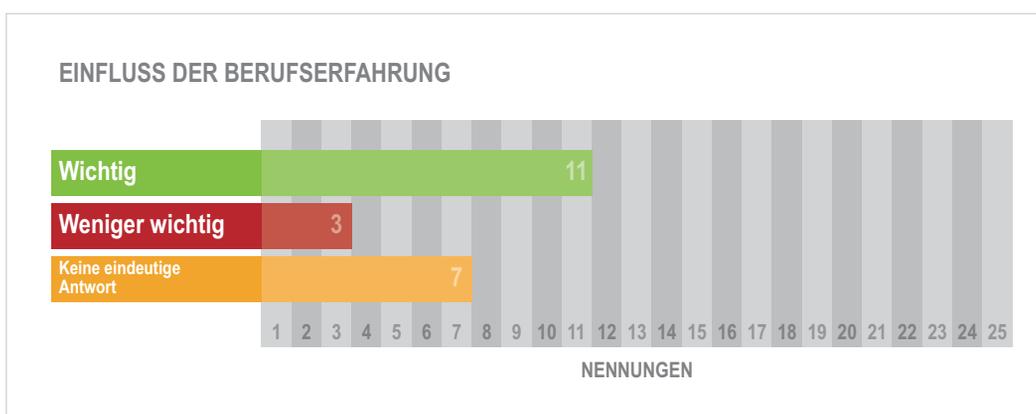


Abbildung 16: Einfluss der Berufserfahrung auf die soziale Kompetenz

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Expertenfrage 7 – Anstellungsdauer

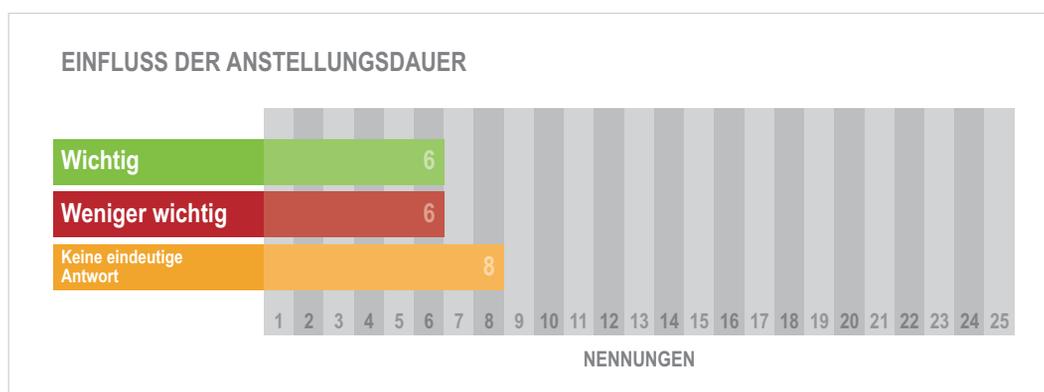


Abbildung 17: Einfluss der Anstellungsdauer auf die soziale Kompetenz

Expertenfrage 7 – Arbeitsbereich in der Institution

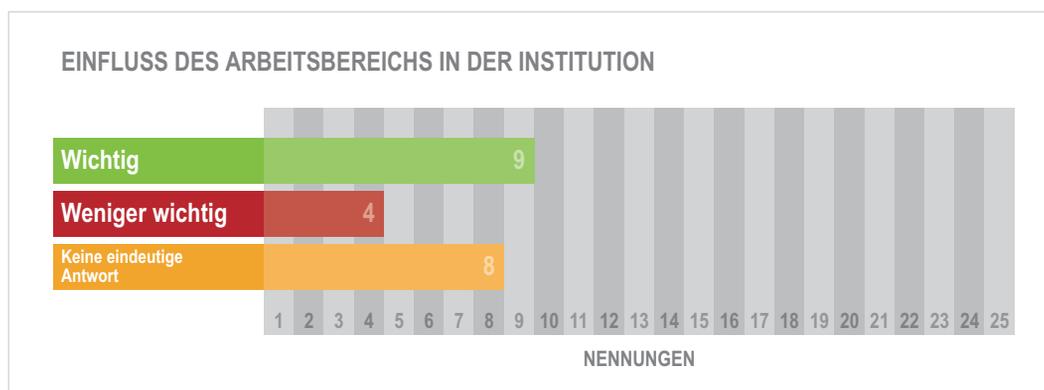


Abbildung 18: Einfluss des Arbeitsbereichs in der Institution auf die soziale Kompetenz

Expertenfrage 7 – Familie und Erziehung

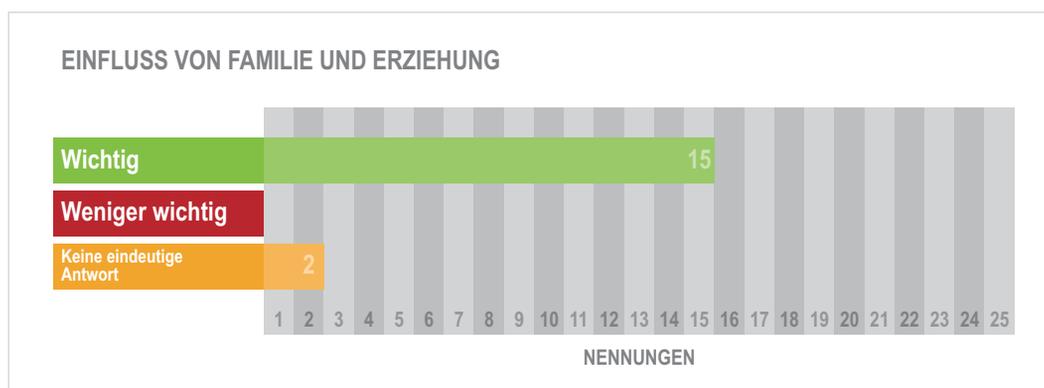


Abbildung 19: Einfluss der Familie und Erziehung auf die soziale Kompetenz

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

Die Bedeutung von Familie und Erziehung wurde von den meisten Expert/innen dezidiert unterstrichen. Hier werden die Grundlagen zur Ausbildung sozialer Kompetenz gelegt. Der Begriff „Erziehung“ ist dabei nicht auf die Familie beschränkt, sondern inkludiert alle Bildungsinstitutionen, die mit Erziehung zu tun haben. Die Kindergärten des Landes OÖ und der Diözese OÖ versuchen diese Aufgabe mit Hilfe des transaktionalen Ansatzes zu bewältigen. „Das aktuelle Bildungskonzept des Kindergartens basiert auf einem transaktionalen Ansatz. Die Austauschprozesse, die zwischen Kindern und der Umwelt stattfinden, bestimmen das Bildungsgeschehen und schließen die alters- und entwicklungsgemäße Förderung der verschiedenen Kompetenzbereiche mit ein.

Die Kindergartenpädagogin übernimmt in diesem Kontext die Rolle der Entwicklungsbegleiterin, der Unterstützerin von Bildungsprozessen, die Kinder selber initiieren. Sie setzt jedoch auch eigene Schwerpunkte, die fachlich begründet und kritisch reflektiert sind.“ (Nähere Informationen zum transaktionalen Ansatz finden sich bei Hartmann, W., Stoll M., et al., 2004.)

Auch die Bartbergstudie kommt zu ähnlichen Ergebnissen, was die Bedeutung der Familie betrifft: „Das heißt, die individuelle **Sozialisation und die gesammelten Lebenserfahrungen** beeinflussen unser soziales Handeln im Alltag. Dabei wird der ursprüngliche und besondere Stellenwert dem **Elternhaus und der Familie** eingeräumt.“ (Prechtl, 2006, S. 23.) „Soziale Verantwortung fängt für mich in der Familie an. Sie hört nie auf, auch bei Fremden nicht.“ „Schon in der Kindererziehung und in der Schule sollte die soziale Verantwortung gelehrt werden, jetzt lernen alle immer nur Ansprüche zu stellen und sind unglücklich, wenn diese dann nicht erfüllt werden“ (Prechtl, 2006, S. 31).

Expertenfrage 7 – Sonstiges

Bei den sonstigen Einflussfaktoren wurden genannt:

- Religiöser Hintergrund
- Vorbildwirkung
- Interesse
- Unternehmenskultur
- Persönlichkeit

„Persönlichkeit ist das Produkt einer vielfältigen Einwirkung von Einflüssen aus der Genetik, aus der Familie, aus der Schule und aus dem Zeitpunkt, zu dem die Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten.“

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Abschließend eine Übersichtsgrafik zu Frage 7

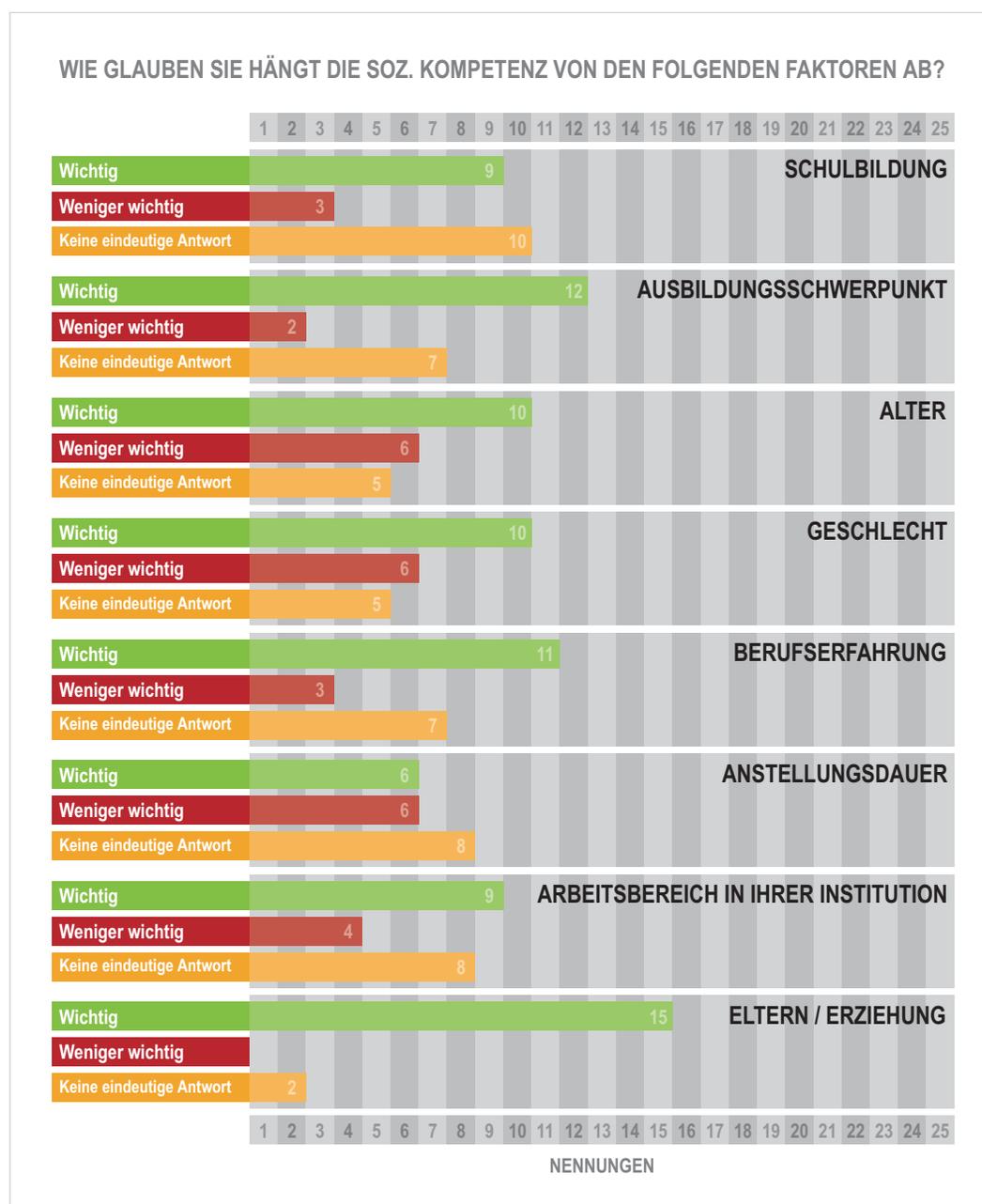


Abbildung 20: Zusammenfassung der Expertenfrage 7

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



1.7 Implikationen

Soziale Kompetenz ist eine Schlüsselqualifikation im Sinne von Mertens, da sie über alle Eigenschaften verfügt, die Mertens von einer Schlüsselqualifikation verlangt: Sie ist berufsübergreifend, hilft den Menschen auf künftige Anforderungen zu reagieren und besitzt – zumindest für unseren Kulturkreis – universale Aspekte, die nur langsam veralten.

Die Frage nach sozialer Kompetenz ist stets eine Wertfrage. Dabei zeigten die Lehrplananalyse, der UNESCO-Bildungsbericht für das 21. Jahrhundert und die Expert/inneninterviews, dass soziale Kompetenz in unserer Gesellschaft erwünscht ist; die Notwendigkeit der Förderung sozialer Kompetenz muss allerdings mehr ins Licht der Öffentlichkeit gerückt werden.

Andere Länder sind in diesem Punkt z.T. fortschrittlicher, so hat die soziale Kompetenz in der japanischen Wirtschaft einen viel höheren Stellenwert als bei uns. Einer der befragten Experten, ein international tätiger Unternehmer, bezeichnete Österreich in diesem Zusammenhang als „Entwicklungsland in Sachen Förderung sozialer Kompetenz“.

Dennoch fordert auch die heimische Wirtschaft schon seit Jahrzehnten sozial kompetente Mitarbeiter/innen, soziale Kompetenz ist ein wesentlicher Karrierefaktor. Der tertiäre Bildungsbereich hat auf diesen Umstand bereits reagiert und bietet eine Fülle entsprechender Weiterbildungsmöglichkeiten an. In Schulen hingegen gibt es zurzeit vor allem Einzelinitiativen, die leider nicht vernetzt sind. Eine Ausnahme bilden die Handelsakademien und Handelsschulen, für deren erste Klassen es ein verpflichtendes Fach „Persönlichkeitsbildung und soziale Kompetenz“ gibt. Lehrer/innen sind sich sehr wohl bewusst, dass die Bedeutung der Förderung sozialer Kompetenz im Bildungsbereich immer mehr zunimmt, sie bemängeln allerdings, dass in der Schule dafür zu wenig Zeit zur Verfügung steht.

Dabei ist soziale Kompetenz nicht automatisch ein Wettbewerbsvorteil, wie das Beispiel der chinesischen Textilindustrie zeigt. Soziale Kompetenz ist jedoch überall dort von zentraler Bedeutung, wo ein Tätigkeitsbereich eine Vielzahl von Interaktionen mit sich bringt, wie es z.B. im Dienstleistungssektor der Fall ist. Da die Dienstleistungsquote in OÖ rund 60% beträgt, ist alleine aus diesem Grund ersichtlich, dass die oö. Wirtschaft sozial kompetente Menschen benötigt. Darüber hinaus spielt soziale Kompetenz natürlich in der Führungsebene oder bei Projektteams eine bedeutende Rolle.

Die Fähigkeiten, welche die befragten Expert/innen zur sozialen Kompetenz zählen, decken sich mit jenen, die auch in der Literatur am häufigsten genannt werden:

- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Selbstkompetenz
- Wertschätzung/Respekt

Hier gilt es zu beachten, dass diese Fähigkeiten nur dann sinnvoll gefördert werden können, wenn zunächst die Selbstkompetenz der Menschen gestärkt wird. Selbstkompetenz ist die Basis, auf der sich soziale Kompetenz begründen lässt.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Als für die Wirtschaft besonders wichtig wurden von den Expert/innen folgende Fähigkeiten genannt:

- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Empathie
- Konfliktfähigkeit
- Aktiv zuhören

Als zentraler Vorteil sozial kompetenter Mitarbeiter/innen und Unternehmer/innen wird angegeben, dass soziale Kompetenz ein verbessertes Arbeitsklima mit sich bringt, das in Folge zu weniger Leerleistungen führt.

Weitere genannte Vorteile:

- Weniger Krankenstände bzw. Gesundheitsprävention (z.B. als Maßnahme gegen Burn-Out)
- Humanere Wirtschaft und positive Ausstrahlung auf andere Bereiche der Gesellschaft
- Erhöhte Produktivität
- Bessere Reputation
- Sozial kompetente Menschen sind gut einschätzbar und verlässlich
- Weniger Schwachstellen im Unternehmen
- Schnellere Weitergabe von Informationen und Wissensaustausch unter den Mitarbeitern
- Man benötigt weniger Zeit, um zu Lösungen zu gelangen

All diese Vorteile wurden in Studien empirisch bestätigt.

Als maßgebliche Einflussgröße bei der Grundsteinlegung sozialer Kompetenz wurden Familie und Erziehung identifiziert. Dabei muss festgehalten werden, dass Erziehung nicht nur in der Familie, sondern auch in Bildungsinstitutionen stattfindet.

Die Ergebnisse der Studie legen es nahe, soziale Kompetenz auf allen Bildungsebenen zu fördern, beginnend ab dem Kindergarten. Die Schwerpunkte sollten dabei auf folgenden Bereichen liegen:

- Selbstkompetenz
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Empathie
- Konfliktfähigkeit

Diese Bereiche decken sich zum Großteil mit den Ideen der Steuergruppe, die bei der Sitzung am Oktober 2006 festgehalten worden sind. Dort wurde die Förderung folgender Fähigkeiten vorgeschlagen:

1. Selbstwahrnehmung und –reflexion
2. Soziale Diagnosefähigkeit
3. Gesprächsführung
4. Teamfähigkeit
5. Steuern von Arbeitsprozessen
6. Organisationskompetenz
7. Kompetenz im Umgang mit neuen Medien

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

Um das Projekt auf breiter Basis umzusetzen, sollte es in mehrere Richtungen vorangetrieben werden:

- Zunächst sollte ein einheitliches pädagogisches Modell zur Förderung von Selbst- und Sozialkompetenz erstellt werden. Dieses Modell sollte einerseits altersgerechte Module (z.B. für Kindergarten, Volksschule,...) mit Mindestanforderungen, Grenzen und Nahtstellen beinhalten, andererseits aber auch Situationsmodule (z.B. für Familie oder Betrieb).
- Dieses Modell sollte im Rahmen der Pilotphase an ausgewählten Bildungseinrichtungen erprobt, evaluiert und gegebenenfalls modifiziert werden.
- In der Roll-Out-Phase sollten Pädagog/innen aller Fachrichtungen „Schulungen“ im Rahmen dieses Modells bekommen, damit sie in Folge die soziale Kompetenz ihrer Kindergartenkinder bzw. Schüler/innen fördern können. Diese Förderung lässt sich – wie gezeigt – ein Stück weit in jedem Unterrichtsgegenstand verwirklichen.
- Gleichzeitig sollte versucht werden, die Förderung sozialer Kompetenz auf Basis dieses Modells zu einem langfristigen Bestandteil der öö. Bildungslandschaft zu machen. Dies sollte durch einen eigenen Unterrichtsgegenstand (z.B. im Rahmen der Schulautonomie, wie sie sich aufgrund der 14. SCHOG-Novelle ergibt) und einer parallelen Förderung der sozialen Kompetenz in allen Unterrichtsgegenständen erfolgen.
- Dazu sollten Pädagog/innen auch über das Projekt hinaus Bildungschancen im Rahmen der Berufsausbildung und der Weiterbildung geboten werden – sowohl was Sozialkompetenz als auch was Vermittlungskompetenz betrifft, denn soziale Kompetenz ist Inhalt und Form zugleich.
- Insgesamt soll eine Bewusstseinsbildung über die Notwendigkeit der Förderung sozialer Kompetenz auf allen Ebenen des Bildungssystems erreicht werden.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Literatur

- ALBACH, H. (1995): Effizienzsteigerung durch Innovation. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft 1/95. Wiesbaden, Gabler.
- ARGYRIS, C. (1962): Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness. London, Tavistock.
- ASENDORPF, J. B. (2004): Psychologie der Persönlichkeit. Berlin, Springer.
- ATTESLANER, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Auflage. Berlin, de Gruyter.
- BAASKE, W. (2000): Evaluation der Schulprojekte Goberling 1997 und Kalkleithen 1996/97. Schlierbach, Studia.
- BANDURA, A. (1977): Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- BAUER, K. (2007): Scheitern ist vorhersehbar. In: Der Standard. Österreichische Tageszeitung. 3.4. Februar 2007.
- BECK, H. (1993): Schlüsselqualifikationen. Bildung im Wandel. Darmstadt, Winklers.
- BERGOLD, J. B. und FLICK, U. (Hg, 1987): Ein-Sichten. Zugänge zur Sicht des Subjekts mittels qualitativer Forschung. Tübingen, DGVT.
- BERKEL, K. (1995): Verhandlung und Konfliktlösung. In: Sarges, W. (Hg): Management-Diagnostik. 2. Auflage. Göttingen, Hogrefe.
- BORNER, S. et al. (1991): Internationale Wettbewerbsvorteile. Ein strategisches Konzept für die Schweiz. Frankfurt, Campus.
- BRANDSTÄTTER, H. (1994): Gruppenleistung und Gruppenentscheidung. In: Frey, H. und Greif S. (Hg): Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. Weinheim, Beltz.
- CANTOR, N. und KIHLESTROM, J. R. (1987): Personality and social intelligence. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- DAMM-RÜGER, S. und STIEGLER, B. (1996): Soziale Qualifikation im Beruf. Eine Studie zu typischen Anforderungen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern. Berlin, Bundesinstitut für Berufsbildung.
- DELORS, J. (1997): Lernfähigkeit: Unser verborgener Reichtum. UNESCO-Bericht zur Bildung für das 21. Jahrhundert. Berlin, Luchterhand.
- DESCARTES, R. (1992): Die Prinzipien der Philosophie. 8. Auflage. Hamburg, Meiner.
- DESCARTES, R. (1993): Meditationen über die Grundlagen der Philosophie. Hamburg, Meiner.
- ELLGRING, H. (1994): Kommunikation. In: Frey, H. und Greif S. (Hg): Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. Weinheim, Beltz.
- ERIKSON, E. H. (1968): Kindheit und Gesellschaft. Stuttgart, Klett.
- FEYERABEND, P. (1980): Erkenntnis für freie Menschen. Veränderte Ausgabe. Frankfurt, Edition Suhrkamp.
- FITTKAU, B. (1995): Kommunikation. In: Sarges, W. (Hg): Management-Diagnostik. 2. Auflage. Göttingen, Hogrefe.
- FLICK, U. et al. (Hg, 1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung. 2. Auflage. Weinheim, Verlags Union.
- FLICK, U. (1996): Qualitative Forschung. 2. Auflage. Reinbeck, Rowohlt.
- FRIELING, E. und SONNTAG, K. (1999): Lehrbuch Arbeitspsychologie. 2. Auflage. Göttingen, Hans Huber.
- GIRTLE, R. (1992): Methoden der qualitativen Sozialforschung. 3. Auflage. Wien, Böhlau.
- GLASL, F. (1980): Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Bern, Hans Huber.
- GRÖPPEL-KLEIN, A. (1998): Wettbewerbsstrategien im Einzelhandel. Wiesbaden, Gabler.
- HARTMANN, W., STOLL M., et al. (2004): Bildungsqualität im Kindergarten. Transaktionale Prozesse, Methoden, Modelle. Wien, öbv&hpt.
- HEINZE, T. (1987): Qualitative Sozialforschung. Erfahrungen, Probleme und Perspektiven. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- HERBERT, M. (1999): Soziale Kompetenz. Den Umgang mit anderen üben. Bern, Hans Huber.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

- HIEBINGER, I. (2005): Recherche und Ergebnisse zum Arbeitskreis Sozialkompetenz. Linz, FH-OOE.
- HOLTZ, K. L. (1994): Geistige Behinderung und soziale Kompetenz. Analyse und Integration psychologischer Konstrukte. Heidelberg, HVA-Edition Schindele.
- JAHODA, M., LAZARSELD, P. et al. (1975): Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch. 18. Auflage. Frankfurt, Edition Suhrkamp.
- JERUSALEM, M. und KLEIN-HESSLING, J. (2002): Soziale Kompetenz. Entwicklungstrends und Förderung in der Schule. In: Zeitschrift für Pädagogik und Psychologie, 210 (4). Göttingen, Hogrefe.
- KANNING, U. P. (2002): Soziale Kompetenz – Definition, Strukturen und Prozesse. In: Zeitschrift für Pädagogik und Psychologie, 210 (4). Göttingen, Hogrefe.
- KARKOSCHKA, U. (1997): Validität eignungsdiagnostischer Verfahren zur Messung sozialer Kompetenz. Frankfurt, Peter Lang.
- KARMASIN, F. und KARMASIN, H. (1977): Einführung in Methoden und Probleme der Umfrageforschung. Wien, Böhlau.
- KEPELMÜLLER J., FEICHTNER E. et al. (2004): Subjektive Theorien und begriffliche Konzepte von Lehrer/innen zum sozialen Lernen. Eine empirische Studie an oberösterreichischen Pflichtschulen. Aspach, edition innsalz.
- KÜHR, P., WÜHRER, G. A. (2007): Arbeitspapier. Erste Befunde zur Weiterbildung. Linz, Johannes Kepler Universität.
- KONECNY, E. und LEITNER M.-L. (2002): Psychologie. Wien, Braumüller.
- KRAPP, A. und WEIDENMANN, B. (2006): Lehrbuch Pädagogische Psychologie. 5. Auflage. Weinheim, Beltz-PVU.
- KRAUTHAMMER, E. und HINTERHUBER H. H. (2005): Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit. Vom guten zum einzigartigen Unternehmen. 2. Auflage. Berlin, Schmidt.
- KROMREY, H. (1998): Empirische Sozialforschung. 8. Auflage. Opladen, Leske + Budrich.
- KUTSCHERA, G. (1994): Tanz zwischen Bewusst-Sein und Unbewusst-Sein. Paderborn, Junfermann.
- KUTSCHERA, G. (2006a): Kommunikation in Resonanz – Presse, Kinder und Jugendliche. Wien, Kutscheracommunication.
- KUTSCHERA, G. (2006b): Kommunikation in Resonanz – Forschung, Ergebnisse, Schule. Wien, Kutscheracommunication.
- KUTSCHERA, G. (2006c): Kommunikation in Resonanz – Business in Resonanz. Wien, Kutscheracommunication.
- KUTSCHERA, G. (ohne Jahr a): NLP Resonanz Coach. Wien, Kutscheracommunication.
- KUTSCHERA, G. (ohne Jahr b): Business in Resonanz. Erfolgreiche Kommunikation ist lehr- und lernbar. Wien, Kutscheracommunication.
- LEHNER, J. M. und ÖTSCH, W. O. (2006): Jenseits der Hierarchie. Status im beruflichen Alltag aktiv gestalten. Weinheim, Wiley-VCH.
- MAYRING, P. (1995) Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 5. Auflage. Weinheim, Deutscher Studien Verlag.
- MAYRING, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim, Beltz.
- MEFFERT, H. (1989): Wettbewerbsorientierte Marketingstrategien im Zeichen schrumpfender und stagnierender Märkte. In: Raffée, H. und Wiedmann, K.-P. (Hg): Strategisches Marketing. 2. Auflage. Stuttgart, Schäffer-Pöschl.
- MEIFORT, B. (1991): Schlüsselqualifikationen für gesundheits- und sozialpflegerische Berufe. Alsbach, Leuturm.
- MERTENS, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1, 7. Jahrgang.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

- MEUSER, M. und NAGLER, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D. und Kraimer, K. (Hg): *Qualitativ-empirische Sozialforschung*. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- ÖTSCH, W. und OBERNOSTERER, N. (2006): Bildungsbedarfsanalyse. Ergebnisse der Befragung wissenschaftlicher MitarbeiterInnen der JKU. Februar 2006. Linz, Johannes Kepler Universität.
- OEVERMANN, U. et al. (1979): Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Soeffner, H.-G. (Hg): *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*. Stuttgart, Metzler.
- OPP, K. D. (1976): *Methodologie der Sozialwissenschaften*. Reinbeck, Rowohlt.
- PFINGSTEN, U. und HINSCH, R. (2002): *Gruppentraining sozialer Kompetenzen*. Weinheim, Beltz PVU.
- PORTER, M. E. (1992a): *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy)*. 7. Auflage. Frankfurt, Campus.
- PORTER, M. E. (1992b): *Wettbewerbsstrategie (Competitive Advantage)*. 3. Auflage. Frankfurt, Campus.
- POPPER, K. R. (1984): *Logik der Forschung*. 8. Auflage. Tübingen, Mohr.
- POPPER, K. R. (1995): *Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf*. Hamburg, Hoffmann und Campe.
- PRECHTL, G. (2006): *Soziale Verantwortung in Oberösterreich und Niederbayern. Eine Initiative des Wirtschaftsressorts OÖ, in Kooperation mit RM OÖ GmbH, Tann-Papier, IV OÖ, Euregio Bayern*. Pressbaum, Bartberg Beratung.
- PRIM, R. und TILMANN H. (1989): *Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft*. 6. Auflage. Wiesbaden, Quelle und Meyer.
- PROBST, G. J. B. und BÜCHEL, B. S. T. (1998): *Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. 2. Auflage. Wiesbaden, Gabler.
- REETZ, L. und REITMANN T. (Hg, 1990): *Schlüsselqualifikationen. Dokumentation des Symposiums in Hamburg „Schlüsselqualifikationen – Fachwissen in der Krise?“*. Hamburg, Feldhaus.
- RICHTER, Ch. (1995): *Schlüsselqualifikationen*. Alling, Sandmann.
- ROTH, H. (1968): *Pädagogische Anthropologie. Band I. Bildsamkeit und Bestimmung*. Hannover, Hermann Schwedel.
- ROXIN, J. (1992): *Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie. Management International Review*. Wiesbaden, Gabler.
- RUMMLER, H.-M. (1991): *Die Bedeutung der Schlüsselqualifikation für die Weiterbildung von Führungskräften*. Frankfurt, Peter Lang.
- SCHEILKE, C. und SCHUBERT, C. (1991): *Bildung durch Schlüsselqualifikationen? Zum Verhältnis von Bildung und Beruf*. Münster, Comenius-Institut.
- SCHULER, H. und BARTHELME, D. (1995): *Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung*. In: Seyfried, B. (Hg): *Stolperstein Sozialkompetenz: Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen?* Bielefeld, Bundesinstitut für Berufsbildung.
- SCHÜTZE, F. (1977): *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien – dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen*. Arbeitsberichte und Materialien Nr. 1. Bielefeld. Fakultät für Soziologie.
- SEYFRIED, B. (1994): *Team und Teamfähigkeit*. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, Heft 3/1994.
- SIMON, H. (1988): *Management strategischer Wettbewerbsvorteile*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 4/1988.
- STEWART, T. A. (1988): *Der vierte Produktionsfaktor. Wachstum und Wettbewerbsvorteil durch Wissensmanagement*. München, Hanser.
- STRASSER, R. et al. (2001): *Erwerb sozialer Kompetenz in der Schule. Entwicklung von Unterstützungsstrukturen zur Erweiterung der Sozialkompetenz unter Einbeziehung schulautonomer Freiräume*.
- STRAUSS, A. L. (1994): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. München, Fink.
- THORNDIKE, E. L. (1920): *Intelligence and its use*. In: *Harper's Magazin*, 140.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



OBERÖSTERREICH

- TOMINAGA, M. (1997): Auf der Suche nach deutschen Spitzenleistungen. Düsseldorf, Econ.
- VAN DER LINDE, C. (1992): Deutsche Wettbewerbsvorteile. Düsseldorf, Econ.
- WALBERG, H. J. (1968): Classroom climate and individual Learning. *Journal of Educational Psychology* 59.
- WENDTLAND, G. (1980): Soziale Fähigkeiten bei Führungskräften. Königstein, Peter Hanstein.
- WILSDORF, D. (1991): Schlüsselqualifikationen. Die Entwicklung selbständigen Lernens und Handelns in der Berufsausbildung. München, Lexika.
- WITZEL, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt, Campus.
- ZABECK, J. (1989): Schlüsselqualifikationen – Zur Kritik einer didaktischen Zielformel. In: *Wirtschaft und Erziehung* 41, Nr. 3.
- ZAPOTOCZKY, K. (2000): Der Weg der Kindheit vom Mittelalter ins Dritte Jahrtausend. In: Tagungsbericht. *Kinder ohne Kindheit? Gesundheitliche und soziale Aspekte*. Gesundheits- und Sozialsprengel Wels Stadt.
- ZEDLER, R. (2002): Schlüsselqualifikationen oder: Was heißt Lernen für die Zukunft konkret? www.venro.org/bildung21/dokumentation/arbeitsforen (Stand: Oktober 2006).
- ZIMBARDO, P. G. und GERRIG R. J. (2004): *Psychologie*. 16. Auflage. München, Pearson.
- ZIMMER, D. (1978): Der Begriff der Sozialen Kompetenz und seine Bedeutung für die klinische Verhaltensmodifikation: Soziologische und klinische Aspekte. In: Ullrich, R. und Ullrich de Muynk, R.: *Soziale Kompetenz. Experimentelle Ergebnisse zum Assertiveness-Trainingsprogramm ATP*. Band 1. München, Pfeifer.
- OHNE AUTOR (2000): STATEMANAGEMENT-Ergebnisse. EU-Modellprojekt „Top Unternehmen in einer Top Region“. Studie gefördert aus den Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.
- OHNE AUTOR (2002): Schlüssel zum Arbeitsmarkt? Programm der VHS-Floridsdorf. Online in Internet: www.vhs21.ac.at/Mitteilungen/2000/04_05 (Stand: Oktober 2006).
- OHNE AUTOR (2007): Katholisches Bildungswerk. Leistungsbericht 2006. Linz, Katholisches Bildungswerk.

Sofern nicht anders gekennzeichnet, stammen alle Grafiken von Markus Jabornegg Altenfels.
Grafische Überarbeitung www.reizverstaerker.at

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



2 Soziale Verantwortung – der verborgene Erfolgsfaktor der Wirtschaft

Gerhard Rumetshofer

Soziale Verantwortung hat viele Dimensionen. Sie ist, von manchen noch als PR-Gag abgetan, ein wesentlicher Bestandteil zur nachhaltigen Sicherung der Wirtschaft. Soziale Verantwortung bedeutet nicht Sozialromantik und Bedienung unerfüllbarer sozialer Forderungen, die letztlich die Grundlagen des Sozialstaates zerstören. Sondern Soziale Verantwortung bedeutet, auch Anerkennung durch das soziale Umfeld zu gewinnen, gezielte Informationspolitik und transparente Strukturen zu schaffen. Soziale Verantwortung steht nicht im Widerspruch zu Gewinn-Optimierung eines Unternehmens, wohl aber zu absoluter Gewinn-Maximierung mit einhergehender Demotivation und Mitarbeiterabbau.

Soziale Verantwortung bedeutet, sich als Unternehmer auf eine Beziehung zur Umwelt und zu den Mitarbeiter/innen einzulassen und damit Beziehungen, Geschäft und schlussendlich den eigenen und den Wohlstand der Region zu sichern. Oberösterreichs Wirtschaft zeigt Soziale Verantwortung. Das wollen wir aufzeigen und dokumentieren, aber ebenso Bewusstsein schaffen und fördern.

2.1 Starke Partner für das Projekt Soziale Verantwortung in OÖ

Im April 2006 hat die Europäische Union eine Entscheidung getroffen, mehr Bewusstsein für die Notwendigkeit von mehr Sozialer Verantwortung in unserer Gesellschaft zu schaffen. Eine Unternehmerplattform auf freiwilliger Basis, der all jene beitreten können, die Soziale Verantwortung als Verpflichtung des Einzelnen, aber auch der Wirtschaft in der Gesellschaft sehen, sollen in den Ländern Europas entstehen. Erstmals erfolgt nun in Oberösterreich eine intensive Analyse der Wirtschaft und Industrie zu Fragen der Sozialen Verantwortung vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung.

Auf Initiative von Wirtschaftslandesrat Viktor Sigl ist das Regionalmanagement OÖ mit den beiden starken Partnern, dem Unternehmer Christian Trierenberg (Tann Papier) und der Industriellenvereinigung Oberösterreich, Träger dieses Projektes, das grenzüberschreitend auch Niederbayern mit einbezieht und im Rahmen eines Interreg IIIA Projektes ganz maßgeblich von der Europäischen Union unterstützt wird. Mit der Umsetzung und Abwicklung des Projekts wurde von der Regionalmanagement OÖ, Geschäftsführer Wilhelm Patri, die Bartberg Beratung unter Leitung von Prof. Dr. Gerd Prechtl betraut.

2.2 Enorm positives Echo und sehr viele Rückmeldungen der oö. Unternehmer/innen

Mehr als 40.000 Unternehmer/innen in Oberösterreich wurden innerhalb einer Woche zum Thema Soziale Verantwortung schriftlich informiert. 1.500 wurden zudem in fünf Tagen telefonisch kontaktiert und befragt. Mehr als 3.000 Unternehmen haben eigeninitiativ zum Thema Soziale Verantwortung mittels Fragebogen oder eines persönlichen Briefs oder E-Mails Stellung genommen. Mit mehr als 250 Unternehmerinnen und Unternehmern wurden im Rahmen der so genannten Sozial-Intervention Einzeltransfersgespräche in der Dauer von ein bis zwei Stunden geführt.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

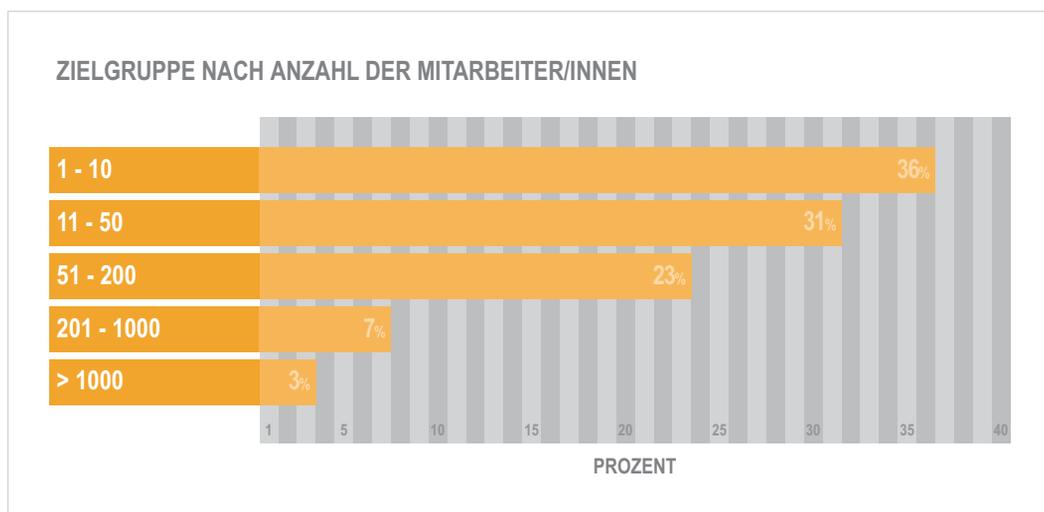


Abbildung 21: Zielgruppen nach Anzahl der Mitarbeiter/innen

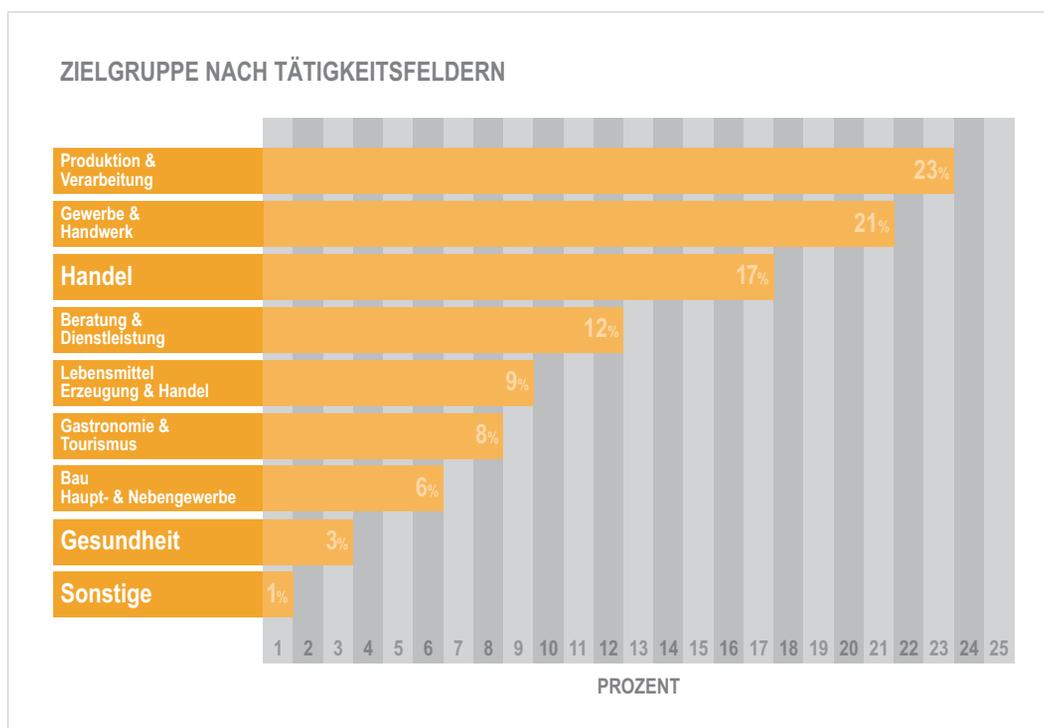


Abbildung 22: Zielgruppe nach Tätigkeitsfeldern

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

2.3 Die Zielsetzungen des Projekts Soziale Verantwortung

- Einleitung oö-weiter Auseinandersetzung mit Sozialer Verantwortung
- Vermittlung einer differenzierten Betrachtungsweise von Sozialer Verantwortung (SV) zwischen „Sozialromantik und Turbokapitalismus“ im Sinne der Partner Regionalmanagement OÖ, Christian Trierenberg (Tann Papier), Industriellenvereinigung OÖ und Wirtschaftslandesrat Viktor Sigl.
- Klarheit über die Einstellungen, Motive und Widerstände von oö. Unternehmen im Bereich der Sozialen Verantwortung.
- Analyse und Diskussion über Akzeptanz und Wirksamkeiten von Angeboten und Maßnahmen des Wirtschaftsressorts und des Landes.
- Sammeln von positiven Beispielen und von Erfolgsmodellen Sozialer Verantwortung zum Austausch in Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit.
- Transparenz & Offenheit als Besonderheit der Wirtschaftskultur in OÖ
- Erkenntnis, dass SV eine Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg ist und damit Stabilität der Gesellschaft sichert.
- Vertiefung der Auseinandersetzung durch nachfolgende Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit in Kooperation mit den Betroffenen.

2.4 Neue Darstellung von Sozialer Verantwortung durch umfassende Ergebnisse

- Die Ergebnisse bringen eine völlig neue, umfassende Darstellung des Themas Soziale Verantwortung.
- Die Ergebnisse bieten ein umfassendes Bild zum Umgang der Wirtschaft in OÖ zum Thema SV und zur Zufriedenheit mit der Politik.
- Sie zeigen Vorschläge und Wünsche auf, mit denen SV und wirtschaftliches Denken unter einen Hut gebracht werden können.
- Die Ergebnisse beinhalten die Bereitschaft von Unternehmen zur direkten Zusammenarbeit mit der Politik, die als Partner bereit ist, praktische Erfolgsrezepte und Bewusstsein zu multiplizieren – Daten spielen dabei eine untergeordnete Rolle.
- Die Ergebnisse zeigen Wege auf, wie SV in der Gesellschaft durch viele Akteure gemeinsam gelebt werden kann und liefern konkrete Ansatzpunkte für dieses Zusammenspiel zwischen Individuum, Unternehmen und Politik
- Die Ergebnisse beschreiben einen möglichen oö. Weg innerhalb eines Europas der Regionen mit einer globalisierten Wirtschaftsdynamik zu einer lebberen Synthese für die Menschen in OÖ.
- Die Ergebnisse dokumentieren die Auswirkungen der Familiensituation, der Schulen und betrieblicher Ausbildung auf die Einstellung zu sozialer Verantwortung und zeigen damit Wege für positive Interventionen auf.
- Die Ergebnisse beinhalten viele, bisher unbekannte Geschichten aus dem Unternehmensalltag. Die Geschichten bestehen nicht nur aus Daten, wie sich Unternehmen ihrer Mitarbeiter/innen annehmen. Sie sind vor allem ein praktischer, nachvollziehbarer Ratgeber und vorbildliches Beispiel, wie komplexe und oftmals widersprüchliche Situationen erfolgreich bewältigt werden können.
- Die Ergebnisse machen deutlich, wie sehr Unternehmen in OÖ gesellschaftsstützende Funktionen übernehmen und wie sehr sie dort helfen. Sie zeigen auch, wo und wie jemand Hilfe bekommt, wenn von sonst niemandem oder nur sehr schwer Hilfe zu erhalten ist – damit schützen sie nicht nur individuelle Existenzen, sondern vermindern soziales Leid, Ausgrenzung und finanzielle Belastungen für die Gemeinschaft.

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

- Die Ergebnisse bringen vor allem eine neue Chance für die Politik zur deklarierten Mitarbeit von Unternehmen an Programmen zur Aktivierung von Menschen und Organisationen zur Übernahme von sozialer Verantwortung, auch zur Entlastung des Staates und zur Stütze der Gemeinschaft.

2.5 Wirkungsfelder und Chancen von Sozialer Verantwortung in Wirtschaft & Industrie

Sozial verantwortliches Verhalten schafft aus Sicht der Beteiligten folgenden Nutzen:

- Sicherheit und Vertrauen
- Identifikation und Motivation
- Zuverlässigkeit und Loyalität
- Wertschätzung für den Einzelnen
- Orientierung und Anleitung
- Weniger Missverständnisse
- Einfachere Suche nach Arbeitskräften
- Positive Außenwirkung zu den Kunden

Aus Sicht der Unternehmer entfalten sich besonders folgende Nutzendimensionen

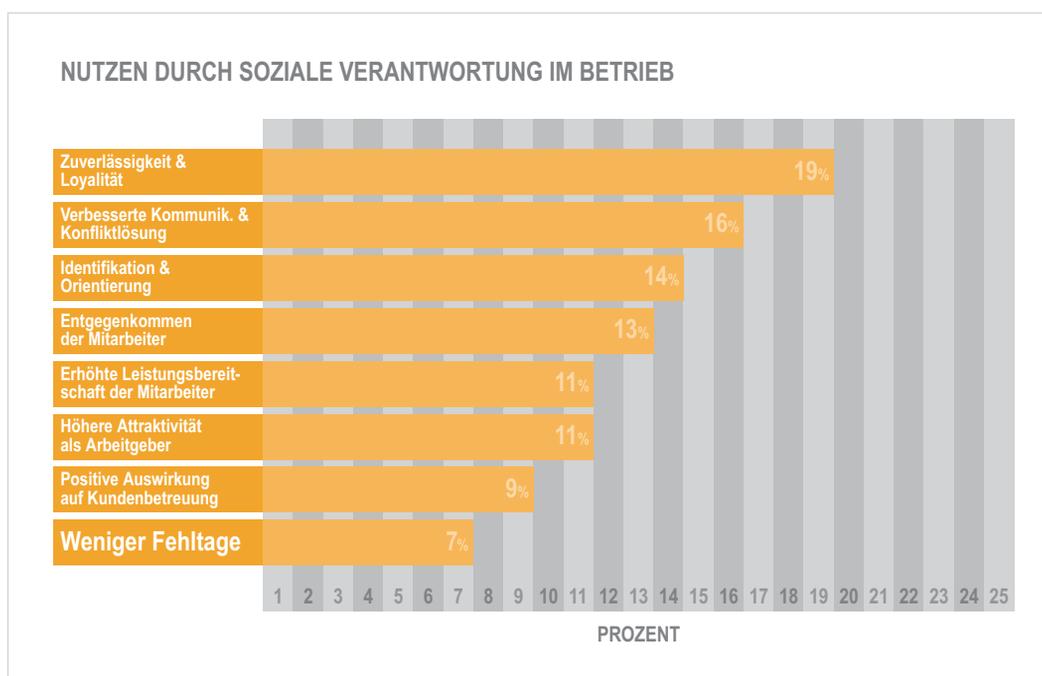


Abbildung 23: Nutzen durch SV im Betrieb

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



2.6 Schwierigkeiten und Sorgen

SV ist „in der Praxis nicht immer leicht“, denn mit ihr ist regelmäßig ein erhöhter Aufwand verbunden. Dieser kann monetärer, zeitlicher, emotionaler oder kreativer Natur sein. Der Dank für den Gebenden ist, in welcher Form auch immer, nicht gesichert. Die Anforderungen an SV wandeln sich im Wechselspiel zwischen Gesellschaft, Wirtschaft und Politik derzeit besonders rasch. Die demographische Entwicklung, der Wandel zur Konsumhaltung, Veränderungen in traditionellen Berufsbildern, Verlagerungen von Standorten werden als Sorgen erregende Hemmnisse für gelebte SV eingestuft.

2.7 Anhang: Soziale Verantwortung im Alltag von oö. Betrieben

SV heißt Förderung der Jugend

„Die besten Arbeitskräfte schaffe ich mir selbst! Wir haben eine Kooperation mit der örtlichen Hauptschule. Jedes Jahr machen die dritten Klassen eine Projektarbeit in Form eines Schnuppertags bei uns im Betrieb. Die Schüler interviewen unsere Lehrlinge, weil sie zu denen Zugang haben, die sind ja nur wenig älter als sie selbst. Danach schreiben sie eine Gruppenarbeit über das Leben der Lehrlinge bei uns im Betrieb, über Chancen und Risiken, die schönen, interessanten und auch die weniger schönen Seiten. Die Arbeit wird dann in Form einer Ausstellung in der Schule präsentiert, und es entstehen mehrere Effekte: Die Schüler lernen einen spannenden Beruf anschaulich kennen und haben Spaß an der Projektarbeit. Sie tragen die Informationen an andere Schüler weiter. Auch die Eltern werden informiert, weil sie sich die Ausstellung anschauen. Es gibt so eine gute Kooperation zwischen Schule und Wirtschaft. Durch den Schnuppertag interessieren sich so viele Jugendliche für unsere Firma, dass ich mir die Lehrlinge aussuchen kann. Zusätzlich ist unsere Firma in der Gemeinde bekannt und beliebt.“

SV heißt persönliche Zuwendung

„Man muss in Situationen aktiv werden, wo man merkt, mit einem Mitarbeiter stimmt etwas nicht: da war ein Lehrling mit auffälligem Verhalten. Wir haben uns dann alle mit den Eltern zusammen hingesetzt und wir haben der Familie empfohlen, gemeinsam zum Sozialamt der BH zu gehen. Jetzt läuft es bei ihm wieder rund. Das ist allerdings eine Gratwanderung, weil: wie weit darfst du dich einmischen als Arbeitgeber in die private Sphäre? Wir sprechen mit den Eltern von unseren Lehrlingen vor Beginn des Ausbildungsverhältnisses: Ist es euch recht, dass wir sie beim Erwachsenwerden begleiten? Wir versuchen das Selbstmanagement der Lehrlinge zu fördern, versuchen ihnen zu vermitteln, dass es wichtig ist, über den eigenen Tellerrand zu schauen.“
„Viele Lehrherren sind sich bewusst, dass auch Problemkinder einen Lehrplatz brauchen und nehmen auch solche gezielt auf. Das mögliche Verhältnis ist 4:1. Bei diesem Verhältnis gibt es keine merkbare Beeinträchtigung des Betriebs. Oftmals müssen wir dabei elterliche Aufgaben übernehmen, ohne eine entsprechende pädagogische Schulung dafür zu haben.“

SV heißt Rücksicht auf individuelle Fähigkeiten und Bedürfnis

Zwei habe ich in Altersteilzeit geschickt, nach einem Spezialmodell, wo sie 4 Jahre reduziert sind auf 40%. Dieses Modell gefällt den Mitarbeitern, eine Frau ist gemeinsam mit ihrer Tochter eingestiegen, weil die das so wollte und ich habe mich überreden lassen. Sie hat niemand für die Kinder und so haben wir vereinbart, dass die Mutter 2 und die Tochter 3 Tage da ist. Das ist von meiner Seite aus eine großzügige Lösung und die Tochter arbeitet aber auch wirklich exzellent, da macht man das dann gerne.“ „Bei mir im Handelsbetrieb arbeiten sehr viele Frauen. Wir bilden auch seit Jahrzehnten Lehrlinge aus. Bei den Lehrlingen lasse ich mir auch die persönlichen Geschichten erzählen und jedes Jahr nehme ich mindestens eine, die zwar keine tollen Noten hat, es dafür im Leben und mit der Familie nicht so einfach hat. Die Jungen brauchen am allermeisten

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

Perspektiven. Das hat sich mehrheitlich bewährt, da waren kaum Enttäuschungen dabei. Und bei meinen Mitarbeiterinnen bemühe ich mich, auch die schwächeren mindestens bis in die Karenz mitzunehmen.“ „Bei uns in der Dachdeckerei bestehen natürlich auch körperliche Anforderungen an die Mitarbeiter. Ab einem gewissen Alter ist es nicht mehr so einfach, auf hohen Gerüsten oder Dächern herumzuturnen. Das ist sicher einmal eine körperliche Frage, wenn die Knie, der Kreislauf oder die Reaktionsfähigkeit nicht mehr mitmachen. Bei uns arbeiten viele schon seit einigen Jahren und in einem Fall konnte ich ihn einfach nicht mehr mit gutem Gewissen aufs Dach schicken. Wir haben uns dann alle zusammengesetzt, das in der Belegschaft gemeinsam besprochen und für ihn einen neuen Arbeitsplatz geschaffen. Er ist jetzt Lagerverwalter, macht teilweise den Einkauf und gibt seine Erfahrungen jeden Tag in der Früh bei der Arbeitsbesprechung an die Kollegen weiter. Damit sind wir alle sehr zufrieden und ich muss ihn mit 58 nicht kündigen.“

SV heißt Hilfe in Ausnahmesituationen und bei der Lebensplanung

„Ich bin Anlaufstelle für Mitarbeiter und Lehrlinge. Ich kann bis zu 7.000 Euro zinsenlosen Kredit geben, wenn ich will, etwa damit jemand ein altes Auto kaufen kann, das er braucht, um in die Firma zu kommen. Ich kann auch Kredite prüfen lassen, weil ich die Ressourcen habe. Mitarbeiterprobleme sind auch meine Probleme! - Es kam z.B. einer zu mir, weil er sich ein Haus bauen will und hat mich gefragt, ob er eine Job-Garantie haben kann. Er ist fleißig und ich habe sie ihm gegeben und so hat er den Kredit bei der Bank leichter bekommen. Ihm hier eine ehrliche Antwort zu geben, auch wenn sie negativ ausgefallen wäre, das ist SV!“

SV heißt Miteinander

„Wir haben im Ort ein Netzwerk der Gewerbetreibenden, Belastungen versuchen wir so auch aufzuteilen, indem jeder einmal drankommt. Gemeinsam können wir das tragen! Hier passt das Beispiel des Sprungtuchs der Feuerwehr, das ja auch von mehreren gemeinsam gehalten werden muss. Wir haben im Ort ein Forum, wo sich die Unternehmer zusammensetzen: z.B. musste ein Bergegerät angeschafft werden, da haben wir 5.000 Euro zusammengelegt und das Gerät wurde am nächsten Tag schon gebraucht! Wichtig ist es, keine neuen Strukturen zu schaffen, sondern die bestehenden zu aktivieren, wie etwa Junge Wirtschaft oder Wirtschaftsbund.“

„Ich finde, Betriebe sollen Privatleuten unter die Arme greifen. So haben wir uns mit anderen Betrieben gemeinsam entschlossen, höhere Müllgebühren zu zahlen, um die Gebühren für Privatpersonen und für Ältere und Niedrigverdiener gering zu halten. Betriebe, die gar keinen Müll produzieren, haben ebenfalls mitgemacht.“

SV heißt Hilfe für Schwächere

„Wir hatten einen krebserkrankten Mitarbeiter im Betrieb, der hätte in der Krankenkasse zu wenig Geld bekommen. Wir haben ihn als Betrieb mitgetragen, und zwar mit vollem Lohn bei halber Leistung. Das hat den anderen Mitarbeitern viel Vertrauen gegeben, da sie bemerkt haben, dass sie weniger Angst vor der Zukunft haben müssen.“

SV heißt Hilfe im bürokratischen Dschungel

„Ich hab' beispielsweise einen Mitarbeiter, der bekam vor drei Jahren fünf Bypässe und hat mit Mühe und Not überlebt. Der war einmal ein wichtiger Mann bei mir, Prokurist und verantwortlich für die Abrechnungen. Jetzt suchen wir schon mehr als ein Jahr lang – abgesehen davon, dass ich ‚nichts mehr von ihm habe‘ – gemeinsam nach Möglichkeiten für eine anständige Frühpension, weil sonst steht der ja mit 56 ohne Arbeit auf der Straße.“

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil



LAND
OBERÖSTERREICH

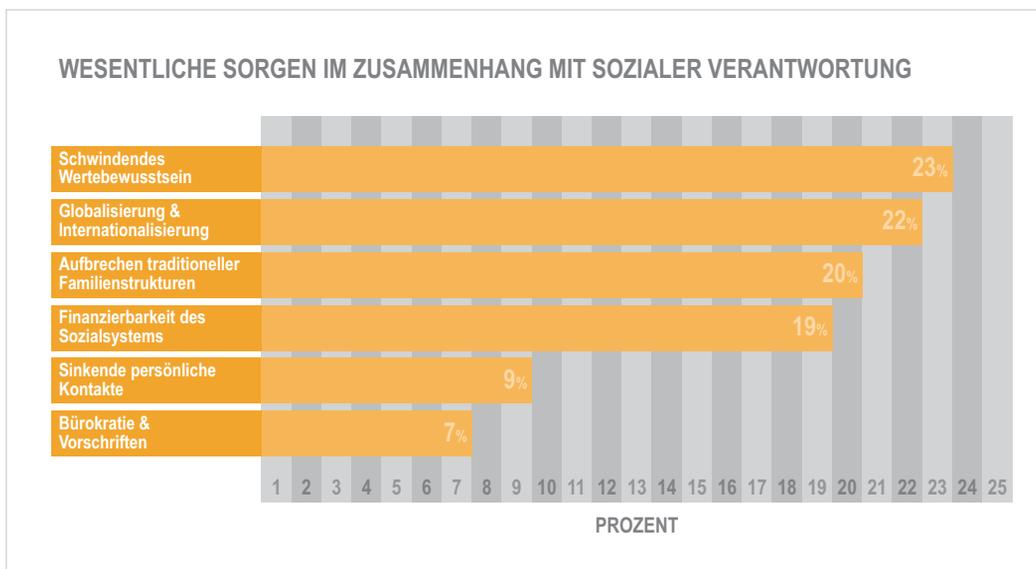


Abbildung 24: Wesentliche Sorgen im Zusammenhang mit SV

2.7.1 Soziale Verantwortung überwindet Grenzen

SV der Unternehmer endet nicht im Betrieb, sondern schließt in vielen Fällen die Region und Mitmenschen ein. Sie ist ein Beitrag zur Gesellschaft und zur Entwicklung des Lebens- sowie Wirtschaftsraums.

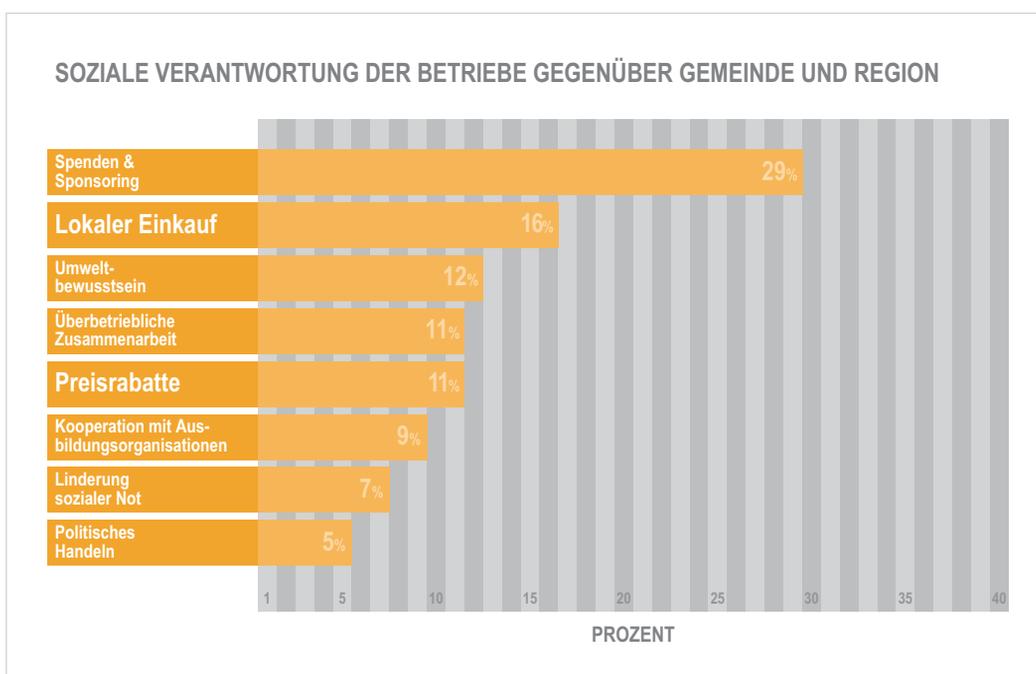


Abbildung 25: SV der Betriebe gegenüber Gemeinden und Region

Studie „Soziale Kompetenz“

Teil 1: Soziale Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

2.7.2 Soziale Verantwortung betrifft alle

Die Bewältigung der großen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen in einer globalisierten Welt kann nur gemeinsam erfolgen, indem jeder einen Beitrag leistet und – soziale – Verantwortung übernimmt.

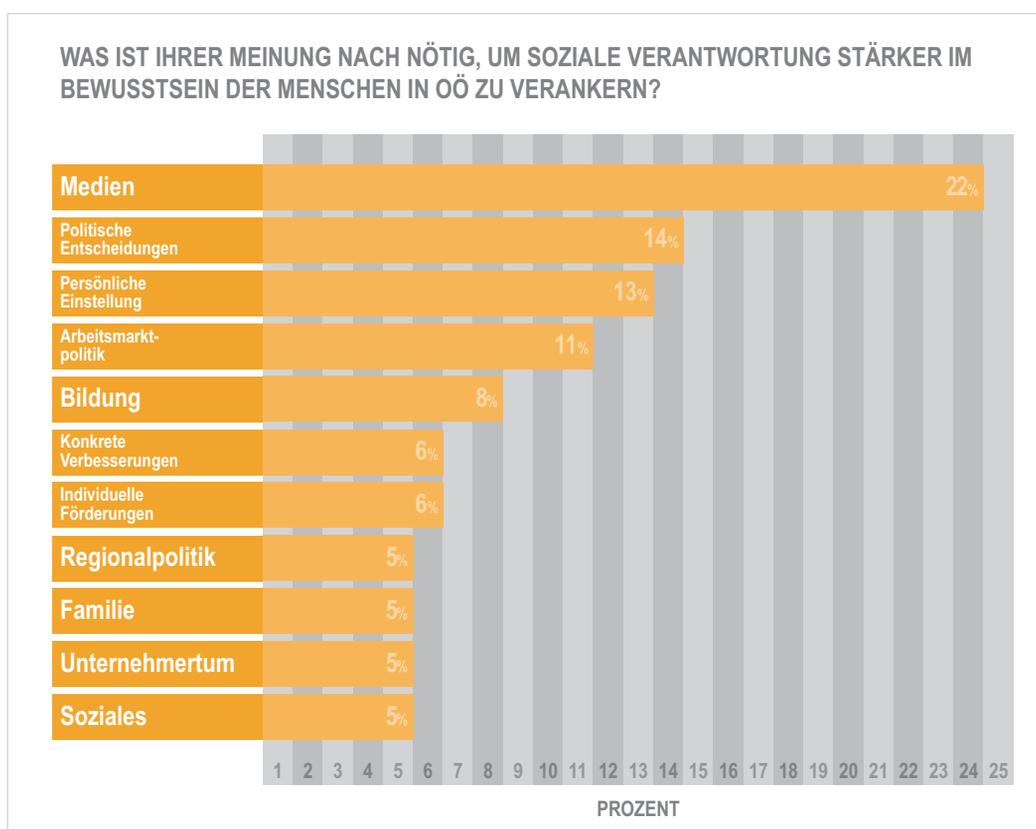


Abbildung 26: Welche Maßnahmen sind notwendig, um SV stärker im Bewusstsein zu verankern

2.7.3 Soziale Verantwortung in oö. Wirtschaftspolitik

„Oberösterreichs Wirtschaft zeigt sehr hohe Soziale Verantwortung und hat eine enorme soziale Kompetenz. Diese wollen wir sichtbar und bewusst machen. Daher haben wir auch dieses Projekt initiiert“, betont Wirtschaftslandesrat Viktor Sigl. Die Ergebnisse der Sozialen Verantwortung in der Wirtschaft sollen auch in Überlegungen der Wirtschaftspolitik ihren Niederschlag finden, kündigt Sigl an – und nennt bereits zwei Beispiele:

So ist etwa bei der geplanten oö. „Wirtschaftsförderung neu“ des Wirtschaftsressorts ein eigener, neuer Sozial-Bonus geplant, der investierenden Unternehmen zusätzlich gewährt werden wird, die sich sehr durch soziale Verantwortung auszeichnen, die sich besonders um soziale Maßnahmen und Aktionen bemühen. Oder: Im Bezirk Perg als Musterbezirk läuft bereits seit einigen Wochen ein eigenes Projekt „Kinderbetreuung & Wirtschaft“. Neue Modelle, flexible Kinderbetreuung, Kooperationen, Zusammenwirken von Unternehmer/innen und Mitarbeiter/innen sollen Vorbild für weitere Bezirke in OÖ werden und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter verbessern, die Soziale Verantwortung der Unternehmen unterstreichen.