Sozialkompetenz – eine mitunternehmerische Schlüsselkompetenz

Rolf Wunderer, Petra Dick

Sozialkompetenz, Schlüsselkompetenzen, Selbstständigkeit, Kooperation, Mitunternehmertum, Entrepreneurship, Intrapreneurship





In diesem Beitrag erfolgt eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Konstrukt «Sozialkompetenz». Sozialkompetenz wird dabei sowohl im Allgemeinen als auch im Kontext des Konzeptes «Mitunternehmertum» beleuchtet. Damit verbinden sich vier Zielsetzungen: a) begriffliche Diskussion und kritische Reflektion von Sozialkompetenz – auch im Rahmen eines eigenen Modells; b) Abgrenzung der zentralen Unternehmerbegriffe «Entrepreneurship», «Intrapreneurship» und «Mitunternehmertum»; c) Fundierung der These, dass Sozialkompetenz die diskriminierende Grösse bei der Abgrenzung von Entre-/Intrapreneurship und Mitunternehmertum ist; d) Diskussion von Möglichkeiten und Grenzen der Förderung mitunternehmerischer Sozialkompetenz.

1. Bedeutung sozialer Kompetenzen

Sozialkompetenz ist ein in Wissenschaft und Praxis gleichermassen viel zitierter Begriff. 1980 stellten *Garmezy et al.* einen exponentiellen Anstieg an Forschungsarbeiten zur sozialen Kompetenz fest. Über 15 Jahre später ermittelte *Karkoschka* (1998) bei einer Literaturrecherche alleine in der PsycLit-Datenbank (1/90–9/95) über 2000 Artikel, die im Titel oder im Abstract die Begriffe «social competence» und/oder «social skills» beinhalteten.

Sozialkompetenz spielt überall dort, wo Menschen zusammentreffen, interagieren und kooperieren (z.B. in Familie, Schulen, Unternehmen, Gesellschaft), eine zentrale Rolle. In der Arbeitswelt hat Sozialkompetenz u.a. entscheidenden Einfluss auf den Erfolg von Führungskräften. So sind nicht selten Sozialkompetenzdefizite, wie z.B. Pedanterie, mangelnde Selbstbeherrschung, Labilität, unzureichende Kontaktbereitschaft, Überforderung anderer oder Übertragung der eigenen Unausgeglichenheit auf Mitarbeiter, für Misserfolge in der Personalführung verantwortlich (vgl. *Wunderer* 1971).

Seit geraumer Zeit wird in der *Wirtschaft* ein *wachsender Bedarf an sozialen Kompetenzen* erkennbar (vgl. z.B. *Wunderer/Dick* 2001, 66). Er wird v.a. bedingt durch die Ausweitung des Dienstleistungs- und Informationssektors, die direktere Kundenbezie-

hungen fordert, zunehmende Vernetzung der Organisationen, vermehrte Unternehmenssteuerung durch eine Kombination aus internem Markt («Wettbewerb») und sozialem Netzwerk («Kooperation») und neue Arbeitsformen wie Gruppen- oder Projektarbeit. So finden sich in Stellenanzeigen gehäuft Anforderungen wie «Teamfähigkeit» oder «emotionale Intelligenz», und in Führungs- und Kooperationsgrundsätzen werden Verhaltensweisen (z.B. begeistern, motivieren, kooperieren) gefordert, die ein hohes Mass an Sozialkompetenz voraussetzen.[1]

Besondere Bedeutung hat Sozialkompetenz in dem von uns entwickelten Konzept *«Mitunternehmertum»* (synonym: «internes Unternehmertum), definiert als aktive und effiziente Unterstützung der Unternehmensstrategie durch möglichst viele Mitarbeiter aller Hierarchie- und Funktionsbereiche (vgl. Abschnitt 5 sowie *Wunderer* 1994, *Wunderer* 2001, 51). Gerade in arbeitsteiligen, auf langfristige Kooperation angelegten Organisationen ist die Fähigkeit und Bereitschaft zur ökonomisch und sozial erfolgreichen Zusammenarbeit eine Grundvoraussetzung für eine effiziente Umsetzung von Unternehmensstrategien.

Sozialkompetenz ist also in allen sozialen Handlungskontexten erforderlich und gewinnt gerade in der Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig sind *Defizite im Bereich Sozialkompetenz* erkennbar – und zwar auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen. Dies zeigt sich u.a. an der zunehmenden Konfliktaustragung über Juristen und Gerichte, an steigender verbaler und physischer Gewalt sowie egoistischem, einzelkämpferischem Verhalten. Verstärkt werden entsprechende Tendenzen aber auch durch aktuelle Entwicklungen in den Unternehmen. So hemmen Wettbewerbsverschärfung, häufige Restrukturierungen, Ver- und Umsetzungen und zunehmende Virtualisierung den Aufbau vertrauensbasierter stabiler Beziehungen, im Rahmen derer sich Sozialkompetenz entfalten und weiterentwickeln kann. *Werner Müller* (2000) konstatiert mit Blick auf die gegenwärtige Reorganisationsfreudigkeit in der Wirtschaft: «Aufgrund der fehlenden gemeinsamen Vergangenheit und Zukunft kann sich weder Vertrauen noch Verpflichtung und Verbindlichkeit ausbilden, die über formale, juristisch sanktionierbare Verträge hinausgehen würden und die gewissermassen das ‹Schmiermittel› der Zusammenarbeit sind.»

2. Begriff «Sozialkompetenz»

«Was ist Sozialkompetenz?» – mit dieser Frage betitelt *Nigsch* (1999) seine fundierten Ausführungen zu diesem Thema, und zwar zu Recht. Denn das gängige Schlagwort «Sozialkompetenz» wird sehr unterschiedlich definiert. Die Bandbreite reicht von Empathie, sozialer Sensibilität, Rollendistanz, Ambiguitätstolerenz, Spontaneität, Independenz, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität bis zu aktivem Verhalten, Offenheit, Konflikttoleranz, Verzichten und Vertrauen (vgl. *Seyfried* 1995). *Abbildung 1* zeigt einige Operationalisierungsansätze (vgl. auch *König* 1992; *Böhnisch/Nöbauer* 1955; *Gerig* 1998).

Einige Autoren fassen verschiedene Teilaspekte von Sozialkompetenz unter zwei Grunddimensionen – Autonomie und Kooperation – zusammen (vgl. *Abb. 2*).

Angesichts der inhaltlichen Vielfalt konnte sich bisher noch keine allgemein akzeptierte Begriffsbestimmung durchsetzen. Häufig stellt daher «der Ruf nach Sozialkompetenzen nicht mehr dar als eine unbestimmte Forderung, als ein positiv besetzter Sammelbegriff für ein Konglomerat vielfältiger Fähig-

Begriffsinhalte von Sozialkompetenz (Beispiel)

***Krappmann* (1971):**
- Rollenübernahmefähigkeit: sich in den Interaktionspartner hinversetzen zu können
- Rollendistanz: Fähigkeit, die eigene Rolle in Frage stellen zu können
- Ambiguitätstoleranz: Fähigkeit, widersprüchliche und belastende Erwartungen auszuhalten
- Identitätsdarstellung: Fähigkeit, die eigenen Bedürfnisse und Interessen einbringen zu können
- sprachliches Vermögen: Beherrschung eines gemeinsamen Sprachsystems

***Argyle* (1972):**
- motivationale Komponenten: Fähigkeit zu Extraversion und Dominanz
- perzeptuelle Komponenten: Fähigkeit, nonverbales Verhalten richtig zu interpretieren
- Reaktionsmuster: Beherrschung spezieller Verhaltensweisen wie Synchronisation der Interaktion mit anderen
- Selbstvertrauen und Selbstdarstellung: Fähigkeit, sich anderen gegenüber darstellen zu können

***Shure/Spivack* (1972):**
- Sensibilität für zwischenmenschliche Problemsituationen
- Entwicklung von Lösungsalternativen
- planmässiges, zielorientiertes Denken
- Fähigkeit, Konsequenzen von Lösungsalternativen zu durchdenken
- Fähigkeit, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im sozialen Bereich zu erkennen

***Petermann/Petermann* (2000)**
- positives Selbstkonzept
- Selbstvertrauen
- Selbstsicherheit
- Wahrnehmungs- und Rollenübernahmefähigkeit
- Interaktionsfähigkeit
- Selbstbehauptungsfähigkeit

Abbildung 1: Operationalisierungsansätze von Sozialkompetenz.

	Autonomie	Kooperation
Preiser (1978)	Fähigkeit zu autonomem Handeln	Fähigkeit zu hilfsbereitem und solidarischem Handeln
Münch (1984)	Selbstständigkeit: Entwicklung von Eigeninitiative, Eigenverantwortlichkeit, Selbstständigkeit, autodidaktisches Lernen, Selbstbestimmung	Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit: Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Teamfähigkeit, Beteiligung am Betriebsgeschehen, mitmenschliche Sensibilität, Flexibilität und Anpassungsvermögen
Ford (1985)	selbstbehauptende Fähigkeiten	integrative Fähigkeiten
Volk (1991)	mit sich selber in wechselnden Situationen souverän umgehen können	auf andere ein- und mit ihnen umgehen können
Fliegel et al. (1993)	Selbstverwirklichung	Soziale Anpassung
Rimann/Udris (1994)	Standfestigkeit gegenüber anderen und Gruppen	Kontakt- und Umgangsfähigkeit
Faix/Laier (1996)	selbstständiges und selbstbewusstes Handeln	Fähigkeit in der Gemeinschaft zu leben, zu arbeiten und aktiv als mündiger Bürger an der gesellschaftlichen Entwicklung mitzuwirken
Nöbauer (1999)	Autorenschaft für das eigene Leben übernehmen	Konstruktion sozialer Beziehungen

Abbildung 2: Grunddimensionen der Sozialkompetenz.

keiten, Fertigkeiten und Einstellungen» (*Euler/Reemtsma-Theis* 1999, 169).

Eine einheitliche Definition wird besonders durch zwei Umstände erschwert:

1. In der wissenschaftlichen Diskussion wird bereits der *Kompetenzbegriff im Allgemeinen* in verschiedenen Disziplinen sehr unterschiedlich konkretisiert. *Abbildung 3* zeigt, wo in einzelnen Fachgebieten Schwerpunkte gelegt werden.
2. Das Konstrukt «Sozialkompetenz», das als personale Kompetenz den Kategorien «Personalentwicklung» sowie «Schlüsselqualifikations- und Persönlichkeitsforschung» zugerechnet werden kann, weist hohe *Situationsspezifität* auf. Was als sozialkompetent gilt, wird also anhand von situationsspezifischen Anforderungen, Regelungen und Verhaltenserwartungen bestimmt (vgl. z.B. *König* 1992; *Böhnisch/Nöbauer* 1995; *Euler/Reemtsma-Theis* 1999; *Euler* 2000). So kann das im privaten Umfeld erfolgreiche Verhalten im beruflichen Alltag – insbesondere in marktwirtschaftlich geführten Organisationen – erfolglos sein. Zudem unterscheiden sich die Erwartungen an ein- und dieselbe Person in den Rollen «Führungskraft», «Kollege» und «Mitarbeiter».
3. Sozialkompetenz kann keineswegs nur als individuelle Qualifikation und Motivation

Wissenschaftliche Disziplin	Kompetenzverständnis	Spezifikum des Kompetenzverständnisses	Vertreter
Soziologie und Machttheorie	Kompetenzen bilden den Kern eines formal zugesprochenen Einflusses.	Kompetenz organisatorisch geregelt, formal definiert, keine Personeneigenschaft.	Weber (1972), Luthans (1985), Sandner (1990), French/Raven (1968), Kieser/Kubicek (1992), Crozier/Friedberg (1979)
Klassische Organisationstheorie	Kompetenzen schaffen die legitimierten Handlungsmöglichkeiten zur Ziel- und Aufgabenerfüllung	Kompetenz organisatorisch geregelt, keine Personeneigenschaft.	Bleicher (1980), Bronner (1992), Seidel/Jung/Redel (1988), Hill/Fehlbaum/Ulrich (1994), Höhn (1988), Laux/Liermann (1993)
Arbeitswissenschaft	Kompetenz ist die formale Befugnis und die persönliche Fähigkeit zur Bewältigung von Aufgaben.	Kompetenz organisatorisch definiert, aber auch die persönliche Fähigkeit zur Aufgabenbewältigung.	Ulich (1992), Zapf/Frese (1992), Erpenbeck/Heyse (1999)
Strategisches Management	Kompetenzen sind unternehmungsspezifisches Wissen oder «best in class»-Fähigkeiten, die durch Tradition gereift, kontinuierlich entwickelt bzw. kultiviert wurden und zur Bewältigung einer konkreten Aufgabe mit besonderen künftigen Marktchancen befähigen.	Kompetenz als spezifisches Unternehmungspotenzial.	Prahalad/Hamel (1991), Tampoe (1994), v. Krogh/Venzin (1996), Wernerfelt (1984), Teece/Pisano/Shuen (1997), Scherm (1996), Baldwin/Clark (1991), Krüger (1995)
Personalentwicklung	Kompetenzen bezeichnen die Befähigung zur Bewältigung einer Aufgabe in einer spezifischen Situation.	Kompetenz als relationale persönliche Fähigkeit, enger Kontext- und Aufgabenbezug.	Baitsch (1997), König (1992), Becker/Rother (1998)
Schlüsselqualifikations- und Persönlichkeitsforschung	Kompetenzen werden synonym mit Qualifikationen verwendet, wobei Schlüsselqualifikationen (Basis-)Kompetenzen (grundlegende Persönlichkeitsmerkmale) darstellen, die dazu befähigen, konkrete Handlungen jeweils neu situationsgerecht zu generieren bzw. zu aktualisieren (...)	Kompetenz ist überdauernd, enger Bezug zur Persönlichkeit.	Frei et al. (1993), Flothow (1992), Dörig (1994), Dubs (1996), Reetz (1990), Calchera/Weber (1990), Erpenbeck/Heyse (1999)

Abbildung 3: Kompetenzverständnis in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen (*Wunderer/Bruch* 2000, 62f.).

verstanden werden. Sozialkompetenz kann sich erst in einem dafür offenen oder förderlichen situativen Kontext entfalten. Eine reduktionistische psychologische – insbesondere eigenschaftstheoretische – Interpretation greift damit zu kurz. Erst dies erklärt auch die oft hohe Varianz im Sozialverhalten desselben Individuums. Deshalb hat auch die Förderung über strukturell-systemische Führung (z.B. durch Teamkultur und -organisation) so zentrale Bedeutung. Dies wird im Kontext des Mitunternehmertums (vgl. Abschnitt 5) noch ausführlicher diskutiert.

Die uneinheitliche Begriffbestimmung bildet die Ausgangsbasis für verschiedene – u.E. kritische oder zumindest reflektionsbedürftige – Konnotationen mit dem Begriff «Sozialkompetenz». Wir verstehen Sozialkompetenz als Fähigkeit und Bereitschaft, mit sich selbst und anderen konstruktiv, eigenbestimmt, kooperativ und situationsgerecht umzugehen. Dies wird in Abschnitt 4 näher erläutert.

3. Kritische Thesen zum Konstrukt «Sozialkompetenz»

These 1: Sozialkompetenz ist ein gängiges Schlagwort mit unbestimmtem Inhalt

Sozialkompetenz wird einerseits in allen sozialen Lebensbereichen gefordert und ist daher Teilbereich vieler (Schlüssel-)Kompetenzkataloge (vgl. *Wunderer/Bruch* 2000, 75 ff.). Andererseits ist sie – je nach Kontext – unterschiedlich zu konkretisieren. Dies zieht verschiedene Konsequenzen nach sich:

- Sozialkompetenz wird so leicht zum *Schlagwort*, zur beliebig füllbaren Worthülse.[2] Dies gibt Raum für Missverständnisse: Welche Anforderungen aus dem breiten Möglichkeitsspektrum soll z.B. ein Bewerber erfüllen, wenn in einer Stellenanzeige Sozialkompetenz gefordert wird? Wie sollen Führungskräfte und Mitarbeiter miteinander umgehen, wenn Führungs- und Kooperationsgrundsätze sozialkompetentes Verhalten vorschreiben?
  Dieser grosse Interpretationsspielraum eröffnet zudem Möglichkeiten zum Missbrauch. So können durch Verweis auf mangelnde Sozialkompetenz z.B. Misserfolge personalisiert und Karrieren gebremst werden. Sozialkompetenz ist in diesem Kontext ein probates Mittel zur Legitimation mikropolitisch motivierter Entscheidungen.
- Gemessen an den Kriterien *«Präzision»* («möglichst kleine Menge zuordenbarer Phänomene») und *«Konsistenz»* («möglichst gleiche Zuordnung durch verschiedene Personen») ist der Begriff von begrenzter wissenschaftlicher Brauchbarkeit (vgl. *Nigsch* 1999, 6). Es stellt sich insbesondere die Frage, inwieweit Sozialkompetenz – theoretisch und/oder empirisch begründet – von anderen Kompetenzen abgegrenzt werden kann. So wirkt z.B. *Golemans* (1996, 1999) Vorschlag, soziale Kompetenz als Subkategorie emotionaler Kompetenz aufzufassen, wissenschaftlich wenig fundiert.[3]
- Weiterhin stellt sich die Frage nach den Grenzen der Situationsspezifität von Sozialkompetenz. Gibt es nicht auch Bestandteile der Sozialkompetenz, die *situationsübergreifend* gültig sind (z.B. die adäquate Wahrnehmung sozialer Informationen)? Bei einer Operationalisierung des Konstruktes «Sozialkompetenz» auf mittlerem *Abstraktionsniveau* besteht die Kunst darin, die Teilkategorien erschöpfend zu er-

fassen und zugleich Raum für eine situationsspezifische Ausdifferenzierung zu bieten. *Euler* (2000) unterbreitet mit Bezug auf sein «Grundmodell sozial-kommunikativen Handelns» dazu einen Vorschlag. Er unterscheidet dabei sechs allgemeine Kompetenzkategorien, die sich weiter konkretisieren lassen (vgl. *Abb. 4*):

These 2: Schattenseiten und Grenzen der Sozialkompetenz werden ausgeblendet

Sozialkompetenz gilt gemeinhin als uneingeschränkt positiv, als anzustrebendes Ideal. Nicht diskutiert wird dabei, ob Sozialkompetenz auch negative Konsequenzen haben kann. Weiterhin ist zu fragen, ob es nicht auch Sozialkompetenzüberschüsse mit unerwünschten Konsequenzen gibt. Bei näherer Betrachtung zeigen sich verschiedene Gefahrenpotenziale:

- Eine starke Ausprägung bestimmter Sozialkompetenzaspekte, wie Empathie oder soziale Sensibilität, kann zu einer *Überbetonung sozialer Effizienz* (Arbeitszufriedenheit, harmonische Teambeziehungen) *zu Lasten ökonomischer Effizienz* (Leistung, Innovation) führen. Dies ist z.B. der Fall, wenn Mitarbeiter oder Kollegen übermässig geschont werden, wenn Fehler nicht angesprochen und schwelende Konflikte zugedeckt werden oder wenn Entscheidungen aufgrund breiter Diskussionen verzögert werden. Sozialkompetenz kann dann auch zum Wegbereiter eines innovationshemmenden «Groupthink» (vgl. *Janis* 1972) werden.

Allgemeine Kompetenzkategorien	Konkretisierung für Verkaufsgespräche (Beispiel)
Kompetenz zur verbalen/nonverbalen **Artikulation von Äusserungen** auf der Sach-, Beziehungs-, Absichts- und Gefühlsebene	• Kompetenz zur Paraphrasierung der Kundenwünsche (Sachebene) • Kompetenz zur Signalisierung von Zuwendung und Hilfsbereitschaft (Beziehungsebene)
Kompetenz zur **Interpretation von** verbalen/nonverbalen **Äusserungen** auf der Sach-, Beziehungs-, Absichts- und Gefühlsebene	• Kompetenz zur Interpretation von vagen Produktbeschreibungen (Sachebene) • Kompetenz zur Interpretation verdeckter Absichten des Kunden (Absichtsebene)
Kompetenz zur **Meta-Kommunikation** (Betrachtung des Kommunikationsprozesses aus übergeordneter Perspektive)	• Kompetenz, die Bedürfnisse des Kunden mit Interessen des Betriebes und eigenen Präferenzen zu verbinden
Sensibilität für latente/manifeste Kommunikationsstörungen	• Kompetenz, Missstimmungen im Verkaufsgespräch zu erkennen (z.B. Wahrnehmung, sich nicht mehr auf den Kunden konzentrieren zu können)
Kompetenz zur **Reflexion der** situativen und personalen **Kommunikationsbedingungen**	• Kompetenz zur Reflexion der Wirkung von Zeitdruck und Wartezeiten auf die Kommunikation mit dem Kunden (situative Bedingung) • Kompetenz zur Klärung der eigenen emotionalen Befindlichkeit (personale Bedingung)
Kompetenz zur **Umsetzung** der Reflexionsergebnisse	• Kompetenz zur Realisierung gefasster Entschlüsse in der Kundenkommunikation (z.B. arroganten Kunden selbstbewusster gegenüberzutreten)

Abbildung 4: Allgemeine Kategorien von Sozialkompetenz und ihre situationsspezifische Konkretisierung (vgl. *Euler* 2000, 7; *Euler/Reemtsma-Theis* 1999, 196 f.).

- Sozialkompetenz kann *mikropolitisch* und *manipulativ* zu eigennützigen Zwecken eingesetzt werden. Viele mikropolitische Taktiken (vgl. *Neuberger* 1995, 1997) erfordern ausgeprägte soziale Kompetenzen oder lassen sich damit erfolgreicher realisieren.
- Sozialkompetenz macht *verletzbar* und *anfällig für Frustration/Demotivation*: Menschen mit hoher Sozialkompetenz erfassen mit ihrer ausgeprägten sozialen Wahrnehmung Missstimmungen, Beziehungsstörungen und Ungerechtigkeiten sensibel und differenziert. Sie laufen damit verstärkt auch Gefahr, enttäuscht und verletzt zu werden.
- Sozialkompetentes Verhalten erfordert nicht nur hohe und spezifische Qualifikation und Motivation dazu. Entscheidende Grenzen liegen auch in der situativen Günstigkeit.

These 3: Sozialkompetenz wird zu einseitig diskutiert

Oft werden nur einzelne Komponenten oder Aspekte von Sozialkompetenz betrachtet, z.B.:

- Es werden *Fähigkeiten* (z.B. Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit) thematisiert, während die *Bereitschaften* ausgeblendet bleiben. Dabei besteht weitgehend Einigkeit, dass der personale Kompetenzbegriff neben Komponenten des «Könnens» (Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten) auch Aspekte des «Wollens» (Werte, Einstellungen, Motive/Intentionen) erfasst (vgl. *Wunderer/Bruch* 2000, 71).
- Es werden lediglich *einzelne Manifestationsformen* – z.B. nur Kognition oder nur Verhalten – betrachtet. Sozialkompetenz umfasst aber zugleich interagierende aktionale, kognitive und emotionale Komponenten im Kontext einer sozialen Situation: «*Kognitive soziale Kompetenz* setzt eine effektive soziale Informationsverarbeitung sowie angemessene Einstellungen zur eigenen Person (Selbstvertrauen) und zur sozialen Umwelt voraus. *Emotionale soziale Kompetenz* beschreibt die Entwicklung von Gefühlen, die einer sozialen Situation angemessen sind. Das Repertoire über verbale und nonverbale Verhaltensfertigkeiten (social skills) und deren angemessene Kombination bei der Ausführung eines Verhaltens wird als aktionale soziale Kompetenz bezeichnet» (*Döpfner* 1989, 2).
  So erfordert z.B. eine dauerhafte Veränderung sozialer Verhaltensmuster eine Veränderung kognitiver Prozesse («Denken bestimmt Handeln») und nicht nur die Aneignung bestimmter sozialer Fertigkeiten. Die Konzentration auf eine Komponente greift zu kurz. Eine umfassende Betrachtung von Sozialkompetenz ist gerade für eine effektive Förderung und Entwicklung notwendig.
- Die Teilkompetenz *Selbstständigkeit wird unterbelichtet oder gar ausgeblendet.* Sozialkompetenz wird zumindest im Alltagsgebrauch und in der populärwissenschaftlichen Literatur häufig auf die Fähigkeit/Bereitschaft zur Kooperation reduziert (vgl. *Faix/Laier* 1996, 62). Zweifellos ist dieser Aspekt zentral für das Zusammenleben in Gemeinschaften. Gleichwohl kann eine starke Betonung der Kooperationsdimension – ohne entsprechendes Gegengewicht – negative Auswirkungen haben. So können berechtigte Interessen nicht durchgesetzt und Personen ausgenutzt werden. Eine langfristige positive Gestaltung von Sozialbeziehungen erfordert eine Balance zwischen fremden und eigenen Erwartungen, zwischen Selbstverwirklichung und

Anpassung, also zwischen «role taking» und «role making» (vgl. *Krappmann* 1971). Dies setzt die Fähigkeit und Bereitschaft zu autonomem selbstbestimmtem Handeln voraus. Deshalb unterstützen wir die von verschiedenen Autoren propagierte Differenzierung in die zwei Grunddimensionen Autonomie und Kooperation (vgl. *Abb. 2* sowie *Gerig* 1998, 241).

- Sozialkompetenz wird häufig für laterale Kooperationsbeziehungen fokussiert (z.B. im Team, zwischen Organisationseinheiten oder zu externen Bezugsgruppen). In vielen Systematiken zum Kompetenzbegriff wird deshalb zwischen Führungs- und Sozialkompetenz differenziert. Damit werden vertikale Einflusskompetenzen (von «oben» wie von «unten») ausgeblendet.

These 4: Sozialkompetenz kann nur begrenzt gemessen und gefördert werden

Sucht man im Internet Informationen zum Begriff «Sozialkompetenz», so findet man unter mehr als 10 000 Treffern diverse Angebote zur Diagnose und Förderung dieser Schlüsselkompetenz. Dennoch scheint allzu grosser Optimismus bezüglich Mess- und Förderbarkeit von Sozialkompetenz verfehlt, und zwar aus drei Gründen:

Erstens beziehen sich die vorgeschlagenen Instrumente und Massnahmen auf sehr unterschiedliche Aspekte. Zweitens erscheinen viele Vorschläge wenig wissenschaftlich fundiert. Drittens schliesslich sind der Diagnostizierbarkeit und Förderbarkeit von Sozialkompetenz verschiedene Grenzen gesetzt:

- **Zur Diagnose:** Es existieren Verfahren *zur Messung sozialer Kompetenzen* – z.B. Tests, Fragebogenverfahren, Interviews, Rollenspiele –, die bei bestimmten Facetten der Sozialkompetenz auch eine gute prognostische Validität aufweisen (vgl. zusammenfassend *Schuler/Barthelmé* 1995; *Karkoschka* 1998; *Erpenbeck/Heyse* 1999). Man denke an rhetorische Fähigkeiten, an Argumentationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick. Dennoch *zeigt sich vieles, was Sozialkompetenz ausmacht* und eine langfristige positive Beziehungsgestaltung erst ermöglicht, *nur bzw. erst im situationsspezifischen Alltagsverhalten*. So ist zu bezweifeln, dass sich Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Integrität, also Faktoren, die – besonders in Zeiten des Wandels – für den Aufbau und eine konstruktive Gestaltung von Sozialbeziehungen zentral sind, hinreichend mit (eignungs-)diagnostischen Verfahren abbilden und evaluieren lassen.
- **Zur Förderung:** Die verschiedenen Facetten der Sozialkompetenz sind eng mit stabilen – teils genetisch bedingten, teils früh erworbenen – Persönlichkeitsmerkmalen (vgl. *Abb. 5*) verbunden.

Nicht selten werden Anlagen durch Sozialisation verstärkt. So wird in Familien mit wenig Aussenkontakten («Festungsfamilien») Intro-

I **Extraversion** (charakteristische Verhaltensmerkmale: gesellig, gesprächig, grosszügig, bestimmt, dominant, aktiv, impulsiv)
II **emotionale Stabilität** (üblicherweise durch den Gegenpol «Neurotizismus» definiert: ängstlich, deprimiert, verlegen, emotional, leicht verärgert, besorgt, unsicher)
III **Verträglichkeit** (freundlich, höflich, flexibel, vertrauensvoll, kooperativ, tolerant, versöhnlich, weichherzig)
IV **Gewissenhaftigkeit** (verlässlich, sorgfältig, verantwortungsbewusst, planvoll, organisiert, leistungsorientiert, ausdauernd)
V **Offenheit für Erfahrungen** (auch «Intellekt» oder «Kultiviertheit» genannt: einfallsreich, kultiviert, originell, vielseitig, intelligent, aufgeschlossen, ästhetikbetont, unkonventionell)

Abbildung 5: Fünffaktorenmodell der Persönlichkeit (*Schuler/Barthelme* 1995, 90).

version gefördert. Die Basisfundamente der Sozialkompetenz entwickeln sich auf der Grundlage eines positiven Selbstkonzeptes (vgl. *Petermann/Petermann* 2000, 68). Zentral sind hierbei Selbstwirksamkeit und Kontrollerwartungen (vgl. *Holtz* 1994, 148 ff.). Wer seine Umwelt – z.B. aufgrund von Überbehütung oder übermässiger Selbstschonung – als unkontrollierbar erlebt, wird in seinem Selbstwert- und Kompetenzerleben stark eingeschränkt.

Allerdings sind zeitliche Stabilität und genetische Disposition[4] nicht gleichbedeutend mit Unveränderbarkeit – auch nicht im Erwachsenenalter. Sozialkompetenz ist – innerhalb gewisser Bandbreiten – mittelfristig förderbar, nicht zuletzt durch den Abbau von Barrieren bzw. durch förderliche Team- und Organisationskultur/-organisation. Die Bandbreiten variieren stark mit den theoretischen Grundannahmen. So findet aus psychoanalytischer Sicht (vgl. z.B. *Mertens* 1990; *Mertens/Waldvogel* 2000) eine hochgradige Prägung der Persönlichkeit in der Kindheit statt, die nur wenig Raum für spätere Interventionen lässt, während aus behavioristischer Sicht (vgl. z.B. *Watson* 1924) nahezu beliebige Veränderungen der Persönlichkeit durch die Umwelt möglich sind. Wir bevorzugen einen interaktionistischen Ansatz, der von einer wechselseitigen Beeinflussung von Individuum und Umwelt ausgeht. Hier werden vorgängige Prägungen berücksichtigt, ohne dass aber «das Potenzial zur Entwicklung von Sozialkompetenzen in späteren Lebensabschnitten erschöpft ist» (*Euler* 2000, 13). Dabei lassen sich soziale Fertigkeiten (z.B. rhetorische Fähigkeiten, Präsentationstechniken) leichter verändern als etwa dem Sozialverhalten zugrunde liegende Qualifikationen, Werte- und Motivstrukturen (vgl. *Spencer/Spencer* 1993, 11 f.). Zudem bietet die Weiterentwicklung von Stärken höhere Erfolgsaussichten als der Versuch, grössere Defizite zu beheben (vgl. *Fühles-Ubach* 2000). Wichtig ist ferner eine auf die Persönlichkeit abgestimmte Entwicklungsmethode (vgl. *Schuler/Barthelme* 1995, 111).

4. Modellbildung

Ein eigener Modellentwurf soll einige der identifizierten Schwachstellen überwinden helfen. Wir stellen deshalb ein Konzept vor, das

- die Dimensionen «Selbstständigkeit» und «Kooperation»
- Fähigkeits- und Motivationsaspekte
- allgemeine Kompetenzkategorien sowie
- kognitive, emotionale und aktionale Komponenten von Sozialkompetenz

einschliesst (vgl. *Abb. 6*). Dafür wurden insbesondere Anleihen bei *Preiser* (1978), *Euler* (2000) und *Döpfner* (1979) genommen.

Sozialkompetenz wird somit definiert als Fähigkeit *und* Motivation, mit sich selbst und anderen konstruktiv, eigenbestimmt, kooperativ und situationsgerecht umzugehen (vgl. *Wunderer* 2001, 58 f.).

Die beiden *Hauptdimensionen* «Selbstständigkeit» und «Kooperation» (vgl. insb. *Preiser* 1978) werden in einem ersten Schritt durch die allgemeinen Kompetenzkategorien von *Euler* (2000) präzisiert. Anschliessend lassen sich die *allgemeinen Kompetenzkategorien* analytisch in kognitive, emotionale und aktionale *Komponenten* (vgl. *Döpfner* 1989) zerlegen sowie situationsadäquat spezifizieren. So können zur kompetenten Artikulation von Äusserungen *kognitive Komponenten* wie Selbstbewusstsein oder die Fähigkeit zur Interpretation sozialer Informationen, *emotionale Komponenten* wie Selbstkontrolle oder Empathie sowie *aktionale Komponen-*

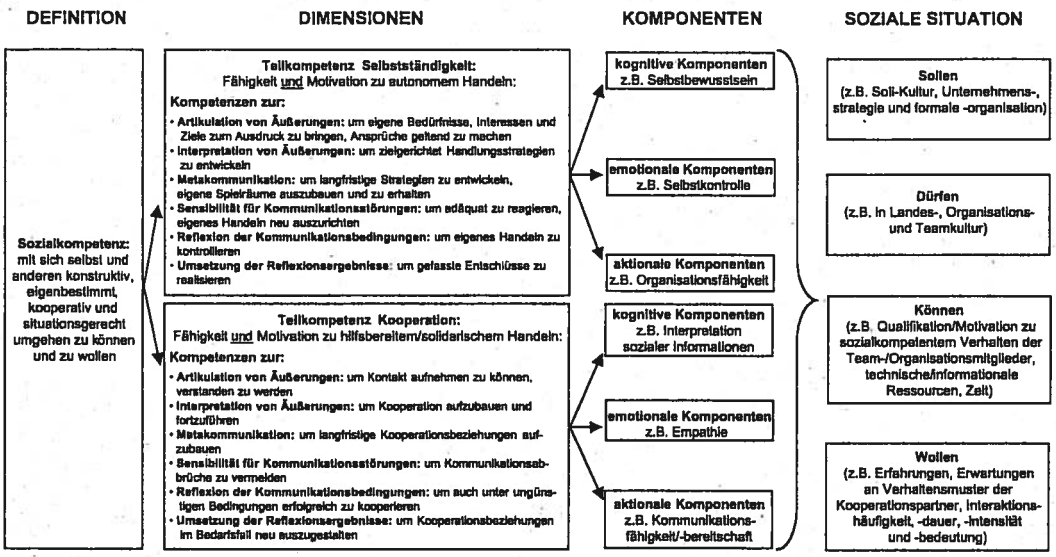


Abbildung 6: Modell zum Konstrukt «Sozialkompetenz».

ten, wie Artikulationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft, gezählt werden. Die aktuelle *soziale Situation* hat schliesslich entscheidenden Einfluss darauf, inwieweit und in welcher Form sozialkompetentes Verhalten im jeweiligen Kontext möglich und wahrscheinlich ist. So wird das Sozialverhalten in hohem Masse von kulturellen und organisationalen Rahmenbedingungen, von Kompetenzen und Einstellungen des sozialen Umfeldes sowie von bisherigen Erfahrungen mit den betreffenden (oder mit vergleichbaren) Kooperationspartnern bestimmt.

5. Sozialkompetenz im Kontext des Mitunternehmertums

Sozialkompetenz spielt im Rahmen des Mitunternehmertums eine zentrale Rolle. Zur Begründung werden Wesensmerkmale «des Unternehmerischen» anhand bekannter Ansätze herausgearbeitet. Danach wird auf die Besonderheiten des Mitunternehmertums mit Bezug auf Sozialkompetenz eingegangen.

5.1 Unternehmerische Ansätze: Entrepreneurship, Intrapreneurship und Mitunternehmertum

Der Kern unternehmerischer Ansätze lässt sich auf folgende Grundformel zurückführen: «Entrepreneurship = the creation of value through innovation» (*http:www.babson/entrep/mission/html*; vgl. auch *Wunderer* 1994, 1999, 2001). Zentrale Idee des (internen) Unternehmertums ist eine Revitalisierung durch die Stimulierung der Innovationskraft der Unternehmung. Im Mittelpunkt der Konzepte «Entrepreneurship», «Intrapreneurship» und «Mitunternehmertum» steht dabei der unternehmerische Akteur in unterschiedlichen Wirkungskontexten (vgl. *Schumpeter* 1912; *Wunderer/Bruch* 2000, 23 ff.).

Unternehmertum (Entrepreneurship) – Beispiel Schumpeter[5]

Für *Schumpeter* machte das Erkennen und Umsetzen neuer Kombinationen von Produktionsfaktoren das Wesen des Unternehmer-

tums aus. Dabei legte er das Schwergewicht nicht auf die Ideengenerierung, sondern auf deren Durchsetzung: «Die neuen Kombinationen kann man immer haben, aber das Unentbehrliche und Entscheidende ist die Tat und die Kraft zur Tat» (*Schumpeter* 1912, 147).

Der Unternehmer ist für Schumpeter kein Anpasser an «Restriktionen», sondern – im Gegenteil – jemand, der sich auf unbekannte Gebiete vorwagt, Grenzen überwindet und Neues schafft: «Während ein statisches Wirtschaftssubjekt aus ihnen (den Restriktionen; R.W./P.D.) in einer charakteristischen Weise ‹passiv› die Konsequenzen zieht, gestaltet sie unser Mann der Tat (...)» (*Ebenda*, 133). Als Motive für unternehmerisches Verhalten der Akteure werden Freude an sozialer Machtgestaltung, am schöpferischen Gestalten, am Erfolg und am Sieg über andere genannt. Dieses «unternehmerische Wirtschaftssubjekt» wird als «das Agens der wirtschaftlichen Entwicklung gesehen, weil es eine Veränderung aus der Wirtschaft selbst heraus erzeugt» (*Ebenda*, 147). Dabei ist der Unternehmerbegriff nicht notwendigerweise mit Leitung oder Eigentum verknüpft. Neben dem klassischen Eigentümerunternehmer ist auch «der Präsident oder ein anderes Mitglied des Verwaltungsrates als Unternehmer zu betrachten (...) in noch anderen der Generalsekretär oder -manager» (*Ebenda*, 175). Obgleich das Unternehmertum auch in der Betriebswirtschaftslehre eine lange und systembildende Tradition hat, wird hierauf aber nicht weiter eingegangen (vgl. *Wunderer* 1967).

Intrapreneurship[6] – Beispiel *Pinchot*

Der seit *Pinchot* (1988) weit verbreitete Begriff «Intrapreneurship» setzt sich aus «incorporate» und «entrepreneurship» zusammen und bezeichnet die gezielte Nutzung des unternehmerischen Talents und Einfallsreichtums der Mitarbeiter in Grossunternehmen. Schlüsselfiguren sind die so genannten Intrapreneure. Dies sind abhängig beschäftigte Personen, die sich durch besonderen Unternehmergeist auszeichnen und wie «Unternehmer im Unternehmer agieren», d.h. neue Ideen entwickeln und zu profitablen Geschäften führen. Sie verfügen aber ebenso über ausgeprägte mikropolitische Fähigkeiten bei der Umsetzung ihrer Ideen. Und sie entsprechen weitgehend dem Homo-oeconomicus-Modell der klassischen Ökonomie. Der Intrapreneur besitzt eine Art Sonderstatus, der nicht aus formal definierbaren Kennzeichen wie Ausbildung, Titel oder Ähnlichem resultiert, sondern von der Unternehmensleitung aufgrund besonderen Engagements, viel versprechenden Plänen oder bereits nachgewiesenen Erfolgen verliehen wird (vgl. *Frey et al.* 1995, 1273). Dabei ist er – im Gegensatz zum selbstständigen Unternehmer – mit besonderen Herausforderungen konfrontiert: So muss er zur Realisierung seines Vorhabens gezielt Überzeugungsarbeit leisten und diverse innerorganisationale Barrieren überwinden. *Pinchot* (1988, 19) entwickelte 10 Maximen zum Umgang mit diesen Herausforderungen[7], die nun unternehmensintern das Konzept des «Homo oeconomicus» (*Kirchgässner* 2000) realisieren.

Mitunternehmertum nach *Wunderer*

Unter Mitunternehmertum verstehen wir die aktive und effiziente Unterstützung der Unternehmensstrategie durch problemlösendes, sozialkompetentes und umsetzendes Handeln einer möglichst grossen Anzahl von Mitarbeitern aller Hierarchie- und Funktionsbereiche mit hoher Eigeninitiative und -verantwortung in dafür fördernden Strukturen (vgl. *Wunderer* 2001, 51).[8] *Sozialkompetenz* ist in diesem Kontext zu sehen und als *ein* Systemelement im Gesamtkonzept (vgl. *Abb. 7*) zu verstehen.



Abbildung 7: Sozialkompetenz im Kontext des Mitunternehmertums.

Übergeordnetes Ziel des Mitunternehmertums ist die langfristige Steigerung bzw. Sicherung des Unternehmenswerts durch Nutzenstiftung («Wertschöpfung») für zentrale Bezugsgruppen wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber und Gesellschaft. Mitunternehmertum wird auch als normatives Konstrukt verstanden, das normativ-ethische oder praktisch-normative Wertungen beinhaltet (vgl. *Wunderer* 1967, *Gaugler* 1999).

Gelebtes Mitunternehmertum ist charakterisiert durch drei Schlüsselkompetenzen: Gestaltungs-, Sozial- und Umsetzungskompetenz.

Die Verteilung dieser drei Schlüsselkompetenzen in 190 Unternehmen aus Sicht von Personalverantwortlichen zu Qualifikation und Motivation zeigt *Abb. 8* (vgl. *Wunderer* 2000).

Die wesentlichen Komponenten der Förderung des Mitunternehmertums sind: Mitwissen, Mitdenken, Mitentscheiden, Mithandeln, Mitverantworten, Mitfühlen, Miterleben, Mitentwickeln, Mitverdienen, Mitbeteiligen.

Dabei wird in realistischer Weise und mit empirischen Belegen davon ausgegangen, dass Mitarbeiter nicht nur situations-, sondern auch personenspezifisch in unterschiedlichem Masse zur Realisierung dieses Konzeptes qualifiziert und motiviert sind.[9] Damit wird eine kollektive und grundsätzlich utopische Förderung nach der Maxime «*Alle* arbeiten unternehmerisch...» (IBM) abgelehnt. In gleicher Weise gilt dies für das elitäre und mikropolitische Umsetzungskonzept des Intrapreneurship nach *Pinchot*. Schliesslich wird mangelnde Motivation nicht nur mit hemmenden Kontextbedingungen erklärt.

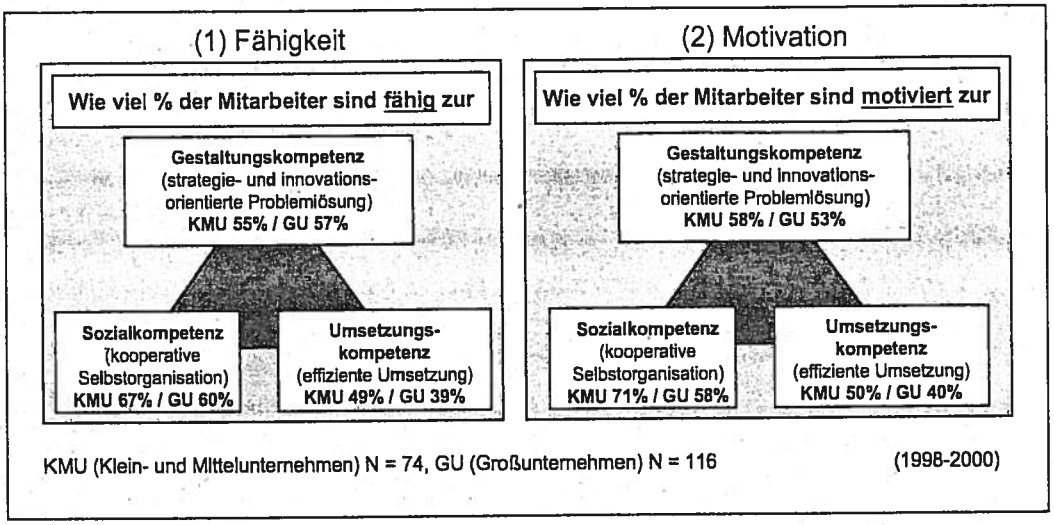


Abbildung 8: Verbreitung mitunternehmerischer Fähigkeiten und Motivation.

Fazit

Die drei Konzepte «Entrepreneurship», «Intrapreneurship» und «Mitunternehmertum» weisen folgende *Gemeinsamkeiten* auf (vgl. *Wunderer* 1994, *Wunderer/Bruch* 2000, 25 sowie *Bretz* 1988; *Bitzer* 1991, *Süssmuth Dyckerhoff* 1995):

- Ziel unternehmerischer Konzepte ist eine (Re-)Vitalisierung zur Steigerung der Wertschöpfung eines ökonomischen und sozialen Systems.
- Unternehmertum wird insbesondere durch die Realisierung von Innovationen begründet.
- Die unternehmerischen Akteure werden als entscheidender Innovationsmotor begriffen.
- Unternehmerischen Menschen werden spezifische Kompetenzen zugesprochen.

Gleichwohl gibt es *Unterschiede* – insbesondere in Bezug auf Sozialkompetenz. Unsere zentrale Aussage dazu lautet: *Sozialkompetenz ist «die» diskriminierende Grösse zwischen Entre-/Intrapreneur und Mitunternehmer.*

Dazu werden im Folgenden (vgl. Abschnitt 5.2) Besonderheiten des Mitunternehmertums zu Notwendigkeit, Erscheinungsform und Förderung von Sozialkompetenz thesenartig herausgearbeitet. Dabei wird in bewusst kontrastierender Weise v.a. auf *idealtypische Unterschiede* zwischen den beiden Ansätzen internen Unternehmertums – dem Intrapreneurship nach *Pinchot* und dem Mitunternehmertum – eingegangen. *Abbildung 9* zeigt vorab die zentralen Aspekte – unter Bezugnahme auf unser Transformationskonzept (vgl. *Abb. 7*) – im Überblick.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Mitunternehmertum erfordert einen höheren Grad an Sozialkompetenz als Intrapreneurship, insbesondere eine ausgewogene Mischung von autonomem und kooperativem Verhalten. Dies zeigt sich besonders deutlich an der jeweiligen Zielsetzung (individuell vs. kollektiv), an der bevorzugten Steuerungskonfiguration (Konkurrenz vs. «Coopetition») und an der Zielgruppe unternehmerischen Denkens und Handelns (einige wenige Intrapreneure vs. viele mitunternehmerisch qualifizierte und/oder motivierte Mitarbeiter).[10]

Intrapreneurship	Mitunternehmertum
– Ziele –	
Verwirklichung individueller Interessen durch einzelne Mitarbeiter	Verwirklichung individueller und kollektiver Interessen: • Wertschöpfung für zentrale Bezugsgruppen • aktive und effiziente Unterstützung der Unternehmensstrategie durch viele Mitarbeiter • Mitwissen/Mitdenken, Mitentscheiden/Mithandeln, Mitverantworten, Mitfühlen/Miterleben, Mitentwikkeln, Mitverdienen/Mitbeteiligen
– menschliche Potenziale –	
Kompetenz zur • innovationsorientierten Problemlösung • effizienten Umsetzung mit Schwerpunkt «Durchsetzung» • Selbstorganisation	**Kompetenz** zur • innovations- und strategieorientierten Problemlösung • effizienten Umsetzung mit den Schwerpunkten «Durchsetzung» **und** «Überzeugung» • **kooperativen** Selbstorganisation
Identifikation mit eigener Zielsetzung, Idee	**Identifikation** mit Personen und/oder Zielen und Aufgaben der Organisation
Motivation zu mikropolitischem Handeln	**Motivation** auch zu organisationalem Citizen-Verhalten bzw. zur organisationalen Spontaneität
– Steuerung und Führung –	
Steuerungskonfiguration aus • internem Markt und • kurzfristigem und instrumentalisiertem sozialem Netzwerk	**Steuerungskonfiguration** aus • internem Markt und • **langfristigem, emotional fundiertem und vertrauensbasiertem** sozialem Netzwerk
Dominanz von Konkurrenz	Verbindung von Konkurrenz und Kooperation (**«Coopetition»**)
Führungskonzept: • partielle strukturelle Führung • keine gezielte interaktive Führung	**Führungskonzept:** • **umfassende** strukturelle Führung (Kultur, Strategie, Organisation und qualitative Personalstruktur) • **ergänzende interaktive** Führung (transaktional und transformational)
– Entwicklung –	
• individuelle Förderung (durch Sponsoren, Trainings) • (Selbst-)Entwicklung von Personen	• individuelle und zielgruppenspezifische Förderung • Entwicklung von Personen, **Teams und Organisationen/Organisationseinheiten**

Abbildung 9: Vergleich der Konzepte «Intrapreneurship» und «Mitunternehmertum».

5.2 Mitunternehmertum und Sozialkompetenz

These 1: Beim Mitunternehmertum sind beide Dimensionen der Sozialkompetenz – Selbstständigkeit und Kooperation – eine notwendige Bedingung

Dass Sozialkompetenz Selbstständigkeit und Kooperation umfasst, gilt für das Konzept «Mitunternehmertum» in verstärktem Masse.

Auch hier stehen – ebenso wie beim Intrapreneurship – die Entwicklung und Realisierung von Innovationen, die ein hohes Mass an Selbstständigkeit erfordern, im Mittelpunkt. Anders als beim Intrapreneurship sind Neuerungen im Mitunternehmertum aber nicht nur oder vorrangig auf die Verwirklichung individueller Interessen gerichtet[11], sondern v.a. auf die Belange des Unternehmens und seiner Stakeholder. So ist beispielsweise bei einer individuell erstrebenswerten Flexibilisierung der Präsenzzeiten zu fragen, welche Auswirkungen dies für die Unternehmensstrategie (z.B. Kundenbindung durch Dienstleistungsorientierung) sowie für Kunden (z.B. Verschlechterung der Servicequalität), Kollegen (z.B. vermehrte Arbeitsbelastung) oder Shareholder (rückläufige Gewinne aufgrund sinkender Servicequalität) haben könnte. Es gilt dabei, Lösungen zu finden, mit denen sich möglichst viele Betroffene identifizieren oder zumindest arrangieren können. Hierfür ist ein hinreichendes Mass an Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft unverzichtbar. Denn arbeitsteilige Kooperation in Teams oder Organisationen muss tendenziell als «unendliches Spiel» verstanden werden. Spieltheoretisch erfolgreiche Strategien erfordern deshalb langfristige Konzepte zur beiderseitigen Nutzenoptimierung (vgl. *Axelrod* 1984).

Die Zweidimensionalität von Sozialkompetenz kommt explizit in den personalen Gestaltungs- und Verhaltenszielen des Mitunternehmertums – «Mitwissen und Mitdenken», «Mitentscheiden und Mithandeln», «Mitverantworten», «Mitfühlen und Miterleben» und «Mitentwickeln» – zum Ausdruck. Die zweite Worthälfte mit den Aktivitäten «Wissen», «Denken», «Entscheiden» usw. zielt dabei auf die Dimension «Selbstständigkeit», die Fähigkeit und Motivation zu selbstinitiiertem Tun. Die Silbe «Mit» steht für Kooperationsfähigkeit bzw. -bereitschaft. Sie macht deutlich, dass Wissen, Denken, Entscheiden, Handeln, Verantworten, Fühlen, Erleben und Entwickeln im Interesse und zum Wohle der stets arbeitsteilig organisierten Unternehmung Ausdruck und Ziel gelebten Mitunternehmertums ist.

These 2: Mitunternehmertum kann verschiedene Sozialkompetenzausprägungen nutzen

Intrapreneure werden in der Regel als Ausnahmeerscheinungen – als «Business Eliten» (vgl. *Jennings et al.* 1994), Helden (vgl. *Bretz* 1991, 283; *Staehle* 1991, 105) oder durchsetzungsstarke Einzelkämpfer (vgl. *Pinchot* 1988) – charakterisiert. Wenngleich «weit unten in der Hierarchie» (*Pinchot* 1988, 7) angesiedelt, gelingt es ihnen dank aussergewöhnlichem unternehmerischem Talent und nahezu übermenschlichem Arbeitseinsatz, «Big Ideas» in erfolgreiche Geschäftsstrategien zu verwandeln.

Beim Mitunternehmertum stehen dagegen deutlich weniger «Big-Bang-Innovationen» Einzelner im Vordergrund, als vielmehr kontinuierliche Verbesserungen, die durch eine Vielzahl von Mitarbeitern – auch solchen ohne exzeptionellen Ehrgeiz und Erfindergeist – realisiert werden können. An der Findung *und* Realisierung von Innovationen be-

teiligen sich v.a. *zwei Gruppen*, die nach eigenen Umfragen in deutschen und schweizerischen Unternehmen über 50% der Belegschaft ausmachen: *Mitunternehmer* und *unternehmerisch motivierte Mitarbeiter* mit (noch) lückenhafter unternehmerischer Qualifikation (vgl. *Wunderer* 2001, 62).[12] Wenngleich Letztere die unternehmerischen Anforderungen (noch) nicht in allen Punkten erfüllen können, können sie – etwa durch Unterstützung von Mitunternehmern – sinnvoll in unternehmerische Neuerungsprozesse eingebunden werden. Intrapreneure versuchen dagegen, persönliche Visionen oder Ziele – oft auch gegen den Widerstand der Hierarchie und ohne Abstimmung – durchzusetzen.

Diese Unterschiede zwischen Intrapreneurship und Mitunternehmertum haben auch Auswirkungen auf die jeweils relevante Art und Ausprägung der Sozialkompetenz. Da Innovationen vor ihrer Umsetzung überzeugend «verkauft» werden müssen, ist für den Intrapreneur ein hinreichendes Mass an Extraversion unabdingbar. Dagegen können sich im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse auch eher introvertierte – aber gleichwohl unternehmerisch orientierte – Mitarbeiter aktiv an strategieorientierten Innovationen beteiligen. Und wenngleich erst die Kombination von Selbstständigkeit und Kooperation den Mitunternehmer ausmacht, haben Personen mit einseitigen Defiziten im Bereich «Selbstständigkeit» immerhin noch die Möglichkeit, Innovationsprozesse durch kooperatives Verhalten zusammen mit anderen zu realisieren. Dagegen ist für den Intrapreneur ein hohes Mass an Selbstständigkeit Grundlage seiner Existenz. *Mitunternehmertum* erfordert deshalb ein *breiteres Spektrum sozialer Kompetenzen* als Intrapreneurship.

These 3: Eine besondere Steuerungskonfiguration prägt die Anforderungen an Sozialkompetenz

Die Steuerung der unternehmerischen Aktivitäten erfolgt im Mitunternehmertum vorrangig über die Konzepte *«interner Markt»* und *«soziales Netzwerk»* (vgl. *Abb. 10*), also eine Kombination bzw. Konfiguration aus Konkurrenz und Kooperation *(«Coopetition»)* (vgl. *Wunderer* 1999, 31ff., 2001, 68f.). Dies erfordert eine entsprechende Kompetenz für beide Bereiche. Die Steuerungskonzepte

Konzept	interner Markt	soziales Netzwerk
Legitimationsgrundlage	• Wettbewerb • Leistungen • Erträge	• Kooperation • Vertrauen • Verpflichtung
Führungsphilosophie	• gewinnorientiert	• beziehungsorientiert
Rollenschwerpunkt	• Unternehmer	• Kollege
vorherrschende Bezugsgruppenausrichtung	• Kundenzufriedenheit	• Vorgesetzten-/Kollegen-/Mitarbeiterzufriedenheit
spezifische Qualifikationsindikatoren	• Innovationsfähigkeit • Risikobereitschaft • Um-/Durchsetzungsfähigkeit • Chancen-/Gewinnorientierung	• Beziehungsfähigkeit • individuelle und wechselseitige Unterstützung • Gesinnung/Standhaftigkeit/Verständnis • Verlässlichkeit

Abbildung 10: Wesensmerkmale der Steuerungskonzepte «interner Markt» und «soziales Netzwerk».

«Hierarchie» und «Bürokratie» haben dagegen nachrangige Bedeutung.

Die Elemente dieser Steuerungskonfiguration lassen sich folgendermassen beschreiben:

- **Interne Marktsteuerung** ist charakterisiert durch Kunden-, Erfolgs- und Wettbewerbsorientierung. Sie findet seit den achtziger Jahren vermehrt Anwendung. Zunehmend geschieht sie mit geldwertem Austausch – häufig über Verrechnungspreise (vgl. *Wunderer* 1992, 1994; *Kreuter* 1997; *Wunderer/v. Arx* 2002). Diversifizierung, Dezentralisierung, Steuerung über Ziele und Ergebnisse, also pretiale Lenkung über Profit- oder Wertschöpfungs-Center, sind dafür wichtige Managementkonzepte (vgl. *Schmalenbach* 1947/48; *Drumm* 1989; *Wunderer/v. Arx* 2002).
  Die interne Marktsteuerung unterliegt spezifischen Bedingungen, insbesondere im Vergleich zum (neo-)klassischen Modell der externen Steuerung über anonyme Märkte. Hierzu gehört v.a. die *langfristige Gestaltung von Austauschbeziehungen* nach dem Konzept unendlicher Spiele (vgl. *Axelrod* 1984; *Smith* 1977; *Ulrich* 1997): Eine langfristige und stabile Sozialbeziehung kann i.d.R. nur dann aufgebaut und aufrecht erhalten werden, wenn sie für alle Beteiligten Vorteile bietet. Mag ein egoistischer Intrapreneur à la *Pinchot* über meisterhafte Anwendung mikropolitischer Tricks auch kurzfristig Erfolg haben, so erfordert eine langfristig erfolgreiche Kooperationsbeziehung die Beachtung des Reziprozitätsprinzips der «goldenen Regel der Kooperation»: «Wie Du mir, so ich Dir» – aber mit positivem Einstieg.
  Im Rahmen der internen Marktsteuerung sind beide Dimension der Sozialkompetenz von Bedeutung: Autonomie ist die Grundvoraussetzung für wettbewerbsorientiertes Handeln. Aber auch eine zunächst nutzenorientierte Kooperationsfähigkeit/-bereitschaft ist für den Aufbau und Erhalt langfristiger Austauschbeziehungen erforderlich.
- Bei der **sozialen Netzwerksteuerung** stehen wechselseitige Kooperation, menschliche Begegnung und emotionaler Austausch, aber auch langfristige nützliche Beziehungspflege im Vordergrund. Bei diesem vorrangig *sozialen Tausch* wird nicht primär geldwert organisiert und gemessen; auch werden nicht nur Verhalten und Ergebnisse, sondern ebenso Motive und Absichten in die Bewertung der Transaktionen einbezogen. Hier ist das vorherrschende Koordinationsmedium Vertrauen. Vertrauen ist auch eine wesentliche Voraussetzung für Akzeptanz von Wandel und fremdinitiierten Veränderungen.
  Wie Untersuchungen zeigen, hat *Vertrauen* grossen Einfluss auf die Effektivität von Führung und Zusammenarbeit in Organisationen (vgl. *Bierhoff* 1995; *Weibler* 1997). Vertrauen in einen Kooperationspartner setzt u.a. voraus, dass sein Verhalten absehbar und verlässlich ist, er Versprechungen erfüllt, sich fair und loyal verhält und ehrlich ist (vgl. *Butler* 1991; *Bierhoff/Müller* 1993). In deutlichem Gegensatz dazu steht ein Verhalten, das sich an intrapreneurischen Maximen wie «Umgehe alle Anforderungen, die Deinen Traum stoppen können», «Mach alles, was zur Realisierung Deines Ziels erforderlich ist – unabhängig davon, wie Deine eigentliche Aufgabenbeschreibung aussieht» und «Denke daran – es ist leichter, um Verzeihung zu bitten als um Erlaubnis» orientiert.
  Dass bei der sozialen Netzwerksteuerung die Fähigkeit und Motivation zur Koopera-

tion eine zentrale Rolle spielt, ist offensichtlich. Gleichzeitig ist aber auch hier Selbstständigkeit erforderlich. Sie befähigt beispielsweise erst zum eigeninitiativen Auf- und Ausbau von Netzwerkbeziehungen.

These 4: Mitunternehmertum fordert eine Institutionalisierung der Sozialkompetenz

Im Gegensatz zum Intrapreneurship setzt Mitunternehmertum nicht auf einige wenige Personen. Vielmehr wird versucht, Wissen und Erfahrungen breiter Belegschaftsschichten zu nutzen sowie zentrale Prinzipien (wie z.B. Stakeholderorientierung, innovative Problemlösung und -umsetzung, Partizipation, Delegation) strukturell zu verankern und damit auch unabhängiger von einzelnen Personen zu machen. Dies zeigt sich auch an diversen Unternehmens-, Führungs- oder Kooperationsgrundsätzen (vgl. *Abb. 11*).

«Alle arbeiten unternehmerisch, unbürokratisch und produktiv.» (IBM)

«Wir wünschen uns unsere Mitarbeiter als ‹Unternehmer› in eigener Sache, die ihre Stärken und die Wettbewerbsvorteile ihrer Geschäfte genau kennen, sich etwas zutrauen und an den Erfolg glauben...» (Siemens)

«Wir denken, entscheiden und handeln unternehmerisch...» (UBS – Schweizerische Bankgesellschaft)

«Wir fördern unternehmerisches Denken in allen Bereichen.» (Mövenpick)

«Hierfür sind unternehmerisches Denken und Handeln bei jedem Einzelnen erforderlich.» (Herlitz)

«Unsere langfristigen, hochgesteckten Ziele können wir dann erreichen, wenn es uns gelingt, auf allen Stufen Mitarbeiter herauszubilden, die im Rahmen ihrer Aufgabe marktbezogen und unternehmerisch denken und handeln.» (Geberit)

«Mitarbeiter/innen sollen auf allen hierarchischen Ebenen die sich ihnen bietenden Aufgaben mit starker Bereitschaft zu unternehmerischer Mitverantwortung angehen und bewältigen.» (EDEKA)

Abbildung 11: Mitunternehmertum als Inhalt von Führungsgrundsätzen (*Wunderer* 2001, 16).

Da Sozialkompetenz im Mitunternehmertum eine zentrale Rolle spielt, scheint es erstrebenswert, dieser Tradition zu folgen und – ergänzend zur individuellen Sozialkompetenz – den «Geist» von Selbstständigkeit und Kooperation auf kollektiver Ebene – in Teams, Abteilungen oder in der Gesamtunternehmung – zu verankern, sprich eine von Sozialkompetenz geprägte Unternehmenskultur zu schaffen. Dazu werden die Konzepte «Organizational Citizenship Behavior» (OCB) (vgl. *Organ* 1988) und «Organizational Spontaneity» (vgl. *George/Brief* 1992) aufgeführt (vgl. *Abb. 12*).[13] OCB sowie Organizational Spontaneity bezeichnen jeweils konstruktive effektivitätssteigernde Verhaltensmuster, die auch als Bestandteile bzw. Maximen einer «Sozialkompetenz-Kultur» begriffen werden können.

Wenn es gelingt, Kulturen zu schaffen, in denen solche Verhaltensmuster selbstverständliche Elemente des Arbeitsalltags sind, wird Sozialkompetenz – unabhängig von Einzelpersonen – zur Kernkompetenz der jeweiligen Einheit oder Unternehmung. Damit kann erstens die Zusammenarbeit mit zentralen Kooperationspartnern (z.B. anderen Organisationseinheiten, Kunden, Behörden) optimiert werden, zweitens tragen sie zur Verbesserung der Wettbewerbschancen auf internen und externen Märkten bei. So bietet eine *«Sozialkompetenz-Kultur»* beispielsweise ideale Voraussetzungen, um die gemeinhin konfliktträchtige laterale Kooperation mit anderen Organisationseinheiten (vgl. *Wunderer* 2001, 482 ff.) zu entschärfen.

These 5: Die Förderung mitunternehmerischer Sozialkompetenz beschränkt sich nicht auf das Individuum

Wenn Sozialkompetenz nicht auf Individuen beschränkt bleiben, sondern auch als kollektive Kompetenz von Teams, Abteilungen oder

Organizational Citizenship Behavior	Organizational Spontaneity
• **Altruismus** (Hilfeleistungen für Kollegen, Kunden oder Vorgesetzte) • **Gewissenhaftigkeit** (der Aufgabenerfüllung) • **arbeitsrelevante Höflichkeit** (sich mit anderen abstimmen, bevor man etwas tut, was ihren Arbeitsbereich betrifft) • **«Sportsmanship»** (Gelassenheit bei Ärgernissen in der Zusammenarbeit) • **«Bürgertugenden»** (Teilhabe am «öffentlichen Leben» der Organisation)	• den **Kollegen helfen** • die **Organisation schützen** • **Verbesserungsvorschläge machen** • **sich selbst entwickeln** (freiwillige Weiterbildung, um seine Arbeit besser verrichten zu können) • **das Ansehen der Organisation fördern** (ausserhalb des Unternehmens nur positiv über die Arbeit sprechen)

Abbildung 12: Ausdrucksformen einer Sozialkompetenz-Kultur.

Unternehmen verstanden und gestaltet werden soll, müssen Förderkonzepte an drei Ebenen ansetzen: bei der Person (individuelle Ebene), beim Team (interpersonelle Ebene) und bei der Organisation (organisationale Ebene). Hierbei ist eine systematische Abstimmung der einzelnen Massnahmen und Instrumente erforderlich. Da Personen, Teams und Organisation interagieren, sollten sie auch integriert entwickelt werden (vgl. *Argyris* 1962, 1965).

Individuelle Förderung konzentriert sich auf die Besonderheiten des einzelnen Mitarbeiters. Wichtige Ansatzpunkte sind in diesem Zusammenhang:

- **Individualisierte Führung:** Wenngleich sich kooperativ-delegative Führungsformen grundsätzlich gut zur Förderung sozialkompetenten Handelns eignen, muss der Führungsstil im Einzelfall der aktuellen Ausprägung von Fähigkeit und Motivation zu autonomem und kooperativem Handeln angepasst werden. So kann die hohe Interaktionsdichte der kooperativen Führung für einen extrovertierten Mitarbeiter inspirierend, entwicklungs- und motivationsfördernd sein, während sie introvertierte Kollegen überfordert, blockiert und demotiviert. Deshalb ist bei jedem Mitarbeiter die aktuelle Ausprägung seiner Sozialkompetenz – differenziert nach Qualifikation und Motivation – zu diagnostizieren und anschliessend sukzessive – durch entsprechende «Verstärkungen» oder durch Beeinflussung von «Valenz» (z.B. sozialkompetentes Verhalten attraktiv machen), «Instrumentalität» (Aufzeigen positiver Konsequenzen sozialkompetenten Verhaltens) und «Erfolgserwartung» (z.B. Stärkung des Selbstvertrauens) – zu fördern.[14] Ebenso sind Abweichungen innerhalb gewisser Bandbreiten zu akzeptieren. Explizit berücksichtigt wird dies beim Konzept «transformationale Führung» mit der Komponente «individuelle Behandlung» (vgl. auch These 7).
- **Coaching, Mentoring:** Bei diesen Parallel-to-the-job-Massnahmen erhält der Mitarbeiter Unterstützung in Form qualifizierter Beratung. Mit Blick auf die Förderung der Sozialkompetenz heisst dies z.B.:
  - die Bedeutung von Sozialkompetenz im jeweiligen Arbeitsumfeld und für die Karriere des Mitarbeiters aufzeigen
  - Sozialkompetenz anhand von konkreten Beispielen veranschaulichen
  - Stärken und Schwächen im Bereich Sozialkompetenz analysieren
  - Entwicklungsziele (z.B. Verbesserung der Argumentationsfähigkeit) und -pläne vereinbaren (z.B. soziale Verhaltens-

muster im Rollenspiel einüben oder einschlägige Weiterbildungsmassnahmen empfehlen) sowie
- den Entwicklungsprozess kontinuierlich begleiten (beobachten, nachfragen, Auskunft geben), Fortschritte belohnen, bei Rückschlägen konstruktiv kritisieren und remotivieren.

- **Social Skill Trainings:** Ergänzend zu On-the-job- und Parallel-to-the-job-Massnahmen können Off-the-job-Trainings zur Förderung bestimmter sozialer Fertigkeiten (z.B. Rhetorik, Verhandlungsgeschick, Konfliktlösung) oder zum Abbau von Blockaden hilfreich sein (vgl. im Überblick *Grabenmüller* 1993).

Interpersonelle Förderung zielt auf die Entwicklung und Pflege der Sozialkompetenz in und von Teams. Hierbei können beispielsweise folgende Massnahmen eingesetzt werden:

- **Counselling:** Counselling fokussiert auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Dyade. Hierbei versuchen Mitarbeiter und Vorgesetzte durch wechselseitigen Rat, Hilfe und Anregung die Zusammenarbeit zu verbessern oder das Hineinwachsen in neue Aufgabenstellungen zu erleichtern. Im persönlichen Gespräch erhält besonders der Vorgesetzte Feedback zu seinem Führungsverhalten (vgl. *Wunderer* 1988, 2001).
- **Entwicklungsfördernde Teamzusammensetzung:** Da sich Sozialkompetenz besonders in vertrauensbasierten Beziehungen entwickelt, sollte die Gruppenbildung die Vereinbarkeit verschiedener Charaktere berücksichtigen. Die Teammitglieder müssen sich deshalb nicht sehr ähnlich sein. Komplementarität und Diversifizierung von Kompetenzen innerhalb einer Gruppe wirkt vielfach belebend, steigert die Arbeitseffizienz und ermöglicht Lerneffekte – insbesondere, wenn sich Kompetenzen bzw. Kompetenzausprägungen ergänzen. So können eine einfühlsame und eine durchsetzungsstarke Person ein ideales Gespann bilden. Unabdingbare Voraussetzung hierfür ist, dass sich die Gruppenmitglieder in ihrer Unterschiedlichkeit respektieren.
- **Teamentwicklungstraining:** Diese Off-the-job-Massnahme soll neu gebildete Teams zu voller Leistungsfähigkeit führen oder die Effizienz bestehender Teams – z.B. durch Lösung offener oder unterschwelliger Konflikte – optimieren (vgl. *Comelli* 1995a, 389). Gleichzeitig versprechen die prozessorientiert gestalteten, auf Erfahrungslernen (z.B. Wahrnehmungsübungen, Rollenspiele, Feedbackgespräche) basierenden Trainings positive Effekte auf die Sozialkompetenz der Teilnehmer (z.B. durch Verbesserung der sozialen Sensibilität und Wahrnehmungsfähigkeit) und des Teams (z.B. durch besseres Kennenlernen der Teamkollegen oder erfolgreiche Konfliktlösung).

Organisationale Förderungsmassnahmen:

- **Fördernde Gestaltung der Arbeitssituation:** Hierzu zählen alle innerorganisationalen Rahmenbedingungen sowie die Fähigkeit, Motivation und Möglichkeit, sozialkompetentes Handeln zu unterstützen. Die diversen Rahmenfaktoren lassen sich zu vier Aktionsfeldern – Kultur (Werte, Denk-/Verhaltensmuster), Strategie (Programme, Instrumente), Organisation (Aufgaben-, Kompetenz- und Prozessgestaltung) und qualitative Personalstruktur (Qualifikation, Identifikation, Motivation) – verdichten, auf die wir noch vertieft eingehen (vgl. These 6).
- **Organisationsentwicklung (OE):** OE bezeichnet einen längerfristig angelegten Lern- und Entwicklungsprozess, der beim

Individuum (z.B. durch Kommunikationstraining und Coaching), beim Team (z.B. durch Teamentwicklungstraining, Qualitätszirkel) und bei der Organisation bzw. bei bestimmten Organisationseinheiten (z.B. durch teilautonome Gruppenarbeit) ansetzt und gezielt auf eine Förderung der Sozialkompetenz auf Individual-, Team- und Organisationsebene ausgerichtet werden kann (vgl. *Comelli* 1995b; *Klimecki* 1995). Bei gezielter Ausrichtung, systematischer Abstimmung der einzelnen Elemente und sachgemässer Durchführung eröffnet OE gute Chancen auf umfassende Veränderungen der Sozialkompetenz im Unternehmen.

Fazit: Im Konzept «Mitunternehmertum» ist Sozialkompetenz auf mehreren Ebenen und mit verschiedensten, hier nur beispielhaft aufgeführten Massnahmen zu fördern. Anders beim Intrapreneurship. Zwar wird auch dort Förderung betrieben. Auch dort wird die Bedeutung adäquater Rahmengestaltung hervorgehoben, auch dort werden Trainings eingesetzt und auch dort gibt es eine Art Mentorenschaft über Sponsoren oder Promotoren. Jedoch geht es hier – sofern Sozialkompetenz überhaupt angesprochen wird – vorrangig um die Förderung der Dimension «Autonomie».

These 6: Sozialkompetenzförderung erfolgt im Mitunternehmertum vorwiegend strukturell[15]

Wie erwähnt, steht im Mitunternehmertum die strukturelle Förderung durch Kontextgestaltung im Mittelpunkt. Mit einem Abbau von Barrieren und einer förderlichen Gestaltung der Rahmenbedingungen soll ein optimales Umfeld für mitunternehmerisches Handeln im Allgemeinen sowie für die Entfaltung und Weiterentwicklung von Sozialkompetenz im Besonderen geschaffen werden. Zentrale Ansatzpunkte sind Kultur, Strategie, Organisation und qualitative Personalstruktur. Eine Schlüsselrolle spielt dabei eine Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur, die die zentralen, im Unternehmen erwünschten und gelebten Werte (Soll- und Ist-Kultur) umfasst und sich auch in der Gestaltung von Strategie (z.B. Honorierungssysteme), Organisation (z.B. Arbeitsgestaltung) und qualitativer Personalstruktur (Qualifikationen sowie Denk- und Bewertungsmuster der Mitarbeiter) widerspiegelt. Eine gezielte Förderung in Richtung «Sozialkompetenz-Kultur» (vgl. auch These 4) darf sich daher nicht auf die Verankerung neuer Werte (z.B. Selbstständigkeit und Kooperation) in Unternehmensleitsätzen reduzieren, sondern muss – im Anschluss an eine sorgfältige Analyse der Ist-Kultur – an allen vier Hebeln struktureller Förderung ansetzen. Möglichkeiten bieten beispielsweise:

- **Symbolisches Management:** Werte fungieren v.a. dann als Handlungsrichtlinien, wenn sie sichtbar gelebt und glaubhaft «vorgelebt» werden. Hier sind besonders Unternehmensleitung und obere Führungskräfte in ihrer Rolle als Kulturträger und -vermittler gefordert. Möglichkeiten zur Betonung des Prinzips «Selbstständigkeit» bieten eine offene Informationspolitik («Mitwissen» als Voraussetzung für Selbstständigkeit) sowie die öffentliche Anerkennung unkonventioneller Ideen oder couragierter Verhaltensweisen. Das Prinzip «Kooperation» lässt sich dagegen z.B. durch Open-door-Regelungen, Mitwirkung an Workshops oder Trainings, Abbau von Titelhierarchien oder spontanes Mitanpacken in Stresssituationen veranschaulichen.
- **Mitunternehmerische Personal- und Führungsstrategien:** Unter «Strategie» verstehen wir die systematische Verknüpfung

wertfundierter Ziele mit dafür geeigneten Massnahmen. Versteht man z.B. Selbstständigkeit und Kooperation als wichtige Bestandteile der Unternehmens- und Führungskultur, dann wird man kooperativ-delegative oder transformationale Führungsformen als Rahmenkonzept wählen und dazu passende strategische Instrumente (z.B. das kooperative Mitarbeitergespräch) institutionalisieren. Generell gilt es, den Aspekt «Sozialkompetenz» in sämtlichen Konzepten und Instrumenten der Personalarbeit zu verankern. So könnte Sozialkompetenz als Kriterium für Beförderungsentscheide oder als Indikator für variable Entgeltbestandteile dienen.

- **Mitunternehmerische Arbeitsorganisation:** Sozialkompetenz im hier verstandenen Sinn kann sich nur entfalten und entwickeln, wenn Möglichkeiten zu selbstständigem *und* kooperativem Handeln gesichert sind. So bietet Akkordarbeit am Fliessband wenig Entwicklungsmöglichkeiten. Ansatzpunkte sind dagegen:
  - *Ganzheitliche Arbeitsgestaltung:* Sie ermöglicht ein höheres Mass an Selbstregulation und sozialer Unterstützung (vgl. *Ulich* 1994, 169). Dabei erhalten die Mitarbeiter Experimentierräume, in den selbstständiges und kooperatives Handeln eingeübt werden kann.
  - *Job Rotation:* Job Rotation bezeichnet den geplanten Wechsel von Arbeitsaufgaben und -arbeitsplatz. Sie wird v.a. zur Personal- und Führungskräfteentwicklung eingesetzt (vgl. *Scholz* 2000, 515). Die Mitarbeiter müssen sich hier immer wieder in neue fachliche und soziale Arbeitskontexte eingliedern.
  - *Projektarbeit:* Sie dient zur Bearbeitung neuartiger oder komplexer Problemstellungen. Die Besonderheiten der Projektarbeit – neue Aufgabenstellung und zeitlich begrenzte Zusammenarbeit mit fremden Personen unterschiedlicher Fachgebiete – stellt hohe Anforderungen an die Sozialkompetenz, eröffnet aber auch Entwicklungschancen. Insbesondere können qualifizierte Fachspezialisten ihre Kooperationsfähigkeit trainieren und mit der meist gut entwickelten Fähigkeit zu selbständigem, eigenverantwortlichem Arbeiten in Einklang bringen.
  - *Teilautonome Gruppenarbeit:* Wesentliche Merkmale teilautonomer Arbeitsgruppen sind die (zumindest partiell) selbstständige Planung, Steuerung und Kontrolle der übertragenen Aufgaben. Teilautonome Gruppenarbeit bietet umfassende Gelegenheiten zur Förderung von Fähigkeit und Motivation zu sozialkompetentem Handeln. Durch die selbstständige Problemlösung im Team werden Selbstständigkeit und Kooperationsfähigkeit parallel trainiert. Fortschritte im Aufgabenerfüllungsprozess erhöhen – idealerweise – die Motivation zu eigenständigem Handeln und verstärken gleichzeitig «Wir-Gefühl» und Kooperationsbereitschaft.
- **Optimierung des Personaleinsatzes:** Hier sind v.a. drei Kriterien massgebend: Eignung, Neigung und «soziale Kompatibilität» des Mitarbeiters für die spezifische Stelle bzw. Gruppe. Für die Förderung von Sozialkompetenz sind neben der Fachqualifikation immer auch die soziale Qualifikation und Motivation zu berücksichtigen. Ebenso müssen die verschiedenen Charaktere innerhalb eines Teams harmonieren (vgl. auch These 5).
- **Gewinnung und Auswahl sozialkompetenter Mitarbeiter:** Da Sozialkompetenz nur mittelfristig und begrenzt entwickelt werden kann, ist die Personalgewinnung und

-auswahl der zentrale Ansatzpunkt zur Gestaltung der qualitativen Personalstruktur. So sind bei der Personalakquisition (z.B. in Stellenausschreibungen) und -auswahl (z.B. in Auswahlinterviews oder Assessment Centern) die Fähigkeit und Motivation zu eigenständigem und kooperativem Handeln gezielt anzusprechen. Dies gilt besonders für die Auswahl von Führungskräften, die sozialkompetentes Verhalten im Arbeitsalltag überzeugend vorleben sollen.

These 7: Transformationale Führung zur Förderung von Mitunternehmertum erfordert ein hohes Mass an Sozialkompetenz der Führungskräfte

Strukturelle Förderung des Mitunternehmertums wird ergänzt durch interaktive und individualisierte Förderung, v.a. durch Führungskräfte. Sie wirken hierbei u.a. als Coaches, Motivatoren, Interpretatoren und Koordinatoren, leisten zielgruppenspezifische und individuelle Förderung und können sich dabei unterschiedlicher Führungsstile bedienen. Besonders geeignet erscheint hierfür die Verbindung aus transaktionaler (ziel- und ergebnisorientierter) und transformationaler (werteverändernder) Führung.[16]

Ziel- und ergebnisorientierte, also transaktionale Führung lässt sich so charakterisieren (vgl. *Abb. 13*):

Sie bildet nach *Bass* (1990) Grundlage und Voraussetzung für die wert- und zielverändernde transformationale Führung. Erst wenn die Aufgaben transaktionaler Führung hinreichend erfüllt sind, können Mitarbeiter durch persönliche Ausstrahlung, Inspiration, intellektuelle Anregung und Eingehen auf individuelle Besonderheiten (vgl. *Abb. 14*) gezielt und konkret auf anspruchsvollere Werte und Ziele – wie unternehmerisches Denken und Handeln – «transformiert» werden.

Aufgaben transaktionaler Führung
• Ziele klar und operational definieren bzw. vereinbaren • Verträglichkeit von Mitarbeiter- und Arbeitszielen analysieren • Aufgabeneignung und -motivation analysieren bzw. beachten • Erfolgserwartung der Mitarbeiter stärken • relevante Fähigkeiten fördern • für förderliche Arbeitssituation sorgen • Zielerreichung belohnen

Abbildung 13: Transaktionale Führung.

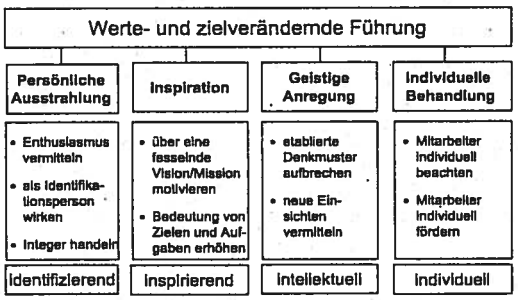


Abbildung 14: Transformationale Führung (modifizierte Fassung der Version von *B. Bass*).

Der transformationalen Führung kommt nicht nur generell[17], sondern gerade für das Konzept «Mitunternehmertum» praktische Relevanz zu. So fördert nach Ansicht befragter Personalexperten charismatische Führung (vgl. *Conger/Kanungo* 1988; *Conger* 1989; *House/Shamir* 1995) allein unternehmerisches Denken und Handeln in geringem, transaktionale Führung in mittlerem, transformationale dagegen in hohem Masse (vgl. *Wunderer/Dick* 2002, 68). Dies lässt sich so begründen:

- Transformationale Führung spricht Mitarbeiter – im Gegensatz zur transaktionalen – nicht nur kognitiv, sondern auch emotional an und wirkt identitätsbildend, inspirierend und vertrauensbildend.
- Transformationale Führung fördert Eigenverantwortung und mitunternehmerische

Motivation bzw. Identifikation. Dies schränkt auch die Gefahr des Missbrauchs von Freiräumen ein.

- Transformationale Führung verändert Werte und Ziele. Es werden insbesondere Motive wie Sinn, Selbstständigkeit oder Kooperation angesprochen.

Aufgrund ihrer aktivierenden Wirkung eignet sich transformationale Führung auch zur gezielten Förderung von weniger unternehmerisch orientierten Mitarbeitern.

Transformationale Führung setzt umfassende *Sozialkompetenz* voraus. Während für die Erfüllung der vorwiegend sach-rationalen Aufgaben transaktionaler Führung ein mittleres Mass an Sozialkompetenz ausreichen mag, erfordern Identifikation, Inspiration, geistige Anregung und eine adäquate individuelle Behandlung des einzelnen Mitarbeiters eine überdurchschnittliche Fähigkeit und Bereitschaft zu autonomem *und* kooperativem Verhalten im Arbeitsalltag. Dies gilt nicht nur für das unmittelbare Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitern, sondern auch für das Sozialverhalten gegenüber anderen Kooperationspartnern, z.B. höheren Vorgesetzten, Mitgliedern anderer Abteilungen oder Kunden.

Sozialkompetenz ist somit auch das entscheidende Differenzierungskriterium zwischen ziel-/ergebnisorientierter und werte- bzw. zielverändernder Führung.

Anders bewerten wir die Sachlage beim *Intrapreneurship*. Im Gegensatz zum Mitunternehmer braucht und schätzt der Intrapreneur keine direkte Führung. Um die Realisierung seiner Ziele voranzutreiben, arbeitet er notfalls sogar nach allen Regeln mikropolitischer Kunst gegen Vorgesetzte. Unterstützung sucht er in erster Linie bei Sponsoren, i.d.R. Organisationsmitglieder in gehobener Stellung, die ihm Türen öffnen (z.B. Interesse beim Top-Management wecken), Hemmnisse aus dem Weg räumen (z.B. politische Attacken abwehren) und Feedback zu seinen Arbeitsfortschritten geben (vgl. *Frey et al.* 1995). Gezielte Motivationsaufgaben erübrigen sich dagegen, da der Intrapreneur ohnehin hochmotiviert an der Verwirklichung seiner eigenen Pläne arbeitet. Insgesamt steht im Rollenset des Sponsors stärker die Rahmengestaltung als die persönliche Beratung und Förderung im Vordergrund.

Um diese Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können, um z.B. die Ideen des Intrapreneurs unternehmensintern erfolgreich «verkaufen» oder politische Attacken abwehren zu können, braucht es zwar durchaus Sozialkompetenz. Jedoch unterscheidet sich diese von der des transformationalen Führers. Plakativ ausgedrückt steht beim Intrapreneur weniger echte Überzeugungs- als «mikropolitische» Durchsetzungsfähigkeit und -bereitschaft im Vordergrund.

5.3 Grenzen und Barrieren der Förderung mitunternehmerischer Sozialkompetenz

Bei der Förderung mitunternehmerischer Sozialkompetenz gilt es, diverse Grenzen und Barrieren auf Seiten der Einzelnen (z.B. enge Bindung an relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale, geringe Entwicklungsmotivation) und des Unternehmens (z.B. nachrangige Priorität bei der Unternehmensleitung, ungünstige Kultur) zu berücksichtigen. Während erstere nur begrenzt beeinflussbar sind, kann an letzteren mit hohen Erfolgsaussichten gearbeitet werden. *Abbildung 15* zeigt Strategien zur Vermeidung bzw. zum Abbau verschiedener Entwicklungsbarrieren.

Grenzen und Barrieren	Überwindungsstrategien (Beispiel)
utopische Zielsetzungen («Alle arbeiten unternehmerisch»)	realistische Ziele und eine nach vorhandenen unternehmerischen Kompetenzen differenzierte Förderung
nachrangige Priorität bei der Unternehmensleitung	gezielte Aufklärungsarbeit, Bewusstseinsbildung
ungünstige Unternehmenskultur	mittel- bis langfristig angelegte Veränderungsstrategien
zu wenig Vorbilder (Lernmodelle) bei den Führungskräften	Veränderung der Führungskräfteauswahl, Schaffung von Anreizen
behindernde Arbeitssituation (z.B. kommunikationsfeindliche Arbeitsgestaltung)	Schaffung förderlicher Arbeits- und Kommunikationsstrukturen
fehlende Anreizsysteme	Revidierung der Anreizgestaltung
unzureichendes Förderungswissen	Qualifizierung der Führungskräfte und Personalentwickler, teilweises Outsourcing der Personalentwicklung
Autonomie und Kooperation als schwer veränderbare Persönlichkeitsmerkmale	Auswahl der Mitarbeiter nach den Sozialkompetenzdimensionen, ergänzende Teambildung
Transferprobleme bei externen Trainings	Intensivierung der Kooperation mit externen Anbietern, Trainings unter externer und interner Leitung
zu wenig fördernde Arbeitsformen	mittel- bis langfristige Revidierung der Arbeitsgestaltung in Verbindung mit Qualifizierungsmassnahmen
blockierte Motivation zu sozialkompetentem Verhalten	gezielter Abbau – v.a. von strukturellen Barrieren
situative und volatile Motivation zu sozialkompetentem Verhalten	Prozessmotivation differenziert (z.B. Valenz, Instrumentalität) positiv beeinflussen, Volatilität akzeptieren
fehlende Gegenleistungen der Unternehmung für mitunternehmerisches Verhalten	auch verhaltensorientierte Vergütung sowie nicht-finanzielle Anerkennung
Ablehnung kollektivistischer Realisierungsutopien und «indoktrinierender» Motivationsversuche	portfolioorientierte Akzeptanz von unterschiedlichen Grundhaltungen, Stärken der Mitarbeiter nutzen

Abbildung 15: Grenzen der Förderung von Sozialkompetenz und Ansätze zur Überwindung.

6. Zusammenfassung

Die Bedeutung von Sozialkompetenz wird zunehmend erkannt. Sie gilt inzwischen als zentrale Schlüsselkompetenz in Wirtschaft und Gesellschaft. Gleichwohl ist der Kenntnisstand zum Konstrukt «Sozialkompetenz» noch unterwickelt. Sozialkompetenz wird somit vielfach zu einer positiv besetzten «Leerformel», die zwar viele Interpretationen zulässt, aber in Theorie und Praxis vorwiegend einseitig (v.a. als Kooperationsfähigkeit) diskutiert wird. Damit verbundene Gefahrenpotenziale (z.B. mikropolitische Missbrauchsmöglichkeiten, Vernachlässigung ökonomischer Effizienz) bleiben ausgeblendet. Die Verbesserung grundlegender Kenntnisse ist Voraussetzung für eine bessere Mess- und Förderbarkeit der Sozialkompetenz.

Im Mitunternehmertum spielt Sozialkompetenz eine herausragende Rolle. Sie ist «die» differenzierende Grösse gegenüber Entre- und Intrapreneurship. Dabei zeigen sich folgende Auffälligkeiten:

- Sozialkompetenz umfasst zwei Dimensionen. Denn die konzeptimmanente Steuerungskonfiguration aus internem Markt

und sozialem Netzwerk («Coopetition») erfordert beides: Konkurrenz und Kooperation. Die Balance zwischen beiden Prinzipien ist schwierig und kann nicht von jeder Person und in jeder Situation geleistet werden. Deshalb ist eine ausgewogene Verteilung der Teilkompetenzen im Team sinnvoll.

- Sozialkompetenz wird nicht nur als individuelle, sondern auch als institutionelle (kollektive) Grösse betrachtet, die in der Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur verankert ist und vorwiegend strukturell gefördert wird.
- Analog zum institutionellen Sozialkompetenzverständnis setzt die Förderung mitunternehmerischer Sozialkompetenz an drei Ebenen an. Person, Team und Organisation werden integriert gefördert und entwickelt.
- Die Förderung mitunternehmerischer Sozialkompetenz erfolgt in erster Linie strukturell über die Gestaltung von Kultur, Strategie, Organisation und qualitativer Personalstruktur. Ergänzend tritt die interaktive Beeinflussung durch Führungskräfte hinzu – idealerweise in einer Kombination aus transaktionaler (ziel- und ergebnisorientierter) und transformationaler (werteverändernder) Führung. Letztere setzt ihrerseits ein hohes Mass an Sozialkompetenz bei den Führungskräften voraus.
- Bei der Förderung mitunternehmerischer Sozialkompetenz sind Grenzen und Barrieren zu berücksichtigen, an deren Abbau und Vermeidung gezielt gearbeitet werden muss.

Anmerkungen

1 Auch die Universität St. Gallen hat in ihrem neuen Studien- und Assessmentkonzept Sozialkompetenz als eine von vier Schlüsselqualifikationen für die Studierenden definiert.

2 *Nigsch* (1999, 6) spricht in diesem Zusammenhang von einer «pseudonormativen Leerformel», *Euler* (2000) von einem «Wieselwort».

3 Vgl. dazu auch die kritischen Aussagen *Neubergers* (2000) zur wissenschaftlichen Brauchbarkeit von *Golemans* Konzept

4 *Eysenck/Eysenck* (1985) ziehen aus vielen einschlägigen Vergleichsuntersuchungen den Schluss, dass bei grundlegenden Persönlichkeitseigenschaften, wie bei «Extraversion» und «Neurotizismus», mindestens 50% der beobachteten Varianz genetisch bedingt sei. Bei *Loehlin/Willerman/Hron* (1988), *Henderson* (1982) und *Rose* (1995) liegen die Schätzungen des genetischen Anteils der Varianz in Grunddimensionen der Persönlichkeit wie emotionale Stabilität, Extraversion und Dominanz zwischen 40 und 50%. *Plomin/Rende* (1991) gelangen in ihrem Review englischsprachiger Arbeiten zu ähnlichen Erkenntnissen (vgl. *Brandstätter* 1999, 67). Korrespondierend dazu deuten Studien von *Jerome Kagan* darauf hin, dass etwa ein Drittel der schüchternen Erwachsenen bereits mit dieser Eigenschaft geboren werden (vgl. *Nuber* 1996, S. 24).

5 Zu weiteren Ansätzen vgl. *Wunderer* 1995, 2001.

6 Der Begriff «Intrapreneurship» (auch Intrapreneuring genannt) wird in der Literatur uneinheitlich verwendet, z.B. synonym mit den Begriffen «Corporate Entrepreneurship», «internes Unternehmertum», «internal» oder «Intracorporate Entrepreneurship». Auch inhaltlich ist der Begriff unterschiedlich belegt. So definiert *Bitzer* (1991, 17) Intrapreneurship als «ein Konzept zur Förderung unternehmerischen Verhaltens auf allen Ebenen einer bestehenden, grossen Organisation, welches zum Ziel hat, Innovationen zu stimulieren und zu realisieren» während *Kanter* (o.J.) Intrapreneurship wesentlich offener als «attitude or spirit that involves creating something new (..)» begreift (vgl. *Wunderer/Bruch* 2000, 24 f.; *Süssmuth Dyckerhoff* 1995, 43). Wir beziehen uns im Folgenden auf die ursprüngliche und weit verbreitete Interpretation von *Pinchot* (1988).

7
1. Komme jeden Tag mit der Bereitschaft zur Arbeit, gefeuert zu werden.
2. Umgehe alle Anforderungen, die Deinen Traum stoppen können.
3. Mach alles, was zur Realisierung Deines Ziels erforderlich ist, unabhängig davon, wie Deine eigentliche Aufgabenbeschreibung aussieht.
4. Finde Leute, die Dir helfen.

5. Folge bei der Auswahl von Mitarbeitern Deiner Intuition, und arbeite nur mit den Besten zusammen.
6. Arbeite solange es geht im Untergrund – eine zu frühe Publizität könnte das Immunsystem des Unternehmens mobilisieren.
7. Wette nie in einem Rennen, wenn Du nicht selbst darin mitläufst.
8. Denke daran: Es ist leichter, um Verzeihung zu bitten als um Erlaubnis.
9. Bleibe Deinen Zielen treu, aber sei realistisch in Bezug auf die Möglichkeiten, diese zu realisieren.
10. Halte Deine Sponsoren in Ehren.

8 Mitunternehmertum hat eine lange Tradition. Nach *Gaugler* (1999) reichen einige Wurzeln bis ins 19. Jahrhundert zurück. Nach dem Zweiten Weltkrieg entstand in Literatur und Praxis «die Konzeption des Mitunternehmertums als besondere Ausprägung der partnerschaftlichen Unternehmensführung» (*Gaugler* 1999, 7; vgl. auch *Spindler* 1954; *Fischer* 1955, 1967). Hierbei standen jedoch andere Schwerpunkte (z.B. Überwindung der Klassenkampf-Ideologie, Entwicklung von Sozialpartnerschaft) im Vordergrund als in unserem kompetenz- und situationsorientierten Ansatz (vgl. *Wunderer* 2001, 38).

9 Wir verwenden dabei folgende Differenzierung: Mitunternehmer, unternehmerisch Motivierte, unternehmerisch qualifizierte, aber begrenzt motivierte Mitarbeiter, Mitarbeiter mit geringer Mitunternehmerkompetenz (Routinemitarbeiter), Überforderte und/oder Demotivierte. Die Begriffsbeschreibungen finden sich bei *Wunderer* (2001).

10 In diesem Sinne setzen wir den 10 Leitsätzen für Intrapreneure sieben Leitsätze für Mitunternehmer entgegen:

1. Arbeite auf Dauer nur für Aufgaben, Organisationen und mit Menschen, mit denen Du Dich insgesamt (noch) identifizieren kannst.
2. Komme zur Arbeit mit der Bereitschaft, Dich freiwillig zu engagieren.
3. Verstehe Probleme als Herausforderung und weniger als Bedrohung.
4. Versuche ständig, bessere Problemlösungen in Deiner Arbeit zu entwickeln. Verbessere dabei auch Deine mitunternehmerischen Schlüsselkompetenzen sowie die Deines Teams.
5. Konzentriere Dich auf Ergebnisse, insbesondere auf Nutzen für Deine Bezugsgruppen (z.B. Kunden), statt auf Inputs.
6. Setze Deine Ziele – im Rahmen Deines Handlungsspielraums – möglichst eigenständig und selbstverantwortlich, aber strategie- und teamorientiert um.
7. Arbeite dabei langfristig kooperativ mit anderen Beteiligten zusammen. Verhalte Dich dabei so, wie Du selbst gerne behandelt werden möchtest.

11 Vgl. dazu *Pinchots* (1988, S. 19) Empfehlungen «Umgehe alle Anforderungen, die Deinen Traum stoppen können» und «Mach alles, was zur Realisierung Deines Ziels erforderlich ist, unabhängig davon, wie Deine eigentliche Aufgabenbeschreibung aussieht».

12 Nach einer Prognose von Personalchefs wird sich deren Zahl bis zum Jahr 2010 noch um durchschnittlich 20% erhöhen (vgl. *Wunderer/Dick* 2001, S. 63).

13 Vgl. weiterhin das «Konzept des prosozialen organisationalen Verhaltens» (*Brief/Motowidlo* 1986), das «Arbeitsengagement aus freien Stücken» (*Müller/Bierhoff* 1994), das «Konzept der persönlichen Inititative» (*Frese et al.* 1996) sowie die «freiwillige Kooperation» nach *Gächter et al.* (2001).

14 Valenz (Attraktivität bestimmter Ziele/Handlungsergebnisse), Instrumentalität (subjektive Einschätzung, inwieweit eine bestimmte Handlungsalternative der Zielerreichung zuträglich ist) und Erfolgserwartung (subjektive Einschätzung der Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung) bezeichnen die drei zentralen Komponenten der Prozesstheorie der Motivation (vgl. *Vroom* 1964). Nach dieser Theorie ist Motivation das Produkt dieser drei Komponenten.

15 Da im Konzept «Intrapreneurship» Sozialkompetenz nur partiell und am Rande gefördert wird, wird in diesem Abschnitt auf den direkten Vergleich verzichtet.

16 Diese beiden Führungsstile bauen auf Konzept und Begriffen von *B. Bass* (vgl. *Bass* 1990) auf.

17 So gaben in eigenen Umfragen zum bevorzugten Führertyp Studenten und Praktiker der transformationalen Führung deutlich den Vorrang vor dem mitreissend-begeisternden Charismatiker. Ebenso zeigten amerikanische Studien, dass besonders erfolgreiche Führungskräfte diesen Stil bevorzugt anwenden (vgl. zusammenfassend *Bass/Steyrer* 1995). Und nach der Prognose schweizerischer Personalexperten wird transformationale Führung der bedeutsamste Führungsstil der Zukunft sein (vgl. *Wunderer/Dick* 2001, 171 f.).

Literaturhinweise

Argyle, M. (1972): Soziale Interaktion, Köln.

Argyris, C. (1962): Interpersonal competence and organizational effectiveness, Homewood, Ill.

Argyris, C. (1965): Organization and innovation, Homewood, Ill.

Axelrod, R. (1984): The evolution of cooperation, New York.

Baitsch, C. (1997): Innovation und Kompetenz – zur Verknüpfung zweier Chimären, in: Heidelhoff, F./Radel, T. (Hrsg.): Organisation von Innovation, Strukturen, Prozesse, Interventionen, München/Mering, S. 59–74.

Baldwin, C./Clark, K. (1991): Capabilities and capital investment, New perspectives on capital budgeting, Arbeitspapier der Harvard Business School, Cambridge, Mass.

Bass, B.M. (1990): From transactional to tranformational leadership. Learning to share the vision, in: Organizational Dynamics, 19. Jg., Winter, S. 19–31.

Bass, B.M./Steyrer, J. (1995): Transaktionale und transformationale Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2053–2062.

Becker, M./Rother, G. (1998): Kompetenzentwicklung, Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Beitrag Nr. 98/22.

Bierhoff, H.W. (1995): Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2148–2158.

Bierhoff, H.W./Müller, G.F. (1993): Kooperation in Organisationen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 37. Jg., Nr. 2, S. 42–51.

Bitzer, M. (1991): Intrapreneurship. Unternehmertum in der Unternehmung, Stuttgart.

Bleicher, K. (1980): Kompetenz, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl, Stuttgart, Sp. 1056–1064.

Böhnisch, W./Nöbauer, B. (1995): Soziale Kompetenz, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1945–1958.

Brandstätter, H. (1999): Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen. Beiträge der Differentiellen Psychologie, in: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, 2. Aufl., Göttingen et al., S. 52–76.

Bretz, H. (1988): Unternehmertum und fortschrittsfähige Organisation. Wege zu einer betriebswirtschaftlichen Avantgarde, München.

Brief, A.P./Motowidlo, S.J. (1986): Prosocial organizational behaviour, in: Academy of Management Review, 11. Jg., Nr. 4, S. 710–725.

Bronner, R. (1992): Kompetenz, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, Sp.1121–1130.

Butler, J.K. (1991): Understanding and measuring conditions of trust. Evolution of a conditions trust inventory, in: Journal of Management, 17. Jg., Nr. 3, S. 643–663.

Calchera, F./Weber, J.C. (1990): Entwicklung und Förderung von Basiskompetenzen/Schlüsselqualifikationen. Berichte zur beruflichen Bildung, Nr. 116, Berlin, Bundesinstitut für Berufsbildung.

Conger, J.A. (1989): The charismatic leader, San Francisco et al.

Conger, J.A./Kanungo, R.N. (Hrsg.) (1988): Charismatic leadership, San Francisco et al.

Comelli, G. (1995a): Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining, in: Rosenstiel, v.L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 3. Aufl., Stuttgart, S. 387–409.

Comelli, G. (1995b): Organisationsentwicklung, in: Rosenstiel, v.L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 3. Aufl., Stuttgart, S. 587–607.

Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein.

Döpfner, M. (1989): Soziale Informationsverarbeitung – ein Beitrag zur Differenzierung sozialer Inkompetenzen, in: Zeitschrift für pädagogische Psychologie, 3. Jg., Nr. 3, S. 1–8.

Dörig, R. (1994): Das Konzept der Schlüsselqualifikationen. Ansätze, Kritik und konstruktivistische Neuorientierung auf der Basis der Erkenntnisse der Wissenspsychologie, Dissertation Universität St. Gallen.

Drumm, H.J. (1989): Verrechnungspreise, in: Szperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 2168–2177.

Dubs, R. (1996): Schlüsselqualifikationen – werden wir erneut um eine Illusion ärmer?, in: Gonon, P. (Hrsg.): Schlüsselqualifikationen kontrovers, Aarau, S. 49–57.

Erpenbeck, J./Heyse, V. (1999): Die Kompetenzbiographie, Münster/New York.

Euler, D. (2000): Manche lernen es – aber warum? Lerntheoretische Fundierungen zur Entwicklung von sozialkommunikativen Handlungskompetenzen, Arbeitspapier.

Euler, D./Reemtsma-Theis, M. (1999): Sozialkompetenzen? Über die Klärung einer didaktischen Zielkategorie, in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 95. Jg., Nr. 2, S. 168–198.

Eysenck, H.J./Eysenck, M.W. (1985): Personality and individual differences. A natural science approach, New York.

Faix, W.G./Laier, A. (1996): Soziale Kompetenz. Wettbewerbsfaktor der Zukunft, Wiesbaden.

Fischer, G. (1955): Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg.

Fischer, G. (1967): Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft, Hilden.

Fliegel, S. et al. (1993): Verhaltenstherapeutische Standardmethoden, 3. Aufl., Weinheim.

Flothow, K. (1992): Förderung von Handlungskompetenz in der beruflichen Erstausbildung durch Lern- und Arbeitstechniken, Bergisch Gladbach.

Ford, M.E. (1985): The concept of competence. Themes and variations, in: Marlowe, H.A./Weinberg, R.B. (Hrsg.): Competence development. Theory and practice in special populations, Springfield, Ill.

Frei, F. et al. (1993): Die kompetente Organisation, Stuttgart.

French, J.R.P./Raven, B. (1968): The bases of social power, in: Cartwright, D./Zander, A. (Hrsg.): Group dynamics. Research and theory, 3. Aufl., New York, S. 259–269.

Frese, M. et al. (1996): Personal initiative at work. Differences between East and West Germany, in: Academy of Management Journal, 39. Jg., Nr. 1, S. 37–63.

Frey, D./Kleinmann, M./Barth, S. (1995): Intrapreneuring und Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1272–1284.

Fühles-Ubach, S. (2000): Soziale Kompetenzen und ihre Rolle im IT-Bereich, http://www.lit.berlin.de/BVC/splitter/sp2-2000/sozial.htm.

Gächter, S./Fehr, E./Zanella, B. (2001): Wie wirken Anreizverträge?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., Ergänzungsheft 4, S. 145–173.

Garmezy, N./Masten, A./Nordstrom, L./Ferrarese, M. (1980): The nature of competence in normal and deviant children, in: Kent, M./Rolf, J. (Hrsg.): The primary prevention of psychopathology. Promoting social competence and coping in children, Vol. 3. Hanover, NH.

Gaugler, E. (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer – die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderungsinstrumente, Praxisbeispiele, Neuwied/Kriftel, S. 3–21.

George, J.M./Brief, A.P. (1992): Feeling good – doing good. A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship, in: Psychological Bulletin, 112. Jg., S. 310–329.

Gerig, V. (1998): Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften, Diss. Universität St. Gallen, München/Mering.

Goleman, D. (1996): Emotionale Intelligenz, München/Wien.

Goleman, D. (1999): EQ 2. Der Erfolgsquotient, München/Wien.

Grabenmüller, J. (1993): Social Skills Training, in: Schorr, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Angewandten Psychologie, Bonn, S. 644–648.

Henderson, N.D. (1982): Human behavior genetics, in: Annual Review of Psychology, 33. Jg., S. 403–440.

Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1994): Organisationslehre. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 5. Aufl., Bern/Stuttgart.

Höhn, R. (1986): Führungsbrevier der Wirtschaft, 12. Aufl., Bad Harzburg.

Holtz, K.-L. (1994): Geistige Behinderung und soziale Kompetenz. Analyse und Integration psychologischer Konstrukte, Heidelberg.

House, R.R./Shamir, B. (1995): Führungstheorien – Charismatische Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 878–897.

Huber, A. (1992): Gesucht: Der Generalist mit Persönlichkeit, in: Psychologie heute, 19. Jg. Nr. 4, S. 36–40.

Janis, L.L. (1972): Victims of groupthink, Boston.

Jennings, R./Cox, C./Cooper, C.L. (1994): Business elites. The psychology of entrepreneurs and intrapreneurs, London.

Kanter, R. (o.J.): http://www.hbs.harvard.edu/alumni/bulletin/february97/doing.html.

Karkoschka, U. (1998): Validität eignungsdiagnostischer Verfahren zur Messung sozialer Kompetenz, Frankfurt a.M. et al.

Kieser, A./Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin/New York.

Kirchgässner, G. (2000): Homo Oeconomicus, 2. Aufl., Tübingen.

Klimecki, R. (1995): Organisationsentwicklung und Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1652–1664.

König, E. (1992): Soziale Kompetenz, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2046–2056.

Krappmann, L. (1971): Soziologische Dimensionen der Identität, Stuttgart.

Kreuter, A. (1997): Verrechnungspreise in Profit-Center-Organisationen, München/Mering.

Krogh, G.v./Venzin, M. (1996): Managing knowledge, London et al.

Krüger, W. (1995): Management von Kernkompetenzen. Alternative zum Reengineering?, in: Index, Fachmagazin Betriebswirtschaft, 7. Jg., Nr. 5–6, S. 8–9.

Laux, H./Liermann, F. (1993): Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Berlin et al.

Loehlin, C./Willerman, L./Hron, J.M. (1988): Human behavior genetics, Newbury Park, CA.

Luthans, F. (1985): Organizational behavior, 4. Aufl., Tokio et al.

Mertens, W. (1990): Psychoanalyse, 3. Aufl., Stuttgart.

Mertens, W./Waldvogel, B. (Hrsg.) (2000): Grundbegriffe der Psychoanalyse, Stuttgart.

Müller, G.F./Bierhoff, H.W. (1994): Arbeitsengagement aus freien Stücken – psychologische Aspekte eines sensiblen Phänomens, in: Zeitschrift für Personalforschung, 8. Jg., Nr. 4, S. 367–379.

Müller, W.R. (2000): Das ökonomische Gewicht des sozialen Kapitals, in: Basler Zeitung, 181, 7. August 2000.

Münch, J. (1984): Berufliche Qualifikation und soziale Kompetenz, in: Günther, J. (Hrsg.): Quo vadis Industriegesellschaft? Perspektiven zu Führungsfragen von morgen, Heidelberg, S. 131–150.

Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart.

Neuberger, O. (1997): Vertrauen in Misstrauen! Ein Plädoyer für Mikropolitik, in: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen, Neuwied/Kriftel, S. 215–243.

Neuberger, O. (2000): EQ – nur ein Marketingclou, in: management & training, 27. Jg., Nr. 8, S. 14–15.

Nigsch, O. (1999): Was ist Sozialkompetenz?, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 24. Jg., Nr. 1, S. 3–30.

Nöbauer, B. (1999): Soziale Kompetenz aus einer sozialkonstruktivistischen Perspektive, Diss. Universität Linz.
Nuber, U. (1996): Die Angst vor den anderen, in: Psychologie heute, 23. Jg., Nr. 3, S. 20–26.
Organ, D.W. (1988): Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome, Lexington.
Petermann, U./Petermann, F. (2000): Training mit sozial unsicheren Kindern. Einzeltraining, Kindergruppen, Elternberatung, 7. Aufl., Weinheim.
Pinchot, G. (1988): Intrapreneuring. Mitarbeiter als Mitunternehmer, Wiesbaden.
Pinchot, G./Pellman, R. (1999): Intrapreneuring in action, San Francisco.
Plomin, R./Rende, R. (1991): Human behavioral genetics, in: Annual Review of Psychology, 42. Jg., S. 161–190.
Prahalad, C.K./Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Manager, 13. Jg., Nr. 2, S. 66–78.
Preiser, S. (1978): Sozialisationsbedingungen sozialen und politischen Handelns, in: Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Selbstverwirklichung und Verantwortung in einer demokratischen Gesellschaft, 2. Aufl., Mainz, S. 126–135.
Reetz, L. (1990): Zur Bedeutung der Schlüsselqualifikationen in der Berufsausbildung, in: Reetz, R./Reitmann, T. (Hrsg.): Schlüsselqualifikationen, Hamburg, S. 16–35.
Rimann, M./Udris, I. (1994): Zu Selbstbildern und beruflichen Orientierungen junger Ingenieure – eine vergleichende Studie unterschiedlicher Fachrichtungen, in: Rosenstiel, v.L./Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.): Auswahl des Fach- und Führungsnachwuchses in den alten und neuen Bundesländern. Schriften der Sommerakademie Landshut, Heft 1, München, S. 225–238.
Rose, R.J. (1995): Genes and human behavior, in: Annual Review of Psychology, 4. Jg., S. 625–654.
Sandner, K. (1990): Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen, Heidelberg.
Scherm, E. (1996): Outsourcing – Ein komplexes, mehrstufiges Entscheidungsproblem, in: Zeitschrift für Planung, 7. Jg., Nr. 1, S. 45–60.
Schmalenbach, E. (1947/48): Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 1: Die optimale Geltungszahl, Bd. 2: Pretiale Lenkung des Betriebs, Bremen-Horn.
Scholz, C. (2000): Personalmanagement, 5. Aufl., München.
Schuler, H./Barthelme, D. (1995): Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung, in: Seyfried, B. (Hrsg.): «Stolperstein» Sozialkompetenz, Bielefeld, S. 77–116.
Schumpeter, J.A. (1912): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig.
Seidel, E./Jung, R.H./Redel, W. (1988): Führungsstil und Führungsorganisation, Bd. I, Darmstadt.
Seyfried, B. (1995): Team und Teamfähigkeit, in: Seyfried, B. (Hrsg.): «Stolperstein» Sozialkompetenz. Berichte zur beruflichen Bildung, Nr. 179, Berlin/Bonn, S. 15–31.
Shure, M.B./Spivack, G. (1972): Means – ends thinking adjustment and social class among elementary school-aged children, in: Journal of Consulting and Clinical Psychology, 38. Jg., S. 348–353.
Smith, A. (1977): Theorie der ethischen Gefühle, Hamburg.
Spencer, L.M./Spencer, S.M. (1993): Competence at work, New York et al.
Spindler, G. (1954): Partnerschaft statt Klassenkampf. Zwei Jahre Mitunternehmertum in der Praxis, Stuttgart.
Staehle, W. (1991): Unternehmer und Manager, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaften. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, Mering, S. 105–121.
Süssmuth Dyckerhoff, C. (1995): Intrapreneuring. Ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Grossunternehmen, Diss. Universität St. Gallen.
Tampoe, M. (1994): Exploiting the core competencies of your organization, in: Long Range Planning, 27. Jg., Nr. 4, S. 66–77.
Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, in: Strategic Management Journal, 18. Jg., Nr. 7, S. 509–533.
Ulich, E. (1992): Arbeitsstrukturierungsmodelle, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 3674–3687.
Ulich, P. (1994): Arbeitspsychologie, 3. Aufl., Zürich/Stuttgart.
Ulrich, P. (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern.
Volk, H. (1991): Das Vorstellungsgespräch ist keine Einbahnstrasse, in: io Management Zeitschrift, 60. Jg., Nr. 1, S. 57–58.
Vroom, V. (1964): Work and motivation, New York.
Watson, J.B. (1924): Behaviorism, New York.
Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen.
Weibler, J. (1997): Vertrauen und Führung, in: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen, Neuwied et al., S. 185–214.
Wernerfelt, B. (1984): A resourcebased view of the firm, in: Strategic Management Journal, 5. Jg., Nr. 2, S. 171–180.
Wunderer, R. (1967): Systembildende Betrachtungsweisen der Unternehmung in der Betriebswirtschaftslehre – ihr Einfluss auf die Darstellung des Unternehmers, Berlin.
Wunderer, R. (1971): Bestimmungsgründe für den Erfolg von Führungskräften, in: Personal, 23. Jg., Nr. 7, S. 256–258.
Wunderer, R. (1988): Neue Konzepte der Personalentwicklung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., Nr. 4, S. 435–443.
Wunderer, R. (1992): Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg., Nr. 2, S. 201–215.

Wunderer, R. (1994): Der Beitrag der Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel, in: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden, S. 229–271.
Wunderer, R. (1995): Unternehmerische Führung – aus der Perspektive volkswirtschaftlicher Theorie, in: Brandenberg, A. (Hrsg.): Standpunkte zwischen Theorie und Praxis. Handlungsorientierte Problemlösungen in Wirtschaft und Gesellschaft, Bern et al., S. 81–116.
Wunderer, R. (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Transformationskonzept, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele, Neuwied/Kriftel, S. 22–58.
Wunderer, R. (2000): Mitunternehmer im KMU. Besonderheiten im Vergleich zu Grossunternehmen, in: Brauchlin, E./Pichler, H. (Hrsg.): Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen, Berlin, S. 519–534.
Wunderer, R. (2001): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 4. Aufl., Neuwied/Kriftel.
Wunderer, R./Arx, v. S. (2002): Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept, 3. Aufl., Wiesbaden.
Wunderer, R./Bruch, H. (2000): Umsetzungskompetenz. Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis, München.
Wunderer, R./Dick, P. (2002): Personalmanagement – quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, 3. Aufl., Neuwied/Kriftel.
Zapf, E./Frese, M. (1992): Psychische Gesundheit, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1953–1962.

Prof. Dr. Rolf Wunderer ist Gründer des Instituts für Führung und Personalmanagement (I.FPM) an der Universität St. Gallen, das er bis zu seiner Emeritierung Ende 2001 leitete.

Dr. Petra Dick war von Ende 1992 bis Mitte 2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) an der Universität St. Gallen und ist nun im Personalwesen der Gothaer-Versicherungen beschäftigt.

Anschrift: Prof. Dr. Rolf Wunderer, Hardungstrasse 22, CH-9011 St. Gallen, Dr. Petra Dick, Max-Ernst-Strasse 2, D-50354 Hürth