

Forschungsprojekt Nr.: 1.2003

Bedeutung von 'Kompetenz im Umgang mit Menschen' in ausgewählten Berufsbereichen - unter besonderer Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte

Bearbeiterinnen

Damm-Rüger, Sigrid †; Dr. Fey, Astrid

Laufzeit

III/93 bis III/96

Ausgangslage

Im Gegensatz zu dem differenzierten Wissen über den Umgang mit Stoffen, Gegenständen oder Technologien gibt es kein vergleichbar gut ausgearbeitetes Wissen über den Umgang der Menschen im beruflichen Alltag. Zwar wird die soziale Qualifikation als berufliche Qualifikation in den Konzeptionen neugeordneter Berufsausbildungen erwähnt, was damit aber genau gemeint ist oder wie eine solche Qualifikation zu erwerben ist, bleibt weitgehend offen. Ebenso gibt es keine wissenschaftlich fundierte Theorie sozialer Qualifikation. Vereinzelt liegen Ergebnisse empirischer Untersuchungen aus dem Bereich der Intelligenzforschung, der Persönlichkeitsforschung oder der Sozialpsychologie vor. Der Untersuchungsgegenstand wird dabei je nach Fachgebiet mit unterschiedlichen Begriffen wie „soziale Intelligenz“, „soziale Kompetenz“ oder „soziale Qualifikation“ beschrieben.

Ziele

Das Ziel des Forschungsprojekts war es, in unterschiedlichen Berufsbereichen typische, relevante Handlungssituationen zu finden, in denen soziale Qualifikation gefordert wird. Dabei ging es darum, exemplarische, detaillierte und anschauliche Beschreibungen von Anforderungen und Handlungen im Arbeitsalltag zu gewinnen, aus denen Anregungen und Hinweise für die gezielte Förderung sozialer Qualifikation im Aus- und Weiterbildungsprozeß entwickelt werden können.

Berücksichtigung fand auch die Frage, inwieweit sich in bestimmten Berufen oder gar berufsübergreifend geschlechtsspezifische Unterschiede in der sozialen Kompetenz des Miteinander-Umgehens ausmachen lassen.

Konzentriert wurde die Studie auf die Anforderungen an soziale Qualifikation, die berufsübergreifend zu finden sind und damit soziale Qualifikation zu einer Schlüsselqualifikation machen. Nicht untersucht wurden rein fachspezifische Anforderungen an soziale Qualifikation, die beispielsweise in den personenbezogenen Dienstleistungsberufen zu finden sind.

Methodische Hinweise

Die empirische Basis für das Forschungsprojekt bildeten Interviews, Expertengespräche, Gruppendiskussionen sowie Arbeitsplatzbeobachtungen in den Berufen Krankenpfleger/-schwester, Bürokaufmann/-frau, Erzieher/Erzieherin, Kommunikationselektroniker/-in, Einzelhandelskaufmann/-frau und Industriemechaniker/-in.

Etwa die Hälfte der befragten 60 Fachkräfte war männlich bzw. weiblich. Einbezogen waren zusätzlich betriebliche Experten (u. a. Vorgesetzte).

Ergebnisse

Im **Alltagsverständnis** besitzt soziale Qualifikation wenig berufsspezifische Züge. Wenn Erwerbstätige sozial qualifizierte **Personen** beschreiben, so nennen sie dazu eine Reihe von Eigenschaften, die sich auf allgemeine Fähigkeiten beziehen und die in jeder sozialen Situation gebraucht werden. Dies sind insbesondere:

- Kommunikationsfähigkeit
- Fähigkeit zur Selbstreflexion
- Sensibilität
- Kompromißfähigkeit
- Durchsetzungskraft
- Kritikfähigkeit
- Konfliktfähigkeit.

Wenn sie **Situationen** schildern, in denen sich Personen sozial qualifiziert verhalten, dann findet sich in diesen Schilderungen oft auch die Beschreibung des Prozesses, durch den Verhaltensweisen als sozial qualifiziert gelten. Danach handelt eine Person sozial qualifiziert, wenn sie in der Lage ist, die eigenen Bedürfnisse, Interessen und Gefühle mit denen der anderen auszubalancieren, ohne sich selbst dabei aufzugeben.

Im Verständnis der Befragten bildet soziale Qualifikation zum einen die Voraussetzungen für das Erbringen fachlicher Leistung, zum anderen kann sie aber auch zu deren Steigerung dienen. Soziale Qualifikation wird deshalb als ein ökonomisch bedeutsamer Faktor für den Erfolg beruflicher Arbeit angesehen.

Soziale Qualifikation wird darüber hinaus als eine Fähigkeit verstanden, die man im eigenen Interesse einsetzt. Soziale Spannungen, Mißstimmungen und Problemsituationen mit anderen beeinflussen die eigene Stimmung und das Selbstgefühl sehr stark. Wer mit diesen Belastungen nicht angemessen umgehen kann, für den bleiben Erkrankung oder Rückzug aus dem Arbeitsverhältnis oft die einzige Konsequenz. Wer demgegenüber sozial qualifiziert ist, bewirkt durch sein Verhalten, daß die eigene Motivation zur Arbeit erhalten bleibt oder sogar gesteigert werden kann.

Soziale Qualifikation wird nicht nur im normalen Berufsalltag gebraucht, um mit den Menschen, mit denen man es beruflich zu tun hat, gut auszukommen und produktiv zu arbeiten. Bei Verschlechterung von Arbeitsbedingungen ist soziale Qualifikation besonders gefragt. Einerseits kommt es in einer solchen Situation darauf an, daran mitzuwirken, daß die betroffenen Kollegen zusammenhalten und sich gemeinsam gegen Verschlechterungen von Arbeitsbedingungen wehren. Andererseits müssen oft parallel dazu für eine gewisse Zeit, in

der die eigenen Ziele noch nicht durchgesetzt sind, die negativen Folgen der veränderten Arbeitsbedingungen durch spezifische Formen im sozialen Umgang kompensiert werden. Die Einsatzbedingungen für soziale Qualifikation verändern sich in Zeiten von Arbeitsintensivierung und insbesondere in existentiellen Krisen von Betrieben deutlich. Wenn durch Intensivierung der Arbeit die notwendige Zeit für die soziale Kommunikation und Pflege von Kontakten fehlt, wird es schwierig, bislang positive Beziehungen zwischen Kollegen aufrecht zu erhalten.

Ebenso beeinflussen arbeitsorganisatorische Veränderungen den Einsatz sozialer Qualifikation. Kann z. B. durch die Einführung neuer Lohnformen plötzlich das eigene Interesse am Lohn oder an anderen Vergünstigungen nur noch zu Lasten oder gar auf Kosten anderer durchgesetzt werden, verändern sich die Reaktionsweisen in Konfliktfällen. Diejenigen, die unter diesen neuen Lohnformen arbeiten, fühlen sich gezwungen, entgegen ihrer frühen Praxis, das eigene Interesse stärker gegenüber dem der anderen durchzusetzen. Besonders dann, wenn die Veränderungen die bislang praktizierten Umgangsformen und Orientierungen in Frage stellen, führen solche arbeitsorganisatorischen Veränderungen zu einem anderen Umgang miteinander, der als unbefriedigend erlebt wird.

Ist der eigene Arbeitsplatz bedroht, ändert sich das Gewicht im Prozeß des Ausbalancierens eigener und fremder Interessen in dieser Krisensituation noch einmal. Oft kann den bis dahin vorhandenen Orientierungen an Unterstützung und Solidarität nicht mehr gefolgt werden, weil sie möglicherweise gegen das eigene Interesse am Arbeitsplatz gerichtet sind.

Zur Definition der **typischen Anforderungen an die soziale Qualifikation** im alltäglichen Umgang mit Menschen im Beruf wurden berufliche Alltagssituationen danach differenziert, ob es um:

- Kontakt und Kommunikation
- Kooperation
- Problemlösung oder
- Konfliktlösung

geht. (Die im Anhang abgedruckte „Checkliste“ gibt einen Überblick über die spezifischen Anforderungen an die soziale Qualifikation und die erforderlichen Reaktionsweisen)

In **Kontakt- und Kommunikationssituationen**, also wenn es um die Herstellung und Aufrechterhaltung von Beziehungen geht, stellt sich zunächst die Anforderung, die angemessene Nähe und Distanz zu den verschiedenen Interaktionspartnern zu bestimmen. Das gilt im Verhältnis zwischen Kollegen genauso wie gegenüber Kunden und Klienten bzw. allen Personen, mit denen ein beruflich bestimmter Umgang erforderlich ist.

Zur Herstellung von angemessener Nähe kann die Grenze in den Privatbereich überschritten werden, Offenheit und Austausch auch über Privates gepflegt werden. Dies geschieht allerdings immer unter bestimmten Umständen und in Einhaltung spezifischer Regeln, z. B. im Hinblick auf Vertraulichkeit. Zur Herstellung angemessener Distanz kann genau das Gegenteil nützlich sein, nämlich das Private in der Kommunikation untereinander ausgeschaltet werden.

Entscheidend für die Öffnung oder Nichtöffnung des Privaten im beruflichen, sozialen Kontext ist die individuelle Einschätzung der beruflich Handelnden, die sich sowohl auf ihr Selbstbild, als auch auf die jeweiligen Interaktionspartner bezieht. Je nachdem, wie der Abstimmungsprozeß zwischen den eigenen und fremden Interessen ausgeht, wird die Frage nach privaten Kontakten entschieden.

Eine weitere Anforderung in Kontakt- und Kommunikationssituationen ist der Umgang mit Gefühlen, den eigenen, wie auch denen der anderen. Hier ist das Maß an Selbstbeherrschung nur situations- und personenabhängig zu bestimmen. Wichtig erscheint sowohl die selbstkritische Beobachtung des eigenen Verhaltens, als auch das Interesse und die Fähigkeit, Gefühle und Stimmungen der Interaktionspartner wahrzunehmen und auf sie zu reagieren sowie sie ggf. zu beeinflussen. Spezifische Anforderungen in beruflichen Kontakt- und Kommunikationssituationen liegen in der Gesprächsführung. Dies betrifft kritische, emotional belastende Themen, aber auch den fachlichen Austausch von Informationen mit Personen, die einen anderen fachlichen Hintergrund besitzen. Auch hier ist es erforderlich, sich in die jeweilige Position des anderen versetzen zu können, dessen Verständnis von der Sache, um die es geht, sensibel zu erfassen und sich selber entsprechend zu verhalten.

In **Kooperationssituationen**, also wenn zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe die Zusammenarbeit notwendig ist, ergeben sich typische Anforderungen insbesondere aus den verschiedenartigen Störungen, die bei der alltäglichen Arbeit auftreten können. Bewältigt werden diese durch spezifische Formen des Umgang mit Kollegen, untergeordneten Mitarbeitern oder Kunden und Klienten, aber auch mit sich selbst. Das Ziel in diesen Situationen ist stets, die Kooperation aufrechtzuerhalten und die Arbeitsaufgabe erfüllen zu können. Eigene und fremde Schwächen, Fehler und Probleme stellen Anforderung, die im Berufsalltag dauernd auftreten und durch unterstützende, kompensierende Verhaltensweisen bewältigt werden können. Im Umgang mit Kollegen, mit Mitarbeitern, aber auch mit Vorgesetzten ist dabei oft Kritik geboten, die jedoch so angebracht werden muß, daß sie, ohne Verletzung auszulösen, vom jeweils anderen akzeptiert werden kann.

Eine typische Anforderung in der Zusammenarbeit mit Klienten und Patienten ergibt sich daraus, daß die Personen, mit denen man beruflich zu tun hat, ständig wechseln und man sich dementsprechend immer wieder und im häufigen Wechsel auf die jeweiligen Personen einstellen muß. Daneben erfordert die Kooperation insbesondere mit Patienten und Kunden eine Distanzierung von den eigenen Gefühlen, da sonst der Umgang mit Schmerz, Leid und Tod, aber auch mit Wut und Aggressionen äußerst schwierig ist. Dazu braucht man Kenntnisse über die Hintergründe und Ursachen von Gefühlsäußerungen, wie auch die Wahrnehmung und die Fähigkeit zur Modifikation der eigenen Gefühle. Zur Aufrechterhaltung der Kooperationsbeziehungen zwischen Kollegen ist die gegenseitige Unterstützung genauso erforderlich wie der Umgang mit Konkurrenz.

Typische Anforderungen an die soziale Qualifikation in **Problemsituationen** sind dadurch zu charakterisieren, daß es Spannungen zwischen den Beteiligten gibt. Diese können aus den unterschiedlichsten Gründen entstanden sein, so daß es eine der wichtigsten Verhaltensweisen zur Lösung der Probleme ist, nach den Hintergründen für die Spannungen zu fragen und sie richtig einzuschätzen. In diesen Situationen reicht es nicht aus, für sich selber den Abgleich zwischen den eigenen Gefühlen und Interessen und denen der anderen herzustellen. Vielmehr entstehen die Probleme dadurch, daß der zunächst getroffene Abgleich nicht ausreicht, die Beziehung zu den Interaktionspartnern problemlos zu gestalten.

Augenfällig werden Probleme, wenn unterschiedliche Standpunkte vertreten werden, gefühlsmäßige Abneigungen entstanden sind oder unerwartete, unübliche Verhaltensweisen auftreten. Wenn eine Person, mit der man beruflich zu tun hat, sich in der beruflich definierten Beziehung in untypischer Weise verhält und/oder durch ihr spezifisches Verhalten eigene Gefühle hervorruft, die das übliche Vorgehen in einer solchen Situation erschweren,

kommt es zu Problemsituationen. Dann wird es wichtig, daß man die eigene Position, die eigene Lage, die eigenen Interessen und Gefühle klärt, sie sicher einschätzen kann und auf diese Weise die soziale Anforderungssituation bewältigt. In Problemsituationen wird das Ausbalancieren eigener und fremder Positionen bewußter, aber auch schwieriger, weil vorhandene Muster des sozialen Umgangs keine hinreichende Handlungsanleitung bieten. Selbstreflexion und Sensibilität werden zu wichtigen Verfahren, eine Lösung zu finden.

In **Konfliktsituationen** ist die Spannung zwischen den Beteiligten besonders hoch. Die Anforderungen bestehen darin, mit Verhaltensweisen von Interaktionspartnern fertig zu werden, die als Übergriffe oder durchgesetzte Machtansprüche erfahren werden. Ebenso kann es darum gehen, sich gegen die Verschlechterung von äußeren Bedingungen für die Berufarbeit zu wehren, also indirekt produzierte, negative Eingriffe in die berufliche Arbeit zu verhindern. Solche Übergriffe können geschlechtsbezogen sein, z. B. wenn Männer Frauen gegenüber sexistische Verhaltensweisen zeigen. Übergriffe können auch bei der Nutzung von positionaler Macht geschehen, z. B. wenn Vorgesetzte autoritär und unflexibel Entscheidungen durchsetzen und sich unnachgiebig zeigen. Immer wieder müssen die eigene Position und die eigenen Interessen in solchen Konflikten reflektiert werden. Darüber hinaus ist die richtige Einschätzung des jeweiligen Gegenübers, der Beweggründe für dessen kritisches Verhalten notwendig. Die Lösung der Konflikte ist aber nicht immer im Kompromiß, sondern auch in der inneren oder der äußeren Distanzierung von Personen zu finden.

Die genauere Betrachtung der zuvor beschriebenen beruflichen Alltagssituationen führt zu dem Ergebnis, daß **Reflexion** und **Sensibilität** als entscheidende Komponenten bei der Bewältigung sozialer Anforderungen anzusehen sind. Die Darstellung der erlebten oder beobachteten Situationen enthält Selbstreflexionen und Beschreibungen sowie Einschätzungen der Position, Rolle und Bezüge der jeweils anderen Person, aus denen heraus die konkrete Verhaltensweise oder die Orientierung sozialen Verhaltens erklärt und nachvollziehbar gemacht wird. Es läßt sich oft ein deutliches Bemühen der Befragten erkennen, die sozialen Handlungssituationen so zu schildern, daß das eigene oder beschriebene fremde Verhalten als richtig und sinnvoll erscheint. Dazu werden nicht nur Überlegungen zur Begründung des eigenen Verhaltens angestellt, es werden auch Vermutungen über Hintergründe und Motive des Verhaltens anderer vorgestellt, Rahmenbedingungen erwähnt und teilweise kritisch eingeschätzt.

Hier findet sich eine Bestätigung der Definition sozialer Qualifikation, wie sie der Untersuchung zugrunde gelegt wurde. Danach wird soziale Qualifikation durch den Prozeß des Abgleichens, Aushandelns und Abstimmens gekennzeichnet. Voraussetzung dazu ist, daß man die eigenen Interessen, Gefühle und Werte sowie die der anderen erkennt und wahrnimmt. Man braucht "Fingerspitzengefühl", so beschrieben die Befragten diesen Prozeß und damit meinten sie, man muß die Situation des anderen verstehen und geschickt mit ihm umgehen, wobei man auch die eigenen Interessen und Gefühle nicht verleugnen darf, und das beruflich definierte Ziel im Auge behalten muß.

Angesichts der vielfältigen Anforderungen an die soziale Qualifikation, und der ihr zugeschriebenen hohen Bedeutung stellt sich die Frage, wie diese Qualifikation erworben wird. Übereinstimmend waren die Befragten, unabhängig von ihrer beruflichen Herkunft, der Meinung, daß sie selber soziale Qualifikation besitzen, diese aber nicht während ihrer Ausbildung oder Weiterbildung erworben haben, sondern während ihrer Sozialisationsphase ins-

besondere als Kind und durch ihr bisheriges Berufsleben. Zwar haben die Vertreter aus den personenorientierten Berufen mehr oder weniger intensiv den Umgang mit ihren Klienten, Kunden oder den zu Betreuenden gelernt, der Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten oder anderen Personen, mit denen man im Beruf zu tun hat, war jedoch nirgendwo Gegenstand gezielter Vermittlung.

Durch den Rekurs auf die Sozialisation erscheint den Befragten die soziale Qualifikation als etwas, was einem Persönlichkeitsmerkmal ähnelt, das bei einigen mehr als bei anderen ausgeprägt zu sein scheint. Allerdings gehen die meisten davon aus, daß jede Person in bestimmten Grenzen ihre soziale Qualifikation verbessern kann, wenn auch diese Grenze, je nach der Persönlichkeit, unterschiedlich weit gezogen werden muß. Erzieher, die ihre fachliche Aufgabe in der Vermittlung sozialer Qualifikation an Kinder sehen, führen sehr detailliert aus, welche Elemente sozialer Qualifikation sie für vermittelbar halten.

Bei der Frage nach den geeigneten Methoden der Vermittlung wird deutlich, daß es eines ganzen Methodensets bedarf. Dieses reicht von Kenntnisvermittlung über Reflexion und Kommunikationsübungen bis hin zur Aneignung bestimmter Verhaltensweisen von Vorbildern. Die vielfach benutzte Methode des Rollenspiels ist dabei durchaus umstritten. Offenbar ist Ziel und Gestaltung des Rollenspiels entscheidend für die Akzeptanz dieser Methode und ihren Erfolg. Alle Befragten sind sich einig, daß ohne die Fähigkeit der Reflexion sozialer Situationen, soziale Qualifikation nicht entwickelt werden kann.

Im Alltagsverständnis der Befragten treten Widersprüche bei der Bewertung des Geschlechts als Faktor zur Erklärung unterschiedlichen sozialen Verhaltens auf. Einerseits lehnen alle Befragten pauschale Zuschreibungen wie etwa "Frauen sind sozial kompetenter als Männer" ab, andererseits führen sie oft selbst erlebte Unterschiede zwischen Personen im Hinblick auf ihre sozialen Umgangsformen auf deren Geschlecht zurück. Damit spiegeln sie die gesellschaftliche Behandlung der Geschlechterfrage und Geschlechterdifferenz in ihrer Ambivalenz wider. Es ist nicht mehr eindeutig von einer Identität der einzelnen Personen mit der ihr zugeschriebenen geschlechtsbezogenen Rolle auszugehen, andererseits ist manche Differenz zwischen einzelnen Personen gerade mit den geschlechtsspezifischen Rollenmerkmalen zu erklären.

Bisherige Auswirkungen

Die Projektergebnisse waren Grundlage eines Workshops zur Organisationsentwicklung und Managementschulung, das vom Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik sowie der Technischen Universität Berlin zum Thema 'soziale Qualifikationen' für Leitungsverantwortliche aus dem Bereich der Industrie und aus Dienstleistungsunternehmen veranstaltet wurde. In ähnlicher Weise gingen die Ergebnisse in Arbeiten der Hauptabteilung „Curriculumforschung“ zur Ausbilderförderung ein.

Darüber hinaus wurden die Ergebnisse für die Neuverhandlung des Rahmentarifvertrages für den Groß- und Außenhandel in Bayern herangezogen.

Veröffentlichungen

DAMM-RÜGER, Sigrid; STIEGLER, Barbara: Fingerspitzengefühl im Berufsalltag. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, H. 2, 1996, S. 35-40.

DAMM-RÜGER, Sigrid; STIEGLER, Barbara: Soziale Qualifikation im Beruf. Berichte zur Beruflichen Bildung Nr. 192. Bielefeld 1996.

Anhang

Checkliste typischer Anforderungen (Damm-Rüger/Stiegler: Soziale Qualifikation im Beruf. Bielefeld 1996, S. 27-32)

Typische Anforderungen an die soziale Qualifikation in Kontakt- und Kommunikationssituationen:

<i>Kontakte aufnehmen und halten</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kollegen und Kolleginnen gegenüber offen sein - die übliche Sprachregelung beachten - locker auf andere zugehen - einen freundlichen Umgangston pflegen
<i>Die angemessene Nähe und Distanz zu Kollegen und Kolleginnen herstellen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kollegen nicht zu engen Freunden werden lassen - Privates mit Kollegen und Kolleginnen besprechen - private Probleme auch einmal von sich fernhalten - private Informationen nicht weitergeben - außerhalb der Arbeit mal zusammen etwas unternehmen
<i>Als Vorgesetzte(r) die angemessene Nähe und Distanz zu Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen herstellen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - eine gewisse Distanz zu den Teammitgliedern halten - Gefühle von Sympathie kontrollieren - den eigenen Privatbereich nicht verschließen - die Privatsphäre respektieren - private Probleme ansprechen, wenn sie sich betrieblich auswirken - sich um einzelne kümmern
<i>Mit den eigenen Gefühlen gegenüber Kollegen und Kolleginnen umgehen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - erklären, warum es einem nicht gut geht - nicht zuviel zeigen, wie es einem geht - negative Gefühle nicht an anderen auslassen
<i>Auf Gefühle von Kollegen und Kolleginnen reagieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse für die Gefühle der anderen zeigen - die gefühlsmäßige Situation des anderen zu erklären versuchen - beruhigen und trösten
<i>Fachliche Gespräche führen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - sich Zeit für den Informationsaustausch nehmen - aus der Fülle von Informationen die wichtigsten herausfinden und vermitteln können - die Fachsprache ablegen können - Bereitschaft zeigen, von anderen etwas lernen zu wollen
<i>Kritische Informationen beschaffen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - sich auf ein Gespräch vorbereiten - aktiv zuhören können - die Gesprächspartner geschickt zu nehmen wissen
<i>Kritische Informationen an andere weitergeben</i>	<ul style="list-style-type: none"> - den eigenen Standpunkt klar haben, aber moderat damit umgehen - sich vorsichtig vorantasten - Unangenehmes nicht verniedlichen

Typische Anforderungen an die soziale Qualifikation in Kooperationssituationen:

<i>Sich zu Gruppenmitgliedern kollegial verhalten, die Probleme bei der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgabe haben</i>	<ul style="list-style-type: none"> - den anderen nicht im Stich lassen - für andere einspringen - diskret in die Arbeit eingreifen - die Grenzen des Einsatzes bestimmen
<i>Als Vorgesetzte(r) gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auftreten, die Unterstützung brauchen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse an der Arbeit zeigen - Informationen weitergeben und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einbeziehen - die Meinung des anderen gelten lassen - gegenseitige Akzeptanz fördern - zur Zusammenarbeit motivieren - nicht gegeneinander ausspielen - Vorschläge aufgreifen - dem einzelnen Vertrauen entgegenbringen - Anweisungen und Kontrolle in Grenzen halten - selber die Arbeit kennen und können - klar und gerecht in Beurteilungen sein
<i>Sich auf neue Kollegen und Kolleginnen einstellen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - die Unerfahrenheit der Neuen nicht ausnutzen - fachlich unterstützen - vorbehaltlos auf Neue zugehen - die Ansprüche aller Gruppenmitglieder berücksichtigen
<i>Als Vorgesetzte(r) mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verfahren, die einen Fehler gemacht haben</i>	<ul style="list-style-type: none"> - berechenbar reagieren - Kritik so anbringen, daß sie nicht blockiert - erst eine Chance geben, bevor harte Maßnahmen ergriffen werden - nach Fehlern den Rücken stärken
<i>Mit eigenen Schwächen umgehen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - eigene Schwächen akzeptieren
<i>Sich auf die Seite von Kollegen und Kolleginnen stellen, die Probleme mit Vorgesetzten haben</i>	<ul style="list-style-type: none"> - die Betroffenen mit Verständnis unterstützen - sich für jemanden einsetzen, wenn der oder die dazu nicht in der Lage ist - sich verständigen und gemeinsam den Vorgesetzten gegenüber übertreten - sich vom Vorgesetzten nicht gegen Teammitglieder benutzen lassen
<i>Sich als Vorgesetzte(r) für Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einsetzen, die externe Arbeitsprobleme haben</i>	<ul style="list-style-type: none"> - in Konfliktfällen auf Seiten der Teammitglieder stehen
<i>Entscheidungen gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen durchsetzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - selbständig Entscheidungen treffen und verantworten - die Betroffenen beteiligen - durch fachliches Wissen führen - Ruhe bewahren und keine Panik verbreiten - einzelne Gruppen nicht übervorteilen - selber einspringen

<i>Typische Anforderungen an die soziale Qualifikation in Kooperationssituationen:</i>
--

<i>Auf konkurrierendes Verhalten reagieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - die Hintergründe für das Verhalten verstehen - die Konkurrenz gegeneinander ausschalten - die eigene Position zurücknehmen können - Konkurrenz in gewissen Grenzen zulassen
<i>Sich auf verschiedenartige Aufgaben und Personen einstellen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - die Bedürfnisse und Interessen des anderen herausfinden - spüren, wieviel Ansprache dem anderen gerade angenehm ist - private persönliche Informationen nicht abblocken
<i>Mit den eigenen Gefühlen gegenüber Kunden und Klienten umgehen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - eigene Gefühle beherrschen und steuern - sich gefühlsmäßig distanzieren können - sich Zeit nehmen, zuhören und sich selbst einbringen
<i>Auf Gefühle von Kunden und Klienten reagieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hintergründe für Gefühlsäußerungen bedenken - sich nicht selber anstecken lassen
<i>Die eigene Berufsrolle definieren und ihre Grenzen erkennen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - die eigene Berufsrolle reflektieren - sich in die Situation der anderen einfühlen

<i>Typische Anforderungen an die soziale Qualifikation in Problemsituationen:</i>

<i>Kontroverse Standpunkte im Arbeitsteam behandeln</i>	<ul style="list-style-type: none"> - tolerant sein, andere Meinungen gelten lassen - Kompromisse suchen - Mehrheitsentscheidungen zustande bringen
<i>Auf unsympathische Kollegen und Kolleginnen reagieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - bereit sein, das eigene Urteil zu revidieren - den Kontakt reduzieren, aber tolerant sein - die Grenzen des Erträglichen bestimmen - die Ausgrenzung nicht von sich aus noch verstärken - versuchen, mögliches Außenseitertum zu verhindern - versuchen, Außenseiter zu integrieren
<i>Sich auf Kunden und Klienten einstellen, die unangemessene Erwartungen formulieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - die Grenzen bestimmen - Kompromisse suchen
<i>Sich auf Kunden und Klienten einstellen, die störende Eigenschaften oder Verhaltensweisen zeigen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - sich von Unfreundlichkeit nicht abschrecken lassen - Distanz wahren - sich nicht untertänig verhalten - sich durch arrogantes Verhalten nicht einschüchtern lassen
<i>Verhalten gegenüber Kunden und Klienten, die sich über Fehler anderer ärgern</i>	<ul style="list-style-type: none"> - besänftigen können - nach Lösungen suchen, die auch über die eigenen Kompetenzen hinausgehen
<i>Zu Kollegen und Kolleginnen stehen, die in eine schwierige Situation geraten sind</i>	<ul style="list-style-type: none"> - in Schwierigkeiten geratenen Teammitgliedern aktiv beistehen - gemeinsam für jemanden einsetzen, dessen Arbeitsplatz bedroht ist

<i>Typische Anforderungen an die soziale Situation in Konfliktsituationen</i>

<i>Normative Konflikte lösen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - den eigenen Vorstellungen folgen - den eigenen Vorstellungen in begrenztem Maße folgen, einen Kompromiß suchen - versuchen, die von außen gesetzten Anforderungen im eigenen Sinne zu verändern
<i>Auf Kritik reagieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kritik ertragen können - zu seinen Fehlern stehen und sich entschuldigen
<i>Gegenüber unkooperativen Kollegen und Kolleginnen auftreten</i>	<ul style="list-style-type: none"> - die direkte Aussprache darüber suchen - die eigenen Grenzen zeigen - die Trennung vollziehen
<i>Spannungen zwischen Kollegen und Kolleginnen behandeln</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Konflikte direkt mit den Beteiligten ansprechen - eigenes Fehlverhalten eingestehen - Verfahrensweisen der Konfliktlösung kennen und nutzen - sich zurückhalten und Auseinandersetzungen vermeiden - den Abschluß eines Konfliktes finden können, Spannungen begrenzen können
<i>Als Vorgesetzte(r) sich zu Spannungen zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verhalten</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Spannungen erkennen und offen ansprechen - Vertrauliches so behandeln - gestörte Beziehungen zwischen Kollegen wiederherstellen
<i>Auf sexistisches Verhalten reagieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ein starkes Selbstvertrauen entwickeln und sich zur Wehr setzen - die Anmache öffentlich machen - sich zu bewähren versuchen - Gleiches mit Gleichem vergelten - sich innerlich distanzieren - aus dem Felde gehen
<i>Vorgesetzten gegenüber auftreten, die autoritär ihre Vorstellungen durchsetzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Versuchen, die eigene Meinung anzubringen - offene Kritik anbringen - sich innerlich distanzieren - sich ebenso hart auseinandersetzen - sich an höhere Instanzen wenden - das Machtungleichgewicht ertragen, aber kritisch bleiben
<i>Gegenüber Kunden und Klienten auftreten, die sich widersetzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - sich auf Gemeinsamkeiten berufen - an der eigenen Position festhalten - die Macht der Vorgesetzten für sich nutzen - den eigenen Standpunkt argumentativ darlegen - mit Fachwissen argumentieren - die Grenzen des Erträglichen zeigen - die Gefühle der anderen auffangen und die Situation entschärfen

<i>Typische Anforderungen an die soziale Situation in Konfliktsituationen</i>

<i>Sich im Team kollegial verhalten, wenn die Arbeitsbedingungen zum Problem werden</i>	<ul style="list-style-type: none"> - kontinuierlich nach Lösungen suchen - eine konkrete Lösung durchsetzen - gemeinsam Druck ausüben
<i>Als Vorgesetzte(r) auf Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen reagieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sichern, gegebenenfalls in Konflikt zu übergeordneten Stellen
<i>Sich zu Kollegen und Kolleginnen solidarisch verhalten, wenn Entlassungen drohen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - selber Abstriche machen, um allen die Beschäftigung zu sichern - im Gespräch miteinander bleiben