

ROLF WUNDERER

Sozialkompetenzen und Sozialkapital bei Aschenputtel & Co

Der Beitrag diskutiert vor allem Netzwerke als soziales Kapital in Märchen aus Sicht der Managementforschung und -praxis. Grundlage bildet der Vergleich eines destruktiven und nicht selbständig gebildeten (Aschenputtel KHM 21) sowie eines konstruktiven und meist eigeninitiativ entwickelten Netzwerks (Der Held in *Der Teufel mit den drei goldenen Haaren*, KHM 29). Bei beiden unterstützen drei unternehmerische Kompetenzen erfolgsbestimmend gegen extremes Mobbing, die auch das Soziale Kapital der beiden mehren. Die Kenntnis der Märchentexte (Brüder Grimm 1996/1857) sowie Deutungen anderer Disziplinen (Franz 2004) werden vorausgesetzt.

1 Netzwerkkompetenzen als soziales Kapital – Märchen als kulturelles Kapital

Märchen gibt es seit Jahrtausenden. Sie gelten in der Erzählforschung als welthaltige Abenteuererzählung mit dichterischer Phantasie entworfen, auf Zauber und Wunder konzentriert (Lüthi 1996, S. 2 ff.). Wir fokussieren Märchen auf Managementaspekte, wie unternehmerische Kompetenzen (bei den Grimms Tugenden/Eigenschaften), Rollen und Motive (z. B. Mobbing), Führungs- und Verhaltensleitsätze, Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit, Vertragstreue sowie auf Netzwerke im und nach dem Arbeitsleben oder Märchenende.

In Managementforschung und -lehre werden Netzwerke schon lange diskutiert, z. B. zur Optimierung der Prozessorganisation. Seit der Entwicklung von „Sozialen Medien“ im WEB2.0 ab 1996 (Zarrella 2010) verlagert sich der Fokus auf die Bildung und Wirkung virtueller Netze (Ricken/Seidl 2010). Verwendet wird auch die von Bourdieu (1983) entwickelte terminologische Differenzierung im Kontext des Kapitalbegriffs.

Bourdieu unterscheidet drei Kapitalformen, die auf Ressourcen und Beziehungen fokussieren:

- Ökonomisches Kapital als die materiellen, finanziellen Ressourcen, damit auch die sehr hohen finanziellen Anreize in vielen Märchen.
- Kulturelles Kapital als geistige und gestalterische Ressourcen und Institutionen. Dazu zählen auch die KHM – als „Weltkulturerbe“ mit seinen „Erziehungszielen“.
- Das Soziale Kapital betrifft v. a. soziale Netzwerke, die über „Beziehungsarbeit und Austauschakte“ (Bourdieu 1983, S. 190 f.) gebildet und mobilisiert werden. Wir unterscheiden weiter zwischen destruktiven oder konstruktiven sowie selbst oder überwiegend fremd organisierten Netzen – incl. über sog. „Soziale Medien“.

Netzwerke bewirken in Märchen schwere Bedrohungen oder meistern diese entscheidend – v. a. wenn Märchenhelden und -heldinnen sich nicht selbst helfen können sowie

empathisch-hilfsbereite, kooperative und mutige Sozialkompetenz zeigen. Dies wird oft vorher geprüft (z. B. *Die goldene Gans*, KHM 64). Das wird an einem destruktiven (KHM 21) und konstruktiven (KHM 29) Netzwerk gezeigt – mit unterschiedlichen Initiativen bei ihrer Bildung und Nutzung.

2 *Aschenputtel* als extremer Mobbingfall

Märchen behandeln viele führungsrelevante Themen (Wunderer 2010, S. 55) – z. B. auch Mobbing. KHM 21 zeigt in Stichworten Aspekte und Formen.

Aschenputtel (KHM 21) im destruktiven Mobbing-Netzwerk – alle gegen eine

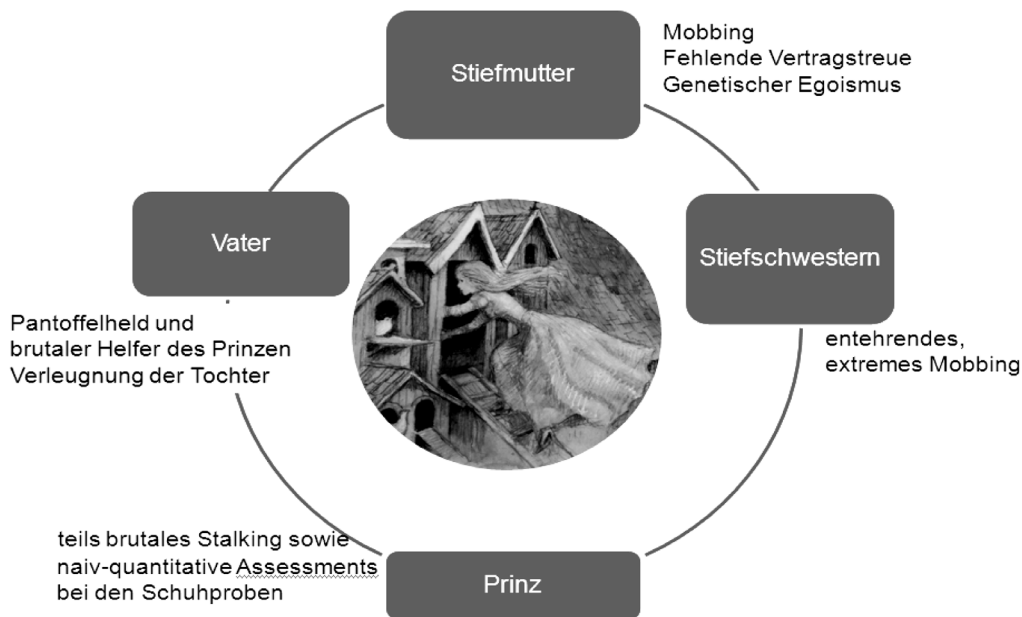


Abb. 1 Das destruktive Netzwerk von *Aschenputtel* (ill. v. Svend Otto S., S. 20)

Mobbingformen sind hier: Ausgrenzen, beschimpfen, abschätzige Spitznamen geben, niedrigere Aufgaben übertragen, den alten Status bestreiten, entehren, verspotten, Koalitionen bilden, bedrohen, verleugnen oder obsessiv verfolgen (stalken) (vgl. Neuberger 1996).

Beteiligte Zielgruppe: Ursprünglich „Familienfremde“ mobben – sogar mit *Aschenputtel*s Vater dessen einzige Tochter.

Typische Motive: Verdrängungsängste, eigene Frustrationen externalisieren, Neid und biologischer Egoismus, Bösartigkeit, interner Wettbewerb der Töchter um den Hochzeiter, Familiendruck, Mitläuferrolle aktiv spielen.

Aschenputtels Reaktionsphasen: „endure it, change it, leave them, accept him“.

Netzwerkhelfer: Das sind nur die verstorbene Mutter und ihre himmlischen Boten. Auf beide könnte sich A. heute nicht mehr verlassen. Nach der Hochzeit müsste sie im Umfeld des Prinzen suchen bzw. ein eigenes virtuelles Netzwerk schaffen (Lin 2001, Ricken/Seidl 2010).

Ihre Familienkultur: Sie ist extrem destruktiv – die des Prinzen lässt Ähnliches vermuten.

Entwicklungs-Strategie: Eigeninitiative und Selbstwirksamkeit von A. sollten auch nach der Hochzeit weiter gestärkt und dazu Helfer (heute auch „Social Media“, Zarella 2010) gesucht werden. Die neue Königsfamilie müsste aktiv einbezogen sein.

Dabei wäre auch ein institutioneller Rahmen für das junge Paar zu schaffen. Dies auch zur Früherkennung, -vermeidung und -handhabung struktureller wie situativer Partnerkonflikte – sowie weitere für das neue Königreich. Abb. 1 zeigt Aschenputtels destruktives Netzwerk.

3 *Aschenputtel* thematisiert viele typische Managementthemen

Die Familie setzt sie extremen Prüfungen aus (Mobbing, Linsen-, Ball-, Flucht-, Schuhtests). Diese besteht sie alle klaglos und klug, aber nur mit Hilfe ihres himmlischen Netzwerks, also ihrem persönlichen sozialen Kapital. Heutzutage könnten ihr webbasierte „Social Media“, z. B. Facebook oder Xing Trost, Rat und Hilfe durch „Freunde“ und „Follower“ vermitteln.

Ihre Familie mobbt extrem im Kontext der destruktiven Familienkultur. Eine Handlungsmotivation der verantwortlichen Stiefmutter kann das biologische Konzept vom egoistischen Gen (Wunderer 2011, S. 471f.) erklären, das die eigene „Brut“ bevorzugt. Dazu delegiert sie zur Sozialisation der eigenen Töchter Entscheidungskompetenzen an diese. Dann bricht sie mehrfach Verträge beim „Linsensortiertest“. Schließlich fordert sie in extremer Karrieresucht die Selbstverstümmelung ihrer Töchter. Und der Vater lässt jegliches Commitment gegenüber A. vermissen. Er duldet das Mobbing, ja hilft beim brutalen Stalking (Fiedler 2006) des Prinzen nach zwei Bällen und verleugnet Aschenputtel sogar.

A. zeigt aber bei allen Bedrohungen beispielhaft Durchhaltewillen und -fähigkeit (Resilienz). Ihr Fremd- und Selbstvertrauen stützen sie und stärken ihre Selbstwirksamkeit. Weiterhin beweist sie unternehmerische Qualifikationen, findet sie doch stets erfolgreiche Problemlösungen, verhält sich sozialkompetent und setzt ihre Entscheidungen reflektiert um – in Märchen eine Seltenheit. Auch beweist sie eindrücklich ihr emotionales Commitment gegenüber der verstorbenen Mutter.

Der Prinz disqualifiziert sich neben seinem Stalking durch für Personalexpert*innen unglaublich naiv-quantitative Schuhtests. Deren Einfältigkeit wird nur durch die himmlischen Helfer aufgedeckt. Er zeigt sich auch noch lernunfähig, als er die zweite falsche Braut nach Hause führen will und dies bei A. wiederholt. Dass dieser Mann einst ein Königreich verantwortlich führen kann, ist aus Managementsicht nicht zu erwarten. Denn Familienbeziehungen werden „für den einzelnen zum primitiven Nachschlagewerk für seine spätere Arbeitserfahrungen in Organisationen. Dies bezieht sich vor



Abb. 2 Aschenputtels Netzwerkhelfer (ill. v. Svend Otto S., 2001; zit. aus: Wunderer 2010, S. 158)

allem auf Manager ...“ (Zaleznik 1975, S. 121). Deshalb sollte man eine „Prinz-Charles-Lösung“ prüfen. Denn sein Stalking der „Braut“, verquickt mit brutalem Mobbing von Aschenputtels Vater, verheißt kaum nachhaltiges Glück des Paares (vgl. auch Solms 1999).

Aschenputtel nutzt ihr Netzwerk (Abb. 2) eigeninitiativ, den Aufbau des virtuellen Netzwerks besorgte die verstorbene Mutter. Sanktioniert werden nur die Stiefschwestern durch A's Helfer, hier ohne ihr Zutun. Die Eltern bleiben verschont, so u. E. ein wohl biedermeierliches Gerechtigkeitskonzept der KHM – oder partizipieren selbst sie vom „Glück der Zaubermärchen“ (vgl. Solms 1999).

Folgerungen aus Managementsicht

Aschenputtels Eltern (ihr „Topmanagement“) ist von der Bildfläche verschwunden. Deren eheliche

„Kollusion“ verheißt wenig Aussicht auf Besserung. A. muss sich deshalb aus diesem destruktiven Familienumfeld befreien.

Den naiv-dreisten prinzlichen „Stalker“ akzeptiert sie offensichtlich zunächst als Lebensgefährten! Mit ihm muss sie sich nun aber ohne himmlische Hilfe arrangieren. Selbstvertrauen, Widerstands- und Kompromissfähigkeit sind also weiter gefragt.

Wie nach Unternehmensfusionen stehen verdrängte Probleme an. Eignet sich das junge Paar, einmal eine neue Kultur „guter Regentschaft“ (Governance) zu entwickeln? Der Prinz scheint für eine kluge sowie sozio-emotional reife Regentschaft (Wunderer 2008a) ungeeignet. Seine Eltern sollten für ihre Nachfolgeregelung auch eine „Prinz-Charles-Lösung“ prüfen. A. könnte dagegen zu einer „Prinzessin der Herzen“ werden, wäre aber ohne ihr Netzwerk verloren. Mit ihrer „Resilienz“ („endure it“) gegen das Mobbing beeindruckte sie den ersten Episoden, dann durch ihre Kompetenz zum Rollenwechsel („change it“, „leave them“, „accept him“). Ob sich nach der Hochzeit „love him“ nachhaltig entwickelt, kann erst die Zukunft weisen (vgl. auch Solms 2006).

4 Beispiel eines konstruktiven und meist selbst gebildeten Helfernetzes

Der Held in *Der Teufel mit den drei goldenen Haare*, KHM 20 – „alle für einen“

Wohl kein Märchen zeigt ein so großes, teils eigeninitiatives Helfer-Netzwerk (7–8) für den todgeweihten Helden gegen einen mächtigen, gerissenen Antihelden (vgl. Abb. 3, Ill. Unzner).

Den Jungen charakterisieren drei Kernkompetenzen als (Mit-)Unternehmer. Das zeigen sein mutiges und hilfreiches Sozialverhalten (Selbst- wie Fremdvertrauen – auch in Feinde), viele kreative Problemlösungen (König, Teufel) sowie seine reflektierte Umsetzungskompetenz.

Er gewinnt in teils charismatischer Weise sogar bedrohliche Gefährten als Helfer. Spontan und ohne Vertragsbindungen hilft er „gabenorientiert“ zwei Städten. Um seine Versprechen zu halten, geht er hohe Risiken (Teufel) ein.

Der Wandel des destruktiven Regimes zu einer potentiell charismatischen wie volksnahen Governancekultur erfolgt durch selbst initiierten Austausch. Denn den König hat der Held über listiges „Managing the Boss“ lebenslang „outsourct“.

Fazit: Der Held gewinnt durch glückliche Situationen, seine unternehmerischen Kompetenzen und ein großes, meist selbst entwickeltes Netzwerk. Dies alles ohne professionelle Qualifikation! Den Wandel der Organisationskultur im Königreich kann erst der Held bewirken.

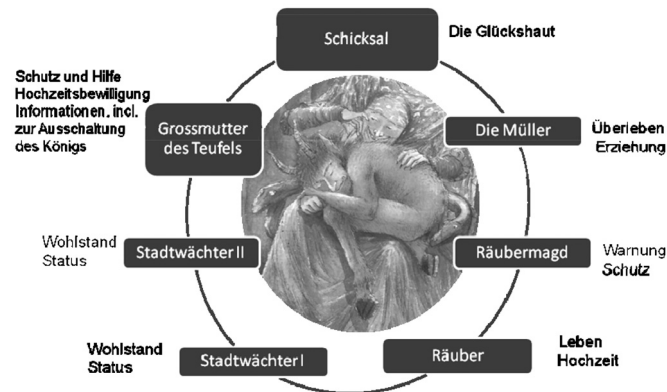


Abb. 3 Das konstruktive Helfernetzwerk für den jungen Märchenhelden (KHM 29)

5 Zur Eigeninitiative beim Aufbau von Netzwerken

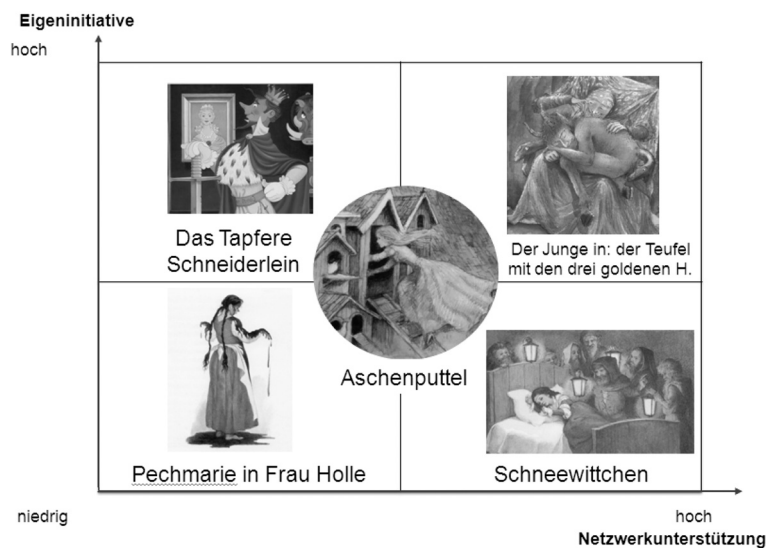


Abb. 4 Hilfsbedürftige (KHM 21) und initiative (KHM 29) Netzwerker

In KHM 20 und 29 lassen sich die Helden und Heldinnen auch nach ihrer Eigeninitiative beim Aufbau der Netzwerke unterscheiden. Dies wird in einem sog. Portfoliokonzept (Wunderer 2010, S. 45, 98, 153) veranschaulicht. Dazu werden drei weitere KHM-Märchen ohne Kommentare einbezogen.

6 Folgerungen zu Management und Märchen

Hilfreiche Netzwerke und unternehmerische Kompetenzen sichern Märchenheldin und -held ihre Erfolge. Sie wandeln mit Kreativität, emotionaler Intelligenz und mutigem Handeln destruktive Machtzentren von Antihelden in potentiell produktive Führungs- und Kooperationskulturen.

Beide Märchen thematisieren zahlreiche Managementthemen. Sie eignen sich damit als Fallstudien zur Beschreibung und Erklärung (kaum Gestaltung) aktueller Führungsaspekte. Texttreue, keine Ansprüche auf Deutungshoheit wie Akzeptanz typischer Denk- und Begriffsmuster in beiden Disziplinen sind dabei zu (be-)achten.

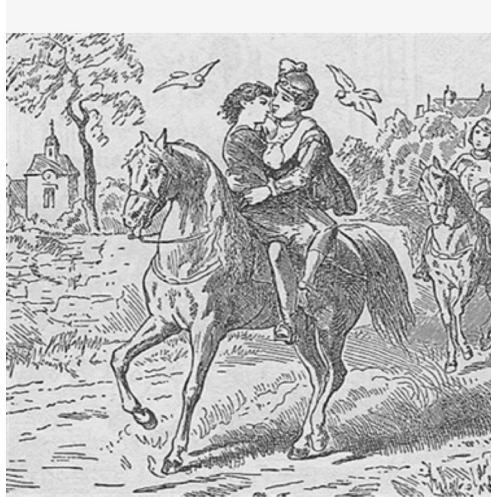
Management und Märchen befinden sich in früher Entwicklungsphase – mit Hoffnung auf Nachsicht. Von anderen Disziplinen lässt sich viel lernen. Wir wollen primär als Kundschafter statt Botschafter wirken und freuen uns über wechselseitigen Austausch.

Für das Management sind, wie nach einer Unternehmensfusion, zukünftige Folgerungen (z. B. nach der Heirat zum Märchenende) so wichtig wie historische Analysen. Viele der wohl 10 Millionen deutschsprachigen Manager beschäftigen sich außerhalb der Elternphase selten mit Märchen. Märchenexperten finden schneller Zugang, wenn sie in/für Organisationen Führungsaufgaben oder gar Personal-/Unternehmensentwicklung leisten.

Der SMG-Arbeitskreis Management und Märchen bietet seit 2008 ein lehrreiches Übungsfeld für Möglichkeiten und Grenzen dieser Interdisziplinarität.

7 Aschenputtel – zwei „Menschenbilder“

„Märchen kann man in seinem Leben zweimal und zwiefach lesen. Zuerst einfältig als Kind mit naivem Glauben, dass die belebte bunte Welt ihrer Geschehnisse eine wahrhaftige sei, und dann, viel, viel später, mit dem vollen Bewusstsein ihrer Erfindung“ (Stefan Zweig); vgl. Abb. 5.



Brüder Grimm KHM 1819-1999,
hrsg. H. Rolleke S. 164, ill. T. Hosemann



Aschenbrodel F. v. Stuck, 1899

Abb. 5 Zwei Menschenbilder zu *Aschenputtel*

So könnte man Deutungen auch aus Managementsicht differenzieren. Wegen der nach den Neurowissenschaften (Roth 2009) besonderen Bedeutung früher Entwicklung und Prägung von Persönlichkeitsstrukturen sowie hoher Übereinstimmung aktueller Erziehungsziele von deutschen Eltern (IFD 2010) mit solchen der KHM (Wunderer 2011, 2008) wäre das erste Menschenbild sinnvoll, um „viel, viel später“ den Zugang nach dem zweiten zu suchen und zu finden.

Literatur

- Bourdieu, Pierre: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard: Soziale Ungleichheiten. Göttingen: Schwartz 1983, S. 183–198.
- Brüder Grimm: Kinder und Hausmärchen (KHM). Hrsg. v. Hans-Jörg Uther nach der großen Ausgabe von 1857. 1. Bd. 2. Aufl. München: Diederichs 1996/1857.
- Fiedler, Peter: Stalking – Opfer, Prävention, Behandlung. Weinheim: Beltz 2006.
- Franz, Kurt (Hrsg.): Märchenwelten – Das Volksmärchen aus der Sicht verschiedener Fachdisziplinen. Baltmannsweiler: Schneider 2004.
- IfD-Institut für Demoskopie: Monitor Familienleben 2010 – Ergebnisse einer Repräsentativbefragung. Berichtsband. Allensbach 2010.
- Lin, Nan: Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. Cambridge: University Press 2001.
- Lüthi, Max: Märchen. Bearbeitet v. Heinz Rölleke. 9. Aufl. Stuttgart: Metzler 1996.
- Neuberger, Oswald: Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen. 3. Aufl. München, Mering: Hampp 1999.
- Ricken, Boris/Seidl, David: Unsichtbare Netzwerke – Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt. Wiesbaden: Gabler 2010.
- Roth, Gerhard: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten – Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. 5. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta 2009.
- Solms, Wilhelm: Die Hochzeit: Beginn eines dauerhaften Glücks? In: Lox, Harlinda [u. a.] (Hrsg.): Vom glücklichen Ende. Krummwisch: Königsfurt-Urania 2009, S. 105–123.
- Svend Otto S. (Illustration): Die schönsten Märchen der Gebrüder Grimm. 2. Aufl. Oldenburg: Lap-pan 2001.
- Solms, Wilhelm: Die Moral von Grimms Märchen. Darmstadt: Dressler 1999.
- Unzner, Christa (Illustration): Die beliebtesten Märchen der Gebrüder Grimm. Wien, München: Betz 2001.
- Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre. 9. Aufl. Köln: Luchterhand 2011.
- Wunderer, Rolf: Führung in Management und Märchen – Kompetenzen und Leitsätze. Köln: Luchterhand 2010.
- Wunderer, Rolf: Der gestiefelte Kater als Unternehmer – Lehren aus Management und Märchen. Wiesbaden: Gabler 2008.
- Wunderer, Rolf (Hrsg.): Corporate Governance – Zur personalen und sozialen Dimension. Köln: Luchterhand 2008a.
- Zaleznik, Abraham: Das menschliche Dilemma der Führung. Wiesbaden: Gabler 1975.
- Zarrella, Dan: Das Social Media Marketing Buch. Köln: O'Reilly 2010.

Anschrift des Verfassers:

*Prof. em. Dr. Rolf Wunderer
Universität St. Gallen
Hardungstrasse 22, CH-9011 St. Gallen
rolf.wunderer@unisg.ch*