

Soziale Kompetenz – was ist das?

Marko Hochbein

Zusammenfassung: Die Fähigkeit zur sozial kompetenten Interaktion stellt in modernen Organisationen eine der wichtigsten Aufgaben jedes Einzelnen dar. Dieser Beitrag befasst sich mit dem Begriff „Soziale Kompetenz“; es wird der Frage nachgegangen, ob es ein einheitliches Verständnis zum Begriff „Soziale Kompetenz“ im deutschsprachigen Raum gibt. Dazu wurde die Landschaft der (wissenschaftlichen) Literatur untersucht, um herauszufinden, welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Verständnis dieses Begriffes innerhalb und zwischen verschiedenen Disziplinen vorherrschen. In einer vergleichenden Darstellung werden diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten im wissenschaftlichen Diskurs aufgezeigt. Schließlich werden Überlegungen für die praktische Umsetzung in der Beratung von Organisationen verhandelt.

Schlüsselwörter: Soziale Kompetenz · Begriffsverständnis · Komparation · Organisationsberatung

What means “Social competence”?

Abstract: Within modern organizations, the ability to interact socially competent represents one of everybody's main tasks. This article looks into the concept of “social skills” and deals with the question whether there is a common understanding on the concept of “social skills” in the German speaking area. To that purpose, the landscape of (scientific) literature was studied to find out about differences and similarities in definition, within and between the different disciplines. In a comparative presentation, these similarities and differences are demonstrated in scientific discourse. Finally, considerations for the practical implementation of advising organizations are negotiated.

Keywords: Social competence · Definition · Comparison · Organizational consulting

Online publiziert: 15.10.2013
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

M. Hochbein (✉)
Gustav-Heinemann-Allee 51, 34225 Baunatal, Deutschland
E-Mail: Info@prokompetenz.org

1 Einführung

Um in organisatorischen Strukturen sozial kompetent, dem Kontext und der Kultur angepasst zu kommunizieren, braucht man eine große Bandbreite von Verhaltensmöglichkeiten. Die Situationen reichen von einfacher alltäglicher Gesprächsführung, Fragen und Zuhören, über schwierige Gespräche mit Auftraggebern, mit Kollegen im Team und an den Schnittstellen zu anderen Bereichen, in der hierarchischen Interaktion, bis zu komplexen Situationen wie dem Verhalten in Konflikten. Organisationen investieren viel Zeit und große Summen für die Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungskräften, um deren „Soziale Kompetenz“ zu trainieren und ihr Verhalten zu professionalisieren. Es bleibt hier unwidersprochen, dass neben einem hohen Fachwissen auch der Umgang mit komplexen sozialen Situationen als erforderlich zum Gelingen von Organisation gesehen werden muss.

Was jedoch unter „Sozialer Kompetenz“ und synonym verwendeten Begriffen wie „Sozialkompetenz“, „Schlüsselkompetenz“, „interpersonale Kompetenz“, „Teamkompetenz“, „Handlungskompetenz“, „Soft Skills“ und „Social Skills“ usw. verstanden wird, ist in der (wissenschaftlichen) Literatur sehr unterschiedlich ausgeführt, meistens ohne wissenschaftliche Theorie und oft von partikularen Interessen überlagert. Um den Begriff „Soziale Kompetenz“ besser zu verstehen, will ich zum einen seine historisch-etymologischen Wurzeln näher betrachten, zum anderen die (wissenschaftlichen) Publikationen der letzten Jahre miteinander vergleichen und diskutieren. In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, wie sich das Verständnis von „Sozialer Kompetenz“ vom Ursprung her bis heute entwickelt hat, und es wird versucht, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der aktuellen (wissenschaftlichen) Literatur zu skizzieren. Ein weiterer Abschnitt beschäftigt sich damit, was die unterschiedlichen Auffassungen von „Sozialer Kompetenz“ für die Beratung von Organisationen bedeuten können und welche Lernformate zur Organisationsentwicklung beitragen können.

2 Historisch-etymologische Herkunft

Der Begriff „Soziale Kompetenz“ entwickelte sich bis zur Mitte des vorherigen Jahrhunderts zunächst als psychologischer Begriff und als ein Kriterium zur Beurteilung, ob eine geistige Behinderung vorliegt. Zunächst gleichrangig mit dem Beurteilungskriterium der Intelligenz, hat er sich im Laufe der Entwicklung stärker durchgesetzt (vgl. Wolf 2003). Der Begriff „Soziale Kompetenz“ kam danach erst seit Anfang der 80er Jahre in der Psychologie, vor allem im klinischen Bereich, wieder verstärkt in den Fokus des Forschungsinteresses. Seit den 90er Jahren nimmt jedoch der Bezug zum Thema „Soziale Kompetenz“ im klinischen und sozialtherapeutischen Bereich wieder ab. In der Literatur (vgl. Neubert 2009) wird festgestellt, dass im Zeitraum von 1999 bis 2004 nur noch ca. 5 % der Publikationen einen klinischen oder sozialtherapeutischen Bezug haben, wohingegen ca. 40 % der Veröffentlichungen zum Thema „Soziale Kompetenz“ einen Bezug zu personalwirtschaftlichen Themenbereichen aufweisen.

Der dem Lateinischen entlehnte Begriff „sozial“ wird im Fremdwörterbuch mit 1. die Gesellschaft, die menschliche Gemeinschaft betreffend, 2. die gesellschaftliche Stellung,

3. gemeinnützig, wohltätig, 4. hilfsbereit, die Belange des Einzelnen berücksichtigend, 5. die Interessen der Arbeitnehmer berücksichtigend und 6. mit Herden bildend übersetzt; „Kompetenz“ wird mit 1. Sachverstand, Fähigkeit, Vermögen und 2. mit Zuständigkeit, Befugnis übersetzt (vgl. Langenscheidt 2011). Vor allem bei diesem Begriff lohnt es sich, ihn vom Ursprung her in seiner Bedeutungsentwicklung zu betrachten.

Der lateinische Begriff „*competentia*“ stammt vom Verb „*competere*“ ab; dieses leitet sich aus dem Wortstamm „*petere*“ (beanspruchen, erstreben) ab und kann mit „zusammenpassen“, „in Einklang bringen“ (Neubert 2009) oder mit „zusammen treffen“, „etwas gemeinsam erstreben“, „gesetzlich erfordern aber auch zukommen“, „zustehen“ (Huber et al. 2004) übersetzt werden. Das Substantiv wurde im klassischen Latein im Sinne von Zusammentreffen oder Übereinstimmung gebraucht. Seit dem 15./16. Jahrhundert wird der Begriff im juristischen Sprachgebrauch im Kontext der Zuerkennung einer Berechtigung, spezielle Urteilsakte durchführen zu dürfen, benutzt (vgl. Neubert 2009). Im 17. Jahrhundert taucht im Englischen der Aspekt des Wettstreitens und Sich-Bemühens um Meisterschaft auf. Hier entsteht die Nähe zum Können durch den Wettbewerb um dieselbe Stelle in dem Sinne, wer der bessere Bewerber ist. Seit dem 18. Jahrhundert werden „Competentia“ und „Competenz“ mit der arbeitsteiligen und funktionalen Gesellschaftsorganisation in Zusammenhang gebracht. Im Staatsrecht bedeutet Kompetenz die Zuständigkeit und verwaltungsrechtlich die Funktion und die Beziehungen der Behörden untereinander. Im 19. Jahrhundert wird „Kompetenz“ dann lexikalisch unter anderem mit dem Urteilsvermögen von bestimmten Personen wie z.B. Richtern, die aufgrund ihrer Einsichten und Kenntnisse zu urteilen vermögen, besetzt. Nach 1945 finden sich Ableitungen in der Immunologie im Sinne der Fähigkeit bestimmter Zellen, eine Abwehrreaktion einzuleiten, in der Motivationspsychologie von White (1959) im Sinne der Entwicklung von grundlegenden Fähigkeiten auf Grund einer intrinsischen Motivation, sich der jeweiligen Umgebung optimal anzupassen und Kontrolle über sie zu erlangen, und in der Sprachwissenschaft nach Chomsky (1965–1970) die Kenntnis der Sprache, über die Sprecher und Hörer intuitiv verfügen, und der damit verbundenen Fähigkeit, mit einem begrenzten Sprachinventar theoretisch unendlich viele neue Kombinationen zu bilden und zu verstehen (vgl. Huber et al. 2004).

3 Komparation

Der Begriff „Soziale Kompetenz“ wird heute im Organisationskontext oft als Schlagwort verwendet, und jeder glaubt zu verstehen, was damit gemeint ist. Die Frage bleibt, ob tatsächlich alle dasselbe unter diesem Begriff verstehen. Zur Erhebung des Forschungsstandes in diesem Feld wurden Arbeiten aus der populärwissenschaftlichen Literatur, aus dem Bereich der Psychologie und aus dem Bereich der Berufs- und Wirtschaftspädagogik ausgewählt.

3.1 Soziale Kompetenz in der populärwissenschaftlichen Ratgeberliteratur

Wenn man sich die Gesamtlandschaft der Literatur im deutschsprachigen Raum zum Thema „Soziale Kompetenz“ genauer anschaut, stellt man zwei Dinge fest: Das quanti-

tative Angebot ist nahezu unüberschaubar groß. So liefert z. B. die Suchmaschine Google Scholar 149.000 Beiträge (Stand 07.01.2013). Bei einer ersten Sichtung bekommt man zunächst den Eindruck, dass viele Autoren wissen, was „Soziale Kompetenz“ sei und was man tun müsse, um „Soziale Kompetenz“ zu erwerben. Wenn man jedoch tiefer in die Thematik eintaucht, stellt man fest, dass die meisten Beiträge auf einem sehr individuellen Verständnis von „Sozialer Kompetenz“ beruhen, ohne dies näher zu erläutern. Es geht oft um eine normative, situationsbezogene Ausrichtung von Verhaltensweisen. Wenn es z. B. in einem Beitrag um das sozial kompetente Verhalten gegenüber Kunden geht, trainiert man..., wenn es jedoch um die „Soziale Kompetenz“ von Führungskräften geht, sollen diese und jene Fertigkeiten erworben werden. Es zeigt sich dann, dass die Beiträge meistens ohne erkennbare wissenschaftliche Theoriegrundlage verfasst wurden und dass das, was dort unter „Sozialer Kompetenz“ verstanden wird, als erstrebenswertes Zielverhalten proklamiert wird und vermutlich dem Zweck der Vermarktung des eigenen Werkes dient.

Exemplarisch für ein solches populärwissenschaftliches Trainingsbuch möchte ich hier das Buch von Mühleisen und Oberhuber (2005) kurz skizzieren. Die Autoren stellen ein Trainingsprogramm für Schlüsselqualifikationen mit Übungen zur Selbst-, Sozial- und Teamkompetenz vor. In ihrem Verständnis ist das kommunikative Verhalten des Einzelnen die Grundlage für die Beziehungen am Arbeitsplatz. Sie führen in ihrem Buch – leider nicht näher benannte – Studien an, die herausgefunden haben sollen, was die „weichen Fähigkeiten“ (Soft Skills) alles bewirken:

- Hohe soziale und emotionale Kompetenz ist ein Merkmal, das besonders bei erfolgreichen Führungskräften auftaucht.
- In Unternehmen mit ausgeprägter Sozialkompetenz funktioniert das Wissensmanagement besser.
- Gruppen und Firmen mit teamorientierter Führung sind deutlich effektiver.
- Bei Unternehmen, die auf die Entwicklung von Soft Skills achten, ist die Mitarbeiterzufriedenheit höher.

Sie führen weiter aus, dass „Soft Skills“ Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich und im Umgang mit sich selbst darstellen. Als erforderliche Soft Skills für ein sozial kompetentes Verhalten im Umgang mit anderen benennen sie 8 Fähigkeiten:

- Menschenkenntnis,
- Achtsamkeit und Einfühlungsvermögen,
- Kontakt- und Beziehungsfähigkeit,
- Integrations- und Teamfähigkeit,
- Toleranz,
- Motivations- und Führungsfähigkeit,
- Fähigkeiten im Umgang mit Konflikten,
- Takt und Stil.

Für den sozial kompetenten Umgang mit sich selbst werden 12 Fähigkeiten als bedeutsam benannt:

- Verantwortungsbewusstsein,
- Souveränität,
- Selbstorganisation und persönliche Führung,
- Selbstwahrnehmung und Reflexion,
- Lebensfreude und Optimismus,
- Authentische Ausdrucksfähigkeit,
- Stresstoleranz,
- Ziel- und Ergebnisorientierung,
- Lern- und Veränderungsbereitschaft,
- Vernetztes Denken und Handeln,
- Risikobewusstsein,
- Selbstmotivation.

Die Autoren machen darauf aufmerksam, dass in jedem Menschen viele Fähigkeiten zusammenspielen und es immer auf die jeweilige Situation ankommt, welche Fähigkeiten gefragt sind.

Im populärwissenschaftlichen Bereich tut sich ein „Dschungel“ der „Sozialen Kompetenz(en)“ auf, der bei genauerer Betrachtung vor allem von wirtschaftlichen Interessen motiviert und geleitet zu sein scheint, da vor allem Konzepte zum Trainieren der „Sozialen Kompetenz(en)“, von „Soft Skills“ und „Schlüsselqualifikationen“ angeboten werden (vgl. Faix und Laier 1991; Anton und Weiland 1993; Kronenberg 1996; Mühleisen und Oberhuber 2005). Der Begriff „Soziale Kompetenz“ wird dabei offenbar je nach Verwendungszweck meist kontextbezogen genutzt und definiert. Kanning (2005, S. 8) erstellte eine Liste mit aktuellen und häufig zitierten Verhaltensdimensionen, die mit sozial kompetentem Verhalten einhergehen sollen, und kommt dabei auf mehr als 100 Synonyme und Konstrukte.

3.2 Soziale Kompetenz in der Psychologie

In der Psychologie stellt „Soziale Kompetenz“ in der differenziellen Forschung, im klinischen Bereich und im Bereich der Wirtschaftspsychologie in mehreren Beiträgen (Hinsch und Pfingsten 2007; Wolf 2003; Kanning 2002, 2005; Erpenbeck und v. Rosenstiel 2003; Heyse und Erpenbeck 2004) den Untersuchungsgegenstand dar.

Die differenzielle Forschung bemüht sich um ein Verständnis durch Abgrenzung des Begriffs „Soziale Kompetenz“ von kontextgebräuchlichen Begriffen wie der Intelligenz und von Persönlichkeitsmerkmalen oder -eigenschaften. Wolf (2003) kommt in ihrer Studie zu der Schlussfolgerung, dass „das Konstrukt soziale Kompetenz sowohl kognitive Aspekte, wie die Fähigkeit andere zu verstehen oder sich in andere Personen hineinversetzen, als auch Handlungsaspekte, wie die Fähigkeit zu kooperieren oder verbal zu kommunizieren“ umfasst. Sie resümiert, die Gemeinsamkeit der Untersuchungsergebnisse sei, dass alle auf erfolgreiches Verhalten in einer Interaktionssituation abzielen, und folgt damit dem vielfach beschriebenen Konsens, dass „soziale Kompetenz im weitesten Sinn als effektives Verhalten in Interaktionen beschrieben werden kann.“

Die Verhaltensforschung konzentriert sich heute zur Nutzung im klinischen Bereich vor allem auf die Verfügbarkeit und Anwendung von sozial günstigen Verhaltensweisen,

um soziale Ängste abzubauen und dadurch dem Patienten eine gesellschaftliche Rehabilitation zu ermöglichen. Hinsch und Pfingsten (1983) beschreiben als Kerngedanken zum Begriff „Soziale Kompetenz“ die Fähigkeit eines Individuums, angemessene Kompromisse zwischen den eigenen Bedürfnissen und sozialer Anpassung zu finden. Das Individuum bewegt sich damit in einem dialektischen Spannungsfeld, in dem es darum geht, zu einem langfristig günstigen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen für den Handelnden zu gelangen. Das Zusammenwirken von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen ist in ihrem Verständnis notwendig, damit sozial kompetentes Verhalten zustande kommen kann. Sie gehen nicht von der „Sozialen Kompetenz“ aus, sondern sprechen von einer Vielzahl sozial kompetenter Verhaltensweisen. Die Leistung ihrer Definition sehen die Autoren darin, dass sie einen formalen Rahmen für die Bestimmung des Zielverhaltens liefern. Was sie in ihren Augen nicht leisten, ist die inhaltliche Konkretisierung dessen, was man unter „Sozialer Kompetenz“ verstehen kann.

Im Bereich der Wirtschaftspsychologie hält Kanning (2002) dazu an, für ein besseres Verständnis von „Sozialer Kompetenz“ zwischen den sozialen Kompetenzen und dem sozial kompetentem Verhalten zu unterscheiden. „Die sozialen Kompetenzen liegen im Verborgenen und wirken im Sinne eines Potenzials auf das Verhalten in konkreten Situationen“ (Kanning 2005). Des Weiteren unterscheidet er allgemeine und spezifische soziale Kompetenzen: Allgemeine soziale Kompetenzen sind abstrakte Konzepte, die jeder Mensch ausbilden kann; spezifische soziale Kompetenzen sind bereichsspezifisch, die für ein konkretes Setting relevant sind. Er reduziert die situative Komplexität auf spezifische Handlungsbereiche im beruflichen Kontext, dabei spielen ein sozialer Bezugspunkt (wer handelt?), ein evaluativer Bezugspunkt (wie?) und ein temporärer Bezugspunkt (wann?) für ihn eine wichtige Rolle bei der Einschätzung, ob ein Verhalten als sozial kompetent angesehen werden kann.

Den wohl wissenschaftlich elaboriertesten Beitrag zum Verständnis von „Kompetenz“ in der Wirtschaftspsychologie leisten die Arbeiten von Erpenbeck, v. Rosenstiel und Heyse. Sie benennen nicht explizit ein Konstrukt „Soziale Kompetenz“, sondern gehen von einem Bündel interdependenten „Handlungskompetenzen“ aus. Das Modell löst sich völlig von einem isolierten Verständnis von „Sozialer Kompetenz“ und liefert keine normativen Verhaltensweisen als Zielvorgaben. Beschrieben werden jedoch inhaltliche Kategorien, die bei der Kompetenzerweiterung eine Richtung vorgeben und die es in der „natürlichen“ Interaktion zu entwickeln gilt. Ihre Arbeiten stellen die „Selbstorganisationsfähigkeit“ des Individuums als Grundlage kompetenten Handelns in den Mittelpunkt. Gemeint ist damit die Fähigkeit, „sich in konkreten Situationen an veränderte Bedingungen anzupassen, eigene Verhaltensstrategien zu ändern und erfolgreich umzusetzen“ (Erpenbeck und Heyse 1999, S. XII). Zugrunde liegt ihrem Verständnis die Lehre der Synergetik, welche die Wechselwirkungen zwischen Elementen gleicher Art (z. B. Zellen oder Menschen) innerhalb eines komplexen, dynamischen Systems beschreibt (Erpenbeck und v. Rosenstiel 2003; Heyse und Erpenbeck 2004).

„Das sich selbst organisierende ‚soziale System‘ besteht aus interagierenden Individuen, ihrerseits soziale Systeme, die mit unterschiedlichen Kompetenzen als Selbstorganisationsdisposition ausgestattet sind. Die miteinander kommunizierenden Individuen sind eingebunden in äußere Rahmenbedingungen (geistige, materielle, räumliche und zeitliche Ressourcen). Zusätzlich existieren in diesem System sogenannte Kontrollpara-

meter (äußere Umwelteinflüsse, System-Umwelt-Kopplungen). Durch die Interaktion zwischen den verschiedenen Individuen entwickelt das System spezifische Werte und Normen, die wiederum ihrerseits als Ordnungsparameter die Art und Weise des sozialen Handelns und Kommunizierens innerhalb des sozialen Systems bestimmen und damit in den Bestand der individuellen Kompetenzen eingehen“ (Erpenbeck und Heyse 1999).

Lowey et al. (2005) kommentieren die Ausführungen Erpenbecks und v. Rosenstiels als Verdeutlichung dessen, dass Individuen, die in sozialen Systemen handeln, in ständige selbstreflexive und komplexe Kommunikations- und Lernschleifen eingebunden sind. Für die positive Verarbeitung dieser Komplexität sei die Fähigkeit erforderlich, alle Informationen immer wieder zu verarbeiten, mit bisherigem Wissen und Erfahrungen abzugleichen und daraus für die jeweilige Situation gültige Verhaltensweisen und Handlungen abzuleiten und umzusetzen. Diese Fähigkeit wird als „Selbstorganisationsfähigkeit“ bezeichnet.

Auch die Wissenschaft der Gruppendynamik (vgl. Brosius 2009; Krainz 2009) beschäftigt sich seit geraumer Zeit mit dem Phänomen der „Sozialen Kompetenz“ in Gruppen- und Teamkonstellationen. „Soziale Kompetenz“ stellt aus Sicht der Gruppendynamik ein wichtiges Kriterium zur Orientierungs- und Kooperationsförderung dar, um in unterschiedlichen Teamkonstellationen gemeinsam rasch arbeitsfähig zu werden. Für die Gruppendynamik ist die Bewältigung einer sozialen Situation das zentrale Kriterium zur Beurteilung „Sozialer Kompetenz“.

Brosius (2009) geht davon aus, dass die Entwicklung „Sozialer Kompetenz“ im Sinne von Normen sozialen Verhaltens ab der Jugend vor allem im Kontakt mit Gleichaltrigen in den sog. Peergroups stattfindet und sich durch das gesamte Leben hinweg fortsetzt. Auf das jeweils gezeigte Verhalten einer Person erfolgt eine bewertende Reaktion der anderen Gruppenmitglieder, was wiederum beim Handelnden zur Regulierung des gezeigten Verhaltens beiträgt und den eigenen Status in der Gruppe beeinflusst. Jede Gruppe bildet ihre eigenen spezifischen Normen und Verhaltensmuster aus, für deren erfolgreiche Handhabung es wichtig ist, eigene Emotionen regulieren und Konflikte bewältigen zu können. Diese beiden Fähigkeiten scheinen grundlegende Dimensionen zur Vollziehung sozial kompetenter Verhaltens zu sein.

Krainz (2009) stellt fest, dass z. B. Probleme im Projekt-Management seltener durch technische Schwierigkeiten als durch nicht förderliches Verhalten in der Gruppeninteraktion ausgelöst sind. Er stellt dem Begriff der Kompetenz den Begriff der Performanz – analog zum linguistischen Verständnis Chomskys – gegenüber. Kompetenzen sind in diesem Verständnis die Dispositionen, Potenziale und das Repertoire, das nicht direkt sichtbar ist, den konkreten Handlungen aber zugrunde liegt, autonom verfügbar ist und nur über das gezeigte Verhalten – die Performanz – „zurückberechnet“ werden kann.

Als zweites stellt Krainz (2009) dem Begriff „Soziale Kompetenz“ den Begriff „soziale Angst“ gegenüber. Beide Begriffe stellen Worte aus dem klinischen Kontext dar. Soziale Angst meint hier im weitesten Sinne Hemmungen in der sozialen Interaktion, die so ausgeprägt sind, dass sie das alltägliche Leben in einem hohen Maße beeinträchtigen, jedoch in abgeschwächter Ausprägung bei jedem Menschen vorkommen. „Bis zu einem gewissen Grad, tauchen die beschriebenen Phänomene, immer und überall auf und sind in Ansätzen auch bei jedem Individuum zu finden“ (Krainz 2009). Dieser Annahme folgend, kann es auch im beruflichen Kontext darum gehen, die eigenen Hemmungen zu erkennen

und ggf. zu überwinden, also z. B. auch die eigene Meinung gegen Widerstände zu vertreten und Konflikte zu bewältigen, um sozial kompetentes Verhalten an den Tag zu legen.

In seinem Verständnis muss das Konzept der Sozialkompetenz unscharf bleiben und die Leistungsfähigkeit von Messinstrumenten übersteigen, da Interaktion immer eine wechselseitige Beeinflussung darstellt; sie bringt emergente Phänomene hervor, die weder planbar noch vorhersehbar sind. D. h., ein sozial kompetentes Verhalten muss sich in jeder Situation mehr oder weniger neu kalibrieren, um auch widersprüchliche Gegebenheiten zu bewältigen. Es geht also darum, durch das eigene Verhalten alltägliche Widersprüche zu balancieren – z. B. Zuhören vs. Reden, Autonomie vs. Anpassung, Individuum vs. Gruppe, Nähe vs. Distanz, Macht vs. Machtlosigkeit, Kooperation vs. eigenen Interessen u. a. m.

„Soziale Kompetenz“ zeichnet sich im Verständnis der Gruppendynamik dadurch aus, abhängig vom jeweiligen Kontext zu erkennen, welches Verhalten gebraucht wird, um Situationen im Sinne eines Widerspruchsmanagements zu beeinflussen und dies im Handeln umzusetzen.

3.3 Soziale Kompetenz in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik

Im Bereich der Berufs- und Wirtschaftspädagogik stellt „Soziale Kompetenz“ vor allem bei der Ausbildung und beruflichen Entwicklung junger Menschen den Schwerpunkt des Forschungsinteresses dar. Eine trennscharfe Abgrenzung zum Bereich der Wirtschaftspsychologie scheint jedoch nicht möglich, da die Übergänge oft fließend sind und sich selbstverständlich Fachleute beider Disziplinen an der Weiterentwicklung von Bildungskonzepten in der Berufswelt engagieren.

Die Begriffe, die im beruflichen Qualifizierungskontext verwendet werden, durchlaufen nach Neubert (2009) seit den 80er Jahren einen Transformationsprozess. Der Begriff der „Qualifikationen“ wurde zunächst in den Begriff der „Schlüsselqualifikationen“ transformiert. Dieser wiederum wurde in der letzten Zeit vom Begriff der „Handlungskompetenzen“ oder der „Schlüsselkompetenzen“ zunehmend abgelöst. Attraktivität erhalten diese beiden Kompetenzbegriffe im Vergleich zum Qualifikationsbegriff dadurch, dass sie eher an das Subjekt gekoppelt werden können. Orthey (2002) weist darauf hin, dass beide Kompetenzbegriffe heute gleichermaßen Verwendung finden und damit in ihrer Vielfalt zur Unübersichtlichkeit der damit verbundenen Konstrukte wie z. B. der „Sozialen Kompetenz“ beitragen.

Neubert (2009) nutzt in seiner Dissertation eine systemtheoretische Herleitung zur Fragestellung, ob „Soziale Kompetenz“ als Leitkategorie in Frage kommt. Ausgangspunkt seiner Untersuchung ist der systemtheoretische Zugang Luhmanns (1984) und die damit einhergehende Annahme, dass Systeme sowohl psychischer als auch sozialer Natur sein können und immer selbstreferenziell und operational geschlossen sind. Eine grundlegende Annahme ist für Neubert, dass Menschen ein Bedürfnis zur sozialen Integration haben. Weiterhin ist nach seiner Auffassung der Mensch schon immer und generell nicht dazu in der Lage, die gesamte Komplexität der Welt sinnhaft in Denken und Handeln zu handhaben, was als grundlegendes anthropologisches Defizit verstanden werden muss. Aus diesem Grund muss der Mensch versuchen, die Komplexität zu reduzieren, indem er Differenzierung vornimmt. Die Differenzierung reduziert die Komplexität und trägt

gleichzeitig zur Komplexitätssteigerung auf der nächsthöheren Stufe bei. Daraus folgt Neubert, dass „Kompetenz“ das Handlungspotenzial meint, welches – egal ob bei psychischen oder sozialen Systemen – dazu beiträgt, durch Komplexitätsreduktion sich selbst am Leben zu halten und „Soziale Kompetenz“ die Potenz (ökologische Anpassungsfähigkeit von Organismen) eines Systems ist, seine internen Bedingungen entsprechend den Anforderungen aus einer komplexen Umwelt zu überprüfen und fortwährend zu aktualisieren. „Soziale Kompetenz“ ist also auch als Folge von Kopplung an andere Systeme zu verstehen, da nur durch diese „Rückkopplung“ eine Auswahl der zur Lebenserhaltung notwendigen Aktualisierungen getroffen werden kann. Systeme, denen diese Potenz nicht zur Verfügung steht, verlieren ggf. ihre Kopplungsfähigkeit an andere Systeme – z. B. ein psychisch kranker Mensch. Auf der psychischen Ebene kann man somit auch umschreibend von „Selbstkompetenz“ sprechen, welche in den jeweiligen sozialen Systemen auf Interaktions-, Organisations- und Gesellschaftsebenen zu vollziehen ist. Zur Ausbildung einer solchen sozialen Identität braucht es die Vorbereitung der Akteure auf generelle Handlungsunwägbarkeiten und weniger die Vermittlung fachbezogener Verhaltensweisen, um Handlungunsicherheiten zu verringern. Die Fähigkeit, sich angepasst oder störend zu verhalten, resultiert in diesem Verständnis aus der Entwicklung einer sozialen Identität und der Fähigkeit zur sozialen Integration, was auch als sich „sozial authentisch“ oder „sozial wahrhaftig“ zu verhalten verstanden werden kann.

Die verwandten Konzepte der sozialen Intelligenz, der emotionalen Intelligenz und der interpersonalen Kompetenz sind für Neubert (2009) als Teilmengen „Sozialer Kompetenz“ und somit als Voraussetzung für Handlungsmöglichkeiten in sozialen, interpersonalen Situationen zu verstehen. Für ihn sind auch die „sozialen Fertigkeiten“ oder „social Skills“ nur als Komponenten von „Sozialer Kompetenz“ zu bezeichnen. Er schlägt des Weiteren vor, „Soziale Kompetenz“ in seiner singulären Schreibweise zu verwenden, da der Begriff, so verwendet, „zumeist als übergeordnete, abstrakte und konsistente subjektbezogene Disposition verstanden wird, der unterschiedliche Wissensbestandteile, Fertigkeiten und Fähigkeiten zugeschrieben werden“ (Neubert 2009). Neubert (2009) kommt zu dem Schluss, dass „Soziale Kompetenz“ als Leitkategorie in Frage kommt, da die bisherigen Versuche der Konkretisierung dazu geführt haben, das Konstrukt der „Sozialen Kompetenz“ zu verwässern. „Soziale Kompetenz“ als universale und abstrakte Zieldimension kann sich jedoch aus einer Vielzahl unbestimmter Handlungsmuster speisen und würde dem Bedürfnis der immer stärkeren Differenzierung und der damit einhergehenden Komplexitätssteigerung begegnen.

Euler und Reemtsma-Theis (1999) wollen mit ihrer Arbeit zum semantischen Verständnis von „Sozialer Kompetenz“ beitragen. So verstehen sie „Soziale Kompetenzen“ als eine didaktische Kategorie, die nur auf Grundlage bestimmter normativer Präferenzen bestimmt werden kann. Eine allgemeingültige definitorische Bestimmung scheint ihnen nicht möglich. In ihrem Ansatz bildet die „Sozialkompetenz“ die Grundlage, durch die ein sozial-kommunikatives Handeln ermöglicht wird, und ist als Teilkasse der beruflichen Handlungskompetenzen zu verstehen. „Sozialkompetenzen werden definiert als Handlungskompetenzen 1), die ein sozial-kommunikatives Handeln 2) über unterschiedliche Inhalte 3) in spezifischen Situationen 4) ermöglichen.“

1. „Soziale Kompetenzen“ als Teilkasse der Handlungskompetenzen und als Grundlage für sozial-kommunikatives Handeln sind als innere Potenziale eines Menschen zu verstehen und können somit nur aus der Beobachtung von sichtbaren Verhaltensweisen rückgeschlossen werden.
2. Sozial-kommunikatives Handeln beinhaltet einen agentiven Schwerpunkt, das meint den als störungsfrei wahrgenommenen Anteil der wechselseitigen Kommunikation und einen reflexiven Schwerpunkt bei störenden Ereignissen.
3. Sozial-kommunikatives Handeln kann auf der Sach-, Beziehungs-, Selbstkundgabe-, Absichts-, oder Metaebene stattfinden und beinhaltet im reflexiven Teil der Kommunikation die Klärung situativer oder personaler Bedingungen der Beteiligten.
4. „Soziale Kompetenz“ kann nicht universell erworben werden, sondern muss für spezifische Situationstypen entwickelt werden. Es wird die Bestimmung und Präzisierung, was sozial-kommunikative Handlungskompetenzen sind, durch die Konkretisierung für Situationstypen vorgenommen (z. B. Kundengespräch).

Euler (2001) schreibt: „Allgemein formuliert ließe sich Sozialkompetenz als die Fähigkeit bezeichnen, in spezifischen Situationstypen mit den jeweiligen Kommunikationspartnern zu kommunizieren, latente und manifeste Kommunikationsstörungen zu bewältigen und im Rahmen einer Meta-Kommunikation die Einzelstandpunkte und -interessen miteinander zu verbinden.“

3.4 Soziale Kompetenz in der Diagnostik

Zur Diagnostik „Sozialer Kompetenz“ steht eine unüberschaubare Menge an Instrumenten zur Verfügung. Zum Einsatz kommen kognitive Leistungstests, Methoden der Verhaltensbeobachtung, Verhaltensbeschreibungen (Selbst- und Fremdbeschreibung) und die Messung von Kompetenzindikatoren, welche aus den Konsequenzen sozialen Verhaltens (meist biographische Ereignisse) rückgeschlossen werden. Allen Instrumenten gemeinsam ist, dass die Erfassung von „Sozialer Kompetenz“ mit bestimmten inhaltlichen Annahmen verbunden ist. Alle Verfahren spiegelten damit gleichzeitig ihre eigene Begrenztheit und die Komplexität des Konstrukt „Soziale Kompetenz“ wider.

Exemplarisch möchte ich hier das Kasseler-Kompetenz-Raster anführen. Kaufhold (2006) analysiert in ihrem Buch unter anderem das „Kasseler Kompetenz Raster“ (KKR) von Kauffeld et al. (2006). Die Autoren untersuchen damit die vier Handlungskompetenzen: Fach-, Methoden-, Soziale- und Selbstkompetenz (vgl. Heyse und Erpenbeck 2004), die die vier Kompetenzfacetten des KKR bilden. Unter der Facette der „Sozialkompetenz“ subsumieren sie kommunikative und kooperative Fähigkeiten, um Ziele und Pläne in sozialen Interaktionsmustern zu realisieren.

Kauffeld et al. (2006) differenzieren dabei in positive Interaktionen wie z. B.:

- Ermunternde Ansprache,
- Unterstützung,
- Aktives Zuhören,
- Ablehnung,
- Rückmeldung,

- Atmosphärische Auflockerung,
- Ich-Botschaften,
- Gefühle ansprechen,
- Lob.

und negative Interaktionen wie z. B.:

- Tadel/Abwertung,
- Unterbrechung,
- Seitengespräch,
- Verweis auf eigene Reputation.

Mit dem „Kasseler Kompetenz Raster“ wird unter anderem die „Soziale Kompetenz“ anhand objektiver Verhaltensdaten untersucht. Es werden Videoaufzeichnungen von Verhaltensreaktionen ausgewertet, die in konkreten Handlungssituationen (Bewältigung von berufsfeldspezifischen Optimierungsaufgaben) im beruflichen Umfeld aufgenommen wurden (vgl. Kaufhold 2006). Unkel (2011) bewertet das Kasseler Kompetenz Raster als zurzeit einzig valides Testverfahren zur Messung „Sozialer Kompetenz“, das für den arbeitstechnischen und wirtschaftlichen Bereich entwickelt wurde.

Kanning (2002) führt aus, „dass es bislang keine allgemein akzeptierte oder umfassende empirisch fundierte Taxonomie sozialer Kompetenzen gibt. Dies spiegelt sich auch in der Diagnostik wieder“. Deshalb sei es wichtig, „zunächst zu klären, welche Facetten sozialer Kompetenz relevant sind. Ein allumfassendes Instrument, das sich gleichsam wie der Hase aus dem Zylinder ziehen lässt und soziale Kompetenz als Ganzes zu messen vermag, gibt es nicht und wird es sicherlich auch niemals geben.“

4 Ergebnis

Die Frage, ob es ein allgemein gültiges Verständnis von „Sozialer Kompetenz“ in der wissenschaftlichen Literatur im deutschsprachigen Raum gibt, kann nur mit „nein“ beantwortet werden. Einigkeit besteht inzwischen offensichtlich darüber, dass „Soziale Kompetenz“ als Selbstorganisationsfähigkeit und somit als interdependente Teilkasse der „Handlungskompetenzen“ zu verstehen ist. Eine weitere Übereinkunft in der wissenschaftlichen Literatur scheint darin zu bestehen, dass mit „Kompetenz“ ein im Verborgenen liegendes Potenzial gemeint ist und dass die beobachtbare Handlung im linguistischen Sinne Chomskys (1965–1970) Ausdruck einer tiefer liegenden Kompetenz ist. Diese bei den Annahmen bilden den gemeinsamen Kern des wissenschaftlichen Verständnisses

Den vermutlich bedeutendsten Unterschied im wissenschaftlichen Diskurs stellt die Frage dar, ob das Konstrukt „Soziale Kompetenz“ mit festgelegten multidimensionalen Inhalten belegt werden soll und ob eine Festlegung von Inhalten der Multidimensionalität überhaupt gerecht werden kann. Hier zeichnet sich eine Dichotomie von Nähe vs. Distanz zum Konstrukt der „Sozialen Kompetenz“ ab. Während die eine Richtung versucht, durch Differenzierung der Inhalte das Konstrukt zu entschlüsseln und dadurch dessen Komplexität zu reduzieren, bleibt die andere Richtung auf „Abstand“ zum Konstrukt, da sie davon ausgeht, dass jeder Versuch, die Komplexität durch Differenzierung des Kons-

trukts zu reduzieren, in Wahrheit dazu beitragen muss, die Komplexität des Konstrukts zu erhöhen. Mit dieser Dichotomie ist auch die Antwort auf die Frage der Erlernbarkeit verbunden: Während die erste Richtung davon ausgeht, durch situationsspezifisches Einüben umschriebener normativer Inhalte dazu beitragen zu können, vor allem im beruflichen Kontext „Soziale Kompetenz“ zu erweitern, geht die zweite Richtung davon aus, dass jegliches Einüben normativen Verhaltens nicht zur Erweiterung „Sozialer Kompetenz“ beitragen kann. Sie gehen im Gegensatz dazu davon aus, dass „Soziale Kompetenz“ im Sinne eines Handlungsrepertoires nur durch Flexibilisierung des Verhaltens erweitert wird, und präferieren aus diesem Grund im weitesten Sinne reflexive Lernprozesse in sozialen Interaktionen mit emotionaler Erlebnisqualität.

5 Bedeutung für die Organisationsberatung

Offensichtlich verändert sich seit den 90er Jahren das Bild vom Menschen in den Organisationen. Wurde der Mensch bis dahin eher als Kostenfaktor betrachtet, wird er seitdem zunehmend als Ressource entdeckt. Auf Grund des Wandels von einer Fertigungsindustrie hin zu einer Dienstleistungsindustrie bei gleichzeitiger Zunahme von Teamarbeit und Abnahme von qualifizierten Fachkräften am Arbeitsmarkt steht der Mensch mit seinem Wissen und Verhalten für die Unternehmen verstärkt im Mittelpunkt und entscheidet mit über den Erfolg der Organisation.

Die Organisationen stehen heute einem wissenschaftlichen Diskurs zur „Sozialen Kompetenz“ gegenüber, und es geht darum, die Weichen für die zukünftige Personalentwicklung und für die damit einhergehenden Investitionen zu stellen. Da standardisierte Arbeitsabläufe rückläufig sind und Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme des Individuums in der Gruppen- und Teamarbeit bei flachen Hierarchien zunehmend gefragt sind, geht es darum, sowohl auf der kollegialen Ebene als auch auf der Vorgesetzten-Untergeben-Ebene und auf der Mitarbeiter-Kunden-Ebene weitgehend selbstorganisiert in der sozialen Interaktion zu handeln. Dabei kommt es zu komplexen Handlungskonstellationen, die von den Menschen eine ständige flexible Nutzung des eigenen Handlungsrepertoires verlangen. Sozial kompetent ist dabei, was die Organisation anschlussfähig an ihre Umwelt macht und zur Entwicklung der Organisation beiträgt.

Für moderne Organisationen kann das nur bedeuten, dass sie verstärkt auf die Individualität und die Selbstorganisationsfähigkeit des Einzelnen bauen müssen, um mit der zunehmenden Komplexität und Abstraktheit von Organisationen und deren Umwelten umgehen zu können. Es geht darum, „Soziale Kompetenz“ nicht als normative Verhaltensweise zu deklarieren, sondern als flexibles Handlungsrepertoire zu betrachten, dessen Nutzbarmachung dazu beitragen kann, Hemmungen abzubauen, sich als Mitarbeiter verstärkt einzubringen, innovative und ggf. unorthodoxe Meinungen zu veröffentlichen und sich dadurch stärker mit der Organisation zu identifizieren. Wenn man „Soziale Kompetenz“ als flexibles Handlungsrepertoire betrachtet, muss man davon ausgehen, dass das jeweils gezeigte Interaktionsverhalten eines Menschen nur ein kleiner Ausschnitt seines Repertoires darstellt und jeder (gesunde) Mensch grundsätzlich dazu in der Lage ist, unterschiedlichste Verhaltensweisen flexibel zu generieren.

Es scheint sinnvoll, ausschließlich die Performanz, also die sichtbare Interaktion, als mehr oder weniger sozial kompetent zu bewerten und davon nur sehr bedingt Rückschlüsse auf die „Soziale Kompetenz“ als Handlungsrepertoire des Individuums abzuleiten. „Soziale Kompetenz“ ist also jene Kompetenz, die hilft, zwischenmenschliche Beziehungen zu gestalten und zu beeinflussen. Da niemand alleine sozial kompetent sein kann, ist die Interaktion mit anderen Individuen notwendig. Dabei kann ein Verständnis von „Sozialer Kompetenz“ im Sinne eines ständig harmonischen Verhaltens sogar Auslöser für Unzufriedenheit in der Gruppe sein und Entwicklungsprozesse blockieren. Gerade die Unterschiedlichkeit der Menschen und deren Handlungsweisen in der Interaktion können dazu beitragen, dass sich positive Emergenzen entwickeln und sich die Flexibilität des Verhaltens erhöht. Dafür ist auf Organisationsebene eine Unternehmenskultur erforderlich, die Individualität in der Interaktion zulässt und ggf. als Lernmöglichkeit betrachtet. Nur ein flexibles Verhaltensrepertoire kann dazu beitragen, Stabilität in einer instabilen, komplexen Umwelt zu gewährleisten – denn für den, der nur einen Hammer hat, ist die Welt ein Nagel.

Literatur

- Antons, K. H., & Weiland, D. (1993). *Soziale Kompetenz – vom Umgang mit Mitarbeitern*. Berlin: Econ.
- Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen. (2010). *Vorschlag für einen Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen*. In www.deutscherqualifikationsrahmen.de (DQR Diskussionsvorschlag Februar 2009). Zugegriffen: 25. März 2012.
- Brosius, K. (2009). *Soziales Lernen in Gruppen*. In C. Edding & K. Schattenhofer (Hrsg.), *Alles über Gruppen* (S. 258–281). Weinheim: Belz.
- Chomsky, N. (1965). *Cartesian linguistics: a chapter in the history of rationalist thought*. Maryland: University Press of America.
- Erpenbeck, J., & Heyse, V. (1999). *Die Kompetenzbiographie*. Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J., & v. Rosenstiel, L. (2003). *Handbuch Kompetenzmessung* (2. Aufl. 2007). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Euler, D., & Reemtsma-Theis, M. (1999). Sozialkompetenzen? Über die Klärung einer didaktischen Zielkategorie. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 95(2), 168–198.
- Euler, D. (2001). Manche lernen es – aber warum? *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 97(3), 346–374.
- Faix, W., & Laier, A. (1991). *Soziale Kompetenz – Das Potenzial zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- Frieling, E., & Sonntag, K. H. (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Gadler, H. (1998). *Praktische Linguistik* (3. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Grandke, S., et al. (1998). *Schlüsselqualifikationen in neuen Organisationsformen. Ein Kriterienkatalog für die Praxis*. In DIN – Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.). Berlin: Beuth.
- Heyse, V., & Erpenbeck, J. (2004). *Kompetenztraining – Informations- und Trainingsprogramm* (2. Aufl. 2009). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hinsch, R., & Pfingsten, U. (1983). *Gruppentraining sozialer Kompetenzen* (5. Aufl. 2007). Weinheim: Beltz.
- Hinsch, R., & Wittmann, S. (2003). *Soziale Kompetenz kann man lernen*. Weinheim: Beltz.
- Holle, J. (2009). *Soziale Kompetenzen von Studierenden*. Berlin: Rhombos.

- Huber, H. D., et al. (2004). *Visuelle Netze, Wissensräume in der Kunst*. Ostfildern-Ruit: HatjeCantz.
- Kanning, U. P. (2002). *Diagnostik sozialer Kompetenzen* (2., akt. Aufl. 2009). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2005). *Soziale Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe.
- Kaufhold, M. (2006). *Kompetenz und Kompetenz erfassung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kauffeld, S., Grote, S., & Frieling, E. (2006). *Kompetenzmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Krainz, E. (1998). Kann man soziale Kompetenz lernen? In G. Falk, P. Heintel, & C. Pelikan (Hrsg.), *Die Welt der Mediation* (S. 309–329). Klagenfurt: Alekto.
- Krainz, E. (2009). *Sozialkompetenz im Projektmanagement, Eine unterschätzte Dimension*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kronenberg, H. (1996). *Grundlagen sozialer und kommunikativer Kompetenz – Ein Handbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Langenscheidt. (2011). *Fremdwörterbuch*. München: Langenscheidt Verlag.
- Lowey, S., Czempik, S., & Lütze, B. (2005). Die Kompetenzhaltigkeit moderner betrieblicher Assessments. In Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.), *Kompetenzmessung im Unternehmen* (S. 724–729). Münster: Waxmann.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Margraf, J., & Rudolf, K. (1995). *Training sozialer Kompetenz*. Baltmannsweiler: Schneider.
- Marggraf, C. (1995). *Soziale Kompetenz und Innovation*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Mühleisen, S., & Oberhuber, N. (2005). *Karrierefaktor Soft Skill*. Freiburg: Haufe.
- Neubert, A. (2009). *Leitkategorie – Soziale Kompetenz*. Frankfurt a. M: Lang.
- Orthey, F. M. (2001). Qualifikationsanforderungen der Zukunft. Soziale Kompetenz und Koooperationsfähigkeit. In DGSv (Hrsg.), *Veränderte Arbeitswelt – eine Herausforderung für das Beratungskonzept Supervision* (S. 127–141). Köln: DGSv.
- Orthey, F. M. (2002). Der Trend zur Kompetenz – Begriffsentwicklung und Perspektiven. *Supervision*, 1/2002, S. 7–14.
- Scala, K. (Hrsg.) (2010). *Universitäten vermitteln Soziale Kompetenz*. Graz: Nausner & Nausner.
- Schmitt, M. (2003). Soziale Kompetenz. In K. D. Kubinger & R. S. Jäger (Hrsg.), *Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik* (S. 424). Weinheim: Beltz.
- Unkel, K. (2011). *Sozialkompetenz – ein Manager-Märchen?* Frankfurt a. M.: Campus.
- White, R. W. (1959). *Motivation reconsidered: The concept of competence*. PR, Jg. 66.
- Wolf, H. (2003). *Soziale Kompetenz: Psychologische Bedeutung und Beziehung zu Intelligenz und Persönlichkeitsmerkmalen*. Lengerich: Pabst Science Publishers.



Marko Hochbein ist selbstständig als Coach, Supervisor und Organisationsberater tätig. Der ausgebildete Logopäde schrieb seine Masterarbeit im Studiengang „Mehrdimensionale Organisationsberatung“ an der Universität Kassel über das Thema „Soziale Kompetenz“.