



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„BILDER UND WERTE VON
SOZIALKOMPETENZ BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN AUS KMU“

Verfasser

Stefan Kutschera

angestrebter akademischer Grad

Magister der Soziologie (Mag.rer.soc.oec.)

Wien, im Juni 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 122 301
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Soziologie
Betreuer:	Univ. Prof. Dr. Rudolf Richter

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe. Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Ich habe die Arbeit bzw. Teile davon weder im In- noch im Ausland einer Beurteilerin / einem Beurteiler zur Begutachtung als Prüfungsarbeit vorgelegt.

Klosterneuburg, 7. Juni 2008,

Stefan Kutschera

<u>1</u>	<u>ALLGEMEINE VORSTELLUNG DER ARBEIT</u>	- 6 -
1.1	AUFBAU DER ARBEIT	- 9 -
<u>2</u>	<u>SOZIALE KOMPETENZ</u>	- 11 -
2.1	DER BEGRIFF DER SOZIALEN KOMPETENZ	- 12 -
2.1.1	DEFINITION VON SOZIAL	- 12 -
2.1.2	DEFINITION VON KOMPETENZ (IN ANLEHNUNG AN NIGSCH, 1999)	- 13 -
2.2	ARBEITSDEFINITION SOZIALE KOMPETENZ	- 19 -
2.3	SOZIOLOGIE UND DIE KONSTRUKTION VON WIRKLICHKEIT	- 23 -
2.4	SYMBOLISCHER INTERAKTIONISMUS	- 24 -
2.5	KONSTRUKTIVISMUS	- 25 -
2.6	KYBERNETIK	- 28 -
2.7	KONSEQUENZEN FÜR DAS KONZEPT VON SOZIALER KOMPETENZ	- 29 -
2.7.1	INNERER ZUSTAND	- 31 -
2.8	VERGLEICH MIT BESTEHENDEN SOZIOLOGISCHEN KONZEPTEN	- 36 -
2.8.1	SOZIALES HANDELN	- 36 -
<u>3</u>	<u>DEFINITION VON KLEIN- UND MITTELUNTERNEHMEN (KMU)</u>	- 40 -
3.1	QUALITATIVE MERKMALE	- 40 -
3.2	QUANTITATIVE MERKMALE	- 41 -
3.3	STATISTISCHE ANGABEN ZU KMU IN ÖSTERREICH UND EU-EUROPA	- 43 -
3.3.1	ZAHLENPROFIL KMU ÖSTERREICH:	- 43 -
<u>4</u>	<u>FÜHRUNGSKRAFT</u>	- 45 -
4.1	DEFINITION VON FÜHREN	- 45 -
4.2	MANAGEMENTFUNKTIONEN	- 46 -
4.3	FÜHRUNGSSTIL	- 47 -
<u>5</u>	<u>THEORETISCHE GRUNDLAGEN</u>	- 51 -

5.1 DATENERHEBUNG	- 51 -
5.1.1 ZUGANG UND BESCHREIBUNG DES FELDES	- 51 -
5.1.2 AUSWAHLVERFAHREN	- 52 -
5.1.3 EINZELFALLSTUDIE	- 52 -
5.1.4 DAS PROBLEMZENTRIERTE INTERVIEW	- 54 -
5.1.5 OFFENE, NICHT-TEILNEHMENDE BEOBACHTUNG	- 56 -
5.2 DATENAUSWERTUNG	- 56 -
5.2.1 GROBANALYSE	- 57 -
5.2.2 ANALYSE PROBLEMZENTRIERTER INTERVIEWS NACH WITZEL	- 59 -
<u>6 VERGLEICHENDE ERGEBNISSE</u>	<u>- 60 -</u>
6.1 SCHLAGWORTE – STEREOTYPE - TOPOI	- 60 -
6.1.1 EINFÜHLUNGSVERMÖGEN (ROLLENWECHSEL)	- 61 -
6.1.2 KONFLIKTFÄHIGKEIT	- 61 -
6.1.3 MOTIVATION	- 62 -
6.1.4 EIGENVERANTWORTUNG	- 63 -
6.1.5 ARBEITSKLIMA	- 64 -
6.1.6 TEAMFÄHIGKEIT	- 64 -
6.2 GROBANALYSE	- 65 -
6.2.1 DER EINSTIEG	- 65 -
6.2.2 SOZIALE KOMPETENZ ODER DER „DER UMGANG MIT UNTERSCHIEDEN“	- 66 -
6.2.3 SELBSTKOMPETENZ ODER DIE PERSÖNLICHE BONITÄT	- 73 -
6.2.4 FÜHREN ODER ZUHÖREN UND VERTRAUEN	- 77 -
<u>7 TYPEN VON SOZIALER KOMPETENZ</u>	<u>- 82 -</u>
7.1 TYP 1: DIE FAMILIÄRE SOZIALKOMPETENZ ODER DER LEITWOLF	- 82 -
7.1.1 TYP 1A: DIE WOHNLICHE, EIGENVERANTWORTLICHE SOZIALKOMPETENZ	- 85 -
7.2 TYP 2: DIE EMPATHISCHE, FÖRDERNDE SOZIALKOMPETENZ ODER DER ZUHÖRER	- 87 -
7.3 TYP 3: „DAS RAD AM LAUFEN LASSEN“-SOZIALKOMPETENZ	- 89 -

7.4 TYP 4: DIE ZUSAMMENFÜHRENDE, KOMMUNIKATIVE SOZIALKOMPETENZ ODER DER ENTWICKLER	- 90 -
7.5 GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE DER 5 TYPEN	- 92 -
<u>8 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</u>	- 93 -
<u>9 ANHANG</u>	- 95 -
ABSTRACT	- 95 -
LEBENS LAUF	- 97 -
<u>10 LITERATUR</u>	- 98 -

1 ALLGEMEINE VORSTELLUNG DER ARBEIT

An dieser Stelle möchte ich eine erste Einführung in meine Arbeit geben und vorstellen, welche Fragen und Themenbereiche diskutiert werden.

Soziale Kompetenz wird in der heutigen Zeit vermehrt gefordert, obwohl in der wissenschaftlichen als auch in der populären Literatur keine Einigung darin besteht, was Sozialkompetenz eigentlich ist. So fristet dieser Begriff auf der einen Seite ein Dasein ganz in Respekt und mit Hoffnungen und Erwartungen bestückt, während auf der anderen Seite von einer Leerformel und von einem „Zauberwort aus der Trickkiste der modernen Magier“ (NIGSCH, 1999) gesprochen wird, „die allerorten heute das Bessere ankündigen, um damit dem schlechteren den Weg zu ebnen“. (NIGSCH, 1999) Tatsächlich scheint es so, dass in der Literatur vorwiegend Ratgeber zu finden sind, die sich mit dem Thema der Sozialen Kompetenz beschäftigen. So finden sich Bücher, die Begriffe wie Teamfähigkeit und Kommunikationskultur preisen genauso wie solche, die einem quasi sozialkompetente Sätze in den Mund legen.

Neben der Frage, was soziale Kompetenz eigentlich heißt bzw. darstellt, sieht sich die Soziologie nicht zuletzt damit konfrontiert, dass soziale Kompetenz in der Wirtschaft scheinbar so dringend benötigt wird. Wie schaut eine Gesellschaft bzw. Teile der Gesellschaft – Wirtschaft, Arbeitsmarkt – aus, deren neue „Sehnsucht“ soziale Kompetenz heißt? Nach der Vorstellung einiger TheoretikerInnen befinden wir uns auf den Weg in eine Wissensgesellschaft und die zunehmende Globalisierung sei ein deutliches Zeichen hierfür. Wissen, so die Annahme, etabliert sich als die wesentliche Ressource am Weltmarkt. (WILLKE, 1998 und ²1998) Mit der zunehmenden Entwicklung nicht-trivialer Produkte löst Wissensarbeit die „klassische“ Arbeit ab, die nun mehr von Maschinen übernommen wird oder aber in Billiglohnländern ausgeführt wird. Expertise – Willke versteht darunter systematisches und organisiertes Wissen – kommt als

neuer Produktionsfaktor neben Macht und Geld dazu. Wobei Wissen insofern transformiert ist, indem es nicht mehr das alte, das erworbene Wissen und dessen Tradierung meint, sondern die Schaffung neues Wissen, sozusagen ein Fokuswechsel von der Vergangenheit (altes Wissen) auf die Zukunft (neues Wissen) und somit der Wandel zu einem Steuerungsmedium vollzogen wird. (WILLKE, ²1998:) Betrachtet man den Anteil der Arbeit an „nicht-anfaßbaren“ Produkten über die letzten Jahre, so fällt auf, dass dieser stetig steigt, sodass Robert Reich von der neuen Klasse der „symbolic analysts“ spricht (Reich nach WILLKE, 1998: 361). Die Produktion als klassische Arbeitsform ihrerseits verliert Anteile.

Der Arbeitsmarkt könne nun in drei Segmente unterteilt werden (WILLKE, 1998: 363):

- nicht und gering qualifizierte ArbeitnehmerInnen (20%), deren Arbeit auf Dauer von Maschinen übernommen wird und deren Arbeit unzureichende Preise erwirtschaftet.
- ArbeitnehmerInnen mit Qualifikationen (FacharbeiterIn, mittleres Management u.ä.) bilden den Hauptteil des Arbeitsmarktes. Hier ist es vor allem eine politische Entscheidung, ob er weiterhin nach der Logik des Wohlfahrtsstaates gesteuert wird, oder ob er der Globalisierung ausgesetzt wird.
- Wissensarbeit (Problemlöser, -identifizierer) (20%): *„hochprofessionalisierte Expertise als intellektuelles Kapital“* (WILLKE, 1998: 365) In diesem Segment, so Willke, entscheidet sich das wirtschaftliche Wohl der Wohlstandsgesellschaft: Innovation als Überlebensmaxime.

Zum einen verschwindet die klassische Arbeit immer mehr als Erwerbsarbeit, während die Arbeit im Servicebereich zunimmt. Zum anderen stellen wir fest, dass gegenwärtige soziale Probleme wie Arbeitslosigkeit nicht mehr wie früher auf bestimmte Gesellschaftsschichten bzw. Klassen beschränkt sind, sondern sich „quer durch“ ziehen. Der scheinbar immer rascher werdende gesellschaftliche Wandel und die damit verbundene Spezialisierung der einzelnen Systeme, scheinen die einzelnen Menschen zu überfordern und die Gesellschaft an sich

auch. Beck spricht in diesem Zusammenhang von der Individualisierung, in der vorhandene Strukturen verschwinden und ähnliche in der gleichen Type oftmals fehlen. Der Umgang mit der daraus resultierenden Angst und Unsicherheit sei die „zivilisatorische Schlüsselqualifikation“ schlechthin (BECK, 1986: 102).

Provokanter gefragt, sind und können Trainings, wie z.B. von Arbeitsmarktservices, diese Schlüsselqualifikation lehren?

Bojanowski (BOJANOWSKI, 1991) sieht in den 80er Jahren einen Wandel von der Berufsbildung hin zur Persönlichkeitsbildung als Folge dreier wichtiger Veränderungsprozesse:

1. **Veränderung der Struktur des Arbeitsmarktes:** Ein rascher Wandel der Arbeitsbedingungen und Arbeitstechniken, wodurch Erstausbildung als dauerhafte Beschäftigungsgarantie entwertet wird.
2. **Veränderung der Organisationsstruktur:** Marktveränderungen verdrängen hierarchisch-bürokratische Organisationsstrukturen. Mitdenken und Kooperationsfähigkeit sind mehr und mehr gefragte Kompetenzen.
3. **Neue Technologien:** Der Mensch tritt allmählich mehr aus dem unmittelbaren Arbeitsprozess heraus und übernimmt zunehmend vorbereitende, überwachende und korrigierende Funktionen.

Folge dieser oben aufgeführten Veränderungsprozesse ist die Relativierung des Fachlichen und die Notwendigkeit der Erlernung persönlicher Kompetenzen (BOJANOWSKI, 1991: 105-106). Mehr denn je kommt es in unserer modernen Gesellschaft auf das Individuum und auf seine persönlichen Kompetenzen an. Bei der Geschwindigkeit, mit welcher sich fachliche Anforderungen ändern, geht es heutzutage darum, die Fähigkeit der selbständigen Wissensaneignung zu schulen: Fachliches Können und Wissen sind nicht länger Garant für effizientes Arbeiten und beruflichen Erfolg.

Zurückkommend auf die allgemeine Veränderung von Arbeit wie Willke sie sieht, meinen KritikerInnen des Konzepts des Wissensmanagement, dass dies eine Neuauflage der lernende Organisation (SENGE, ⁸2001) sei, wobei eben die

lernende Organisation selbst nicht verwirklicht und umgesetzt ist. Darüberhinaus bleibt bei all diesen Konzepten die Frage – um auch den Bogen zu dieser Arbeit zu schließen –, wie Wissen gemacht, tradiert und gespeichert wird. Die Idee, dass es ausreicht ein Computernetzwerk zu installieren auf das ein jeder Zugriff hat, ermöglicht zweifelsfrei einen Zugang zu bestehendem Wissen, neues Wissen – also der/die MitarbeiterIn als WissenserzeugerIn – hat sich so allerdings nicht bestätigt.

Ich gehe mit Nonaka und Takeuchi (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) einher, wenn sie meinen, dass implizites Wissen – Wissen das noch nicht in die Prozesse der Organisation, des Unternehmens eingeflossen ist – nur im Team explizit gemacht werden kann, über Sozialisation, Entdecken und Offenlegen der eigenen Relevanzkriterien. Nonaka und Takeuchi stellen fest, dass die Basis ihres Konzept der Wissensschaffung zum einen eine hohe kommunikative Kompetenz und zum zweiten die Fähigkeit des Rollenwechsels darstellt. Zwei Qualitäten die auch im Zusammenhang mit sozialer Kompetenz immer wieder genannt werden, und die beide nicht im Rahmen einer Pflichtschulausbildung gelehrt werden.

Zum Abschluss der allgemeinen Vorstellung meiner Arbeit ist somit als Fazit festzuhalten, dass zum einen die Individuen selbst persönliche Kompetenzen entwickeln, um mit den Unsicherheiten und Veränderungen bestmöglich umzugehen, zum anderen aber auch die Unternehmen auf Kompetenzen abseits fachlicher Qualifikationen angewiesen sind, wenn sie ihre Vorstellung und Ziele verwirklichen wollen.

1.1 Aufbau der Arbeit

Nach der Definition des Begriffs der Sozialen Kompetenz und der Erläuterung ihrer Dimensionen, soll Sozialkompetenz mit bestehenden soziologischen Konzepten verglichen werden. So drängt sich vor allem das Konzept des sozialen Handelns von Weber auf. Über diesen Überlegungen steht die Frage, was das

neue an sozialer Kompetenz ist und wie es sich in bestehende soziologische Konzepte integrieren lässt.

Das Neue an Sozialkompetenz – nicht zuletzt im Vergleich zu den bisher erwähnten Konzepten – ist zweifellos der Begriff der Kompetenz und damit einhergehend auch der Begriff der Inkompetenz. Nicht zuletzt grenzt das Verständnis des Begriffs der Kompetenz Sozialkompetenz zu anderen Konzepten ab, zumal die Hochkonjunktur des Ausdrucks „Kompetenz“ daraufhin deutet, dass soziale Kompetenz scheinbar öfter fehlt, denn vorhanden ist. Denn die Betonung von sozialer Kompetenz bzw. die Forderung nach *noch mehr sozialer Kompetenz* lässt darauf schließen, dass soziale Inkompetenz eher die Regel ist, zumindest aus Sicht derer die Kompetenz fordern und zuschreiben.

Um verstehen zu helfen, was Soziale Kompetenz ist bzw. sein könnte, werden Interviews mit Führungskräften aus KMU geführt, anhand derer Werte, Bilder und Erwartungshaltungen von Führungskräften gezeigt werden sollen. Denn wann immer soziale Kompetenz in einer Stellenanzeige gefordert wird, entscheidet das Bild und der Eindruck den die Führungskraft von sozialer Kompetenz besitzt, ob der/die BewerberIn eben diese in ausreichendem Maße besitzt. Gerade deshalb erscheint es für jeden, der sich auf ein Inserat bewirbt, wichtig zu sein, die Konstruktion soziale Kompetenz näher kennenzulernen und so einen Eindruck von der mentalen Landkarte des gegenüber zu erhalten.

2 SOZIALE KOMPETENZ

„Mangelnde Motivation kostet Geld“: Laut Gallup-Umfrage belaufen sich die Kosten von sogenannten Unengagierten auf gesamtwirtschaftliche 226,45 Mrd. €, wobei als Grund schlechtes Management angegeben wird.

(STANDARD, 9./10.03.2002)

„Meiner Einschätzung nach könnten 50 Prozent der Insolvenzen durch rechtzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter verhindert werden“ (CLAUS GOWORR¹ in

STANDARD, 24./25.08.2002)

Nur geistig bewegliche und bewegte Mitarbeiter eines Unternehmens sind in der Lage, „die harten Produktionsfaktoren unter einem einseitigen Gesichtspunkt, beispielsweise Kapitalertrag“, und „die Softfacts und mehrere, auch unterschiedliche Ziele in Balance halten.“ (RUPERT LAY² in STANDARD,

16./17.11.2002)

Dies sind nur einige Ansichten zur aktuellen Wirtschaftslage und zur scheinbaren Trendumkehr in der Wirtschaft, wie sie regelmäßig in (Tages-)Zeitungen vorkommen. Schlagen sich scheinbar vor einigen Jahren MitarbeiterInnen lediglich als ein Kostenfaktor in einem Wirtschaftsunternehmen nieder und Maschinen auf der anderen Seite als Investitionsgut, so wird nun eine Trendumkehr angestrebt, in der der Mensch wieder im Mittelpunkt steht, zumindest dann, wenn es darum geht, den Erfolg eines Unternehmens auszumachen. Der Mensch scheint nicht zuletzt wenn man sich die Angebote auf dem Coaching-Sektor anschaut zu einem Investitionsgut zu werden. Und investiert wird zunehmend in Soziale Kompetenz und verwandte Bereiche, wie z.B. Teamfähigkeit, Konfliktmanagement usw. Wenn

¹ Geschäftsführer von Claus Goworr Consulting GmbH, Personalberater, Anm. SK

² Theologe, Philosoph und Autor mehrerer Managementbücher, Anm. SK

Beck zunehmend von der Individualisierung des Menschen gesprochen hat, so scheint hier nun ein Versuch gestartet zu werden, der diesen Individualismus im Sinne von Egoismus ausgleichen soll – zumindest solange der Wert der Ressource „MitarbeiterIn“ für das Unternehmen steigt. Dass dies im Rahmen von Aus- und Weiterbildung passiert, scheint hingegen in Becks Theorie der Bastelbiographien zu passen. Oder etwas zugespitzt ausgedrückt: *„Freue dich, dein Wissen und Können ist veraltet, und niemand kann dir sagen, was du lernen musst, damit du in Zukunft gebraucht wirst.“* (BECK, 1999: 9)

Wann immer über Mitarbeitertrainings oder Weiterbildung gesprochen wird, werden Schlagworte wie Wandel der Berufsanforderungen und neue Aufgaben genannt. Ein weiteres Schlagwort, das in der letzten Zeit immer öfter zu lesen und zu hören war, ist die innere Kündigung (vgl. auch EDINSEL, 1998). Gemeint ist, dass die MitarbeiterInnen nicht mehr aktiv, nicht mehr engagiert in dem Unternehmen ihrer Arbeit nachgehen, sondern im Gegenteil quasi Dienst nach Vorschrift verüben (vgl. auch das Zeitungszitat zu Beginn des Kapitels).

In diesem Kapitel widme ich dem Begriff der Sozialen Kompetenz, sowohl von seiner inhaltlichen Seite als auch von seinem Gehalt. Weiters soll der Frage nachgegangen werden, wie der Begriff der Sozialkompetenz in bestehende (soziologische) Konzepte passt.

2.1 Der Begriff der Sozialen Kompetenz

Will man soziale Kompetenz näher definieren, so ist es wohl am besten sich die beiden Begriffe „sozial“ und „Kompetenz“ näher anzuschauen.

2.1.1 Definition von sozial

Sozial hat zwei wesentliche definitorische Aspekte: einen neutralen und einen – in der Regel – positiv gesehenen. Wenn wir neutral, also ohne Wertung von sozial reden, meinen wir zumeist menschliches Miteinander oder die Gemeinschaft, wie

etwa wenn wir von sozialen Verhältnissen sprechen, oder sozialen Lasten. Auf der anderen Seite kennen wir sozial auch als einführend, hilfsbereit oder auch den Menschen dienend oder wir bezeichnen damit das Gemeinwohl schlechthin – vgl. etwa „soziale Berufe“, sozial denken oder auch Sozialhilfe. Wann immer das Wort sozial genannt wird, wissen wir, dass es sich entweder um mehrere Personen handelt oder mehrere Personen betrifft. Ein Mensch allein kann nicht für sich sozial handeln oder etwas soziales tun. Jedoch agiert eine Gruppe, also eine Gemeinschaft bzw. ein Miteinander von Menschen, nicht zwangsläufig sozial im Sinne von Menschen dienend oder gar selbstlosen tun. Im Gegenteil, eine Gruppe kann sehr wohl auch asozial handeln, wobei asozial soviel heißt wie „unsozial“, also gegen das Gemeinwohl, nicht Menschen dienend. Sozial als auch asozial haben eine starke normative Komponente. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass sozial im Sinne von Menschen dienend stark reflexiv zu verstehen ist. Wenn die „bediente Person“ mein Handeln als nicht dienlich versteht, so war ich aus ihrer Sicht asozial.

Daraus ergeben sich für uns folgende Erklärungen sozialer Kompetenz. Zum einen eine Kompetenz in Zusammenhang mit anderen Menschen oder einer Gemeinschaft und zum anderen eine hilfsbereite, Menschen dienende Kompetenz³.

2.1.2 Definition von Kompetenz (in Anlehnung an NIGSCH, 1999)

Die sprachlichen Wurzeln des Begriffs „Kompetenz“ macht Nigsch im lateinischen *competentia* aus, dass soviel wie „angemessenes Verhältnis“ heißt und im weiteren Rahmen bedeutet, ein Urteil abgeben zu können/dürfen. Ein „*Compétiteur*“ hingegen steht mit anderen um Aufträge, Würde und Beschäftigung im Wettbewerb. Ist er erfolgreich, dann ist er „*compétitiv*“, also wettbewerbsfähig. „*Competition*“ im Englischen meint zum einen den Wettbewerb und Konkurrenz

³Wobei hier noch zu klären sein müsste, ob soziale Inkompetenz einer asozialen Kompetenz entsprechen würde.

zwischen verschiedenen Anbietern bzw. auch Rivalität zwischen Personen oder Gruppen. Im Englischen erfährt der Begriff der Kompetenz bzw. kompetent sein eine Erweiterung, im Sinne von Möglichkeiten und Fähigkeiten haben: having ability. Denn gerade der Handlungsaspekt ist wichtig für eine Kompetenz „Being competent“ unterstellt zum einen eine gesetzliche Befugnis, etwas tun zu dürfen und zum anderen den Besitz von Fähigkeiten. Diese offizielle, gesetzliche Note findet sich ebenfalls schon im Wortursprung „competentia“, nämlich „petere“: fordern, gerichtlich beanspruchen.

Deutsche Wörterbücher bzw. Lexika ergeben ein ähnliches Bild, so findet man Kompetenz zumeist als Synonym für Qualifikation, Befähigung und Befugnis, oft auch für Zuständigkeit. Eine kompetente Person ist befähigt eine Sache zu machen, für die sie kompetent ist. Somit erschließt sich Kompetenz auf eine bestimmte Tätigkeit oder Sache. Es gibt also keine „insgesamt kompetente“ bzw. eine „insgesamt inkompetente“ Person. Ein und dieselbe Person kann auf einem Sachgebiet einmal kompetent und einmal inkompetent sein.

Letztlich ist zu klären, wofür jemand kompetent ist (Inhalt), welchen Sinn diese Kompetenz hat (individuell vs. sozial) und wie kompetent die Person ist (Reflexivität).

Kompetenz hat keine fixen Grenzen. Nicht zuletzt ist Kompetenz erfahrungsgebunden: So kann eine Person als kompetent gelten, bis eine andere Person kommt, die noch kompetenter ist. Kompetenz ist also relativ. Wichtig ist es hierbei drei Aspekte zu unterscheiden: einerseits die Kompetenz, die eine Person nachweisen kann: Eine **formale Kompetenz** meint Zeugnisse, juristische Urkunden oder einen ähnlich bekundeten Fähigkeitserwerb. Der zweite Aspekt betrifft Kompetenzen, die einer Person zugeschrieben werden im Sinne von **besonders entwickelten Fertigkeiten und Qualitäten**, die in einer Angelegenheit eine Person mehr befähigen als eine andere. Drittens meint Kompetenz Merkmale, die im Wettbewerb zum Erfolg führen. Gerade dieser Aspekt von Kompetenz ist stark **kontextgebunden** und relativ, da letztlich das

Vorhanden sein bzw. das Fehlen gewisser Qualitäten des Mitbewerbs darüber entscheidet, ob man diesmal nun kompetent ist oder nicht.

2.1.2.1 Kompetenz als Qualifikation

Wenn man Kompetenz mit Qualifikation übersetzt, finden wir Erweiterungen wie Befähigungsnachweis und Beurteilung.

Eine „*Qualifikation*“ ist eine Fähigkeit, eine Eignung oder auch eine Ausbildung. Weiters kann man „*jemanden qualifizieren für etwas*“ und auch „*sich zu qualifizieren*“ ist möglich. Zum einen beurteile, kennzeichne ich jemanden und erkenne diese Person auch als geeignet an, zum anderen meint es „sich eignen“, „sich ausbilden“ und „sich als geeignet erweisen“ und „einen Befähigungsnachweis erbringen“. Jemand ist „*qualifiziert*“, wenn diese Person „tauglich“ oder auch „durch Übung und Erfahrung geeignet“ ist.

Der Begriff der Qualifizierung von Kern und Schumann meint eine Wechselwirkung zwischen Arbeitsanforderungen und allgemeiner Persönlichkeitsentwicklung: „*menschliche Fähigkeiten, die der Arbeitsprozess verlangt, um erfolgreich abgewickelt zu werden*“ (EDINSEL, 1998: 86) Unterschieden werden kann weiters zwischen prozessgebundener Qualifikation und prozessungebundener Qualifikation oder nach Dahrendorf in funktionale und extrafunktionale Fertigkeiten. Unter extrafunktionalen Fertigkeiten versteht Dahrendorf eine Qualifizierung, die streng genommen nicht notwendig für die Arbeit ist, da sie über die Qualifizierung des Berufsleben weit hinausgeht, jedoch machen sie den Bezugsrahmen aus. Unter extrafunktionalen Fertigkeiten versteht er beispielsweise soziale Fertigkeiten, Anpassung, Verantwortung übernehmen und latente funktionale Fertigkeiten. Diese Rahmenqualifizierungen finden sich auch bei Mertens und seinem Konzept der Schlüsselqualifikationen wieder.

2.1.2.1.1 Schlüsselqualifikationen

Schlüsselqualifikationen sind Qualifikationen, die zum einen längerfristig gültig sind und zum anderen beschreiben sie Fähigkeiten, die helfen sollen, sich situationsangemessen zu verhalten. Mertens beschreibt Schlüsselqualifikationen als Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die nicht unbedingt direkt mit der praktischen Tätigkeit zu tun haben, sondern entweder als Eignung für Alternativen oder für Änderungen der Anforderungen parat stehen. Etwas konkreter fallen darunter Schulungen zu gesellschaftlichen Verhalten und Schulungen zur Fundierung der beruflichen Existenz.

Mertens unterscheidet vier verschiedene Arten von Schlüsselqualifikationen: Basisqualifikationen, Horizontalqualifikationen, Breitenelemente und sogenannte Vintage-Faktoren. Unter Basisqualifikationen werden Logik, Lernen lernen, kreativ und kooperativ sein und Analytik subsummiert, wohingegen Horizontalqualifikationen das Verstehen und Gewinnen von Informationen meint. Breitenelemente umfassen Sachen wie beispielsweise Arbeitsschutz und Vintage-Faktoren sind Faktoren zum lebenslangen Lernen, was bei Mertens soviel heißt, dass die Wissensdifferenz zwischen Jung und Alt verringert werden soll. Hat Mertens Soziale Kompetenz mehr implizit in seiner Theorie der Schlüsselqualifikationen verankert, so machte Bunk soziale Kompetenz zu einer von drei Dimensionen von Schlüsselqualifikationen, die er die menschliche Dimension nennt. Für Bunk zeigt sich soziale Kompetenz im kommunikativen und kooperativen Zusammenleben und –arbeiten mit anderen Menschen und in der gruppen- und gemeinschaftsorientierten Verantwortungsübernahme.

2.1.2.2 Kompetenz als Fähigkeit zum Handeln

Gerade im englischen meint Kompetenz nicht zuletzt „Fähigkeit zum Handeln“. Voraussetzung dafür ist ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsame Basis, anders ausgedrückt, das was die Phänomenologie (vgl. z.B. Husserl, Schütz) unter Lebenswelt versteht – eine Menge an (kulturell) überlieferten Überzeugungen und Vorstellungen, die als allgemein gültig angesehen werden.

Es bezeichnet ein theoretisches Vorwissen, dass dem/der SprecherIn erlaubt und die Möglichkeit gibt, festzustellen, ob denn nun der Kommunikationsprozess gelungen ist und Verständigung stattfindet oder eben nicht. Auf diese Kompetenz dürfte sich Anna Meyer beziehen, wenn sie feststellt, dass *„soziale Kompetenzen [...] benötigt [werden], um nichtstandardisierbare Situationen zu bewältigen und soziale Beziehungen im Arbeitsleben sachorientiert und möglichst rational zu gestalten.“* (FREIMUTH et.al., 1997: 131) Einen Verständigungsprozess fördern, wo es noch keine standardisierten – also allgemein gültigen – Lösungen gibt. Die Fähigkeit Handeln zu können, zu wissen, dass man in der Lage ist sich mit anderen zu verständigen und andere zu verstehen, schafft nach Evers/Nowotny (EVERS; NOWOTNY in NIGSCH: 1999) Sicherheit im Umgang mit objektiven und subjektiven Unsicherheiten, sowohl in Bezug auf den technischen Fortschritt, mit dem auch die Risiken zunehmen als auch in Bezug auf ökonomische Entwicklungen. Gerade hier ist festzustellen, so die Autoren, dass Kompetenz zum Handeln zum einen ungleich verteilt ist, dass gerade diejenigen, die überdurchschnittlich viel davon besitzen immer mehr erwerben und in ihrer daraus resultierenden Macht eine Einengung des Handlungsspielraumes anderer bewirken

2.1.2.3 Reflexive Kompetenz

Kompetenz, so haben wir erfahren, führt zu einer Erhöhung des Wettbewerbsvorteils und erhöht so die Chancen zu gewinnen, bzw. am Markt zu bestehen. So klar und eindeutig es erscheint, dass der oder die Kompetente „besser“ als der oder die weniger Kompetente ist, so klärt es keineswegs die Frage, was Kompetenz ist. Kompetenz im Zusammenhang mit Wettbewerbsfähigkeit ist also reflexiv: ich bin dann kompetent, wenn der oder die andere weniger Kompetenz aufzuweisen hat als ich selbst.

Le Boterf kommt nun zu dem Schluss, dass *„kompetent [...] demnach jene Person [ist], die dazu in der Lage ist, rechtzeitig jene Kompetenzen zu entwickeln, die zur*

Bewältigung einer komplexen beruflichen Situation erforderlich sind.“ (NIGSCH, 1999: 18) Le Boterf versteht die Schaffung von Kompetenz als eine Kombination von, wie er es sagt, inkorporierten Ressourcen und Ressourcen aus der Umwelt. Inkorporierte Ressourcen meint die, dem Individuum eigene Fähigkeiten, die aus persönlichen Erfahrungen, persönlichen Qualitäten und anderen Kenntnissen entwickelt wurden. Die Ressourcen der Umwelt hingegen meinen sowohl objektiviertes Wissen, wie etwa Datenbanken und auch (berufliche) Beziehungen oder anders ausgedrückt WissensträgerInnen in einem gewissen Nah- und Erreichbarkeitsverhältnis des Individuums. Die kombinatorische Nutzung dieser Ressourcen schafft Kompetenz. So unterscheidet Le Boterf ganz klar zwischen Ressourcen, die Kompetenz schaffen und Kompetenz selbst. Eine Ausbildung ist somit keine Kompetenz, sondern ermöglicht Kompetenz, indem sie das inkorporierte Wissen einer Person fördert. Die Folgen aus dieser Sicht sind, dass Kompetenz in dem Sinn nicht gelehrt und gelernt werden kann, sondern „lediglich“ ein günstiger Rahmen geschaffen werden kann, um selbige auszubilden.

Bateson (BATESON, ⁷1999: 384ff) bezeichnet diese Form von Lernen in seinen logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation als Lernen III: Es werden Prämissen, Gewohnheiten bzw. Regeln und Überzeugungen gebildet, die Lernen II fördern, das heißt, es werden Prämissen aufgebaut, die eine Korrektur von Menge an Alternativen oder eine Veränderung in der Interpunktion der Erfahrung (Ähnlichkeit zwischen einem Befehl und einem Hilfeschrei) fördern. Um auf die reflexiven Mechanismen nach LeBoterf zurück zu kommen, bedeutet Kompetenz, die Schaffung von förderlichen Prämissen/Ressourcen, um in Zukunft kontext- und situationsunabhängig Kompetenz/Ressourcen freizumachen. In Bezug auf soziale Kompetenz heißt das, dass soziale Kompetenz nicht im Verhalten trainiert werden kann: Weder durch Worte oder durch Verhaltensanweisungen, die einem durch TrainerInnen oder durch Bücher vorgeformt in den Mund bzw. in die Knochen gelegt werden, sondern, um mit Bateson zu gehen, nur durch eine Veränderung der inneren Regeln und Gewohnheiten zu erreichen ist, um flexibel handeln zu können.

2.2 Arbeitsdefinition Soziale Kompetenz

Sucht man nach Definitionen von Sozialer Kompetenz, findet man in der Literatur zwei unterschiedliche Herangehensweisen, die gleichzeitig einhergehen mit der von Nigsch angesprochenen „Leerformel“. Zum einen findet sich unter „sozialer Kompetenz“ eine Aufzählung von Begriffen, die schlagwortartig verwendet werden, nicht zuletzt weil sie alt bekannt sind:

So finden sich darunter u.a.:

Kontaktfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Rollen- und Perspektivenwechsel, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit.

Schlagworte, die sich verkaufen lassen und die insgesamt wohl als wünschenswert eingestuft werden können. Selten kommt hierbei eine theoretische Überlegung bzw. ein Konzept durch.

Schuler und Barthelme betonen die Schwierigkeit einer konzeptionellen Abgrenzung zu den Fähigkeiten, die sozialer Kompetenz zugeordnet werden. *„Beim Versuch, den Definitionsumfang zu bestimmen, stellt man fest, dass es häufig zu Überschneidungen mit Konstrukten, wie Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit kommt.“* (SCHULER; BARTHELME in SEYFRIED,1995: 83f.)

Sucht man nach Definitionen abseits der einzelnen Elemente des Begriffs selbst so findet man u.a.:

„Ausmaß, in dem ein Individuum fähig ist, in seinem sozialen Umfeld selbstständig zu handeln“ (BROCKHAUS nach FAIX;LAIER, ²1996: 62)

So präzise diese Definition klingt, so wenig hilft sie doch weiter, bleibt doch der Begriff des „Ausmaß“ unklar, zumal es scheinbar darin Unterschiede gibt, vor allem im Bereich der Selbstständigkeit.

Zimmer (STANGL, 2001) stellt fest, dass die Schwierigkeit einer klaren Definition aus seiner Sicht vor allem daran liegt, dass der Begriff nicht nur der Sicht des

Individuums, sondern auch der Sicht der jeweiligen Situation und den darin liegenden sozialen Anforderungen Rechnung tragen müsste.

Durchleuchtet man die Definition des Begriffs der sozialen Kompetenz historisch, findet man die Anfänge großteils in der psychologischen Literatur im Zusammenhang mit der Entwicklung des Kindes und zur Bestimmung geistiger Behinderung. Dies scheint auf den ersten Blick überraschend, auf den zweiten Blick jedoch logisch und einleuchtend, da eine Vielzahl jener Elemente sozialer Kompetenz, wie sie u.a. vorab benannt worden sind, vermeintliche „Basisfähigkeiten“ menschlichen Handelns sind, für deren Schulung unsere Elterngeneration in aller Regel weder Geld gezahlt noch Schulungsbedarf ausgemacht hätten, macht aber doch offenkundig, was mit einem unterschiedlichen Grad des Ausmaßes in Bezug auf Selbstständigkeit gemeint sein kann.

In den 70ern wurde soziale Kompetenz mit Sozialverhalten gleichgesetzt und stellte wiederum im Bereich der Behinderungen Themen wie etwa *„Rollenübernahmefähigkeit, Perspektivenübernahme und angemessene Problemlösungsstrategien“* (STANGL, 2001) in den Mittelpunkt. Die Effektivität des Verhaltens nimmt hierbei schon eine bedeutende Stelle ein, wobei sie als kurz- bis langfristige positive Konsequenz gefasst wird. Nach Zimmer (vgl. STANGL, 2001) liegt die Schwierigkeit der Definition sozialer Kompetenz in deren sozialen Einbettung: So erscheint ein Verhalten in einer Kultur einmal als kompetent und in einer anderen Kultur als inkompetent.

Tajfel (1952) (STANGL, 2001) versteht unter **Sozialer Inkompetenz**, dass innere Zustände (drives) äußeren Gegebenheiten (needs) gegenüberstehen und diese drives durchgesetzt werden ohne Rücksicht auf gesellschaftliche Normen.

Gardner (GARDNER, 1994) nennt soziale Kompetenz soziale Intelligenz und stellt sie in seiner Theorie der vielfachen Intelligenz anderen Intelligenzen, wie etwa der linguistischen und der räumlichen Intelligenz gleich. Für Gardner stellt sich soziale

Intelligenz als intrapersonelle⁴ und als interpersonelle⁵ Intelligenz und als, wie er es nennt, spirituell-existenzielles Vermögen⁶ dar.

Bei Greenspan und Gransfield (STANGL, 2001) ist soziale Kompetenz ebenfalls in einem Modell eingebettet, nämlich in dem der Generellen Kompetenz, zu der neben der sozialen auch die instrumentelle Kompetenz zählt. Beide Teilkompetenzen besitzen eine spezielle Art der Intelligenz: die instrumentelle Kompetenz zeichnet sich durch konzeptuelle Intelligenz und Informationsverarbeitung aus, während soziale und praktische Intelligenz bei der sozialen Kompetenz angesiedelt ist.

Ulrich und Ulrich (1978-80) (STANGL, 2001) weisen in ihren 7 Charakteristika unter anderem auf einen weiteren interessanten Aspekt der sozialen Kompetenz hin, nämlich den Spielraum und die Regeln sozialer Strukturen und Einrichtungen zu analysieren und in das eigene Verhalten einbeziehen zu können. Besonders interessant ist hier die Erwähnung eines Spielraums innerhalb der Grenzen und Regeln. Soziale Kompetenz als Verständnis für Regeln und Normen und deren Auslegung und Anwendung.

Hansson, Jones und Carpenter (1984) und Kugler und Hansson (1988) (STANGL, 2001) definieren soziale Kompetenz vorwiegend durch die Fähigkeit, Beziehungen zu anderen Personen aufzubauen, weiterzuentwickeln und aufrechtzuerhalten.

Edinsel (EDINSEL, 1998) gliedert soziale Kompetenz wiederum in vier wesentliche Bereiche:

⁴ Unter intrapersonelle Intelligenz versteht Gardner, die Fähigkeit sich selbst zu erkennen und sein eigenes Innenleben (Gefühle, Bedürfnisse) zu kennen.

⁵ Unter interpersonelle Intelligenz wird im weitesten Sinne Empathie verstanden, das „hineinfühlen in eine andere Person“

⁶ Dies beschreibt ein Maß an philosophischen Fertigkeiten, Fragen nach Grund und Grundsätzen und den Sinn des Lebens.

- Menschlicher Bereich – eine sozial verfügbare, gemeinschaftliche Kompetenz
- Zwischenmenschlicher Bereich – die Fähigkeiten eines Menschen im Rahmen einer Gruppe
- Innergesellschaftlicher Bereich – Soziale Kompetenz in Zusammenhang mit beruflicher Stellung
- Gemeinschaftlicher Bereich – ähnliche Einstellung betreffend

Einen Versuch, den unterschiedlichen Anforderungen und Gebrauch des Begriffs der sozialen Kompetenz gerecht zu werden versucht Scala (STANGL, 2001). In seinem Konzept geht er hierbei auf die Ebene MitarbeiterIn – Kunde, ChefIn – MitarbeiterIn und Team ein. So versteht er Soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation, die er auf sieben Ebenen erschließt:

1. **Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion:** die Fähigkeit selbst ein Teil einer Situation zu sein und sich gleichzeitig selber beobachten können.
2. **Soziale Diagnosefähigkeit:** Differenzierte (professionelle) Sichtweise auf soziale Situationen.
3. **Gesprächsführung:** unterschiedliche Typen von Gesprächen führen können (z.B. Beratung, Verhandlung, Konflikt).
4. **Teamfähigkeit:** eigene Bedürfnisse artikulieren und gleichzeitig die der anderen einbeziehen.
5. **Steuern von Arbeitsprozessen:** Bedeutung, Sinn und Anforderungsprofil unterschiedlicher Arbeitsprozesse zu kennen und diese optimal einsetzen.
6. **Organisationskompetenz:** sich in Organisationen zurechtfinden, verstehen und deren Basisqualifikationen fördern.
7. **Kompetenz in der Kommunikation mit neuen Medien:** Interaktionen unter Berücksichtigung neuer Medien gestalten.

Fasst man diese Modelle zusammen zeigt sich ein durchgehendes Konzept von einem Zusammenspiel von innerer und äußerer Wahrnehmung. (Vgl. Drives und Needs, Selbstwahrnehmung, -reflexion, intrapersonelle Intelligenz)

So könnte man auch sagen, dass „*Soziale Kompetenz die persönliche innere Realität mit der äußeren Realität verbindet*“, womit wir uns damit beschäftigen müssen, wie wir „die Realität“ wahrnehmen.

2.3 Soziologie und die Konstruktion von Wirklichkeit

In diesem Kapitel widme ich mich nun der wissenschaftlichen Argumentationslogik. So gehen wir der Frage nach, wie wir die Welt wahrnehmen und erkennen, was wir erkennen und so letztlich Realität bilden. Zentral hierbei ist die Frage, ob alles – wie der Konstruktivismus meint – konstruiert bzw. erfunden wird und wenn ja, was heißt das für den Begriff der sozialen Kompetenz, oder ob es eine Welt gibt, die objektiv fassbar ist und deren Wesen für alle auf die gleiche Art und Weise zu erkennen ist. So möchte ich in diesem Kapitel nun das teilweise schon skizzierte Theoriekonzept hinter dieser Arbeit weiter zeichnen und mit den vorangegangenen Ausführungen verknüpfen.

Die **interpretative Soziologie** geht der Frage nach, aus welcher Motivation Handlungen entstehen und deren Sinnhaftigkeit. Dahinter steht die Annahme, dass Menschen nicht zufällig etwas tun, sondern einen versteckten Sinn, eine versteckte Absicht verfolgen. So sollen in diesem Kapitel nun 3 Theorien vorgestellt werden, mit deren Hilfe folgende Aspekte erklärt werden können.

- Symbolischer Interaktionismus: Bedeutungsverleihung und Zuschreibung von Bedeutung.
- Konstruktivismus: Wie erzeugen wir Realität? Wie nehmen wir unsere Umwelt wahr.
- Kybernetik: Wechselwirkung von Selbst und Umfeld – Einbettung in Prozesse, Feedbackschleifen.

2.4 *Symbolischer Interaktionismus*

Der symbolische Interaktionismus nimmt in der Abhandlung über soziale Kompetenz eine zentrale Rolle ein, denn der Begriff geht auf eben diese Theorie zurück. Der symbolische Interaktionismus geht davon aus, dass soziale Kompetenz in der Phase der primären Sozialisation erlernt wird. Ganz im Sinne dieser Denktradition wird davon ausgegangen, dass in dieser Phase sowohl symbolische als auch kognitive Fähigkeiten im Rollenhandel erlernt werden (HOPPE, ³1993: 856).

Der Symbolische Interaktionismus beobachtet in Kommunikation neben der Ver- und Übermittlung direkt beobachtbarer Handlungen und sprachlichen Äußerungen auch versteckte, symbolische Bedeutungen. Hauptvertreter des Symbolischen Interaktionismus G.H. Mead meint, dass die Bedeutung von Zeichen weniger in den Zeichen selbst, sondern in der Wahrnehmung des/der BeobachterIn liegt. So erweitert Mead soziales Handeln von sinnhaft auf sinnverstehen. Nur wer imstande ist, so genannte „significant symbols“ – Zeichen, die für Handelnde eine gleiche Bedeutung haben – zu gebrauchen und zu verstehen, kann erfolgreich kommunizieren, im Sinne einer fortlaufenden Kommunikation. Interessant ist Mead's Ansatz von „I“ und „Me“, wobei „Me“ die Betrachtung des „I“ aus den Augen Anderer darstellt. Soziales Handeln nach Mead begreift eine Kommunikation zwischen „I“ und „Me“. Soziale Kompetenz könnte nun heißen, dass jener sozial kompetent ist, dessen „Me“ nahe am „I“ der andern KommunikationspartnerInnen liegt. Also, wenn die subjektive Betrachtung der anderen ähnlich/identisch ist, wie sich Person A in Form von „Me“ selbst sieht. „Me“ so Mead entsteht im Laufe der Sozialisation eines Menschen als Folge von Beobachtungen und Interaktion. So sind significant symbols überhaupt und infolge Gesellschaft erst möglich. Blumer stellt in seinen 3 Theoremen folgendes fest: **Die Bedeutung entsteht in Interaktionsprozessen (Theorem 2) und die Bedeutung ist als Folge wandelbar (Theorem 3)**. Bedeutung entsteht erst durch Interaktion, dass heißt, Außenwelt und Innenwelt sind nicht mehr getrennt von einander zu betrachten. In der „gemeinsamen“ Bedeutungszuschreibung innerhalb menschlicher Kommunikation ist nicht zuletzt die Übereinstimmung des „Me“ von Person A mit dem „I“ der Person B entscheidend. Im Sinne des symbolischen

Interaktionismus kann man sagen, dass soziale Kompetenz auch die Fähigkeit des „Me“ darstellt, das jeweilige Umfeld zu beobachten und wahrzunehmen: Einstellen auf die jeweilige Firmenkultur und bereits bestehende, gleichsam institutionalisierte Bedeutungszuschreibungen in einer bestehenden Gruppe.

2.5 Konstruktivismus

Der Konstruktivismus gilt als eine interdisziplinäre Diskussion, in die Erkenntnisse aus unterschiedlichen Disziplinen, wie z.B. der Psychologie, Philosophie, Sozialwissenschaft, Kybernetik zweiter Ordnung, den Neurowissenschaften, der Biologie usw. hineinfließen.

Im Sinne des interpretativen Paradigmas steht das Individuum und sein Handeln und im weiteren seine Handlungskonstruktionen im Vordergrund. Oft wird dem Konstruktivismus jedoch vorgehalten, dass er sich vom Individuum löst und das Handeln vom Menschen abstrahiert. Tatsächlich findet sich in diesem Ansatz ein gänzlich anderer Begriff des Handelns verglichen mit Webers traditionellen Begriff des Sozialen Handeln, bei welchem Handeln mit Interaktion und erkennen, verstehen und eingehen auf den Sinn des/der HandlungspartnerIn verbunden ist. Konstruktivistisch betrachtet ist Handeln das Erzeugen von Bedeutung, wie im weiteren Verlauf beschrieben werden soll.

Die Grundannahme des Konstruktivismus ist, dass Erkenntnis als Konstruktionsprozess zu verstehen ist und die Wirklichkeit das Produkt dieses Prozesses ist, d.h. die Wirklichkeit⁷ wird nicht gefunden oder etwa abgebildet, sondern sie wird von einem/r BeobachterIn operativ erfunden/erzeugt, bzw. etwas deutlicher ausgedrückt: „*Die Umwelt, die wir wahrnehmen, ist unsere Erfindung*“. (FOERSTER, 1993: 26). Das wiederum heißt, dass der Eindruck, den der/die BetrachterIn von der Realität erhält, von ihm/ihr geprägt wird. Vorzustellen wie das

⁷ Korrekterweise ist die Bezeichnung „die“ Wirklichkeit aus konstruktivistischer Sicht falsch, gemeint ist jedoch die selbst erzeugte.

Tragen unterschiedlich gefärbter Brillen oder einem speziellen Filter auf einem Kameraobjektiv: Ich sehe, was ich sehen will. Ich sehe, was für die Aufrechterhaltung meiner Realität nützlich und wichtig ist. Das Kriterium im Konstruktivismus lautet nicht, ob gewisse Dinge wahrhaftig sind, sondern ob sie nützlich für die Realitätskonstruktion sind.

Ausgehend von Maturans Begriff der Autopoiesis erfindet sich der Mensch immer wieder selbst neu. Bleiben Maturana und Varela stark biologisch orientiert und führen den Begriff der Autopoiesis über ontologische Ansätze ein, so will ich nun einen Schritt weitergehen. Autopoiesis, die andauernd Selbstreproduktion führt zu einer Reproduktion der inneren, mentalen Landkarte. Erzeugen sich die Zellen immer wieder neu, und verschwindet die Grenze zwischen Erzeuger und Produkt und kommt in einen immerwährenden Fluss, so reproduzieren sich auch die (individuellen) Einstellungen, in unserem Fall als Werte und innere Bilder benannt, immer wieder neu, quasi selbsterfüllend, einem Filter gleichend, der die individuelle Wirklichkeit der Person aufrecht erhält. In diesem Prozess ist das Individuum operativ geschlossen, selbstreferentiell und von seiner Struktur determiniert. Maturana und Varela meinen dazu: *„Bei den Interaktionen zwischen dem Lebewesen und der Umgebung innerhalb dieser strukturellen Kongruenz determinieren die Perturbationen der Umgebung nicht, was dem Lebewesen geschieht; es ist vielmehr die Struktur des Lebewesens, die determiniert, zu welchem Wandel es infolge der Perturbation in ihm kommt.“* (MATURANA; VARELA, ¹¹1987: 106)

In diesem Zusammenhang sei auf die Gehirnforschung und den sogenannten somatischen Marker nach Damasio (SEIDL, 2004: 9) verwiesen, wonach Erlebnisse mit dem dazugehörigen Gefühl abgespeichert werden. Bei Veränderung bezieht das Gehirn diese Erinnerungen bzw. Marker und bindet sie so entsprechend in die Struktur ein.

Diese unsere Erfindung der Wirklichkeit, um es mit Foerster zuzusagen, geht strukturelle Koppelungen mit Eindrücken anderer selbstreproduzierenden Systeme ein, die helfen, ihre Wirklichkeit zu stützen. Anderes ausgedrückt: Ein Mensch sucht Verhalten bzw. andere Menschen, die seine Wahrnehmung der Wirklichkeit,

seine „Erfindung“ stützen bzw. gleichsam auch rekursiv unterstützt. Maturana/Varela bezeichnen dies als strukturelle Koppelungen dritter Ordnung. Wenn diese andauernd sind, als soziales System. Kommunikation so Maturana/Varela ist wiederum ein spezifisches Verhalten, das aus sozialen Koppelungen resultiert, welches Verhalten gegenseitig koordiniert. (SEIDL, 2004: 210f.).

Wenn Watzlawick sagt, dass „*die sogenannte Wirklichkeit das Ergebnis von Kommunikation [ist]*“ (WATZLAWICK, ²⁸2002: 7), so stellen Maturana/Varela (MATURANA; VARELA, ¹¹1987) fest, dass Sprache selbst eine Koppelung innerhalb eines Systems darstellt. Vor allem aber ist Kommunikation ein Prozess der Komplexitätsreduktion, der „*etwas heraus und [...]anderes beiseite [lässt]*.“ (LUHMANN, ⁷1999: 194f, Hervorhebung im Original) Wir kennen alle den Ausdruck „die gleiche Sprache sprechen“ als Ausdruck, dass wir einander gut verstehen, anders ausgedrückt, dass wir „gut gekoppelt“ sind und unsere Reproduktion unserer inneren, mentalen Landschaft rekursiv konstruktiv wirkt. Daraus ergibt sich folgende Schlussfolgerung, dass – in unserem Fall – die Führungskraft „soziale Kompetenz“ konstruiert und sie „findet“, wenn der/die MitarbeiterIn die Wirklichkeit der Führungskraft stützt. Das aber wiederum heißt, dass der/die Führungskraft ein inneres Kriterium besitzt, denn beobachtbar ist nur, was bezeichnet werden kann, also unterschieden zu anderen Gegenständen werden kann. (WILLKE, ²1996: 23)

Übertragen auf den Begriff der sozialen Kompetenz heißt das, dass wir nur dann **jemanden als sozial kompetent bezeichnen, wenn die Person unserer Vorstellung von sozialer Kompetenz entspricht.** Daraus ergibt sich wiederum das Hauptforschungsinteresse: Wie konstruieren Führungskräfte soziale Kompetenz. Welche Aspekte, welche Teilrealitäten sind wichtig, um das Konstrukt der sozialen Kompetenz aufrecht zuhalten. Oder anders gesagt: Nach welchen Eigenschaften, Kriterien suchen Führungskräfte, die nützlich zur Erhaltung ihrer

Teilrealität „sozial kompetente/r MitarbeiterIn“ sind. Welche Eigenschaften sind gemeinsam, welche unterschiedlich?⁸

2.6 Kybernetik

Die Kybernetik schließt stark an dem Konstruktivismus an und viele Ansätze sind bereits im vorigen Kapitel diskutiert worden. Was die Kybernetik für uns jedoch noch einmal interessanter macht, ist der Umgang von System und Umwelt besonders für nicht-triviale Maschinen. Foerster unterscheidet triviale Maschinen, die einer einfachen Logik folgen, nämlich dass ein Input A immer einen Output B erzeugt, zumindest solange diese Maschinen funktionieren. Somit sind triviale Maschinen vorhersagbar, geschichtsunabhängig und sowohl synthetisch deterministisch – es gibt also nur eine festgelegte Funktionsweise – als auch analytisch determinierbar. (FOERSTER, 1993: 245f.) Nicht-triviale Maschinen, zu denen der Mensch zählt, sind das genaue Gegenteil. Einem Input A folgt nicht immer ein Output B.

Foerster ordnet diesen Maschinen einen inneren Zustand zu, der nicht zuletzt geschichtsabhängig ist und eben den Output ändern kann. (FOERSTER, 1993: 247f.) Bildlich gesprochen kann man sich dies vielleicht in Form einer immer weiter drehenden Spirale vorstellen, in der der jeweilige Output auf den inneren Zustand wirkt, auf dessen Basis ein bestimmter Input verstanden wird und gemäß des Zustandes ein Output erfolgt, abhängig vom jeweiligen Zustand wiederum. In weiterer Folge wird das Feedback genannt. Seitens des Konstruktivismus wissen wir, dass wir sehen was wir sehen wollen und um es mit Foerster zu sagen, wir

⁸ In Anlehnung an Dubar (nach NIGSCH, 1999) muss weiters festgestellt werden, dass neben der individuellen Konstruktion von sozialer Kompetenz national unterschiedliche Definitionen – abhängig von Sozialisation, Arbeitsformen, Arbeitsbeziehungen – und auch unterschiedliche Definitionen je nach Unternehmen gelten, zumal die Personalrekrutierung neben der innerbetrieblichen Weiterbildung eine geeignete Möglichkeit bietet, Unternehmenskulturen zu etablieren.

wählen jene Störelemente der Umwelt⁹ aus, die die Ordnung des Systems erweitern. Da aber nun der innere Zustand über unseren Output entscheidet, heißt das umgekehrt, dass wir abhängig von eben diesem Zustand bestimmte Elemente aus der Umwelt aufnehmen oder eben nicht. Das Kriterium von „richtig“ wandelt sich bei nicht-trivialen Maschinen in „erwartet“. So ist eine (Re-)Aktion „richtig“ wenn diese von einer anderen Person in ähnlicher Weise erwartet worden ist. Jedoch, je erwartbarer ein Verhalten, desto trivialisierter ist die Maschine. Foerster sieht in dem Versuch der Trivialisierung die Entmündigung des Menschen. Bleibt die Frage, wie viel Trivialisierung ist erwünscht. Es gibt viele Bereiche, die bereits trivialisiert sind oder über die Sozialisierung geregelt sind: wenn man in ein Geschäft einkaufen geht, erwartet man VerkäuferInnen, die wiederum speziell agieren, ebenso in der Schule oder Universität wird von StudentInnen/SchülerInnen bzw. ProfessorInnen/LehrerInnen ein bestimmtes Verhalten erwartet, was man von einem/r VerkäuferIn nicht erwarten würde. Beziehungsweise: Stellt soziale Kompetenz ein Konzept eines trivialisierten Verhaltens dar? Ja, wenn Trainings Verhaltensweisen für bestimmte Situationen anleiten. Nein, wenn Trainings auf diesen, von Foerster erwähnten, inneren Zustand abzielen.

2.7 Konsequenzen für das Konzept von Sozialer Kompetenz

Zusammenfassend ergibt sich aus den geschilderten Theorien, dass der Mensch aufgrund der Bedeutung handelt, die er Dingen gibt. Diese Bedeutung und die Wahrnehmung der Umwelt im generellen ist seine Konstruktion. Die Bedeutung und Wahrnehmung der Umwelt ist abhängig von seinem inneren Zustand, der wiederum als Feedback seines Outputs gesehen werden muss.

⁹ Alle Elemente der Umwelt werden von einem System zunächst als Störung, als Irritation verstanden. Gemäß der jeweiligen inneren Landkarte bzw. des Codes des System werden einige Elemente jedoch gekoppelt, andere nicht.

Einer ähnlichen Frage, gehen Oesterdiekhoff und Hillmann in ihrem Buch „Die Verbesserung des menschlichen Zusammenlebens“ nach. Neben der Frage, inwieweit sich die Soziologie nicht nur der Analyse sozialer Systeme sowohl auf makro- als auch mikrosoziologischer Ebenen nachgehen sollte, sehen sie im Zusammenhang mit menschlichen Zusammenleben folgendes Problem: *„Das soziologische Problem liegt nicht in Egoismus plus Rationalität, wie simple Konzeptionen (Rational Man) annehmen, sondern im ubiquitären anthropologischen egozentrischen irrationalen Egoismus, dass heißt der systematischen Verkennung und Illegitimierung der Perspektiven und Interessen anderer, sowie in der Universalisierung und Legitimierung des egozentrischen Egoismus.“* (HILLMANN; OESTERDIEKHOFF, 2003: 23.) Das heißt, dass Eigeninteressen als gerechtfertigt dargestellt werden, sei es aus gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, usw. Bedingungen, die Interessen anderer jedoch als egoistisch eingestuft werden. So ist es zu erklären, dass trotz aller Theorien und „heilsamen“ Worte und Konzepte die Realität anders aussieht als sie gewünscht und mit Theorien und empirischen Ergebnissen fundiert ist. „Empirische Abstraktionen“ sind die Regel, „reflektierende Abstraktionen“ die Seltenheit. So fließen, vgl. auch Max Webers Begriff des „Sozialen Handelns“ im folgenden Kapitel, die Überlegungen und Interessen anderer zwar mit in die eigenen Handlungsmöglichkeiten ein, jedoch als reaktives Modell, das den eigenen Beitrag zur Konstruktion dieser Situation negiert. So wird das Verhalten anderer einbezogen, welches (Macht)Ansprüche rechtfertigt. Ein Mangel ist, so Hillmann und Oesterdiekhoff, an Empathie, Perspektivenübernahme und moralischen Urteilsvermögen festzustellen. (HILLMANN; OESTERDIEKHOFF, 2003: 27)

Was heißen aber nun all diese Theorien für den Begriff bzw. das Konzept der sozialen Kompetenz? Dass wir – mehr oder weniger aus individuellen, gesellschaftlichen Wertigkeiten bzw. Erlebnissen – soziale Kompetenz als ein Konglomerat von Werten und Bildern kreieren, mag gewisse Schwierigkeiten erklären, diesen Begriff zu definieren bzw. mag es so zu Problemen in unterschiedlichster Art kommen, wenn unterschiedliche Konstrukte aufeinander

stoßen. Was bedeutet aber die Theorie nicht-trivialer Maschinen des Konstruktivismus bzw. die innere Bedeutungszuschreibung zwischen „I“ und „Me“? Wenn Kommunikation – und somit auch soziale Kompetenz – ein andauernder Feedbackprozess ist, den wir aktiv – vergleiche Hillmann und Oesterdiekhoff – sowohl mit unserem Input (also der Bedeutungsgenerierung) als auch mit unserem Output gestalten und eigentlich als eine permanente Irritation verstanden werden muss, und folgerichtig ein und dieselbe sprachliche oder nicht-sprachliche Äußerung aufgrund eines anderen Inneren Zustands unterschiedlich wahrgenommen werden kann und entsprechend zu einem unterschiedlichen Output führen kann, heißt dann soziale Kompetenz zu allererst Selbstreflexion, bzw. „reflektierende Abstraktion“. Wenn wiederum der Innere Zustand, die Bedeutungszuschreibung zwischen „I“ und „Me“, struktur- und geschichtsabhängig und sowohl synthetisch als auch analytisch nicht determinierbar ist, ist soziale Kompetenz dann das Wissen der eigenen Struktur bzw. der aktuellen „Funktionsweise“, also des Wissens über den eigenen Inneren Zustand und die innere, mentale Landkarte?

2.7.1 Innerer Zustand

In der laufenden Diskussion wurden bisher immer wieder zwei Begriffe erwähnt, die bisher von mir nicht explizit durchleuchtet worden sind: innere, mentale Landkarte und vor allem innerer Zustand.

Als innerer Zustand kann seitens der Systemtheoretiker bzw. der Konstruktivisten Foersters Begriff der Geschichtlichkeit herangezogen werden, also der Output des vorangegangenen Inputs, der wiederum im System gespeichert ist und somit die aktuelle Operationsweise beschreibt. *„Schon daraus, dass der Beobachter als Mensch ein nicht-triviales, (für sich und andere) nur schwer durchschaubares psychisches System ist, folgt, dass eine unmittelbare und unvermittelte Beobachtung fremder Systeme nicht möglich ist.“* (WILLKE, ²1996: 24) Soweit so gut, aber was genau heißt „... für sich und andere nur schwer durchschaubar ...“ und weiters, was genau ändert sich im System Mensch, wenn sich der innere Zustand ändert? Im Zusammenhang mit Beobachtung weist Willke (WILLKE,

²1996: 19) auf innere Regeln und Werte als Kriterium der Einschränkung hin und fokussiert hierbei auf die impliziten, nicht bewussten, nicht-offenkundig-vor-einem-liegenden Regeln und Werten.

2.7.1.1 Exkurs: Werte und Normen/Regeln in der Soziologie

Der Begriff „Wert“ findet sich in vielen wissenschaftlichen Richtungen wieder, soll hier aber auf den Bereich der Soziologie beschränkt werden und hier vor allem auf den Bereich der immateriellen Werte. Werte werden zum einen als soziale Objekte beschrieben, die beim Individuum Attitüden auslösen, zum anderen als Selektionskriterien individuellen Handelns definiert. (FRIEDRICHS, 1968: 26) Diese handlungsleitenden Maßstäbe ergeben sich zum einen aus individuellen Bedürfnissen und von der Gesellschaft als wünschenswert erachtete Verhaltensweisen.

Talcott Parsons sieht Werte als *„gesellschaftliche Regulative im Individuum, als Beurteilungs- oder Entscheidungsstandards, die in früher Kindheit internalisiert werden“*. (FRIEDRICHS, 1968: 36) Somit bezeichnen Werte keine Objekte mehr, sondern einen internen Standard. Parson unterteilt Gesellschaft in 4 Systeme: (vgl. RICHTER, 2001 und FRIEDRICHS, 1968: 38f.)

- Kultursystem, welches aus **Werten**, Ideen und Symbolik besteht. Ziel ist es, dass das Individuum Orientierung findet. Diese Werte und Symboliken werden im Rahmen der Sozialisierung internalisiert und über das soziale System weitergegeben und institutionalisiert. Parsons sieht einen Konsens über Werte als Grundlage von Gesellschaft an. Das wiederum heißt, dass Werte den funktionalen Erfordernissen des sozialen Systems untergeordnet sind. So sind gewisse Werte wie eine Erhaltung des Systems, Stabilität o.ä. vorgegebene Meta-Werte. (FRIEDRICHS, 1968: 49)
- Sozialsystem hält soziale Rollen und **Normen**, also konkrete Verhaltensregeln für soziales Handeln, die Verbindlichkeit schaffen. Diese Verbindlichkeiten schaffen wiederum Erwartungen und Erwartbares und sollen so für Ordnung und Integration zwischen mehreren Akteuren sorgen.

- Persönlichkeitssystem: Individuelle Motive fördern Zielerreichung und Bedürfnisbefriedigung
- Organismus: körperliche Anpassung.

Die kurze Ausführung der Parsons'schen Handlungstheorie soll einen kurzen Überblick über Werte und Normen geben und deren Unterschied. Da nicht jede Vorliebe einen Wert darstellt, beispielsweise in der Auswahl des Essens, wurde als allgemeine Definition folgende aufgestellt:

„Werte sind bewusste und unbewusste Vorstellungen des Gewünschten, die sich in Präferenzen bei der Wahl zwischen Handlungsalternativen niederschlagen.“ (Morris in FRIEDRICHS, 1968: 73)

Normen wiederum sind konkrete Verhaltensregeln. *„Werte dienen der Legitimation von Sanktionen und gehen daher in Normen mit ein.“* (FRIEDRICHS, 1968: 113)

Wichtig ist, dass Werte hierarchisch geordnet sind (Albert in FRIEDRICHS, 1968: 98, FRIEDRICHS, 1968: 116) und es Werte unterschiedlich hoher Hierarchiestufen gibt. Innerhalb dieser Wertehierarchie kann es zu Konflikten kommen. Zum einen bei unterschiedlichen Werten innerhalb einer sozialen Rolle, aber auch zwischen Werten aus unterschiedlichen sozialen Rollen. Vergleiche hierzu auch Inter- und Intrarollenkonflikte.

Klar ist aber auch, dass Parsons Theorie auch neue Unschärfen in der Abgrenzung von Werten zu Begriffen wie Motivation und Zielen geschaffen haben.

In Abgrenzung zu **Attitüden** kann gesagt werden, dass Werte Attitüden beeinflussen, aber nicht umgekehrt. (FRIEDRICHS, 1968: 79) Werte sind jedoch durchaus mit mehreren Attitüden verknüpft. Vergleiche hierbei Mehrdimensionale Untersuchungsverfahren im Forschungsprozess

Motivation gilt im Vergleich zu Werten als stärker mit individuellen Affekten besetzt und ist weniger stabil auf Veränderungen.

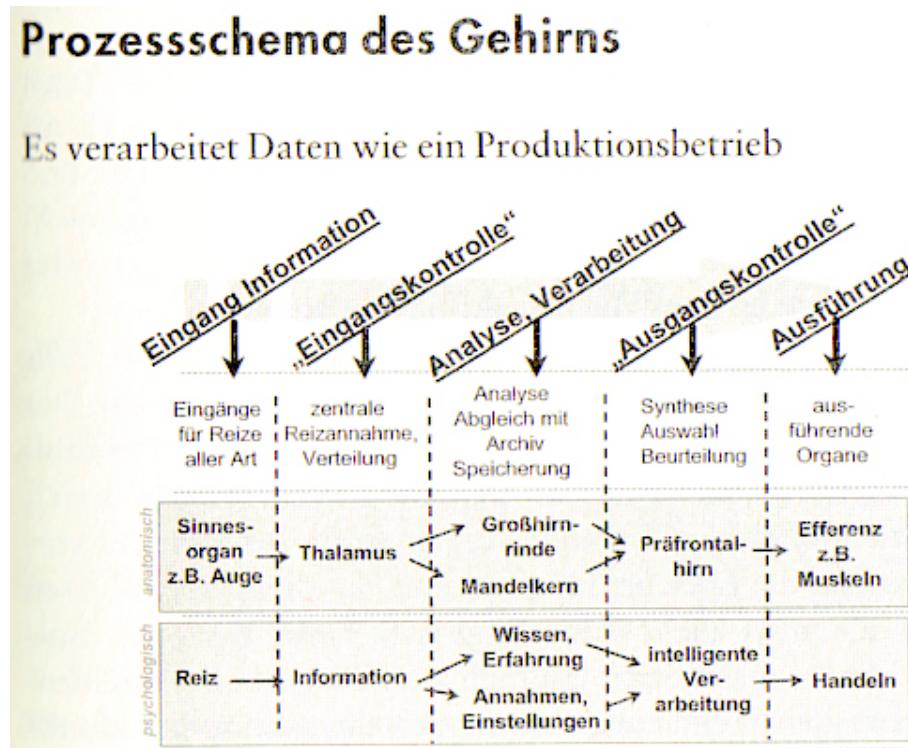
Ziele werden gegenüber Werten (wünschenswertes) oftmals als „konkret und individuell Gewünschtes“ beschrieben. (FRIEDRICH, 1968: 92)

Zurückkehrend auf Willke kann nun festgestellt werden, dass Werte und Normen – gleich ob sie ausgedrückt werden oder nicht – Kommunikation beeinflussen und in weiterer Folge mit dem Inneren Zustand nicht-trivialer Systeme verbunden sind.

Soweit ist dies auch noch keine überraschende, geschweige denn neue Erkenntnis. Interessant wird es jedoch, wenn wir uns der Gehirnforschung widmen. „Sobald Gedächtnisinhalte für uns irgendeine Bedeutung haben, können wir sie nur in Verbindung mit einer Gefühlsqualität „denken“. [...] So gesehen beurteilen wir die Welt um uns herum grundsätzlich mit Bezug auf uns, wir nehmen sie persönlich.“ (SEIDL, 2004: 12, Hervorhebung im Original.) Hinzu kommt, dass unsere Emotionen schneller sind als unser Verstand. (SEIDL, 2004: 32) Um nicht zu sehr auf das Gehirn und seine Funktionen einzugehen, sei an dieser Stelle an Seidl und Spitzer verwiesen. Interessant für uns und für die Frage, was sich ändert, wenn sich der Innere Zustand ändert, ist, dass in einem Kommunikationsprozess unsere Emotionen schneller als unsere Logik arbeiten, bzw. wir eine schnellere Rückmeldung von den ausgelösten Emotionen erhalten, als von unserem Verstand und Denken. Für Seidl ist dies auch aus der Phylogenese, der Entwicklung des Gehirns, ablesbar: Die Weiterentwicklung des Gehirns zu abstrakten Denken ist eine verhältnismäßig junge Errungenschaft. Dadurch dass die Bedeutung von Gefühlen für unser Handeln für eine längere Zeit wichtiger war und somit strukturell länger verankert ist, werden auch heute Gefühle als „stärker“ als der Verstand wahrgenommen bzw. „überwältigen“ uns auch trotz besseren Wissens. (SEIDL, 2004: 55f)

Auch schreibt Seidl der persönlichen Geschichte bzw. der Strukturdeterminiertheit eine hohe Bedeutung zu. Er entwickelt daraus ein Konzept der emotionalen Intelligenz, also wie das Gehirn emotional lernt und man Spontanreaktionen aufgrund von Emotionen solange regulieren kann, bis der Verstand eine bessere Reaktion gefunden hat. Grundlage seines Konzepts ist das Bewusstsein über bestimmte emotionale Marker und in Folge deren Veränderung.

Nachstehende Grafik soll die Funktionsweise des Gehirns veranschaulichen. Deutlich ist die parallele Verarbeitung und Analyse erkennbar.



(Grafik SEIDL, 2004: 41)

Im Zusammenhang mit Kommunikation und ihrer Auswirkungen kann man natürlich auch nicht an Watzlawick und seiner Theorie der Paradoxien vorbei. „Eine Paradoxie lässt sich als ein Widerspruch definieren, der sich durch folgerichtige Deduktion aus widerspruchsfreien Prämissen ergibt“ (WATZLAWICK, 2002: 171, Hervorhebung im Original) Auch Bateson greift in seiner Theorie des double bind die Widersprüchlichkeit zweierlei Regeln und unterschiedlicher Kontexte in der Kommunikation auf. (BATESON et. al, 1999: 289) Paradoxien und double bind kennen wir in positiver Ausprägung als Humor, Wortwitz u.ä., nämlich dann wenn es uns gelingt, die unterschiedlichen Prämissen, die unterschiedlichen Kontexte von einer Metaebene zu betrachten und deren gemeinte Bedeutung zu erkennen. Es sei abermals an dieser Stelle auf Watzlawick und Bateson verwiesen, wie genau es sich auswirkt, wenn der Schritt

auf die Metaebene, also das Thematisieren des verbal und/oder nonverbal kommunizierten, selbst durch einen Widerspruch verboten wird.

Zusammenfassend aber können wir folgendes festhalten: Signale werden von einer Person aufgenommen, gemäß ihrer Geschichte, also zum einem ihrem **aktuellen Gefühlszustand** nach (der wiederum Produzent und Produkt vorangegangener Kommunikation ist), weiters gemäß den vorhandenen **emotionalen Markern** und ihren **Erfahrungen** und verändern so ihren Inneren Zustand, ihre aktuelle Selbstreferenz. Treten weiterhin in der Kommunikation unerwartete Widersprüche in Form von double bind und Paradoxien auf, die aktuell nicht gelöst werden können, also der Schritt auf die Metaebene nicht möglich ist, „erschüttert“ es das System noch mehr. Mit anderen Worten, je entgegengesetzter die Konstruktionen der KommunikationspartnerInnen, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass der Innere Zustand in negativer emotionaler Weise erschüttert wird.

2.8 Vergleich mit bestehenden soziologischen Konzepten

Neben der Klärung des Begriffs der Sozialkompetenz stand immer die Frage nach dem neuen Aspekt dieses Begriffs im Raum. Worin unterscheidet sich beispielsweise soziales Handeln von Sozialer Kompetenz. Oder ist es tatsächlich nur eine verkaufbare, marktgerecht verarbeitete Variation bestehender Theorien.

2.8.1 Soziales Handeln

„Handeln“ soll dabei ein menschliches Verhalten (einerlei ob äußeres oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen, wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden. „Soziales“ Handeln aber soll ein solches Handeln heißen, welches seinen von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten a n d e r e r bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist.“ (WEBER, ⁵1980: 1; Hervorhebung im Original, Anm.)

Wichtig hierbei ist, dass Handeln einen Sinn, einen Zweck erfüllt, dieses jedoch nicht sichtbar sein muss. Das heißt, dass Handeln auch aus Denken bestehen kann. Werden in diesem Denken andere Menschen berücksichtigt, dann reden wir von sozialem Handeln. Soziales Handeln meint letztlich ein aufeinander sinnbezogenes Handeln mehrerer Menschen. Weber führt weiters die Begriffe „aktuelles verstehen“ und „erklärendes verstehen“ ein. Unter „aktuellem verstehen“ meint Weber, dass für eine/n BeobachterIn der Sinn in einem Verhalten sichtbar wird und er sodann von Handeln sprechen kann. Von „erklärendem Verstehen“ sprechen wir, wenn wir wissen warum jemand gerade das tut, was er tut – was ist die Motivation. Hierbei wird auch Vorwissen außerhalb der jeweiligen Situation befindend eingebracht. So ist Sinn sowohl als durchschnittlicher Sinn von Handelnden als auch als konkret historisch diese Person betreffend zu verstehen, bzw. als Ableitung von Idealtypen. Daraus ergibt sich eine „Einbeziehung anderer Menschen“ nach Weber unter folgenden Gesichtspunkten:

„Wie jedes Handeln kann auch das soziale Handeln bestimmt sein 1. zweckrational: durch Erwartungen des Verhaltens von Gegenständen der Außenwelt und von anderen Menschen und unter Benutzung dieser Erwartungen als „Bedingungen“ oder als „Mittel“ für rational, als Erfolg, erstrebte und abgewogene eigene Zwecke, - 2. wertrational: durch bewussten Glauben an den – ethischen, ästhetischen, religiösen oder wie immer sonst zu deutenden – unbedingten Eigenwert eines bestimmten Sichtverhaltens rein als solchen und unabhängig vom Erfolg, - 3. affektiv, insbesondere emotional: durch aktuelle Affekte und Gefühlslagen, - 4. traditional: durch eingelebte Gewohnheit“ (WEBER, ⁵1980: 12)

Gelingt es, dass mehrere Menschen ihr Handeln sinnhaft aufeinander abstimmen, so sprechen wir von einer sozialen Beziehung.

Wie steht nun soziales Handeln zur sozialen Kompetenz? Gemeinsam ist sicherlich, dass beide Konzepte die Einbeziehung anderer Menschen in die eigenen Überlegungen einbeziehen und darauf abstimmen. Gibt es bei Weber

jedoch „Handeln“ und „soziales Handeln“ als Gegensatzpaar, also entweder ich beziehe andere Menschen in meine Überlegungen ein und orientiere mich danach oder eben nicht, so versuchen klassische Konzepte von sozialer Kompetenz hingegen die Art und Weise des sozialen Handelns zu beschreiben und zu bewerten. Demnach gibt es Menschen die gut oder weniger gut sozial handeln können. Und das ist vielleicht genau der Punkt: Teamfähigkeit z.B. ist sicherlich soziales Handeln, da eine Abstimmung meines Tuns auf das Tun der anderen von Nöten ist, um diese spezielle soziale Beziehung aufzubauen, die letztlich allen zugute kommen soll. Es ist aber lediglich ein Aspekt, eine Qualität von sozialer Kompetenz. So kann jemand sehr wohl sozial handeln, muss aber nicht zwangsläufig Teamfähig sein. Auch bezeichnet Kompetenz immer eine Effizienz bzw. eine besondere Stärke: sozial handeln zu können alleine ist nicht genug. Was ist die jeweilige Stärke darin und worin unterscheide ich mich von anderen. Anders ausgedrückt, um eine Kompetenz im sozialen Handeln zu erlangen müsste ich besser sozial handeln als andere. Im Sinne eines formalen als auch im Sinne einer kontextgebunden bzw. reflexiven Kompetenzbegriffes, unternimmt soziale Kompetenz nicht zuletzt den Versuch den Bereich des sozialen Handelns in Qualitätsstufen zu unterteilen. Dies liegt im Begriff selber: egal ob ich nun theoretisch ein Diplom erwerben kann (formale Kompetenz), oder ich mich in einer bestimmten Situation als kompetent erweise (kontextgebundene Kompetenz) oder ob mir zugemutet wird, dass ich die notwendigen Kompetenzen habe, selbige zu entwickeln (reflexive Kompetenz), so wird mein (soziales) Handeln bewertet und versucht, messbar zu machen.

Sozial kompetent zu sein, heißt u.a. auch eigene Ideen in die Gruppe einzubringen und gegebenenfalls durchzusetzen. Handelt eine Person dann immer noch sozial im Weberschen Sinn? Ja, da sie die anderen Gruppenmitglieder in ihren Überlegungen einbezieht, was allerdings im Rückschluss nicht heißt, dass jemand der sozial handelt auch sozialkompetent z.B. im Sinne von kooperationsbereit ist. Dass heißt, dass die Person sozial gehandelt hat, aber darin keine Sozialkompetenz bewiesen hat. Mobbing zum Beispiel ist durchaus rational, zweckmäßig und sinnhaft auf das Handeln anderer

MitarbeiterInnen bezogen. Jedoch von sozialer Kompetenz wird hierbei kaum jemand sprechen. Eine Führungskraft kann sehr wohl sozial in ihren Entscheidungen handeln, zugleich aber wenig soziale Kompetenz aufbringen, zumal gerade in komplexen Systemen sich die Frage nach der Einbindung welcher anderer Menschen stellt: alle MitarbeiterInnen, die Firma – wer ist die Firma –, die Geschäftsführung?

Eine sozial kompetente Person handelt zweifelsfrei sozial im Weberschen Sinn, egal ob sie sich situationsbezogen kompetent in Empathie, Konfliktlösung oder auch im Einbringen ihrer Interessen in einem Team zeigt.

Eine Person, die sozial handelt, erweist sich jedoch nicht unbedingt als sozial kompetent, denn „Soziales Handeln“ erhebt im Gegensatz zu „Sozialkompetenz“ keinen Anspruch das Handeln selber zu bewerten, sondern lässt einzig darauf schließen, inwieweit eine fortlaufende Kommunikation¹⁰ – verbal als auch nonverbal – stattgefunden hat. Ob nun Streiterei in der Familie, Mobbing in der Firma oder letztlich Krieg zwischen Staaten: das Handeln ist sehr wohl aufeinander abgestimmt. Anders ausgedrückt, eine vermeintlich sozial inkompetente Person handelt durchaus sozial im Weberschen Sinn. Stellt soziale Kompetenz einen gemeinsamen und z.B. für eine Gruppe förderlichen Nutzen dar, so bleibt die Frage des Nutzens im Rahmen des „Sozialen Handelns“ offen. Klärt „Soziales Handeln“ das WAS wir tun, so bezeichnet soziale Kompetenz das WIE wir es tun, und ist lediglich eine Ausprägung, eine Qualität von sozialen Handeln.

¹⁰ Vgl. Watzlawick: Man kann nicht nicht kommunizieren.

3 Definition von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Ein weiterer Begriff, der seit Beginn dieser Arbeit von mir verwendet wird ist der Begriff KMU. Da es nicht der wesentliche Aspekt dieser Arbeit ist sich mit den Eigenheiten von KMU zu beschäftigen stütze ich meine Definition vorwiegend auf Clasen (CLASEN, 1992), der im Rahmen seiner Dissertation über Krisen in KMU sich unter anderem näher mit den definitorischen Aspekten beschäftigt hat¹¹.

Nach Clasen können Klein- und Mittelunternehmen nicht als eine kleinere Variante von Großunternehmen gesehen werden, sondern weisen sehr wohl eigenständige und typische Merkmale auf. So werden sowohl qualitative als auch quantitative Merkmale unterschieden:

3.1 Qualitative Merkmale

- Der/Die UnternehmerIn als wesentliche/-r EigenkapitalgeberIn und somit RisikoträgerIn.
- Die Persönlichkeit des/r Unternehmers/-in als Firmenprägung.
- Persönliche Beziehungen zu den Kunden als auch vermehrte Kontakte zwischen MitarbeiterInnen und UnternehmerIn.
- Geringer Formalisierungsgrad und Zentralisierung der Entscheidungen bei UnternehmerIn.
- Kurzfristige Orientierung.
- Erstellung von individuellen Lösungen.

¹¹ Allein aufgrund der Menge an Definitionen in der Literatur – bereits 1980 fanden sich 200 unterschiedliche Definitionen vor – sprengt eine ausführlichere Bearbeitung den Rahmen dieser Arbeit. (CLASEN, 1992: 15f.)

3.2 Quantitative Merkmale

Auch die Definition von KMU aufgrund quantitativer Merkmale erscheint schwierig. Gibt es zwar seit 17.6.1997 seitens der EG/EU eine allgemeingültige Definition, wonach mittlere Unternehmen maximal 250 MitarbeiterInnen beschäftigen und einen Jahresumsatz von höchstens 40 Mio. €¹² erzielen und kleine Unternehmen maximal 50 MitarbeiterInnen beschäftigen und einen Jahresumsatz von höchstens 7 Mio. € haben, so kann dem Schreiben der steirischen Wirtschaftskammer entnommen werden, dass auch noch anderslaufende Definitionen im Umlauf sind.¹³ (WIRTSCHAFTSKAMMER STMK., 2000) Weiters müssen KMU ein Unabhängigkeitskriterium erfüllen, wonach maximal bis zu 25% „des Kapitals oder der Stimmanteile im Besitz von einem oder mehreren Unternehmen gemeinsam stehen [dürfen], welche die Definition der KMU bzw. der kleinen Unternehmen nicht erfüllen“. (WIRTSCHAFTSKAMMER STMK., 2000)

Die Eigenheiten von KMU kommen nach Clasen vor allem in Krisenzeiten zum Tragen. So kann aufgrund der oben genannten vorwiegend qualitativen Merkmale keine direkte Ableitbarkeit des Krisenverhaltens von Großunternehmen auf KMU gezogen werden, zumal Eigentümer in KMU eine Doppelbelastung des/der Eigentümers/-in und des/der Unternehmensführung tragen. In seinem Schema der Feststellung der Krisengefährdung unterscheidet Clasen zwei Bereiche des Unternehmens, den der Inwelt und den der Umwelt. (CLASEN, 1992: 30) Im Bereich der Inwelt ist neben der Struktur des Unternehmens auch der Typus des/der Unternehmers/-in von Bedeutung. Gerade dieser Punkt ist für diese Arbeit von Bedeutung, denn so Clasen, sind weniger das Fachwissen und die Qualitäten des/der Unternehmers/-in in Sachen „Führungsqualitäten“ sondern vielmehr

¹² Eine neue Definition von 8.5.2003, gültig seit Jänner 2005, hebt die Umsatzgrenze auf 50 Mio. € maximal für mittlere Unternehmen und 2 Mio. € für kleinste Unternehmen. Als Gründe hierfür werden Wachstumssteigerung und Mehrbeschäftigung angegeben (WKO, http://portal.wko.at/dst_SZ_Details.asp?SNID=42023)

¹³ CLASEN beispielsweise hatte 1991 noch eine Definition von KMU in Österreich mit 499 MitarbeiterInnen als Obergrenze für mittlere und 50 Mitarbeiter als Grenze für kleine Unternehmen. (Mugler nach CLASEN, 1991: 21)

dessen/deren Werte für das Unternehmen von Bedeutung. So erforschte die STRATOS-Group (STRATOS Group 1990 nach CLASEN, 1992: 32) den Zusammenhang zwischen Unternehmenstyp bzw. den Werten des/der Unternehmers/-in in Verbindung zum Erfolg und der Leistung des KMU, gemessen an Cash-Flow und Umsatz des Unternehmens. In dieser Untersuchung wurden 4 Idealtypen generiert und konnten in Korrelation zu der Leistung der Unternehmen gesetzt werden: Allrounder, Pionier, Organisator und Routinier, wobei Allrounder und Pionier als krisenhemmend und der Routinier als krisenfördernd wirken. (vgl. auch BAMBERGER, 1998) Wie auch immer man zu solchen Idealtypen stehen mag – ich möchte sie hier auch nicht näher diskutieren -, für uns ist interessant, dass **die Werte der UnternehmerInnen gleichsam die Leitbilder der KMU sind und deren Richtung vorgeben.**

„Leitbilder sind ein geeigneter Weg, um die drohende „Sinnkrise“ zu überwinden. Sie geben Orientierung, da in ihnen Aussagen darüber getroffen werden, was Organisationen anstreben und wie sie dabei vorgehen wollen.“ (BELZER, ²1998: 9) Das „wie“ wird durch Normen und Prinzipien langfristig geregelt und geben an, wie die Organisation zu sich, zu ihren MitarbeiterInnen und ihrer Umwelt steht. Ziel von Leitbildern ist mittels klarer Werte und Normen (normatives Management) einen Rahmen zu setzen, der das Überleben des Unternehmens sicherstellen soll. Alle anderen (Management-)Aktivitäten und kurzfristigen Ziele müssen mit dem Leitbild vereinbar sein.

Belzer nennt als Grund für die Erstellung von Leitbildern z.B. interne strukturelle Veränderungen im Management, zunehmende Komplexität im Unternehmen und auch Änderungen in der Umwelt, sowohl politisch, wirtschaftlich, sozial und technologisch. (BELZER in BELZER, ²1998: 16f.) Leitbilder sollen zum einen eine Orientierungs- und Kohäsionsfunktion bilden, die das Gemeinsame im Unternehmen verdeutlichen sollen trotz aller Unterschiede der einzelnen Bereiche, Menschen und Hierarchien, zum anderen haben Leitbilder die Funktion von Stabilisierung, Information und Legitimation. Die Funktion der Leitbilder für die MitarbeiterInnen stellen weiters noch Identifikation und Motivation dar. (BELZER in BELZER, ²1998: 20f.)

3.3 Statistische Angaben zu KMU in Österreich und EU-Europa

(KMUFORSCHUNG AUSTRIA, 2004)

Unternehmen und Beschäftigte nach Größenklassen

Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen¹

GKL	Österreich (2003)		Europa-19 (2000)	
	absolut	%	absolut	%
1-9	179.100	84,3	19.040.000	93,1
10-49	27.800	13,1	1.205.000	5,9
50-249	4.600	2,1	170.000	0,8
KMU	211.500	99,5	20.415.000	99,8
mehr als 250	1.000	0,5	40.000	0,2
Insgesamt	212.500	100,0	20.455.000	100,0

Beschäftigte nach Beschäftigtengrößenklassen¹

GKL	Österreich (2003)		Europa-19 (2000)	
	absolut	%	absolut	%
1-9	497.500	21,5	41.750.000	34,3
10-49	530.600	22,9	23.080.000	19,0
50-249	472.700	20,4	15.960.000	13,1
KMU	1.500.800	64,8	80.790.000	66,4
mehr als 250	815.500	35,2	40.960.000	33,6
Insgesamt	2.316.300	100,0	121.750.000	100,0

Quellen :
 KMU FORSCHUNG AUSTRIA : Regionaldatenbank
 Statistik Austria
 Hauptverband der Sozialversicherungsträger
 Observatory of European SMEs

^[1] ohne Land- und Forstwirtschaft und persönliche Dienstleistungen (genauer Abschnitte C - K der ÖNACE) Schätzung der KMU FORSCHUNG AUSTRIA für 2003

3.3.1 Zahlenprofil KMU Österreich:

- 211.500 Unternehmen (99,5% der marktorientierten Wirtschaft)¹⁴
- 1.500.900 Beschäftigte insgesamt (65% der marktorientierten Wirtschaft)
- Durchschnittliche Betriebsgröße: 7,1 Beschäftigte je Unternehmen
- 116 Mrd € Investitionen (in 2001)
- 256 Mrd € Erlöse und Erträge (in 2001)

¹⁴ Ohne Land- und Forstwirtschaft und persönliche Dienstleistungen. Schätzung der KMU FORSCHUNG AUSTRIA für 2003

- 19% Eigenkapitalquote¹⁵
- 31,6% Umsatzrentabilität (nach Finanzergebnis)¹²

¹⁵ Bilanzjahr 2002/03, Auswertung von rund 64.000 Bilanzen

4 Führungskraft

In diesem Kapitel soll ein kurzer Überblick über Führungskräfte und Führungsstile gegeben werden. Es wird hier nicht der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, sondern es soll ein Einblick, eine Idee zu diesem Thema gegeben werden.

Der Begriff „Führungskraft“ wird hier in klarer Abgrenzung zu „Manager“ verwendet, zumal Manager im deutschen zumeist als die obere/oberste Führungsebene verstanden wird. „Führungskraft“ und „Manager“ werden jedoch synonym verwendet, wenn es sich um Funktionsbeschreibungen und andere Begrifflichkeiten handelt, die sich aus der vorwiegend englischsprachigen Literatur ergeben. Führungskraft soll hier jedoch nicht primär auf die Ebene in der Betriebshierarchie bezogen werden, sondern auf die Tätigkeit selbst: Das eine Person eine Gruppe von anderen Personen führt und diese Funktion seiner Rolle im Betrieb inne liegt.

4.1 Definition von Führen

Vergleicht man die unterschiedlichen Definitionen von Führen, so finden sich zum einen quasi als Kern der Aussagen, dass Führen ein Prozess sozialer Beeinflussung seitens der Vorgesetzten auf die MitarbeiterInnen ist, mit dem Ziel gemeinsame Aufgaben zu erfüllen. Allgemein wird unter Führen sowohl Zielsetzung, Planung, Organisation und Kontrolle verstanden, wobei sich „gute“ Führung aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre als ein möglichst störungsfreier Ablauf eben dieser Tätigkeiten und deren Umsetzung der MitarbeiterInnen zeigt. (MAYERHOFER/KASPER, ²1996: 153-160; WOLL, ⁸1996: 230 f.)

Gonschorrek sieht „Führen [...] [als] das optimieren der Selbstentwicklungskräfte, der Ideenvielfalt und der Kreativität, die in den Menschen steckt“ (GONSCHORREK, 2002: 37) und schlägt in diesem Zusammenhang auch den

Begriff des Leaders vor anstelle den der Führungskraft, dessen Hauptaufgabe das Erzeugen von Motivation, Loyalität und Vertrauen darstellt.

Mitte der 90er Jahre hat sich der Begriff der Führung wieder in der deutschen Sprache etabliert und seine negative Belegung aus der Zeit des Nationalsozialismus abgelegt und wird zunehmend versucht vom englischen Begriff des Managements abzugrenzen. Management begreift zwei wesentliche Sichtweisen, zum einen das Führen (funktionale Betrachtung) und die Führung (institutionale Sichtweise). So wird Management als zielorientiertes Gestalten im Personalbereich (Personalplanung, -einstellung, -führung, -kontrolle und -information) und im Unternehmensbereich (Unternehmensplanung, -kontrolle und -information) definiert. (SCHNECK, 1995: 14)

4.2 Managementfunktionen

Management und Führen unterliegt einem speziellen Verständnis von Organisation und gesellschaftlichen Sichtweisen. So zeigt Schneck (SCHNECK, 1995: 15f.) die unterschiedlichen Zeitgeister innerhalb der Managementtheorien auf. War zu Beginn des 20. Jahrhundert „Führen“ unter dem Gesichtspunkt des „geführt werden wollens“ betrachtet worden, so änderte sich diese Auffassung in den 20ern und 30ern in ein „geführt werden müssen“.

Als Funktionen des Managements sind zum einen verhaltensorientierte Funktionen zu nennen, wie etwa Motivation, Repräsentation und Vorbild sein und zum andern können als sachliche Funktionen Koordination und Effektivitätskontrolle genannt werden .

Oftmals legt aber auch die betriebliche Corporate Identity (CI) gewisse Managementstile vor, die zusammen mit der Persönlichkeit der Führungskraft den eigentlichen Führungsstil ergeben. Diese Kombination aus betrieblichen Managementverständnis und persönlicher Sichtweise soll, so Schneck auf der einen Seite *„keine allzu heterogene Führungsphilosophien [...] [zulassen], aber*

gleichzeitig Führungsideologien [...] vermeiden“ (SCHNECK, 1995: 17) Rückblickend auf die STRATOS Studie und Kapitel 3.2 lässt sich somit eine Sonderheit von KMU im Rahmen von Führungstechniken ausmachen: Persönliche Sichtweise und CI sind oftmals ident.

4.3 Führungsstil

Führungsstil meint ganz allgemein die Art und Weise, in der ein Vorgesetzter MitarbeiterInnen führt und seine Aufgaben als Führungskraft wahrnimmt. Walter unterscheidet drei Dimensionen innerhalb der Führungsstils: Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Partizipationsorientierung. (WALTER, 1998: 272)

Walter (WALTER, 1998: 272f.) zeigt auf, dass sich ein Führungsstil zum einen durch seine Erkennbarkeit und Konsistenz auszeichnet und zum anderen seine innere Dynamik und Flexibilität. Walter unterscheidet vorwiegend zwischen einem autoritären und einen antiautoritären Stil. Sammeln wir die Nachteile autoritärer Führung nach Walter, so erweisen sich die absolute Entscheidungsgewalt des Vorgesetzten wenn es um Fragen des Handlungsspielraumes geht und die starke Koppelung von Führungskraft und Unternehmen als negativ. Dadurch, dass die MitarbeiterInnen nie gelernt haben Verantwortung zu übernehmen, steht und fällt das Unternehmen mit der Führungskraft. Machtdemonstration und Bevormundung auf Seiten der MitarbeiterInnen und Überforderung und Überlastung auf Seiten der Vorgesetzten stellen die Kehrseiten autoritärer Führungsstile dar.

Theoretisch erweist sich der **kooperative Führungsstil**, als der erfolgreichste, da laut Walter in diesem Stil die meiste Flexibilität und Dynamik verankert ist. „Kooperativer Führungsstil“ heißt die MitarbeiterInnen in die Entscheidungen einzubeziehen und erlaubt ihnen Modifikationen. Die Führungskraft nutzt das Wissen und die Überlegungen der MitarbeiterInnen als Entscheidungshilfe. Voraussetzung ist, dass die Führungskraft mit den Anforderungen zurecht kommt

– ihre Kompetenz ist hier gefragt. (WALTER, 1998: 275f.) Der kooperative Führungsstil stellt eine Ausgewogenheit zwischen antiautoritärer und autoritärer Führung dar. Je antiautoritärer und damit partizipativer die Führung wird, desto mehr wird das Entscheiden Aufgabe der MitarbeiterInnen mitunter auf Kosten ihrer „eigentlichen“ Aufgaben.

Im Rahmen des kooperativen und unkooperativen Führungsstils können folgende Techniken subsumiert werden (SCHWARZ, 1994:27f.; RÜRUP, 1998: 185f.):

<i>Kooperativer Führungsstil</i>	<i>Unkooperativer Führungsstil</i>
Management durch Zielvereinbarung (objectives) – eine Führungskraft legt mit den Mitarbeitern zusammen Ziele und Verantwortlichkeiten fest.	Management durch Delegation (delegation) – Kompetenzen und Verantwortung werden delegiert und erhält so einen starken partizipativen Charakter.
Management durch Abweichungen/Ausnahmen (exceptions) – Verantwortung bei ausführenden Ebenen.	Management durch systematische Erfassung (systems) – strikte Betriebsanordnungen, üblicherweise in bürokratischen Organisationen.
Management durch Motivation (motivations) – Mitarbeiter werden in alle Entscheidungen einbezogen, mit dem Ziel der Leistungssteigerung und Identifikation.	Management durch Ergebnisse (results) – Zielerreichung steht im Vordergrund. Die Ziele selber werden vorgegeben.
Management durch Liebe (love) – Schwerpunkt auf zwischenmenschlichen Beziehungen.	Management durch Entscheidungsregeln (decision rules) – Die Vorgesetzten geben exakte Regeln an, wie viel Verantwortung die MitarbeiterInnen bekommen und wie sie damit umgehen sollen.
Management durch Herumgehen (walking/wandering around) – Diese	

Technik ist entstanden, da Manager oft vom Berufsalltag abgeschottet sind.	
--	--

Eine gänzlich andere Sichtweise auf Führung stammt von Goleman. „Die grundlegende Aufgabe von Führungskräften besteht darin, in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle zu wecken. Das geschieht, wenn Führungskräfte Resonanz erzeugen - ein Reservoir an positiven Gefühlen, dass das Beste in den Menschen hervorbringt. Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft liegt nach unserer Meinung demnach im Bereich der Emotionen.“ (GOLEMAN u.a., 2002: 9)

Golemann trifft in seinem Buch der emotionalen Führung eine sehr rudimentäre Trennung in einen resonanten und einen dissonanten Führungsstil, die grob der Trennung in autoritär und antiautoritär von Walter entspricht. Grundsätzlich wird der resonante Führungsstil von Goleman als der positive angesehen, denn dieser führt in eine positive Richtung. Alle Eigenschaften von Sozialer Kompetenz finden sich in diesem Stil wieder, während man den dissonanten Führungsstil auch als sozial inkompetente Führung bezeichnen könnte.

Dass Golemans Idee eines Führungsstils dennoch facettenreicher ist zeigt seine Aufgliederung der resonanten Führung.

- **Visionär**

Der visionäre Stil richtet sich vor allem auf den Aufbau und das Erreichen gemeinsamer Ziele und Träume und gibt eine klare Richtung vor. Laut Goleman schlägt sich dieser Typus besonders positiv auf das allgemeine Klima nieder.

- **Coachend**

Ebenfalls sehr positiv wirkt sich der coachende Führungsstil aus. Ziel ist es hierbei individuelle Ziele mit denen der Firma zu verbinden oder zeichnet sich in Form von speziellen Förderungen (einzelner) MitarbeiterInnen aus.

- **Gefühlsorientiert**

Ein gefühlsorientierter Führungsstil hat als Interesse, Menschen zu verbinden, Harmonie herzustellen und Teams zu entwickeln und zu motivieren.

- **Demokratisch**

Demokratische Führungsstile fördern aufgrund von Wertschätzung und Einbeziehungen der MitarbeiterInnen die Arbeit bzw. das Arbeitsklima. In einer demokratisch geführten Firma/Abteilung bilden Konsens und Zustimmung zwei wesentliche modi operandi.

Im Gegensatz dazu kann dissonante Führung in einen fordernden und befehlenden Typus unterschieden werden. Goleman räumt beiden eine kurzfristige positive Auswirkung ein, sei es wenn es um die Erreichung interessanter und herausfordernder Ziele geht (fordernder Typ) oder aber in Notsituationen, wo eine klare Richtung benötigt wird, die Grundstimmung jedoch von Angst und Unsicherheit bestimmt ist. Häufig, so Goleman, kommt es jedoch vor, dass der dissonante Führungsstil nicht als ein temporär begrenzter Typus aufgefasst wird und für persönliche Interessen missbraucht wird.

5 Theoretische Grundlagen

5.1 Datenerhebung

5.1.1 Zugang und Beschreibung des Feldes

Der Zugang zum Feld gestaltet sich über die TeilnehmerInnenliste des EU Bildungsprogramms „TOP Unternehmen in einer TOP Region. Modell für ein Präventions- und Lernprogramm für Unternehmen“.

Dieses Projekt wurde von PRO REGIO, Resonanz Verein Wien, WIFI Oberösterreich und den Wirtschaftskammern Kirchdorf und Steyr durchgeführt und von STUDIA Schlierbach (BAASKE, 2000) evaluiert. STUDIA Schlierbach bescheinigt diesem Bildungsprogramm *„statistisch signifikante Verbesserungen der Fähigkeiten der TeilnehmerInnen im Umgang mit sich selbst, mit anderen Menschen und mit den Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz“* (BAASKE, 2000: 2) Unter anderem haben sich die Teamfähigkeiten und die Fähigkeiten zur Konfliktlösung, Übernahme von Verantwortung und auch Stressbewältigung bedeutend verbessert. „Bedeutend verbessert“ heißt in diesem Zusammenhang ein Qualifikationszuwachs zwischen durchschnittlich 18% bis maximal 40% (BAASKE, 2000: 2)

Es sollen 5 qualitative Interviews mit Führungskräften, zwischen 25 und 45 Jahren, aus Firmen der Region rund um Kirchdorf und Steyr geführt werden. Die Interviewpartner besuchten vorher genanntes Fortbildungsprogramm, das unter anderem soziale Kompetenz schulte.

Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Führungskräfte gewisse Erfahrungen mit sozialer Kompetenz in ihrem Tätigkeitsfeld gesammelt und einen ersten Eindruck gewonnen haben.

5.1.2 Auswahlverfahren

Insgesamt gingen 6 InterviewpartnerInnen – vier Männer und zwei Frauen – aus der Teilnehmerliste des Projekts „TOP Unternehmen in einer TOP Region. Modell für ein Präventions- und Lernprogramm für Unternehmen“ hervor, die in einem KMU als Führungskraft arbeiten. Diese wurden zuerst schriftlich und später telefonisch kontaktiert, wobei sich 3 Führungskräfte bereit erklärten, mit mir diese Interviews durchzuführen¹⁶. Die Idee im Rahmen der Einzelfallstudie ist nicht das Trachten nach Repräsentativität mit einer einhergehend Auswahlgesamtheit, die der angestrebten Grundgesamtheit nahe kommt, sondern es geht vielmehr um typische Fälle im Rahmen von theoretical sampling, wobei jede/r InterviewpartnerIn ein/e ExpertIn darstellt. (Vgl. LAMNEK, ³1995: 93; SCHNELL et al., ⁶1999: 247 f.)

Aufgrund der geringen Anzahl an InterviewpartnerInnen wurden nachträglich im Laufe des Forschungs- und Auswertungsprozesses zwei weitere Führungskräfte interviewt, die im Rahmen des „*fortlaufenden Prozess einer Sinnermittlung*“ (vgl. WITZEL, 1982: 69) das Verständnis um die Problembeschaffenheit erweitern sollten. Um gleichzeitig die Gefahr einer allzu großen Selektivität auszuschließen, die sich aufgrund des Lernprogramms ergeben kann, wurden diese beiden Interviewpartner bewusst nicht aus dem Projekt bzw. der Gegend um Kirchdorf/Steyer ausgewählt, sondern nach dem Zufallsprinzip aus einer Liste von KMUs in Klosterneuburg¹⁷ ausgewählt.

5.1.3 Einzelfallstudie

„Statt uns auf immer abstraktere Generalisierungen zu konzentrieren, die wir mit immer größeren Datenerhebungen zu finden hoffen, sollten wir versuchen, in

¹⁶ Interessanterweise konnten die beiden Frauen nicht ausfindig gemacht werden – Firmenwechsel, und auch das Telefonbuch brachte keine Ergebnisse – und so reduzierte sich die Gruppe an Interviewpartnern auf Männer.

¹⁷ <http://www.klosterneuburger-wirtschaft.at>

intensiven Fallstudien Material zu sammeln, das Aussagen über konkrete Wirklichkeit und Wahrnehmungen dieser Wirklichkeit durch konkrete Personen zulässt.“ (ABELS, 1975: 330 in: LAMNEK, ³1995: 16)

Im Rahmen der Theoriengenerierung aus dem Forschungsprozess ist die Einzelfallstudie eine mögliche Methode zur Untersuchung des Feldes.

„Die Einzelfallstudie im qualitativen Paradigma strebt eine wissenschaftliche Rekonstruktion von Handlungsmustern auf der Grundlage von alltagsweltlichen, realen Handlungsfiguren an.“ (LAMNEK, ³1995: 16; Hervorhebung im Orig., Anm.)

„Es will objektive Strukturzusammenhänge aufdecken, um eine möglichst umfassende Analyse von individuellen (und kollektiven) Handlungskontexten leisten zu können“ (Hopf nach FLICK et.al, ²1995: 25) und „Einblick in die Komplexität des gesellschaftlichen Lebens und Erlebens vermitteln, der Zahlen nicht gerecht werden können.“ (JAHODA in FLICK et.al, ²1995: 121)

Die Einzelfallstudie selber ist ein Forschungsansatz – Approach –, der den ForscherInnen ermöglichen soll, ein möglichst vielfältiges Bild der Realität zu gewinnen. Im Gegensatz zu quantitativen Forschungsansätzen, die reduktiv arbeiten, steht gerade die Vielfalt an Variablen und Dimensionen und die Hypothesengenerierung anstelle der Hypothesenprüfung im Mittelpunkt dieses Approach.

„Einzelfallstudien können somit auf der Auswahlebene und auf der Analyseebene auf ein Individuum als Gegenstand zurückgreifen oder auf der Auswahlebene mehrere oder gar sehr viele Individuen umfassen, die jedoch im Hinblick auf das Untersuchungsziel als eine Einheit aufgefasst werden. [...] Auch wenn die Aussagen solcher Studien im Allgemeinen überindividuelle Sachverhalte betreffen, wird bei der Datenerhebung auf Individuen als Merkmalsträger zurückgegriffen.“ (SCHNELL/HILL/ESSER, ⁶1999: 236f.)

Untersuchungsgegenstände können sowohl Personen, Gruppen, Kulturen oder aber auch ein spezifisches Verhalten sein. Man kann durchaus sagen, dass aus

jedem Einzelfall eine Untersuchung gemacht werden kann, zumal natürlich vorwiegend prägnante Fälle herangezogen werden.

Zu beachten ist vor allem, dass, um eben ein möglichst genaues Abbild der Realität zu erhalten, die Interviewsituation selbst möglichst natürlich sein soll.

5.1.4 Das problemzentrierte Interview

Das problemzentrierte Interview kann als ein Methodenmix angesehen werden, weil es Elemente von der Gruppendiskussion, der Inhaltsanalyse, Fallanalyse als auch von biographischen Methoden vereint. (WITZEL 1985: 230 in LAMNEK, ³1995: 74)

Die Idee hinter dem problemzentrierten Interview ist, dass der/die ForscherIn trotz eigener Konzepte offen ist, diese gegebenenfalls verwirft, erweitert und modifiziert und als dann an der sozialen Realität messen kann.

„Problemzentriert“ ist diese Form des Interviews deshalb, da dies zunächst den Ausgangspunkt des/der ForscherIn beschreibt in seinem/ihren Streben *„eine Gesprächsstruktur zu finden, die es ermöglicht, die tatsächlichen Probleme der Individuen im Rahmen eines gesellschaftlichen Problemfeldes systematisch zu eruieren [...]...“* (WITZEL, 1982: 67)

Stellt Vorwissen über die Problemstellung eine Basis dar, auf der entsprechendes Nachfragen und genauere Klärung stattfinden kann und darf, so postuliert Blumer gleichzeitig das *„Offenhalten des Vorwissens gegenüber der „eigensinnigen“ (Blumer) empirischen Welt, sich also ihr gegenüber in seinen theoretischen bzw. begrifflichen Bestimmungen kontrollieren und kritisieren zu lassen.“* (WITZEL, 1982: 69)

Auf diese Art und Weise werden Induktion und Deduktion kombiniert, was dem/der ForscherIn einerseits ermöglicht Konzepte zu generieren, dem/der Befragten jedoch die Konzeptgenerierung überlassen wird – also eine weitestgehend narrative, erzählende Form – und seine/ihre Äußerungen als Modifikation des Konzeptes des/der Interviewers/-in verstanden werden. Als spezielle Form von einem teilstandardisierten Interview, wird im problemzentrierten Interview versucht einen Kompromiss dahingehend zu finden, dass auf der einen Seite die

GesprächspartnerInnen möglichst frei artikulieren können und dennoch mittels Leitfaden eine gewisse Führung seitens des/der ForscherIn gegeben ist.

„Statt den Gesprächspartner auf das gesellschaftlich Wünschbare zu orientieren, versucht der Forscher durch die Art des Nachfragens, die originäre Problemsicht des Befragten im Laufe des Gesprächs zu entlocken und hinter oft kürzelhaften, stereotypen Darstellungen und Andeutungen auch auf widersprüchliche Problemsichten zu stoßen.“ (WITZEL, 1982: 70) Der/Die InterviewerIn wird als ein/e von den InterviewpartnerInnen Lernende/r verstanden.

Auf dieser Basis orientiert sich das problemzentrierte Interview an folgenden Kriterien

1. **Problemzentrierung:** Probleme aus Sicht der ForscherInnen und der Befragten.
2. **Gegenstandsorientierung:** direkter Zugang zur und Einstellung der Instrumente auf die Empirie.
3. **Prozessorientierung:** Aufgrund des Erfahrungszuwachses durch die Interviews selbst sind Korrekturen an der Problemzentrierung vorzunehmen.

5.1.4.1 Leitfaden

Erzählgenerierende Einstiegsfrage

Sehr geehrter Herr/Frau XY.

Erzählen Sie mir bitte, was Ihnen als Führungskraft bei sich und anderen wichtig ist.

Allgemeine Sondierung

Was bedeutet soziale Kompetenz im speziellen für Sie?

Welche Werte sind für Sie hier wichtig?

Was ist neu/anders dran?

Woran merken Sie, ob jemand anderer sozial kompetent ist (KollegInnen, Angestellte)?

Welche Bedeutung geben Sie sozialer Kompetenz für sich als Führungskraft und EntscheidungsträgerIn?

Schlagworte/Stereotype*Einfühlungsvermögen (Rollenwechsel)**Konfliktfähigkeit**Eigenverantwortung (Motivation)**Teamfähigkeit***5.1.5 Offene, nicht-teilnehmende Beobachtung**

Zur Ergänzung der Interviews dienen offene, nicht teilnehmende Beobachtungen. Beobachtungen erheben oft den Anspruch, Handlungen und Aspekte aufzuzeigen, wie sie tatsächlich sind, während Interviews mehr über die Darstellung erfahren lässt. (FLICK, ³1998: 152). Sind Befragungen auf sprachliche Äußerungen angewiesen, so kann mittels Beobachtung alle sinnlich wahrnehmbaren Verhaltensweisen wahrgenommen werden. Ziel der stattfindenden Beobachtung war zum einen das Setting des jeweiligen Interviews zu erfassen, wobei bereits im Vorfeld Daten erhoben worden sind: Im Sinne des qualitativen Paradigmas gab es keine konkrete Forschungsfrage oder vordefinierte Objekte der Begierde. Nicht zuletzt auf Grund der weitestgehenden Unbekanntheit des anzutreffenden Feldes „musste“ der Offenheit Rechnung getragen werden und das Feld explorativ erfasst werden. Als Forschungsfrage vorab bzw. als Beobachtungseinheiten galten jedoch das Zustandekommen des Termins, der Ort, wo das Interview stattfindet und die Interviewsituation selbst.

5.2 Datenauswertung

Die Auswertung der Interviews erfolgt originär mittels Grobanalyse nach Froschauer/Lueger, wobei hier gerade der systemische Ansatz und der Fokus auf die Struktur und Systemfolgen im Rahmen der Auswertung als sinnvoll erachtet worden ist. Es erscheint mir als wenig hilfreich, wenn ein systemsicher Grundgedanke, der im Forschungsinteresse Sozialkompetenz offensichtlich inne liegt, später in der Auswertung dann zu ignorieren. Im Laufe der Auswertung zeigte sich, dass die ursprüngliche Konzeption des problemzentrierten Interviews

nach Witzel, nämlich unterschiedliche Sichtweisen über die Problemstellung zu gewinnen und verbale Floskeln in ihrem Gehalt zu durchleuchten allein mit der Grobanalyse nicht genug Rechnung getragen worden ist und so die grobanalytische Auswertung mit Witzels Analysemethode für problemzentrierte Interviews ergänzt worden ist.

Daraus ergibt sich als Ablauf der Auswertung, dass nach der Textinterpretation die Analyse sowohl der Topoi und Stereotype (Witzel) und parallel dazu die Analyse der strukturellen Folgen (Grobanalyse) läuft.

5.2.1 Grobanalyse

Bei dieser Interpretationsform werden folgende Aspekte unterschieden:

- Ebene der Alltagskompetenz.
- Ebene der interviewten Person - was sind mögliche Intentionen.
- Ebene der objektiven Bedeutungen.

Zentral bei der Grobanalyse ist das Abdecken der unterschiedlichen Bereiche - vom Alltagsverständnis bis hin zu dem „Versuch“, das Gesagte objektiv zu deuten, bzw. die Konstrukte und Motivationsstrukturen herauszufiltern. (FROSCHAUER; LUEGER, 1992: 71ff) Die Grobanalyse hat die „*Erschließung prozessdynamischer Aspekte komplexer und intern hochdifferenzierter sozialer Felder*“ (LUEGER, 2000: 211; Hervorhebung in Orig., Anm.) als Ziel. Als eine Variante der objektiven Hermeneutik versucht die Grobanalyse Sinn-Rekonstruktionen aufzuzeigen und Verstehen zum Untersuchungsgegenstand zu machen. Die Grundlage der objektiven Hermeneutik ist die Erschließung von Bedeutungsmustern und latenten Sinnstrukturen, die als Ausformung individueller Handlungsfiguren betrachtet werden. Diese Rekonstruktion erfolgt über eine zirkuläre Auswertung von Einzelelementen, die nur als Teil des Gesamten verstanden werden können und die wiederum das Ganze ausmachen. (LAMNEK, ³1995a: 71 f.) „*Strukturen können sich reproduzieren, also identisch verdoppeln, und sie können sich transformieren.*“ (REICHERTZ, 1995; S. 224)

Wichtig bei dieser Analysemethode ist es, möglichst viele Bedeutungen für eine Sinnstruktur herauszufiltern, um die „wahrscheinlichste“ Bedeutung zu finden, also die Bedeutung, die die AutorInnen/VerfasserInnen (des Artikels, des Bildes, etc.) beabsichtigt haben. Auch wenn die ForscherInnen noch so viele mögliche Bedeutungen finden, so wird es doch nie wirklich objektiv sein, sondern die Subjektivität der ForscherInnen widerspiegeln, zumal diese die Sinneinheiten und deren Bedeutungen letztlich auf einen gemeinsamen Nenner reduzieren. Es wird *„[...] die wahrscheinlichste Version herausgearbeitet. Diese ist aber wiederum nicht mit der tatsächlichen Bedeutungszuschreibung des interagierenden Subjekts zu verwechseln.“* (LAMNEK, 1995; S. 219)

Zweck der Grobanalyse ist es, Analyseeinheiten zu komprimieren und zu strukturieren. Es geht dabei nicht so sehr um die sprachlichen Feinheiten, sondern um Strukturaspekte und Argumentations- und Konstruktionslogik, sowie deren Relationen zur Umwelt. In Anlehnung an die Systemtheorie nach Luhmann sucht die Grobanalyse nach den Prinzipien und Handlungsregeln sozialer Systeme. Auf welche Art und Weise findet Kommunikation in den untersuchten Systemen statt? Wie reproduzieren sie sich letztlich selbst?

Den ersten Schritt stellt hierbei die Paraphrase dar. Im nächsten Schritt soll die Intention der interviewten Person geklärt werden. Danach wird der Text zunehmend abstrahiert, um eine generalisierende Aussage treffen zu können: strukturelle Bedingungen, Strukturfolgen und Systemeffekte. In dieser Phase der Auswertung wird der Umweltaspekt in die Interpretation eingebracht, wobei er sowohl auf seine Dynamik, Ursache-Wirkung als auch als Träger der Folgen der Aussagen der interviewten Person gesehen wird. (Generalisierungen) (FROSCHAUER; LUEGER, 1992: 74f.)

Auf der Ebene der objektiven Bedeutung wird geklärt, inwieweit die Aussagen auf eine allgemeine Ebene gestellt werden können.

Ziel der Analyse ist das Bilden und Herauskrystallisieren von Typen und den konstituierenden Faktoren der Handlungsstrukturen.

5.2.2 Analyse problemzentrierter Interviews nach Witzel

Ähnlich der Grobanalyse bilden auch bei Witzel das Herausfiltern des latenten Sinns und des textimmanenten Bedeutungsgehalts die Basis der Analyse. Während die Grobanalyse sich auf systemische Ansätze konzentriert, gilt das Interesse der Auswertung nach Witzel in der 3. Phase der Analyse den Dossiers und der vergleichenden Systematisierung. *„Für eine allgemeinere problemzentrierte Darstellung der Einstellungen, Erfahrungen, Handlungen und Handlungsvoraussetzungen ohne die Beschränkung auf Familienkonstellationen eignet sich eher die vergleichende Systematisierung, die [...] relevante Bedingungen und Aspekte erfasst.“* (WITZEL, 1982: 112) Die Grundannahme lautet, dass im Rahmen von Interviews gleiche bzw. ähnliche sprachliche Hülsen immer wieder verwendet werden und sprachliche Klischees bilden. Diese Hülsen nennt Witzel **Topoi**. **Stereotype** dagegen bezeichnen individuelle Redensarten. Mithilfe der Topoi und der Stereotype werden die Unterschiede in der Verarbeitungsform des Probleme aufgezeigt. Als zentrales Interesse nennt Witzel das Herausfinden zentraler Umgangsformen mit Problemen und der Gegenüberstellung subjektiver Handlungsstrukturen und deren strategischen Ausformungen und den realen Bedingungen. Aus konstruktivistischer Sicht ein durchaus schwieriges Unterfangen, da die subjektiven Bedingungen gleich den realen Bedingungen sind, jedoch unter der Annahme, dass jede/r eine andere Wahrnehmung und Bedeutungszuschreibung hat, muss von alternativen Handlungsmöglichkeiten ausgegangen werden. So ist die subjektive Handlungsstruktur eine reale Möglichkeit unter einer Menge X an alternativen Möglichkeiten.

Die Unterschiede und Ergänzungen der beiden Auswertungsverfahren lassen sich so zusammenfassen:

Analyse nach Witzel	Grobanalyse
Umgang mit Problemen (wie sie wahrgenommen werden, wie mit	Welche Folgen entstehen für das System.

ihnen umgegangen wird).	
Sprachliche Feinheiten (Topoi).	Systemische (Be)influss(ung).
Charakteristiken von Verarbeitungsformen.	Prozessdynamisch.

6 VERGLEICHENDE ERGEBNISSE

Ich möchte zum einen die Ergebnisse vergleichend darstellen und zuletzt in einem eigenen Kapitel die daraus resultierenden Typen erklären.

Im ersten Schritt der Auswertung soll der Frage nach der zu allgemein gefassten Definition sozialer Kompetenz nachgegangen werden und im Sinne Witzels die gemeinsamen topoi der Führungskräfte – also infolge dessen auch deren Werte und Erwartungshaltungen – auf deren Unterschiede und Ähnlichkeiten hin gegenübergestellt werden.

Die individuellen Topoi bzw. Schlagworte der einzelnen Führungskräfte sollen anschließend in der darauffolgenden Grobanalyse Eingang in diese Arbeit finden. In diesem Abschnitt werden insgesamt 3 Hauptpunkte ausgemacht: zum einen Soziale Kompetenz und das Erkennen von sozialer Kompetenz, Selbstkompetenz und Führen.

6.1 Schlagworte – Stereotype - Topoi

Zur Erweiterung dieser Auswertungskategorie sollen Definitionen von Wikipedia dienen, deren offene Plattform ideal scheint, um unsere Ergebnisse mit einer Fülle an Definitionen anderer Personen zu vergleichen.

Zur Auswertung gelangen Schlagworte-Stereotype-Topoi, die von zumindest 3 Führungskräften in den Gesprächen erwähnt und benannt worden sind.

6.1.1 Einfühlungsvermögen (Rollenwechsel)

Wikipedia: Perspektivenübernahmen. Auf Rollen und Normen eingehen, sie integrieren und annehmen.

Die Antworten der Führungskräfte gehen ähnlich einher wie der Eintrag auf Wikipedia: „Verständnis für andere“ oder etwa „Gedanken der MitarbeiterInnen bedenken“. Zusätzlich kommt deutlich der Umsetzungsgedanke hinzu, nämlich als Folge zum einen „einander helfen“ und „für andere einspringen“ aber auch eigene Schwächen in denen der MitarbeiterInnen erkennen und als Folge diese zuzugestehen. Eine Führungskraft gibt deutlich wider, dass Einfühlungsvermögen heißt, „über den eigenen Schatten zu springen“ und eigene Wertigkeiten und Gedanken hintanzustellen. Interessant: Bis auf Führungskraft A, die diese Qualität in Zusammenhang mit dem Verhalten der Mitarbeiterinnen untereinander ausführt, antworteten alle Führungskräfte aus ihrer eigenen Sicht. Bis auf Führungskraft B und C setzten alle anderen Interviewpartner Einfühlungsvermögen in Verbindung mit Schwierigkeiten in Beziehungen, die durch Einfühlungsvermögen gelöst werden sollten und somit eine Problem- bzw. Konfliktlösungsstrategie darstellt. Führungskraft B und C – siehe auch dazu passend die nachfolgenden Ausführungen – nehmen dieses Schlagwort als Strategie für gutes Miteinander bzw. für Teamarbeit, um „die individuellen Bedürfnisse und die der anderen in ein Gleichgewicht zu bringen“.

6.1.2 Konfliktfähigkeit

Wikipedia: Auseinandersetzung mit Konflikten, konstruktiv zu bewältigen und im Vorfeld zu vermeiden.

Konfliktvermeidung kommt in den Aussagen der Führungskräfte in Zusammenhang mit Konfliktfähigkeit nicht zum Ausdruck, sehr wohl aber der Umgang damit. Einzig Führungskraft C spricht diesen Punkt nicht an. Die Ausprägung dieses Topoi geht von der Fähigkeit, sich richtig zu entscheiden, im konkreten Fall Konflikte anzusprechen oder nicht, bis hin zu der Aussage, dass Konfliktfähigkeit heißt, Konflikte müssen angesprochen werden. Auch der Grund warum es Konfliktmanagement geben muss ist unterschiedlich. Die Begründungen reichen von der Kostenfrage über die Phasen der Nicht-Regeneration, falls

Konflikte mitgeschleppt werden, bis hin zu dem Versäumen von Lösungs- und Verbesserungsmöglichkeiten als vertane Chancen im firmeneigenen Optimierungsprozess. Durchgehend kann festgestellt werden, dass Konflikte als Chance weniger relevant erscheinen und es sich hier eher als, um es mit den Eingangsworten von Nigsch zu sagen, eine leere Zauberformel handelt, und eher Bedeutung von Konflikten als Kostenfaktor zugewiesen wird. So weisen Führungskraft A als auch D explizit darauf hin, dass ungelöste Konflikte – sei es durch Fehler in der Produktion, sei es zwischenmenschlicher Natur – Geld kostet, in Form von Reparatur oder in Form von schlechter Leistung. Insgesamt sind bis auf eine Führungskraft alle der Meinung, dass Konflikte nur durch aktiven Umgang mit selbigen gelöst werden können. Wie sehr die unterschiedlichen Topoi zusammenhängen, wird dann erkenntlich, dass die Strategie, Konflikte auch mal nicht anzusprechen von der gleichen Führungskraft (E) kommt, die Einfühlungsvermögen als zugestehen von Schwächen definiert hat. Aus den Statements der Führungskräfte als auch wie sie bei den Interviews erzählt haben, kristallisiert sich insgesamt eine deutliche Angst vor Konflikten und das Verharren in ihnen heraus – gleichsam ob Erfahrungen diesbezüglich gemacht worden sind wie bei Führungskraft B oder nicht wie etwas bei Führungskraft D, so dass Führungskraft D es sowohl als unternehmerische als auch persönliche Schwäche sieht, Konflikte nicht anzusprechen. Auch in diesem Topoi zeigt sich die Verantwortung der Führungskraft und deren Rollenkonstruktion als Steuerungsinstanz, denn keine der Führungskräfte schilderte Konfliktfähigkeit als Qualität der MitarbeiterInnen. In wieweit Führungskraft E die Lösung von Konflikten den MitarbeiterInnen überlässt, indem er sich entscheidet, sie nicht anzusprechen, bleibt vage.

6.1.3 Motivation

Wikipedia: psychische Kräfte auf ein Ziel ausrichten, Verhaltensbereitschaft.

Beim Thema Motivation sind grundsätzlich zwei unterschiedliche Richtungen festzustellen: intrinsische und extrinsische Motivation. Die Psychologie versteht darunter folgendes: Intrinsische Motivation ist selbstbestimmt, von innen heraus motiviert (Neugier, Spaß, ...). Extrinsische Motivation ist von außen bestimmt, z.B.

Geld. Vier von Fünf der interviewten Führungskräfte bevorzugen intrinsische Motivation, sprich Eigenmotivation, wogegen extrinsische Motivation und Geld im speziellen als kurzfristige Motivationshilfe – in Notfällen (Führungskraft C)– in Betracht gezogen wird. Lediglich Führungskraft A stützt seine Motivationsstrategie auch auf Geld, da Geld Sicherheit bedeutet und bedürfnissbefriedigend sei. Führungskraft D sieht Motivation nur von außen möglich und hier definiert er seine Hauptaufgabe als Führungskraft: Feedback vom Kunden zu den MitarbeiterInnen transportieren. Führungskraft D geht auch davon aus, dass Kunden – auch wie in seinem persönlichen Fall möglich – den MitarbeiterInnen Feedback geben. Interessanterweise ist er die einzige Führungskraft, die nicht angibt, selbst positives Feedback zu vermitteln. Zwei der Führungskräfte geben an, dass Motivation sowohl Produkt als auch Produzent seiner selbst ist. Zuviel Führung würde den MitarbeiterInnen das Gefühl, etwas selbst erreicht zu haben nehmen und somit diese „Produktionsschleife“ stoppen.

6.1.4 Eigenverantwortung

Wikipedia: Fähigkeit und Bereitschaft für das eigenen Handeln, Reden und Unterlassen Verantwortung zu tragen. Für die eigenen Taten einstehen und die Konsequenzen tragen. Auch in diesem Stereotyp spiegelt sich eine Vielfalt an Definitionen wieder, sowohl was den Rahmen betrifft - also den Bezug auf den/die MitarbeiterIn oder das Unternehmen und auch den situativen Charakter. Führungskraft A z.B. sieht Eigenverantwortung ganz als Qualität der MitarbeiterInnen und hat dafür auch einen Begriff generiert: die Persönliche Bonität und meint damit Verlässlichkeit in Ausführung und Erledigung. Ähnlich sieht es Führungskraft B, dass dies auch eine Qualität auf Mitarbeiterseite ist, jedoch ist diese eher auf schöpferische, zukünftige Themen fokussiert: Initiativen übernehmen und Ideen vorschlagen. Bei Führungskraft B hat diese Qualität mehr, als nur Sachen ordentlich machen. Eigenverantwortung heißt, neues Schaffen und Neues angehen. Führungskraft E wiederum, fokussiert auf Fehler und findet Eigenverantwortung, wenn es darum geht, bei sich Fehler zu suchen und nicht bei anderen. Führungskraft D sieht Eigenverantwortung als Basis für Unternehmen, dass diese auch dann

funktionieren, wenn keine Führungskraft vorhanden ist. Letztlich gilt, Eigenverantwortung im Rahmen seiner Tätigkeit als selbstverständlich

6.1.5 Arbeitsklima

Wikipedia: bezeichnet die spezielle Situation von der Qualität des Zusammenwirkens und der Zusammenarbeit am jeweiligen Arbeitsplatz.

Unter dem Begriff Arbeitsklima wurde in erster Linie im Interview herausgearbeitet, woran die Führungskräfte bemerken, dass ein Arbeitsklima gut ist. Wenn wir mit Watzlawick gehen, dass man nicht nicht kommunizieren kann, scheint es wenig verwunderlich, dass hier vor allem die Kommunikation und deren Verlauf als Kriterium der Führungskräfte einfließt. Überraschend hier, ist dass Führungskraft B, die sonst eigentlich immer positiv fokussiert ist, hier das Arbeitsklima als Abwesenheit von Konflikten definiert. Führungskraft A findet gutes Arbeitsklima vor allem dann, wenn nicht auf Hierarchie und Ränge gepocht wird, sondern jeder mit jeden kommuniziert und präsent ist. Ähnlich sieht es auch Führungskraft C, wenn sie meint, dass dann die Information gut läuft und es zu keinen Untergruppen kommt. C sieht hier als Basis, dass sich die Arbeit im Leben integriert und ein Teil davon ist, der gerne gemacht wird. Führungskraft E bemerkt, dass die Übernahme von Eigenverantwortung das Arbeitsklima steigert. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich ein gutes Arbeitsklima so auszeichnet, dass Raum und Platz für Kommunikation ist.

6.1.6 Teamfähigkeit

Wikipedia: Sich einem Team anzuschließen, mit anderen zusammen sozial zu agieren und sich optimal einzubringen.

Als Teamfähigkeit definieren diese Führungskräfte vor allem, das sich Einlassen auf andere Teammitglieder und mit den Unterschieden der anderen Umgehen zu lernen. Für Führungskraft C ist Teamfähigkeit die eigentliche Soziale Kompetenz, denn darin werden alle notwendigen Fähigkeiten in einem klaren Rahmen benötigt. Betont wird ebenso, dass in einem Team Verantwortung gegenüber den Anderen besteht, dass die einzelnen Mitglieder ihre Eigenverantwortung

einnehmen und gleichzeitig kooperieren und andere Meinungen und Sichtweisen zulassen.

6.2 Grobanalyse

6.2.1 Der Einstieg

Interessant gestalten sich die unterschiedlichen Ergebnisse, wie auf die Einstiegsfrage geantwortet worden ist. So kamen Antworten in Form von Gegenfragen „*Hm ... worauf ich als Führungskraft wertlege? Bei anderen?*“ (Interviewpartner A), in Form von einer allgemeinen Antwort über Führungskräfte an sich (Interviewpartner B) bis hin zu einem kurzen Abriss der eigenen Karriere (Interviewpartner C).

Auch das Setting der Interviews seitens der Interviewpartner erwies sich als sehr unterschiedlich. Entführte mich Interviewpartner A nach kurzem Überlegen in den Raum „Erfolg“, um mir auch nach dem Interview noch über die Einrichtung des Hauses, Feng-Shui und seine Familienverhältnisse zu erzählen, so dauerte das Interview und mein Aufenthalt bei Interviewpartner B gerade einmal 45 Minuten, die wir in seinem Büro verbrachten, dass einen sehr „lebendigen, belebten“ Eindruck hinterließ bzw. anders ausgedrückt: Die Arbeit schien in diesem Büro lebendig zu sein. Interviewpartner C hingegen interessierte sich danach sehr für soziologische Themen und wir verbrachten noch gut und gerne 45 Minuten im Small Talk. Interviewpartner D und E wiederum schienen sehr um einen offiziellen Interviewcharakter bedacht zu sein, der sich darin auszeichnete, dass sie größtenteils versuchten, die Fragen auf den Punkt und in erster Linie allgemein zu beantworten und neutral abwartend auf Fragen warteten und vermutlich mehr auf viele, präzise formulierte Fragen spekulierten, als auf eine offene Gesprächsführung. Allgemeine Antworten im Sinne von wenig subjektiven Eindrücken, im Gegenteil, diese eher abwertend oder aber auf allgemeine gesellschaftliche Phänomene bezugnehmend, begleiteten das gesamte Interview.

6.2.2 Soziale Kompetenz oder der „Der Umgang mit Unterschieden“

„Der Umgang mit Unterschieden“ entstammt aus dem Gespräch mit Interviewpartner C und beschreibt kurz die Einstellung aller Interviewpartner. Sieht er jedoch den Unterschied vor allem auf Teamebene und bevorzugt daher auch eher den Begriff der Teamfähigkeit, so definiert Interviewpartner A die Unterschiede als Rangunterschiede, die hierarchisch zwar flach seien, aber von Bedeutung.

Für **Interviewpartner A** herrscht dann soziale Kompetenz vor, wenn es familiär zugeht. Eine Familie, in der er Chef ist. „Familiär“ heißt, dass trotz Meinungsverschiedenheiten ein starker Zusammenhalt vorherrscht und die MitarbeiterInnen einander helfen und auch in die Presche springen und Arbeiten übernehmen, wenn ein/e Kollege/in einmal ausfallen sollte. So umfasst er soziale Kompetenz als Konzept des „sich Wohlfühlens“ beginnend mit Raumgestaltung, wie etwa Feng-Shui, bis hin zur Gestaltung eines angenehmen Arbeitsklimas, dass er als seine Hauptaufgabe als Führungskraft ansieht. *„Ich weiß nicht, wie sehr sie das bemerkt ham am Empfang, wir versuchen den Leutn mit Liebe entgegenzukommen. Das ist im ganzen Haus.“* (A96)

Für Interviewpartner A darf es am Arbeitsplatz zu kleineren Streitereien kommen, solange das System selbst stabil bleibt und sich die MitgliederInnen wieder auf die gemeinsamen Ziele besinnen. Dieser Fokuswechsel von individuellen Belangen hin auf das gemeinsame Firmenziel beschreibt wohl die wesentliche Ausprägung sozialer Kompetenz für diese Führungskraft.

Ziel der Führungskraft A ist sicherlich, dass dieses System „Firma“ funktioniert und minimal von außen verändert wird. Dabei verlässt er sich rein auf die „Selbstreinigungskraft“ seines Teams. Ähnlich der Familie werden Neuzugänge gleichsam als neue/r PartnerIn eines Familienmitglieds vorgestellt: Elternhaus und Hobbies werden neben den fachlichen Kompetenzen abgefragt. *„Gesucht wird jung, begeistert und kein Beamter“*. Mögen manche bei beschriebenen Bewerbungsszenario vielleicht an Mobbing und andere Gefahren denken, so weist Interviewpartner A auf folgenden Vorteil hin: Der Zusammenhalt sei so groß, dass es unmöglich sei Schuldige hierarchisch festzumachen.

Irritationen, wie zum Beispiel bei Eintritt eines/r neuen MitarbeiterIn, sind gleichermaßen gewünscht wie auch unerwünscht. Gewünscht, da es ihm als Maßstab dient, wie gut sein Team zusammenhält und auch als Loyalität zu ihm und mehr noch zu seiner Firma gesehen wird und auch als selbstverständlicher Eingliederungsprozess wahrgenommen wird. Unerwünscht, zum einen auf Seiten der weiblichen Mitarbeiterinnen, die als konflikträchtiger eingestuft werden, wohl auch zusammenhängend mit seiner Rolle als Patriarch, die sicherlich einlädt, sich daran zu reiben. Unerwünscht aber auch deshalb, da das reibungslose, sich blindverstehende Konzept der Firma natürlich irritiert wird.

Neben all den gemeinsamen Entscheidungen stellt Interviewpartner A allerdings auch klar, dass er der Leitwolf ist bzw. das Pferd, das vorne die Richtung angibt, wie er sagt.

„Ma is leider als als Leitwolf, wenn sie so wolln, sehr stark in der Vorbildfunktion. fordert ein hohes Maß an Offenheit, es gibt kaum was, was i ned erziele.“ (A239-240) „Weil die Menschheit scheinbar die Natur als solches a Lebewesen braucht, das vorne rennt“ (A348-349)

Ein weiteres Muss ist, dass Belastungen außerhalb der Arbeitsfamilie auch außerhalb bleiben: *„ned Mist von zuhause mitnehmen und einebringen“ (A188)*, denn sonst sinkt die allgemeine Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und infolge auch der KundInnen. Darunter versteht A auch, dass die „echte, private“ Familie funktioniert, und seine MitarbeiterInnen zuhause Kraft tanken können anstatt sich dort beweisen bzw. Machtkämpfe austragen zu müssen.

Im Verlauf des Interviews stellt sich heraus, dass Interviewpartner A dreimal geschieden ist, was Familie als großen Wert erahnen lässt. Was vorab als typisch beschrieben werden kann, vergleiche auch das Kapitel über KMU, dass die Werte, Ansichten und Rollenbilder der Führungskraft, gerade wegen der niedrigen bzw. eigentlich nicht bzw. kaum vorhanden seienden Hierarchie, den Rahmen bilden, in dem die Firma geführt wird und in dem sie agiert. Mag vielleicht anfangs das Bild der Familie ein sozialromantisch verklärtes Konstrukt erahnen lassen, so stellt sich doch relativ schnell klar, dass gerade das Spannungsfeld der Familie – gemäß den Werten dieser Führungskraft – soziale Kompetenz sicherstellen soll. Anders

ausgedrückt, könnte sein Motto lauten, nach jedem Gewitter scheint wieder die Sonne, aber bevor die Sonne scheint, muss es donnern. Vielleicht als Folgeerscheinung seines Bestrebens sich mehr und mehr aus dem Alltagsgeschäft seiner Firma herauszuhalten, sucht er auch MitarbeiterInnen, die Gewitter produzieren, also die energiegeladen auftreten, sodass im Idealfall – in seinem Idealfall – er nur peripher eingreifen muss, ähnlich wie er es selbst beschreibt, als Leitwolf, als jemand der die Kinder erinnert, worum es eigentlich geht.

Für **Interviewpartner B** hängt soziale Kompetenz vorwiegend mit einem konfliktfreien Arbeiten zusammen. Dies stellt er aus seiner Sicht sicher, als er den MitarbeiterInnen eine Vertrauensbasis schaffen möchte, sodass Schwierigkeiten, Unstimmigkeiten sowohl im Privaten als auch in der Arbeit bereits in der Entstehungsphase in einem Gespräch gelöst werden, bevor es zu einem Konflikt kommt. Führungskraft B vergleicht die momentane Situation mit der Zeit, als es mehr Konflikte in der Firma gab und vor allem der Kontakt zwischen zwei großen Abteilungen innerhalb der Firma eher schlecht war. Sein Ziel ist es, dass es nicht mehr so wird. Dieses Bild dient ihm auch als Motivator für sein Tun.

Aus dieser Erfahrung hat soziale Kompetenz für ihn vor allem etwas mit Verständnis, Vertrauen und Respekt gegenüber Andersseienden zu tun. Hineinversetzen in die innere Welt des anderen und gegenseitiges Vertrauen und Neugierde lösen alle Konflikte und verbessert die Kommunikation intern deutlich. In seiner Position als Führungskraft bezeichnet er Verständnis und Zuhören als seine wesentlichen Kompetenzen im Umgang mit anderen. Denn soziales und individuelles beeinflussen sich gegenseitig und so muss dann auch ein Rahmen und ein Raum da sein – sein Büro – in dem darüber gesprochen werden kann.

„Denn wenn es der Person nicht gut geht, geht es dem Team auch nicht gut.“

In diesem Sinne kann man fast sagen, dass soziale Kompetenz für ihn eine Vermeidungsstrategie von Konflikten darstellt. Soziale Kompetenz als Vermeidungs- und Angststrategie und die Führungskraft als Lösungsinstanz. Setzt

Führungskraft A auf Selbstregulierung, sieht sich B als Instanz, die alles Lösen will und muss. Ausgehend, dass seine MitarbeiterInnen sich konfliktfreies Arbeiten wünschen, sieht er diesen Wunsch als Befehl, wie generell der Wunsch des anderen einem Befehl sein sollte. Die konstruktive Kraft eines Konflikts bzw. Spannungen als regulierende Kraft kennt er weniger.

Interviewpartner B versucht Spannungen zu vermeiden und findet zumeist immer Lösungen, bzw. erwartet auch von seinen MitarbeiterInnen, dass sie Lösungen finden. Probleme sind da, um gelöst zu werden und werden als solche nicht akzeptiert. Individuelle Probleme sind Probleme von allen und als solche auch von allen zu lösen, zumal er die Auslöser zumeist im sozialen Kontext der Firma sieht. Der bzw. die Andere ist zu respektieren und bedarf mehr Aufmerksamkeit als die eigene Person. *„Oiso I brauch a die Initiative von de andern, I brauch die Ideen von den andern. I bin ned so super, dass I des alles koan. Des eingzige was i koan is, das I a Gspür hab, is des a guate Idee oder is des a schlechte Idee, koan ma aus der wos mochen.“* (B 145)

Überspitzt formuliert, wenn sich jeder nur um die Anderen kümmert, ist jede/r respektiert. Soziale Kompetenz sieht Führungskraft B als Ausdruck der Wertschätzung anderer unter gegebenenfalls Unterdrückten eigener Emotionen. Denn eigene Schwächen können das Team schwächen, und dies darf niemals passieren. Einzig in seinem Büro darf über Schwächen geredet werden, außerhalb dieses Raums jedoch gilt es, sich dem Team einzufügen.

Interviewpartner C hebt die gemeinsame Kreativität als Kriterium hervor, ob ein Team nun gut miteinander arbeitet. *„... dann implizier i mal, dass die in an Team fähigsein solln, in an bestimmten Team zu arbeiten und eine bestimmte Tätigkeit zu verrichten.“* (C140)

Als einziger artikuliert er, dass neben Teamfähigkeit die Eigenheiten der einzelnen Teammitglieder eine Bereicherung für das Team sind. Das heißt, es bedarf an Flexibilität, Offenheit, Ehrlichkeit und die Fähigkeit seinen Blickwinkel zu öffnen und auf Neues zuzugehen. Den Sinn und die Aufgabe eines Teams definiert er über die Fähigkeit, Probleme bereden und sich weiterentwickeln zu können.

Wichtig ist ihm jedoch, dass Teamfähigkeit und die Integration in ein Team nicht zu Lasten der individuellen Unterschiede geschieht. Mit Unterschieden umzugehen heißt, kreativ und flexibel zu sein. Sicherlich spielt bei C auch seine eigene berufliche Geschichte eine Bedeutung: Er hat als Einzelkämpfer begonnen und nach den ersten Erfolgen für sich den Sinn und Nutzen eines Teams erkannt und auch was es heißt in einem Team, also in einem Miteinander zuarbeiten, bzw. nur „nebeneinander“ zu arbeiten und welche Vor- und Nachteile es haben kann, eigene Interessen mit denen des Teams zu verbinden.

Entsteht bei den beiden anderen Führungskräften der Eindruck, dass die jeweiligen Systeme eher starr, fix und für sich einfach laufen bzw. funktionieren sollen, so vermittelt Führungskraft C, dass eine Offenheit gegenüber von Irritationen von außen erwünscht und förderlich sind. Gerade dieser Umgang mit Anderssein, mit (individuellen) Eigenheiten ist Sozialkompetenz.

Interviewpartner C ist Persönlichkeitsentwicklung sehr wichtig und bietet seinen Angestellten die Möglichkeit daran teilzunehmen, stellt aber fest dass soft skills generell zum einen schwer zu bewerten sind und zum anderen trotz aller Lernbarkeit ein nicht kontrollierbarer Bereich bleibt, der im Rahmen der persönlichen Sympathie liegt und er spricht somit an, was konstruktivistisch klar dargestellt ist: Soziale Kompetenz, das „sich wohlfühlen“, das „Warm werden“ mit anderen Personen hängt von beiden Personen ab. Auch eine noch so gut „geschulte“ Person wird nicht mit allen Personen „können“. Diesen „Graubereich“ meint er denn auch, wenn er von individuellen Unterschieden redet. Jeder ist anders, auch in einem Team, auch wenn Vertrauen, Zusammenhalt und miteinander gelebt werden. Diesem Anderssein mit Offenheit entgegenzukommen ist soziale Kompetenz. Inwieweit daraus dann ein angenehmes Arbeitsverhältnis entsteht, hängt von der Größe der Unterschiede ab und der Möglichkeit Kreativität zu entwickeln, sowohl in der Arbeit als auch in der Arbeitsbeziehung selbst.

Insgesamt erweist sich das Konstrukt soziale Kompetenz als dynamischer und flexibel. Es scheint, als ob der Begriff „Unterschied“ nicht an sich negativ bzw. als erschwerend bewertet wird, zumal er in seiner Einschätzung von sozialer Kompetenz nicht von Problemen ausgeht, wie die beiden anderen Führungskräfte.

Insgesamt fällt auf, dass soziale Kompetenz bei ihm eher eine natürliche, menschliche Eigenschaft darstellt, denn eine erlernbare Kompetenz. Vielleicht vermittelt er auch deshalb einen ruhigeren und gelasseneren Eindruck in seiner Einschätzung.

Führungskraft D erkennt soziale Kompetenz am „richtigen“ Umgang untereinander, wobei richtig vor allem respektvoll bedeutet, was wiederum heißt, wie werden Menschen empfangen. Parallelen scheinen mit Führungskraft C auf, wenn es um den Begriff Sozialkompetenz selbst geht. So bezeichnet D soziale Kompetenz im Team eher als Teamfähigkeit und unter Sozialer Kompetenz selbst meint er das Auftreten nach außen. So wundert es auch nicht sehr, wenn seine Definition von Sozialer Kompetenz vorwiegend das Vertreten des Unternehmens bezeichnet, Loyalität und das Einladen der Kunden. Als interessant stellt sich heraus, dass Interviewpartner D oft die Kategorien richtig und falsch verwendet – womit er eine Ausnahme darstellt innerhalb der interviewten Führungskräfte – gleichsam aber, wie in der Einleitung dieses Kapitels bemerkt, stellt er seine subjektiven Erfahrungen als „unwichtiger“ und „weniger relevant dar“ als verallgemeinernde Aussagen. Generell so scheint es, dass „die anderen“, die KundInnen bzw. das außen die einzigen sind, die wirklich Feedback geben können. *„I sag imma, bei uns es sind eigentlich imma die Kunden, die eigentlich die Leistung bestätigen ... da bin ich nicht der wichtigste im Kreislauf“.* (D 55) Er sieht es dann auch als Aufgabe, dieses externe Feedback an die MitarbeiterInnen zu transportieren. Da es scheint, dass Führungskraft D sehr auf Feedback von außen bzw. anderer Personen angewiesen ist, und er blinde Flecken bzw. Betriebsblindheit als eines der größten Probleme erfolgreicher Arbeit ansieht, braucht er Teamfähigkeit um ebenfalls auf seiner individuellen Ebene – im Gegensatz zur betrieblichen Ebene – Anstöße von außen zu erhalten. So versucht er ein Klima zu etablieren, in dem Hierarchien flach sind, bzw. einen Gesamtnutzen haben, der für die MitarbeiterInnen nachzuvollziehen ist – *„das ma da keine künstlichen Hierarchien aufbaut“* (C 32) – um so Demokratie zu leben. Demokratie heißt, gemeinsame Teamrichtlinien zu finden und anderen

Sichtweisen, unterschiedlichen Denkansätzen Raum zu geben. Seine MitarbeiterInnen, so D, unterstützen ihn und seine Firma. Ähnlich wie A sieht er sich als Vorbild: So kann er nur verlangen, was er auch selbst lebt, jedoch vermittelt D den Eindruck, dass er und sein Team sich gegenseitig motivieren und unterstützen, die eigenen Anforderungen höher zu schrauben. Das heißt auf der anderen Seite wiederum, dass die interne Kommunikation unter den MitarbeiterInnen ein klares Zeichen darstellt, inwieweit Teamfähigkeit/soziale Kompetenz vorhanden ist. Als Kriterium hierbei gilt, dass seine MitarbeiterInnen artikulieren können müssen, was ihnen wichtig ist. *„Die sind alle sehr offen und machen auch kein Geheimnis daraus, na“* (C 105) Gleichzeitig stellt er fest, dass gute MitarbeiterInnen Zufall sind und er bisher immer Glück hatte.

Und da schließt sich der Kreislauf wiederum: soziale Kompetenz, ob nun nach innen oder außen, heißt zum einen sich in seinen Vorstellungen, Sichtweisen, Anregungen artikulieren zu können und zum anderen diesen Raum und Zeit zugebe, um sie wiederum für das Unternehmen zu nutzen.

Führungskraft E bringt in die Diskussion über Soziale Kompetenz eine neue Richtung ein. So unterscheidet er stark zwischen sozialer Kompetenz seiner MitarbeiterInnen und sozialer Kompetenz für sich als Chef. Für ihn als Chef bedeutet soziale Kompetenz, dass er Verantwortung für seine MitarbeiterInnen übernimmt, dass diese finanziell abgesichert sind. Zum einen, dass die Firma gesund läuft und zum anderen, dass er Kontakte spinnt, wo seine MitarbeiterInnen nach seiner Pension arbeiten werden. In dem Interview kristallisiert sich heraus, dass er Soziale Kompetenz für ihn als Chef hauptsächlich mit sozialer Marktwirtschaft und gerechter Entlohnung gleichsetzt und gibt allgemeine Gedanken und geschichtliche Eindrücke der Wirtschaft wieder, denn eigene Erwartungshaltungen.

Generell fällt es Führungskraft E schwer, soziale Kompetenz zu beschreiben, und findet zuerst Qualitäten, die den Privatbereich seiner MitarbeiterInnen betreffen,

die ihn auf soziale Kompetenz schließen lässt (Freundeskreis, Familie). Der Begriff der sozialen Kompetenz scheint mit ganz anderen Bedeutungen verknüpft zu sein, als bei den anderen Führungskräften. Soziale Kompetenz beschreibt er letztlich als jemand anderen helfen und kommt auch nur dann zu tragen, wenn es wem anderen schlecht geht. Ob das nun Spenden betrifft, oder dass KundInnen, die nicht zahlen können dennoch für eine weitere Zeit behalten werden oder dass er seine MitarbeiterInnen aufmuntert, wenn er wahrnimmt, dass es ihnen nicht gut geht, oder dass die MitarbeiterInnen ihrerseits länger Arbeiten – natürlich entsprechend geregelt, wie er immer wieder betont – wenn die Firma Hilfe braucht, also quasi eine helfende, wohltätige Kompetenz. Auf diesen Aspekt kommt er immer wieder zurück, sobald der Begriff soziale Kompetenz fällt.

Sein Kriterium für ein gutes Arbeitsklima ist ein „*wohnliches Büro*“ (E 55), wobei er darunter versteht, dass die Gespräche locker und frei sind. Auch versteht er darunter, dass der Arbeitsplatz selbst in Ordnung ist (Technik, Einrichtung) und dass die MitarbeiterInnen sich wie zuhause fühlen können (Küche, Platz zum Rauchen, ..) um so „*keine extreme Hektik zu provozieren*“ (E 60).

Zusammenfassend gilt es Platz zu für Hektik zu minimieren, zum einen wirklich den Raum selber – vergleiche hierzu auch Führungskraft A, die interessanterweise die gleiche Generation darstellt wie E, wenn auch in einer ganz anderen Branche – und aufmunternde Gespräche zu führen. Es entsteht auch der Eindruck, dass aus Sicht dieser Führungskraft ein gutes Klima einzig die Aufgabe der Führungskraft ist.

6.2.3 Selbstkompetenz oder die persönliche Bonität

Selbstkompetenz findet sich in der Literatur als eine Zusammenfassung persönlicher Eigenschaften, Muster von Verhaltensweisen wie z.B. Selbstbewusstsein, Eigenverantwortung, Selbstwahrnehmung u.ä. Begriffen.

Selbstkompetenz/Selbstbewusstsein stellt in dieser Arbeit eine wichtige Rolle dar, da sie als das Gegenüber zu Sozialkompetenz zu sehen ist, im Rahmen von Schlüsselqualifikationen. Befasst sich sie soziale Kompetenz mit der

Wahrnehmung der äußeren Realität, so stellt Selbstkompetenz die Wahrnehmung der persönlichen, inneren Realität dar.

Hier im konkreten verstehe ich, die Werte und Muster, die die Selbstkompetenz der Führungskräfte selbst beschreibt. Also das, wovon sie in ihrem Tun geleitet werden, was ihnen selbst wichtig ist.

Der Begriff der persönlichen Bonität entstammt aus dem Gespräch mit **Führungskraft A**. Für ihn stellt sich Selbstkompetenz als persönlich Bonität dar: sein Wort zählt. Wichtig ist ihm hierbei, dass Verantwortung übernommen wird, auch im Erkennen von eigenen Fehlern oder Schwächen. Regeln an die er sich hält und auch von jedem anderen abverlangt sind Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Pünktlichkeit, Vertrauen, Offenheit, Flexibilität und Eigenverantwortung. Diese Regeln haben oberste Priorität und zeichnen einen „integren“ Menschen aus. Diese Werte und Eigenschaften, versucht er zu vermitteln und vorzuzeigen, denn er als Chef ist Vorbild. Zu wissen, dass sein Wort zählt – sowohl bei Kunden als auch MitarbeiterInnen – bietet die Basis zu jeweiliger Sozialkompetenz und natürlich auch Fachkompetenz.

„Das wichtigste überhaupt ist Verlässlichkeit. Das beinhaltet aber sehr viel, dass i eigentlich, des meiste beinhaltet. Verlässlichkeit in Form von Pünktlichkeit, in Form der Ausführung, in Form der Erledigung usw. Des is eigentlich a ganz wichtiger, großer .. Ich nenn das persönliche Bonität eines jeden.“ (A7-10)

„Chefs, Führungskräfte, die die behaupten lang gearbeitet zu haben, aber eine Bierfahne haben am Nachmittag oder Abend oder irgendwo vom Kaffeehaus kommen, wern sie schlecht die Leute merken sie alles. I man mir fällt kei Stein aus der Kron, wenn i sag i war im Kaffeehaus zwei Stundn. Okay. Offenheit is a sehr wichtiger Punkt.“ (A269-273)

Interviewpartner B sieht Selbstkompetenz als die Fähigkeit sich selbst motivieren zu können. Zum einen ist es eine Fähigkeit selbiges zu können, für seine MitarbeiterInnen jedoch auch ein Muss.

Ebenfalls ersichtlich wird das Maß an Selbstkompetenz im Umgang mit Druck: Druck, Stress u.ä. die ihn alleinig betreffen, dürfen nicht nach außen gezeigt werden, sondern er muss seine Rolle als kompetenter Mitarbeiter wahren – auch dem Anschein nach. Für ihn gilt, wer selbstkompetent ist, zeigt in Situationen voll Druck und Stress keinerlei Emotionen – weder Schwäche noch gespielte Stärke – sondern bleibt ruhig oder lässt seine Emotionen später raus, aber nicht am Arbeitsplatz, da er überzeugt ist, dass die eigenen Gefühle, die eigene Einstellung sich auf das Team überträgt.

„Es muß irgendwo a gewisses Gleichgewicht ergeben, das heißt, wann i im sozialen Bereich Probleme hob, dass hat des auch Auswirkungen auf den individuellen.“ (B101-104)

Selbstkompetenz heißt für ihn, dass er sich bewusst ist, wie er nach außen hin wirkt und dass die Aufgaben erledigt werden und man so „funktioniert“, wie man es erwartet, gleich ob es ihm dabei emotional gut geht.

Interviewpartner C spricht Selbstkompetenz nie so direkt an wie seine beiden Kollegen vor ihm, jedoch ergibt sich aus den Gesprächen folgendes Bild.

Selbstkompetenz hat zum einen mit Eigenmotivation zu tun und zum anderen das Wissen um die eigenen Ziele und Interessen. So dürfen sich private und berufliche Interessen nicht spießen: Interessensgebiete kennen und „unter einen Hut bringen“. C hebt zum einen Qualitäten wie Ehrlichkeit, Offenheit, Zielstrebigkeit und Eigenmotivation hervor und zum andern den Auftritt nach Außen, das Repräsentieren, das eigene Verkaufen seiner Fähigkeiten, was im Laufe des Interviews mehr und mehr als „sein“ Kriterium in den Mittelpunkt rückt: sich zeigen und sich präsentieren können.

„Grundsätzlich is a Gschicht, dass ma Offenheit in a Weise, dass ma sieht, dass is jetzt ned ana der da da in des heißt, wir leben eigentlich davon, dass ma gut kommunizieren, dadurch sind ma flexibel und ham auch an Auftritt nach draußen. [...] I sag jetzt amal Ehrlichkeit is sicher was, was ma wichtig ist ,weil ma in die Leut ja ned einischaun kann, aber i sag derweil Offenheit, Beweglichkeit und Ehrlichkeit san so die Gschichtn, die ma halt glaubt wahrzunehmen und hat ma mak zumindest eine gute Basis.“ (C94-100)

Führungskraft C spricht als einziger Persönlichkeitsentwicklung an und vermerkt, dass seine MitarbeiterInnen immer die Möglichkeit haben sich weiterzuentwickeln. *„...Persönlichkeitsentwicklung hat zumindest an gleichen, wenn ned an höheren Stellenwert als die fachliche ebene. Des ist schon lange Zeit so.“ (C 169)*

Führungskraft D nimmt Selbstkompetenz als die Fähigkeit zu erkennen, dass die eigene Meinung nicht die Meinung der anderen ist und als Folge Feedback artikulieren, einfordern und zum Ziel transportieren zu können. Unter „Feedback zum Ziel transportieren“ versteht D, dass jeder Tadel ein gewisses Maß an Lob bzw. an neuer Richtung enthalten muss, damit der Motivationskreislauf nicht ins Stocken kommt. Die Gefahr, dass durch fehlende Richtung und Motivation das demokratische Klima im Betrieb und somit die Möglichkeit verloren geht, Betriebsblindheit zu entdecken, muss minimiert werden. Im Vergleich zu größeren Firmen, fällt es in seinem Betrieb vermutlich doppelt ins Gewicht, wenn ein/e MitarbeiterIn das Arbeitsklima drückt.

Als insgesamt wichtig, jedoch als persönliche Schwäche, erkennt D Konfliktfähigkeit, was er als Ansprechen und Aufgreifen von Konflikten definiert. Hier zeigt sich möglicherweise eine Gefahr seiner Strategie: Obwohl er sein Team insgesamt als positiv und produktiv versteht, empfindet er seine Haltung, Konflikten aus dem Weg zu gehen als negativ, weil die Theorie besagt, das Konflikte angesprochen werden und Teil einer persönlichen Kompetenz und der Unternehmenskompetenz darstellen sollen. Unklar ist, inwieweit die genannte Offenheit seiner MitarbeiterInnen diese Aufgabe übernimmt, oder ob seine Strategie wider aller Theorie funktioniert.

Führungskraft E sieht vor allem Eigenverantwortung, Genauigkeit, Verlässlichkeit als Eckpfeiler von Selbstkompetenz, wobei Eigenverantwortung sicherlich der zentrale Begriff ist:

„Verantwortung, dass ma sich nicht immer ausredet auf andere, dass die immer schuld sind, sondern sich auch selber beim Schlafittchen nimmt.“ (E 157) und auch anderen zugesteht, dass sie einmal einen schlechten Tag haben und vielleicht auch mal weniger Leistung bringen.

6.2.4 Führen oder Zuhören und Vertrauen

Anschließend zu der in Kapitel 4 vorgestellten Führungsstile und Konzepte, möchte ich nun mit **Interviewpartner B** beginnen, wenn er meint, dass das Wesen allen Führens das Vertrauen der MitarbeiterInnen ist.

Führungskraft B versteht hauptsächlich unter Führen, den MitarbeiterInnen zuzuhören und ihnen Wertschätzung zu vermitteln, die sie als ExpertInnen auf ihrem Gebiet besitzen.

So meint er auch, dass 50% seiner Arbeit aus Zuhören besteht, nicht zuletzt da viele seiner Ideen von den MitarbeiterInnen selbst kommen. Durch das Aufgreifen von Ideen vermittele er wiederum Anerkennung und Wertschätzung und motiviert seine MitarbeiterInnen wieder aufs Neue und steigert zusätzlich noch dazu die Kreativität, das implizite Wissen, das in jedem/r von ihnen schlummert. Wichtig so B ist, dass die MitarbeiterInnen nie das Gefühl bekommen sollen, dass sie DienerInnen darstellen – was zwar in vielen Betrieben auch gut funktioniert -, aber er pocht auf Initiative und Aktivität. Nicht zuletzt stellt er fest, dass er als Führungskraft nicht unbedingt per se der Experte auf seinem Gebiet ist: So kann jeder ein Unternehmen leiten, mit viel geringeren Voraussetzungen und Ausbildungen als beispielsweise die Schlosser in seiner Firma oder andere HandwerkerInnen.

Für ihn bildeten Erfahrungen seinen Lehrweg und gerade da hat er gelernt, wie wichtig Vertrauen ist. B ist überzeugt, dass sein Vertrauen in die MitarbeiterInnen, gepaart mit der Wertschätzung ihnen gegenüber als Person motivationssteigernd wirkt als finanzielle Anreize.

Im Gegensatz zu seinen Kollegen erwirkt B den Eindruck, dass er eher passiv führt und er sich mehr als Vermittler zwischen den Zielen der Firma und den MitarbeiterInnen sieht. Im Vergleich dazu führen A und C aktiver, in Form von Kontrolle – die interessanterweise nur C so direkt anspricht –, Vorbildwirkung und div. Teambildenden Veranstaltungen.

Vertrauen und Verständnis leiten auch **Interviewpartner A**: Führen heißt Fehler anzuerkennen und Schwächen einzugestehen. Auf die Frage, wie viele Angestellte er denn beschäftigen, meint er: „*er beschäftigen überhaupt kann .Wir san im Team zu fufzig.*“ (A 17)

In seinem Team unterscheidet er und passt seinen Führungsstil zwei unterschiedlichen Gruppen an: die der leichter und die der schwerer Fühbaren. A möchte verstanden wissen, dass dies keine Wertung darstellen soll, sondern die Teammitglieder in diejenigen unterteilt, die klare Regeln und Anweisungen brauchen (leichter Fühbare) und jene, die selber mitgestalten wollen und selbst kreativ im Arbeitsprozess mitgestalten (schwerer Fühbare). Für all jene ist er Vorbild bzw. das erste Pferd unter Pferden, das Ziel und Tempo vorgibt und ein positives Gefühl vermittelt. Er gibt den Rahmen vor, die Tagesgeschäfte überlässt er gerne anderen. Wichtig wird seine Rolle vor allem dann, wenn es einmal nicht so gut läuft, wie geplant. Dann gilt es die Werte und Ideale der Firma wieder hochzuhalten.

Interviewpartner C versteht unter Führen den Überblick zu bewahren und zu kontrollieren, wo es notwendig ist. So versucht er beim Führen selbst flexibel zu sein und auf Unterschiede von MitarbeiterInnen einzugehen und auch Verständnis zu zeigen. Für C ist es ganz wichtig, dass das Arbeitsklima gut ist und sich keine Außenseiter herauskristallisieren. Stolz berichtet er dass, Jour Fixes und andere Veranstaltungen die er plant durch angenehme und entspannte Atmosphäre

gekennzeichnet sind, sodass auch jene MitarbeiterInnen mitgehen, denen die Tätigkeit (z.B. rodeln) selbst nicht so gefällt.

So scheint es, dass er in seiner Rolle als Führungskraft vorwiegend teambildend arbeitet. Die Gefahr besteht, dass ob der Anzahl an gemeinsamen Veranstaltungen bei den MitarbeiterInnen ein Druck zum Mitmachen entsteht, denn einmal Außenseiter immer Außenseiter könnte die negative Umkehrung von Cs Bestrebungen zu einem Miteinander heißen. C nimmt seine Verantwortung für ein konstruktives Arbeitsklima stark wahr und vermittelt einen starken, aktiven Eindruck um eben dieses zu gewährleisten.

Interviewpartner D versteht unter Führung ein gewisses Maß an Demokratie, wie schon im Kapitel über soziale Kompetenz beschrieben: Soviel Verantwortung abgegeben wie möglich, soviel Mitsprache der Mitarbeiter wie möglich und so viel eigene Entscheidungskraft wie nötig. D braucht Inputs von außen und diese zu bekommen und zu berücksichtigen sieht er als seine Hauptaufgabe. Diesen Kreislauf aus Tun-Feedback-Tun möchte er am Laufen halten und dabei seinen MitarbeiterInnen soviel Eigenverantwortung überlassen wie möglich, zumal er seine MitarbeiterInnen als Unterstützung sieht und nicht als Personen, die von ihm „gebändigt“ bzw. auf Kurs gehalten werden müssen.

So ist Führen mehr ein Füllen von Lücken bzw. Transportieren von Feedback als eine permanente Aufgabe. Da letztlich nur die KundInnen Leistungen bewerten können, dies aber nur in den seltensten Fällen passiert und wenn zumeist nicht direkt bei den MitarbeiterInnen, übernimmt er diese Vermittlerrolle. Wertschätzung und Lob sei für die Motivation unerlässlich, jedoch selten. So holt er auch Feedback bei den KundInnen ein und „verteilt“ es bei den MitarbeiterInnen.

Führen heißt für **Führungskraft E** anderen helfen, dass sie ihre Aufgaben besser erledigen können. „Also sozusagen, dass sie das Gefühl haben angenommen zu sein“ (E 29) wichtig hierfür ist, dass er Überblick und Kontrolle bewahrt, sodass er im small-talk wahrnimmt, welchen MitarbeiterInnen es möglicherweise nicht gut

geht. Dann versucht er in Gesprächen diese wieder aufzulockern und, wie er sagt, auf andere Gedanken bringen (holt Brötchen, Eis, ...): *„Mit den Mitarbeiter Kontakt aufnehmen und ach vielleicht über Themen reden, die einen selber nicht so interessieren, aber für die ist es halt wichtig.“* (E 146).

Ansonsten lässt er seine MitarbeiterInnen eigenverantwortlich arbeiten. *„...weil ich das Gefühl hab, dass die nicht wollen, dass ich dauernd nachschau oder nachfrag, hams das richtig gemacht oder oder anschau, [...]Weil sie ja dann auch aus ihrer Eigenverantwortung und Tätigkeit auch einen Erfolg heraus bringen und wenn ich das dann dauernd nachtu, dann ist das ned ihr Erfolg, nicht ihr unmittelbarer, dann sind sie nur Erfüllungsgehilfen.“* (E 176)

So sehr er in seinen Ausführungen über soziale Marktwirtschaft und Kapitalismus auf den Sinn von Regeln verweist, so wenig sinnvoll er scheinen ihm Regeln in der Mitarbeiterführung, die er als eher einschränkend und demütigend empfindet, vor allem wenn Regeln nur dienen mehr Geld zu verdienen. *„Dass da einiges das soziale Kompetenz schnell verloren geht, jeder will nur schnell raffen, raffen, raffen. Wie soll ich sagen, dass das auch extrem das Vertrauen gesunken ist in der Wirtschaft [...] in die Fähigkeit des anderen“.* (E 193) Und Führen heiße nun mal einen Vertrauensvorschuss zu geben.

Bezugnehmend auf Kapitel „Führungsstile“ können trotz aller Überschneidungen schwerpunktmäßig Interviewpartner A Golemans Kategorie des visionären Stils, Interviewpartner B und D dem demokratischen Stil und Interviewpartner C dem coachenden Stils und E am ehesten dem gefühlsorientierten Stil zugewiesen werden. In den Kategorien nach Schwarz und Rürup kann Führungskraft A eher dem unkooperativen Führungsstil „Management durch Delegation“ zugewiesen werden, vor allem dadurch begründet, dass er vermehrt die Aufgaben aus der Hand gibt. Gleichsam versteht sich A aber auch als Manager durch Zielvereinbarungen, in dem – in seinem Fall nicht mit Menschen, sondern Gruppen – eigene Verantwortlichkeiten und Ziele erarbeitet worden sind, aktuell aber dies nicht als sein Hauptaufgabenbereich erscheint. Führungskraft B und C wiederum liegen Schwerpunktmäßig bei „Management durch Liebe“ und dem Fokus auf dem Gelingen zwischenmenschlicher Beziehungen. D findet sich

ebenso im „Management durch Liebe“ wieder, das sich sicherlich durchzieht, jedoch auch ganz stark in „Management durch Motivation“. E wiederum praktiziert hauptsächlich „Management durch Herumgehen und durch Zielvereinbarungen“.

7 Typen von Sozialer Kompetenz

In diesem Abschnitt fasse ich die aus den Interviews generierten Daten als unterschiedliche Typen von Sozialkompetenz zusammen, die die Einzelergebnisse zu Selbstkompetenz, Sozialkompetenz und Führungskompetenz zusammenführen und ergänzen.

7.1 Typ 1: Die familiäre Sozialkompetenz oder der Leitwolf

*„Die Menschen brauchen jemanden
der vornsteht, dass jemand da ist,
eine Ansprechperson, ein Problemlöser,
ein für viele Dinge brauchbarer Mensch“*

(A 54-56)

Dieser Typ der sozialen Kompetenz ist die am meisten angestrebte Form: Eine Metapher für eine Gruppe, die jedem/r bekannt ist – scheinbar zumindest. Denn oft, so habe ich Erfahrungen gemacht, klingt die Formel von Familie eher überstrapaziert und leer und der Effekt der „Familie“ scheint eher der Effekt desjenigen/derjenigen zu sein, der/die diesen mehr oder weniger authentisch und ehrlich vermitteln kann. Auch treten andere Schwierigkeiten mit dieser Metapher auf: Zum einen wissen wir seitens der Familiensoziologie, dass Familie für jeden etwas anderes bedeutet, zumal „Familie“ nicht mehr als eine typische Form des Zusammenlebens – nämlich Eltern(Eheleute) und Kind(er) – auch angesichts der statistischen Daten gesehen werden kann, zum anderen auch, wie z.B. Führungskraft A selbst sagt, dass viel Schlechtes in der Familie als selbstverständlich wahrgenommen wird und unter das Deckmäntelchen „Familie“ schweigend gekehrt wird.

Prinzipiell steht der Typus „Familie“ hier aber auch für ein Hochhalten bestimmter Werte, die von den Eltern gelebt und den Kindern vorgezeigt werden. „Eltern“, das

ist eine Führungskraft¹⁸, ein Vater, und die Kinder sind dessen MitarbeiterInnen. Die Führungskraft ist das Vorbild, der Leitwolf, die Ikone, die durch sein Tun – auch wenn sich das Tun “nur noch“ durch das Leben von Werten und Idealen ausdrückt – dem Rest der Familie, dem Team also, die Richtung und das Ziel vorgibt. Dies wiederum funktioniert nur, da jedem Mitglied das Ziel, die Regeln und die Abläufe klar sind und ein hohes Maß an Verlässlichkeit vorherrscht, die persönliche Bonität wie A beispielsweise sagt, eine quasi „vertraglich zugesicherte“ Solidarität gegenüber den „Familienwerten“. Ähnlich einer Familie herrscht ein Zusammenhalt, eine verschworene Gemeinschaft, die nach außen hin sehr geschlossen auftritt; geschützt vor Irritationen, die die eigenen Regeln, die eigene Struktur stören können. So erscheint es konsequent, wenn der Zusammenhalt des Teams als Selbstreinigungskraft Neuzugänge von selbst aussondert.

So starr dieses Konzept auf den ersten Blick wirken mag, so gibt es doch Freiräume innerhalb dieser Grenzen. Freiräume, die dem Wohle der Firma dienen sollen und die zugewiesen werden, jedoch an klare Aufgaben und Rollen verbunden sind. Es gibt Rangunterschiede, die hierarchisch zwar flach seien, aber von Bedeutung. Wie in einer Familie hat jede/r seinen/ihren Platz. Das ist vielleicht aber auch der Unterschied zu einer echten Familie, nämlich, dass dem Platz auch eine klar definierte Rolle mit Aufgaben zugrunde liegt. Solange dies klar ist, ist die „Welt in Ordnung“.

Was bedeutet dieses Konzept für eine Führungskraft? Zum einen bedeutet Vorbild und Leitwolf sein, auch Druck auszuhalten. Die Führungskraft setzt einen Rahmen und ist gleichzeitig der wichtigste Teil dieses Rahmens, der Bezugspunkt für Kompetenz, sozialer, persönlicher und fachlicher. Wichtig für diesen Typ ist, dass die Führungskraft sich selber Fehler und Schwächen eingestehen kann, was eine notwendige Fähigkeit ist, will man den (eigenen) Vorgaben gerecht werden und nicht nach 30 bis 40 Berufsjahren einem Schein zum Opfer fallen, der schon länger nicht mehr gilt.

¹⁸ Da die Führungskräfte in dieser Studie ausschließlich männlich waren, stellt sich die Frage, inwieweit dieser Typus unter weiblichen Führungskräften ebenfalls in dieser Form ausgeprägt ist. Dies könnte in einer größeren, umfassenderen Studie nachgegangen werden.

Diesen Typ beschreiben zusammenfassend vielleicht folgende Aussagen am besten – „Die Idee vom Führen ist möglichst locker, lange Leine.“ (A20)

„Wenn niemand das letzte Wort hätte, wärs unmöglich. I hab da schon versucht, geglaubt oder perpetuum mobile im Team das is schief gängen, des geht ned, weil die Menschheit scheinbar die Natur als solches a Lebewesen brauchen, das vorne rennt, so is das, is meine Erkenntnis, obs so is weiß i a ned.“ (A346-349)

„Naja selbständiges arbeiten in dem Sinn, sie haben ihre Bereiche, die sie machen, zumachen haben oder müssen du dass sie selbständig einteilen, wie, wann, wo sie des machen“(10-13)

„Naja für mich ist wichtig, dass ich den Überblick habe, die Kontrolle, dass ich das Gefühl hab, dass ich das im Griff hab“ (E23-24)

Stärken	Schwächen
Klare Werte.	Geschlossenheit.
Zusammenhalt.	Hierarchisch ¹⁹ .
Geschlossenheit/Vertrautheit.	Mobbing.
Hierarchisch ¹⁹ .	Festgelegte Rolle.
Regeln.	Geringe Flexibilität.
Tradition ¹⁹ .	In Krise agiert ein Leitwolf, somit wenig selbstbestimmte MitarbeiterInnen.
Stabilität.	Tradition ¹⁹ .
Sicherheit.	

¹⁹ Warum diese Auflistung selbst einen großen Fehler hat, zeigt sich wie folgt. Interessant hierbei ist nämlich, dass eine Stärke einmal auch eine Schwäche sein kann. Wie zum Beispiel bei Typ A: So können Regeln und Hierarchie Klarheit und Sicherheit schaffen, jedoch genauso Unflexibilität und Starrheit. Diese Liste wäre endlos weiterzuführen macht aber auch einen Punkt deutlich: Stärke und Schwäche ist abhängig von der Zeit, den Personen und vom Ort bzw. der Situation.

7.1.1 Typ 1a: Die wohnliche, eigenverantwortliche Sozialkompetenz

*„Ich versuch auch immer wieder außerbetriebliches zu plaudern,
sag ma so, sei es jetzt was so banales wie das Wetter [...]
Also sozusagen, dass sie das Gefühl haben
angenommen zu sein“
(E 25-30)*

Dieser Typ stellt eine Untergruppe zu der familiären Sozialen Kompetenz dar, in unserer Untersuchung. Dieser Typus hat einen ähnlichen klaren Rahmen, in dem es für die MitarbeiterInnen viele Freiheiten und gleichsam damit einhergehend viel Verantwortung gibt, und wo Rollenklarheit eine Solidarität untereinander einen hohen Stellenwert einnimmt. **Der Unterschied der beiden Modelle liegt in der Auslegung und im Heranziehen der Vertrauensbasis.** Bezieht der 1. Typus das Vertrauen aus der Vergangenheit und der Überprüfung eines neuen Teammitglieds durch das Team aus vergangenen und gegenwertigen Leistungen, so bezieht sich die wohnliche, eigenverantwortliche Sozialkompetenz auf ein zukunftsorientiertes Modell, das die MitarbeiterInnen quasi zum Erfolg anzieht. Es wird generell weniger die Vergangenheit überprüft, sondern vermehrt ein Vertrauensvorschuss gewährt und überprüft, ob die gegenwärtige Leistung zum Ziel führt. Denn gerade weil sie eigenverantwortlich arbeiten, wissen sie, dass es ihr persönlicher Erfolg – oder Misserfolg – ist und deshalb leisten sie. Der Unterschied liegt somit in der Orientierung, einmal in der Vergangenheit, das andere Mal in der Zukunft. Von dem her scheint, die (Ver-)Bindungen in diesem Modell loser, ähnlich einer Wohnung, in die man ein-, um- und ausziehen kann. Familie hat man ein Leben lang.

Stärken	Schwächen
Klare Werte. Gemütlicher Rahmen Vertrauen. Hierarchisch. Regeln. Stabilität. Sicherheit. Aufbau von Erfolgsgefühl.	Hierarchisch. Festgelegte Rolle. Geringe Flexibilität. In Krise unkooperativer Führungsstil, somit Gefahr dass bei selbstbestimmten MitarbeiterInnen Misserfolg zementiert wird, indem sie ihn nicht selber lösen können.

Folgende Aussagen sind typisch für diese Führungskraft:

„[...] weil ich das Gefühl hab, dass sie nicht wolln, dass ich dauernd nachschau oder nachfrag“ (E176-177)

„Man [kann] ja immer ausbessern, aber nicht idipferl reiten.“ (E180-181)

„...aber ein gewisser Vertrauensvorschuss, der wird immer weniger gegeben, immer mehr Kontrolle, Kontrolle so ist das“ (E203-205)

„Naja, dass sie das des arbeitsklimaoptimal ist [...] dass sie einen gepflegten Arbeitsplatz haben [...] auch das Büro wohnlich ist“ (E54-55)

7.2 Typ 2: Die empathische, fördernde Sozialkompetenz oder der Zuhörer

*„Des heißt, man muß im Prinzip,
damit ma Vertrauen kriegt hoid,
muaß i einfach den Menschen mögen,
also das heißt i derf ned sagen das is a irgendwer,
sondern ma muss eigentlich mögen.*

*Man braucht an Respekt,
damit man das machen kann.“*

(B 15-18)

„Wenn es der Person nicht gut geht, geht es dem Team auch nicht gut.“ Dieser Typus sieht als seine Hauptaufgabe Zuhören und das Vermeiden von Konflikten im Vorfeld, was eben nur durch Zuhören gelingt. Er sucht den Kontakt zu seinen MitarbeiterInnen und besticht durch Einfachheit und Understatement, sodass seine ArbeiterInnen immer zu ihm können, so als sei er einer von ihnen. Diese Führungskraft sieht seine MitarbeiterInnen als Menschen, die Anerkennung und Respekt brauchen und die gehört werden wollen.

Ausgehend von den Unterschieden der einzelnen MitarbeiterInnen, versucht er auf diese einzugehen, wobei sein oberstes Ziel für sich als Person und auch in seiner Rolle als Führungskraft ist, diese Unterschiede konstruktiv zu überwinden, also ein Maß an Selbstbeherrschung der eigenen Gefühlswelt verbunden mit einem Maß an Neugier und Interesse an den anderen Personen an den Tag zulegen.

So bindet er sie auch immer wieder in Entscheidungsprozesse und Ideenfindungen ein. Sein Büro wirkt für alles und jede/n offen. Er nimmt eine Rolle des Zuhörers und des Vermittlers ein, weshalb er von sich in jeder Situation ganz gleich wie stressig und anstrengend diese auch sein mag ein Maximum an Ruhe und Emotionslosigkeit abverlangt. Selbstkompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, sich selbst zu motivieren und unter Druck keinerlei Emotionen zu zeigen, vor allem als Führungskraft, da diese negativen Stimmungen sich destruktiv auf das Team auswirken würden. Diese Führungskraft scheint in seinen Überlegungen immer die

Wechselwirkungen von Individuum auf das Team im Auge zu haben und sieht die jeweiligen Gefühlszustände als wechselseitiges Einwirken.

Dies veranlasst ihn auch, bei Konflikten nach neuen Zielen anstatt nach Erklärungen zu suchen und mit seinem Engagement und Interesse bei seinen MitarbeiterInnen Aktivität und Initiative zu wecken, die, so ist er überzeugt, in jedem schlummert.

Die Kreativität der MitarbeiterInnen, die letztlich ihm und infolge der Firma und letztlich wieder den MitarbeiterInnen zugute kommt, ist das Herausfinden der unterschiedlichen Herangehensweise mit scheinbar fixen Abläufen. Diese Unterschiede versucht Führungskraft B zu bündeln und zu optimieren.

Stärken	Schwächen
Kompromisse. Engagement. Konfliktlösung. Lösungsorientiert. Dynamik nutzen. Sich einbringen.	Unklarheit. Klare Ausrichtung fehlt. Kompromisse. Entscheidungsschwäche. Zwischen den Stühlen. Druck von allen Seiten. Harmonisieren.

Folgende Aussagen sind typisch für diese Führungskraft:

„Demotivierend is, wanns eben ständig Konflikte gibt und Konflikte san meistens a Zeichen das hängt.“ (B160-161)

„dann ist das ein Konflikt sozusagen, dann ghört der eigentlich offen angesprochen“ (D134-135)

7.3 Typ 3: „Das Rad am Laufen lassen“-Sozialkompetenz

„dass ist die Wertschätzung der Mitarbeiter, die man damit motiviert, dass sie ihre Leistung bestätigt sehen. I sag imma, bei uns sind es eigentlich imma die Kunden, [...], weil der Kunde das oft nicht äußert [...] und da muss man diese Lücke schließen, glaub ich und den Mitarbeitern sagen, ja das hast eigentlich gut gemacht ... und jeden Tadel eigentlich mit Lob verbinden.“ (D 54-65)

Dieser Typ hat eine große Ähnlichkeit mit der empathischen Kompetenz, da sich beide als Vermittler sehen und auch ihr Konfliktverhalten – die Vermeidung selbigen – ähnlich ist. Der Unterschied ist, dass dieser Typ die Vermittlung von Kunden und MitarbeiterInnen als Hauptaufgabe wahrnimmt und, sowie generell externe Faktoren eine wesentlichen Orientierungswert besitzen. Das Außen hat noch mehr Bedeutung, dass er in seinem Bestreben, aktive MitarbeiterInnen als Unterstützung zur Seite zu haben, von seiner Hierarchie heruntersteigt und gemeinsamer Sinn und demokratisch erarbeitet Teamregeln anstelle von künstlichen Strukturen tritt. Beide Typen sind Meister darin, in der Kritik neue Ziele bzw. Handlungsmöglichkeiten zu finden und zu transportieren.

Stärken	Schwächen
Kompromisse. Engagement. Lösungsorientiert. Dynamik nutzen. Sich einbringen.	Unklarheit. Klare Ausrichtung fehlt. Kompromisse. Entscheidungsschwäche. Abhängig von außen Druck von allen Seiten. Harmonisieren.

„dass ist die Wertschätzung der Mitarbeiter, die man damit motiviert, dass sie ihre Leistung bestätigt sehen. [...] da bin nicht ich der wichtigste im Kreislauf, sondern da ähm die Wertschätzung kommt in erster Linie von zufriedenen Kunden, nur muss ich das oft transportieren, weil der Kunde das oft nicht äußert“ (D 54-59)

„dass man gewisse Unternehmensrichtlinien auch gemeinsam bespricht, weil die Mitarbeiter oft äh eine andere äh Sichtweise haben, mans selber oft ein bisserl betriebsblind ist und die wieder einen anderen Input bringen können.“ (D 38-40)

7.4 Typ 4: Die zusammenführende, kommunikative Sozialkompetenz oder der Entwickler

„Wir machen einfach gemeinsame Unternehmungen und des was i eh scho vorher gesagt hab, diese Geschichtn wie Persönlichkeitsentwicklung, die mach ma zum Teil als Team und zum Teil könnens die Leit auch einzeln nutz.“ (C61-64)

Für diesen Typ ist es wichtig, dass unterschiedliche Menschen in einem Team zusammenfinden und zwar so, dass eine gewisse Heterogenität bestehen bleibt. Unterschiede werden als Bereicherung empfunden, die kreatives Denken erlaubt. Ziel ist es, dass unterschiedliche Menschen ihre Unterschiede und speziellen Fähigkeiten behalten, und dennoch in einem Team zusammenarbeiten, miteinander kommunizieren und auch ein „Wir-Gefühl“ entwickeln. Mithilfe von Jour-Fixes und gemeinsamen Veranstaltungen wird bewusst versucht, diese Unterschiede zu verbinden und auch ein näheres Kennenlernen zu fördern, dass die Wertschätzung im Team gegenüber den Unterschieden ähnlich groß ist, wie bei der Führungskraft selber und Außenseitertum vermieden wird. Wer solche Veranstaltungen außerhalb der Firma nicht mag, so die Kehrseite, wird jedoch genau dadurch zum/zur AußenseiterIn. Dieser Typ sucht vermehrt MitarbeiterInnen mit eigenen Ideen, selbständig und einer gewachsenen Persönlichkeit. Eine „gewachsene Persönlichkeit“ umfasst vor allem Eigenmotivation und Wahrnehmung eigener Interessen. Dies fördert er, indem er seinen MitarbeiterInnen die Möglichkeit zu Persönlichkeitstrainings anbietet, die frei gewählt werden können. So wie es in seinem Team idealerweise immer was Neues entsteht, immer Kreativität vorhanden ist, so wünscht er sich auch von seinen Mitarbeitern eine persönliche Weiterentwicklung. Persönliche

Weiterentwicklung betont er deshalb, da eine fachliche Weiterentwicklung selbstverständlich ist.

Aussagen wie diese beschreiben diesen Typ:

„I bn da so ein Verfechter davon, dass der Beruf sich in Leben möglichst gut integrieren soll und ned externer Teil sein soll mit dem i ma das Leben finanzier oder so.“ (C 33-34)

„Das heißt wenn die Ruderer in verschiedene Richtungen rudern und oiso, wenns nimmer das gemeinsame Ziel vor Augen haben oiso wenns nimmer mehr das gemeinsame Ziel vor Augen haben oder i mein a andere Metapher dafür is w wie stark diese diee Überlapung von persönlichen Intereseen und beruglichen Interessen oiso wenn das amal inkongruent wird, dann wird`s schweirig. .“ (C29-33)

Aber grundsätzlich is a Gschicht, dass ma Offenheit in a Weise, dass ma gut kommunizieren, dadurch sind ma flexibel und ham auch an Auftritt nach draußen an guaten.“(C93-97)

Stärken	Schwächen
Entwicklung. Persönliches Weiterkommen. Miteinander. Individuelle- und Teamentwicklung. Formen/Lehren der MitarbeiterInnen. Mit Unterschieden lernen.	Sozialer Druck. Ausschluss, wenn man nicht mitmachen will/kann. Andere Entwicklung. Stress durch Schulung. Persönlichkeit vs. Team.

7.5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der 5 Typen

	Selbstkompetenz	Sozialkompetenz	Führen	Orientierung
Typ 1	Persönliche Bonität. Das Wort zählt. Handschlagqualität.	Familie: zusammenhalt, einspringen, Spannungen als Zeichen von Miteinander.	Vorbild sein, eine zentrale Person, die das Ruder in die Hand nehmen kann, aktive Rolle.	Vergangenheit/Gegenwart (positiv): bewahren wie es war/ist.
Typ 1a	Eigenverantwortung, sich kümmern, eigene Schwächen erkennen.	In Schwierigkeiten helfen, materielles Umfeld sichern, investieren.	Überblick, Kontrolle durch small-talk, Gefühl von Anerkennung vermitteln, aktive Rolle.	Zukunft: wohin geht es, wie wird es sein.
Typ 2	Eigenmotivation. Erwartungen an sich kennen und erfüllen, eigene Gefühle unter Kontrolle.	Konfliktfrei, Vertrauen, Lösungen finden, andere wichtiger als man selbst.	Vermitteln, zuhören, Vertrauen aufbauen, passiver Rolle.	Vergangenheit (negativ): Gegenwart wird mit der Vergangenheit verglichen, damit es nicht mehr so wird wie damals.
Typ 3	Mit Feedback umgehen	Loyalität, andere einladen.	Kreislaufferhalten, transportieren, aktive Rolle.	Gegenwart: Vermitteln was jetzt da ist.
Typ 4	Persönlichkeits- entwicklung, Lernen, sich zeigen und präsentieren.	Kreativität, Unterschiede als Stärken.	Zusammenhalt schaffen, Miteinander und Gemeinschaft konstruieren, Angebote machen, aktive Rolle.	Zukunft: Verbessern was da ist, damit es noch besser wird.

8 Zusammenfassung und Ausblick

Was für Schlüsse lässt diese Arbeit nun zu? Zum einen kann seitens der Theorie festgestellt werden, dass es immer so viele Erklärungen betreffend Sozialer Kompetenz gibt, so viele Theorien es über Wahrnehmung und Handlungsrealität gibt.

Einher gehend mit Beck und seiner Theorie des Risiko, Gregory Batesons Theorie der Stufen des Lernen und konstruktivistischen Ansätzen zugleich aber auch die Ursprünge des Wortes Kompetenz in Betracht ziehend, macht es wenig Sinn, Definitionen für Soziale Kompetenz zu finden, die einer Trivialisierung gleich kommen. Denn letztlich, auch vom lateinischen Wortursprung kommend, heißt Kompetenz auch immer sich angemessen zu verhalten, es bleibt also die „Unsicherheit“ „Angemessenheit“ übrig, die in der Situation entschieden werden muss.

Anschließend an die Definition von Le Boterf, wonach die Kompetenz des Individuums in der Schaffung eben jener Kompetenz liegt, die es benötigt, die Situation bestmöglich zu meistern, könnte soziale Kompetenz zu allererst heißen, Situationen und Personen zu beobachten unter Berücksichtigung des eigenen Inneren Zustands und der Feedbackschleifen. Hinzu kommt ein Fokussieren auf das gemeinsame Ziel. Somit muss zweierlei beobachtet werden: der eigene innere Zustand – als Beobachtung 2. Ordnung, wie beobachte ich – und welchen Einfluss übe ich damit auf mein Gegenüber aus – Feedback. Somit kann Kompetenz auch heißen, beobachten statt bewerten bzw. sich seiner Bewertung bewusst machen, also seinen inneren Zustand beobachten. Die Bedeutung dieser Beobachtung wird auch dann noch einmal klarer, wenn wir den Gedanken von Anna Meyer aufnehmen, wonach soziale Kompetenz gerade für nichtstandardisierte Situationen wichtig und nötig ist. Zu schnelles Bewerten schließt vorschnell eine Reihe an möglichen Alternativen aus.

In den Interviews hat sich die Vielfalt an Möglichkeiten und Unterschieden gezeigt, was unter sozialer Kompetenz verstanden wird, wobei sowohl individuelle Erfahrungen und persönliche Vorlieben natürlich in die Definition der Führungskräfte eingeflossen sind. So zeigt sich, dass patriarchale Strukturen nicht prinzipiell einen Widerspruch zu sozialer Kompetenz darstellen. Den unterschiedlichen Typen gemein ist, dass Selbstreflexion in Bezug auf ihr Tun für das gemeinsame Ziel gefordert und gefördert wird, um letztlich die Menge an alternativen Möglichkeiten zu steigern – und das auf unterschiedlichste Art und Weise, mit den sozial kompetentesten MitarbeiterInnen, die sie – und womöglich nur sie – finden konnten. Meine Interviewpartner haben fast alle durchwegs über Authentizität gesprochen und eingefordert. Bewusst oder unbewusst entscheiden auch sie sich so gegen trivialisierte MitarbeiterInnen. Eingangs erwähnte ich Willke und dessen Konzept der Neugliederung von Arbeit und der immer größer werdenden Teilung in triviale und nicht-triviale Arbeit und der zunehmenden Übernahme trivialer Arbeit durch Maschinen. Vielleicht ist soziale Kompetenz, dass Erkennen, „Aushalten“ und Einbinden des nicht-trivialen. Erkennen heißt zu allererst einmal beobachten.

Ob soziale Kompetenz ein neues Phänomen beschreibt, kann meiner Ansicht nach eindeutig widerlegt werden – sowohl seitens der Literatur als auch durch die Interviews. Der Ausdruck trifft sicher den Zahn der Zeit nach „noch mehr Kompetenz“ und erfüllt auch die Tendenz des Spezialistentums und damit engverbunden die Fülle an Aus- und Weiterbildungen. In der Literatur oft genannte Unterschiede im Führungsstil zwischen Männern und Frauen kann diese Auswertung nicht gerecht werden und stellt somit einen möglichen Anknüpfungspunkt für weitere Forschung an, ebenso wie eine Untersuchung sozialer Kompetenz auf unterschiedlichere Firmengrößen und Modelle.

9 Anhang

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema Rollenbilder und Werte von Sozialkompetenz bei Führungskräften aus KMUs, mit dem Fokus, wie soziale Kompetenz konstruiert wird. Es handelt sich dabei um eine empirische Untersuchung von Führungskräften aus unterschiedlichen Berufszweigen, wobei 4 Interviewpartner an dem Präventions- und Lernprogramm für Unternehmen "Top Unternehmen in einer Top Region. Modell für Weiterbildungen" teilgenommen haben. Dabei wurden qualitative Interviews mit sechs Führungskräften durchgeführt. Diese Ergebnisse wurden mit vorhandenen Theorien zu Sozialer Kompetenz bzw. Theorien zur Realitätskonstruktion diskutiert. So kann gezeigt werden, dass Soziale Kompetenz weniger eine Beschreibung von Verhalten sein kann, sondern vielmehr Selbstreflexion bzw. die Beobachtung 2. Ordnung meint. Das Wissen um seinen eigenen inneren Zustand und die Verantwortung und Reflexion über sein eigenes Tun ermöglicht letztlich neue Möglichkeiten, Alternativen zu finden, die den zwischenmenschlichen Bereich und die Kommunikation mit anderen verbessern kann. Gleichzeitig bekommt Authentizität einen hohen Stellenwert.

Letztlich konnten 5 unterschiedliche Typen ausgemacht werden: „familiäre Sozialkompetenz“, „wohnliche Sozialkompetenz“, „empathische Sozialkompetenz“, „das Rad laufen Lassen – Sozialkompetenz“ und „fördernde Sozialkompetenz“.

The following study addresses rolemodels and values of social competence of managers in SME, focusing on the construction of this item. This study deals with the empirical analyses of managers of different professions, of whom four managers were taking part in a training for prevention and learning for SME called "Top Unternehmen in einer Top Region. Modell für ein. Weiterbildungen". Using the qualitative interview six managers were interviewed. The results of this questionnaire were discussed with different theories of social competence and reality constructions. It can be shown that social competence can not only be described by actual behaviour but rather by the ability of selfreflexion and observation in second order case. New possibilities and alternatives for future communication are offered by knowing your own inner state and being responsible for your behaviour and reflecting your own doing. Authenticity is also an important part of the construct of social competence.

The results of this study are five different types of social competence: „the familiar type“, „the homelike type“, „the empathic type“, „the let things slide type“ and „the supporting type“.

Lebenslauf

Stefan Kutschera

Josef Brennerstraße 15

3400 Klosterneuburg

T +43 (0) 676 843 766 611

Email stefankutschera@gmx.net

Geb. 10.01.1978 in Wien, verheiratet, 1 Kind

Ausbildung

1996 Matura am BG Klosterneuburg

1996 Studium der Soziologie, Publizistik und Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien

1996-2002 Ausbildung zum Coach und Trainer

1996-2007 Ausbildung Diplom. Lebens- und Sozialberater

10 LITERATUR

BAASKE, Wolfgang.: Evaluation Top Unternehmen in einer einer Top Region.
Studia Schlierbach 2000

BAMBERGER, Ingolf: Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer
Unternehmen. In: Internationales Gewerearchiv, Sonderheft 2, 1988

BATESON, Gregory: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische,
biologische und epistemologische Perspektiven. Suhrkamp Verlag Frankfurt/Main
⁷1999

BECK, Ulrich: Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft. Campus
Verlag Frankfurt/Main, New York 1999

BECK, Ulrich: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne.
Suhrkamp Verlag Frankfurt/Main 1986

BELZER, Volker: Sinn in Organisationen? – oder: Warum haben moderne
Organisationen Leitbilder? Rainer Hampp Verlag München, Mering ²1998

BOJANOWSKI, Arnulf et. al: Qualifizierung als Persönlichkeitsbild: Analysen und
Ansätze zur Verbindung von Arbeit und Lernen in Schule und Betrieb.
Gesellschaft zur Förderung arbeitsorientierter Forschung und Bildung.
Frankfurt/Main 1991

CLASEN, Jan P.: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Krisenfall. Ein
unternehmerorientiertes Konzept des Turnaround Managements als Option der
Krisenbewältigung. Dissertation St. Gallen Bamberg 1992

EDINSEL, Kerim: Soziale Kompetenz und Berufserfolg. Shaker Verlag, Achen 1998

FAIX, Werner G.; LAIER, Angelika : Soziale Kompetenz : Wettbewerbsfaktor der Zukunft. Gabler Verlag, Wiesbaden ²1996

FLICK, Uwe: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH Reinbeck/Hamburg ³1998

FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; KEUPP, Heiner; ROSENSTIEL, Lutz von; WOLFF, Stephan: Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Psychologie Verlags Union Weinheim ²1995

FOERSTER, Heinz von: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Suhrkamp Verlag Frankfurt/Main 1993

FREIMUTH, Joachim et. al.: Auf dem Weg ins Wissensmanagement: Personalentwicklung in lernenden Organisationen. Verlag für Angewandte Psychologie. Göttingen 1997

FRIEDRICHS, Jürgen: Werte und soziales Handeln. Ein Betrag zur soziologischen Theorie. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen 1968

FROSCHAUER, Ulrike; LUEGER, Manfred: Das qualitative Interview: zur Analyse sozialer Systeme. WUV Universitäts Verlag, Wien 1992

GARDNER, Howard: Abschied vom IQ: Die Rahmentheorie der vielfachen Intelligenzen. Klett-Cotta, Stuttgart 1994

GONSCHORREK, Ulrich : Emotionales Management : Erfolgsfaktoren sozial kompetenter Führung. Frankfurter Allg. Buch, Frankfurt/Main 2002

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie: Emotionale Führung.
Econ Verlag München 2002

HAHN, Wolfgang: Soziale Kompetenz im kooperativen Personal- und
Bildungsmanagement

HILLMANN, Karl-Heinz; OESTERDIEKHOF, Georg W.: Die Verbesserung
menschlichen Zusammenlebens: eine Herausforderung für die Soziologie.
Leske+Buderich, Opladen 2003

HOPPE; Jörg Reiner: Sozial Kompetenz. In: DABITZ, Günther; SEURING, Dorith:
Fachlexikon der sozialen Arbeit. Deutscher Verein für öffentliche und private
Fürsorge. Frankfurt/Main ³1993, S. 855-856

KMU FORSCHUNG AUSTRIA: Bilanzdatenbank, Regionaldatenbank Statistik
Austria Hauptverband der Sozialversicherungsträger.
<http://www.kmuforschungautria.ac.at> 28.10.2004

LAMNEK, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 1 Methodologie.
Psychologie Verlags Union Weinheim ³1995a

LAMNEK, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 2 Methoden und
Techniken. Psychologie Verlags Union Weinheim ³1995b

LUEGER, Manfred: Grundlagen qualitativer Feldforschung. Methodologie,
Organisierung, Materialanalyse. WUV-Universitätsverlag Wien 2000

LUHMANN, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie.
Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main ⁷1999

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Goldmann Verlag, Bern, München ¹1987

MAYERHOFER, Wolfgang; KASPER, Helmut: Personalmanagement Führung Organisation. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter Wien ²1996

MASLOW, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit. Rowohlt Verlag Reinbeck/Hamburg 1999

NIGSCH, Otto: Was ist Sozialkompetenz?

<http://soz.ganymed.org/texte/kompetenz.shtml> 20. Juli 1999 (Datum des Zugriffs 05.05.2003) oder in Österreichische Zeitschrift für Soziologie (ÖZS), Westdeutscher Verlag, Heft 1/1999 24. Jahrgang

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York 1997

PRO REGIO/LEADER – AKTIONSGRUPPE „ANNE“: Top Unternehmen in einer Top Region. Modell für ein Präventions- und Lernprogramm für Unternehmen. Schlierbach 1999

RICHTER, Rudolf: Soziologische Paradigmen. Eine Einführung in klassische und moderne Konzepte. WUV-Univ.-Verlag, Wien 2001

REICHERTZ, Jo: Objektive Hermeneutik. In: FLICK, Uwe; et al. (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Beltz, Psychologie Verlags Union, Weinheim 21995, S. 223 - 228

RÜRUP, Bert: Wirtschaftslexikon. Fischer Taschenbuchverlag Frankfurt/Main 1998

SEYFRIED, Brigitte: „Stolperstein“ Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Berichte zur beruflichen Bildung Heft 179, Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär. Bertelsmann, Bielefeld 1995

SCHNECK, Ottmar: Management-Techniken: Techniken zur Planung, Strategienbildung und Organisation. Campus Verlag Frankfurt/Main, New York 1995

SCHNELL, Rainer; HILL, Paul B.; Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung. R. Oldenbourg Verlag München ⁶1999

SCHULER, Heinz, und BARTHELME, Dorothea: Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In: SEYFRIED, Brigitte. S. 77-116. „Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung“. „Stolperstein“ Sozialkompetenz: Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Hg. Brigitte Seyfried. Bielefeld: Bertelsmann, 1995,
77-116.

SEIDL, Wolfgang: Emotionale Kompetenz. Gehirnforschung und Lebenskunst. Spektrum Akademischer Verlag, Elsevier GmbH, München 2004

SENGE, Peter M.: Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta, Stuttgart ⁸2001

SPITZER, Manfred: Lernen: Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Spektrum Akadem. Verlag, Heidelberg, Berlin 2002

STANGL, Werner: Der Begriff der sozialen Kompetenz in der psychologischen Literatur (Version 2.0). p@psych e-zine 3. Jg.
<http://paedpsych.jk.uni->

linz.ac.at/PAEDPSYCH/SOZIALEKOMPETENZ/default.html 2001 (Datum des Zugriffs 05.05.2003)

WALTER, Henry: Handbuch Führung. Das Werkzeug für Vorgesetzte. Campus Verlag Frankfurt/Main, New York 1998

WATZLAWICK, Paul: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. Piper Verlag GmbH München ²⁸2002

WEBER, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen ⁵1980

WILLKE, Helmut: Systemisches Wissensmanagement. Mit Fallstudien von D. Gnewekow, T. Hermsen, J. Köhler, C. Krück, K. Piel, T. Strulik und O. Vopel. Lucius & Lucius Stuttgart 1998

WILLKE, Helmut: Systemtheorie II: Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. Lucius & Lucius Stuttgart ²1996

WILLKE, Helmut: Systemtheorie III: Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Lucius & Lucius Stuttgart ²1998

WILLKE, Helmut: Wissensgesellschaft. In: PELIKAN, Jürgen; RICHTER, Rudolf: Vortragsreihe des Instituts für Soziologie der Universität Wien, Band 23. Eigenverlag Wien 1999

WIRTSCHAFTSKAMMER STMK.: KMU-Definition laut EU/EWR-Recht. In: Ders. Bundes- und Landesaktion für die steirische Wirtschaft.
http://www.wkstmk.at/zfs/national2000/z_anhang/kmu_def2000.pdf

WKO, Mille, Alexandra Mag (Autor): Neue KMU Definition.
http://portal.wko.at/dst_SZ_Details.asp?SNID=42023 09.05.2003

WOLL, Artur: Wirtschaftslexikon. Oldenburg Verlag München, Wien ⁸1996