



Daniela Arlt

## Soziale Kompetenz an Bord

---

*Der menschliche Faktor in einer komplexen Arbeitswelt  
und Möglichkeiten der Einflussnahme  
durch den persönlichen Führungsstil*

**disserta**  
Verlag

**Arlt, Daniela: Soziale Kompetenz an Bord. Der menschliche Faktor in einer komplexen Arbeitswelt und Möglichkeiten der Einflussnahme durch den persönlichen Führungsstil, Hamburg, disserta Verlag, 2016**

Buch-ISBN: 978-3-95935-270-3

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95935-271-0

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2016

Covergestaltung: © Annelie Lamers

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2016  
Printed in Germany

## *Danksagung*

Das Thema des Buches und die Durchführung dieser Studie war mir eine Herzensangelegenheit. In meiner Zeit an Bord habe ich erlebt wie wichtig die Themen "Soziale Kompetenz" und "Personalführung" sind und sowohl das Bewusstsein als auch die Anwendung für einen besseren Betriebsablauf sorgen können. Die Seefahrt ist geprägt von Tradition, Hierarchie und Technik. Mein ganz besonderer Dank gilt daher Dipl. Kff. Miriam D. Michaelsen und Kapitän Horst Feddersen, die meine Studie unterstützt und mir fachlich mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben.

Dem Team der deutschen Seemannsmission in Hamburg möchte ich dafür danken, dass mir die Möglichkeit gegeben wurde die Befragung des Seefahrtspersonals innerhalb des Seamen's Club DUCKDALBEN durchzuführen. Auch wenn womöglich keiner der Befragten diese Zeilen lesen wird, so gilt mein ganz besonderer Dank jedem Seefahrer, der einen Teil seiner wertvollen Freizeit geopfert hat um an der Studie teilzunehmen. Das im Rahmen der Untersuchung erhaltene Feedback und die im Anschluss an die Befragung stattgefundenen Gespräche haben mich inspiriert und motiviert. Die mir entgegengebrachte positive Resonanz hat mich in der ausführlichen Darlegung des Themas bestärkt und in hohem Maße dazu beigetragen diese Studie zu vollenden. Natürlich möchte ich mich auch bei den Fachhochschulen für die Unterstützung und insbesondere bei allen Studenten, die sich tapfer durch den umfangreichen Fragebogen gearbeitet haben, bedanken. Ohne die Ergebnisse der beiden Untersuchungen wäre dieses Buch nicht möglich gewesen.

Ganz herzlich möchte ich mich bei Gil Moulin bedanken, der nicht nur die wunderbaren Grafiken erstellt hat, sondern auch mein Fels in der Brandung gewesen ist. Danke, dass du niemals das Vertrauen in mich verloren hast und mich motiviert und unterstützt hast. Ohne dich hätte ich sicherlich die Nerven verloren und das gesamte Projekt nicht vollenden können.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Durchführung der Studien und der Anfertigung dieses Buches unterstützt und motiviert haben. Ihr habt mir hilfreiche Rückmeldungen gegeben, konntet als Fachfremde zeigen wo noch Erklärungsbedarf besteht und habt viele Stunden Korrektur gelesen. Mein besonderer Dank gilt hier Judith Theuerkauf, die mir im Schreibprozess mit wertvollen Hinweisen und Tipps zur Seite stand und mich trotz schwieriger Zeit motiviert hat weiter zu schreiben.

Euch allen vielen Dank für eure Zeit, Geduld und Mühen.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>10</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>11</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>12</b>
<b>1 Einleitung und Überblick</b> .....	<b>13</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung .....	13
1.2 Stand der Forschung .....	16
1.3 Untersuchungsziel und Aufbau der Studie .....	19
<b>2 Begriffsbestimmung</b> .....	<b>20</b>
2.1 Soziale Kompetenz .....	20
2.1.1 Der menschliche Faktor .....	20
2.1.2 Annäherung an den Kompetenzbegriff .....	25
2.1.3 Teilkompetenzen .....	26
2.1.4 Das Konstrukt soziale Kompetenz .....	28
2.1.5 Der Inhalt sozialer Kompetenzen .....	31
2.1.5.1 Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit .....	32
2.1.5.2 Kooperations- und Teamfähigkeit .....	34
2.1.5.3 Kritik- und Konfliktfähigkeit .....	35
2.1.5.4 Empathie und Selbstreflexion .....	36
2.1.6 Erfassung und Erwerb sozialer Kompetenzen .....	37
2.2 Personalführung .....	40
2.2.1 Annäherung an den Führungsbegriff .....	40
2.2.2 Führungsstile und Führungskonzepte .....	41
2.2.2.1 Eindimensionale Ansätze .....	42
2.2.2.2 Zweidimensionale Ansätze .....	44
2.2.2.3 Drei- bzw. Mehrdimensionale Ansätze .....	45
2.2.3 Führungsprozess .....	49
2.2.4 Führungsaufgaben .....	50
2.2.4.1 Mitarbeitermotivation .....	51
2.2.4.2 Personalbeurteilung .....	52
<b>3 Seefahrt – eine komplexe Arbeitswelt</b> .....	<b>56</b>
3.1 Der Arbeitsplatz Schiff .....	57
3.2 Belastungen an Bord .....	60

3.3	Personal auf See .....	62
3.4	Führungspersonal auf See .....	63
<b>4</b>	<b>Gegenstand und Vorgehen der Untersuchung .....</b>	<b>66</b>
4.1	Allgemeine Fragebogenkonstruktion .....	68
4.1.1	Fragearten und Antwortformate .....	69
4.1.2	Aufbau und Konstruktion .....	74
4.1.3	Pretest .....	77
4.1.4	Auswahl der Stichprobe .....	78
4.2	Umfrage Studenten .....	79
4.2.1	Fragebogenkonstruktion .....	79
4.2.2	Untersuchungsdurchführung.....	82
4.3	Umfrage Seefahrtspersonal .....	84
4.3.1	Fragebogenkonstruktion .....	84
4.3.2	Untersuchungsdurchführung.....	88
<b>5</b>	<b>Darstellung, Interpretation und Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>91</b>
5.1	Umfrage Studenten .....	91
5.1.1	Personalführung im Studium.....	92
5.1.2	Einschätzung der sozialen Kompetenzen.....	93
5.1.3	Einschätzung der personalen Kompetenzen und Führungsfähigkeit.....	97
5.1.4	Führung an Bord.....	98
5.1.5	Beurteilungsverfahren an Bord .....	100
5.1.6	Weiterführende Anmerkungen .....	101
5.2	Umfrage Seefahrtspersonal .....	101
5.2.1	Allgemeine Zufriedenheit .....	103
5.2.2	Beurteilung des derzeitigen Offiziers .....	105
5.2.3	Generelle Einschätzung von Offizieren.....	108
5.2.4	Führung an Bord.....	111
5.2.5	Beurteilungsverfahren an Bord .....	113
5.2.6	Weiterführende Anmerkungen .....	114
5.3	Gegenüberstellung der Ergebnisse .....	115
5.3.1	Führung an Bord.....	115
5.3.2	Beurteilungsverfahren an Bord .....	116
5.4	Bewertung der Ergebnisse .....	117
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen.....</b>	<b>119</b>
<b>7</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>124</b>

<b>Anhang A: Umfrage Studenten .....</b>	<b>125</b>
A.1 Fragebogen .....	125
A.2 Umfragedaten.....	134
<b>Anhang B: Umfrage Seefahrtspersonal .....</b>	<b>136</b>
B.1 Fragebogen .....	136
B.2 Ausfüllhilfe „Questionnaire Details“ .....	149
B.3 Umfragedaten.....	151
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>157</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	24
Abb. 2-2: Die Handlungskompetenz.....	27
Abb. 2-3: Beziehung zwischen sozialer Kompetenz und verwandten Begriffen .....	29
Abb. 2-4: Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun .....	33
Abb. 2-5: Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum/Schmidt (1958).....	43
Abb. 2-6: Das 3-D-Modell der Führung nach Reddin .....	46
Abb. 2-7: Das situative Führungskonzept nach Hersey und Blanchard .....	47
Abb. 2-8: Komponenten des Führungserfolgs nach Fiedler.....	48
Abb. 2-9: Management-Kreis .....	49
Abb. 2-10: Zusammenhang von Führungsaufgabe, -funktion und -stil nach Jung.....	50
Abb. 2-11: Phasen des Motivationsprozesses nach Jung.....	51
Abb. 2-12: Funktionen der Vorgesetztenbeurteilung.....	53
Abb. 3-1: Faktoren der Unternehmenskultur nach Kellner .....	59
Abb. 5-1: Prozentuale Verteilung der Nationalitäten .....	102
Abb. 5-2: Prozentuale Verteilung Tätigkeitsfelder .....	103
Abb. 5-3: Nationalitäten der beurteilten Vorgesetzten (n=23) in Prozent.....	106
Abb. 5-4: Prozentuale Verteilung der Tätigkeit der Vorgesetzten .....	106
Abb. 5-5: Modell für erfolgreiche Zusammenarbeit an Bord.....	116
Abb. 6-1: Modell soziale Kompetenz und persönlicher Führungsstil.....	123



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 5-1: Angebotene Lehrveranstaltungen HRM.....	92
Tabelle 5-2: Bewertungsgrundlage Kompetenzen .....	94
Tabelle 5-3: Auswertung "Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit" .....	94
Tabelle 5-4: Auswertung "Kooperations- und Teamfähigkeit" .....	95
Tabelle 5-5: Auswertung "Kritik- und Konfliktfähigkeit" .....	95
Tabelle 5-6: Auswertung "Empathie und Selbstreflexion" .....	96
Tabelle 5-7: Auswertung "Personale Kompetenzen und Führungsfähigkeit" .....	97
Tabelle 5-8: Die zehn wichtigsten Eigenschaften eines Offiziers aus Sicht der Studenten.....	99
Tabelle 5-9: Die fünf größten Motivatoren aus Sicht der Studenten .....	99
Tabelle 5-10: Zufriedenheit der Seefahrer mit dem Unternehmen.....	104
Tabelle 5-11: Zufriedenheit der Seefahrer mit den Arbeitsbedingungen .....	104
Tabelle 5-12: Stimmung an Bord .....	104
Tabelle 5-13: Stimmung innerhalb der eigenen Abteilung .....	104
Tabelle 5-14: Kooperation mit anderen Abteilungen.....	104
Tabelle 5-15: Angabe ob das Schiff frei von Diskriminierung ist.....	105
Tabelle 5-16: Einschätzung der fachlichen Qualifikation .....	107
Tabelle 5-17: Führungsstil der beurteilten Führungskräfte .....	107
Tabelle 5-18: Kooperationsbereitschaft der Offiziere.....	107
Tabelle 5-19: Allgemeine Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten .....	108
Tabelle 5-20: Bewertungsgrundlage Kompetenzen .....	109
Tabelle 5-21: Allgemeine Einschätzung verschiedener Kompetenzen von Offizieren.....	110
Tabelle 5-22: Allgemeine Zufriedenheit mit der Führungsebene .....	111
Tabelle 5-23: Die zehn wichtigsten Eigenschaften eines Offiziers aus Sicht der Crew .....	111
Tabelle 5-24: Die fünf größten Motivatoren der Crew .....	112

## Abkürzungsverzeichnis

2/E	2nd Engineer / 2. technischer Wachoffizier
3/E	3rd Engineer / 3. technischer Wachoffizier
1/O	1st Officer / 1. nautischer Wachoffizier (auch C/M)
2/O	2nd Officer / 2. nautischer Wachoffizier
3/O	3rd Officer / 3. nautischer Wachoffizier
AB	Able Seaman / Vollmatrose
BSN	Bosun / Bootsmann
BSU	Bundesstelle für Seeunfalluntersuchungen
Capt.	Captain / Kapitän
C/E	Chief Engineer / Leitender Ingenieur (Leiter der Maschinenanlage)
C/M	Chief Mate / 1. nautischer Wachoffizier
C/O	Chief Officer / 1. nautischer Wachoffizier
D/C	Deck Cadet / Nautischer Kadett
E/C	Engine Cadet / Technischer Kadett
E/E	Engine Electrician / Elektriker in der Maschine
FSA	Führungsstil-Analyse
HIS	Hochschul-Informations-System
HRM	Human Resource Management
IMO	International Maritime Organization
MSC	Maritime Safety Committee
n	Menge der Befragten
NOA	Nautischer Offiziersanwärter
OS	Ordinary Seaman / Leichtmatrose
SQM	Ship Quality Management
STCW	International Convention on Standards of Training, Certification and Watch-keeping
TOA	Technischer Offiziersanwärter

# 1 Einleitung und Überblick

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Der Kern jeglicher Form von Arbeitsbeziehungen ist die gemeinsame Durchführung von Arbeiten. Dies stellt auch automatisch Anforderungen an die Kooperation und Kommunikation, um die erforderlichen Tätigkeiten zu koordinieren. In diesem Prozess kann es zu sachlichen und/oder zwischenmenschlichen Problemen oder Konflikten kommen. Zu deren Bewältigung bedarf es der sozialen Kompetenzen.

Schon in den frühen 80er Jahren wiesen Umfrageergebnisse großer Industrie- und Dienstleistungsunternehmen darauf hin, dass deren Personalverantwortliche einen gesteigerten Wert auf die sozialen Qualifikationen von Hochschulabsolventen<sup>1</sup> legen.<sup>2</sup> Ende der 80er Jahre stellte der damalige Leiter der Abteilung Personalprojekte eines großen deutschen Automobilunternehmens fest, dass sowohl Beschäftigte als auch Kunden über eine ausgeprägte Individualität verfügen, die vor allem zwischenmenschliche Orientierung, sowie Führungsmethoden, die auf Persönlichkeit und Vorbild beruhen erfordern, da die Macht der Hierarchie und bloße Fachautorität nicht mehr ausreichen würden. Im Verlauf der Zeit äußerten sich weitere Fachleute aus der Führungsebene hochrangiger Firmen über die Bedeutsamkeit sozialer Kompetenzen im beruflichen Alltag:

- "Fachwissen ohne soziale Kompetenz würde erst gar nicht zur Wirkung gelangen" Peter Meyer-Dohm, Leiter der Abteilung Personalentwicklung und Gesellschaftspolitik der Volkswagen AG, in einem Artikel über "Fachwissen und Kompetenz"
- "Eigenbrötler und hochbegabte Spezialisten werden in seinem Unternehmen nicht gebraucht" Heinrich von Pierer, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, vor dem Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung
- "Defizite an sozialen Fähigkeiten erweisen sich als Bremsklotz für den Wandel und somit auch für Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit" aus dem Jahrbuch der Textilindustrie
- "Die Zeit der Einzelkämpfer und des Auswendiglernens sei vorbei" Monika Löwe, Leiterin der kaufmännischen Berufsausbildung bei Mercedes<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Aus sprachlichen Gründen wird in dieser Arbeit auf die Nennung beider Geschlechter verzichtet. Funktionsbezogene Beschreibungen treffen sowohl auf Männer, als auch auf Frauen zu, es sei denn es wird explizit auf das Geschlecht hingewiesen.

<sup>2</sup> Vgl. Evers (2000), S. 1

<sup>3</sup> Vgl. Damm-Rüger/Stiegler (1996), S. 36 ff.

- „Young man, we hire people because of their knowledge and experience, but we fire them because of their personality.“ äußerte ein erfahrener Personalleiter eines großen englischen Konzerns <sup>4</sup>

Unternehmen beklagen jedoch, dass viele Nachwuchskräfte zwar fachlich hoch qualifiziert seien, im Bereich der sozialen Kompetenzen hingegen Defizite aufweisen. Dies bestätigt sich im Rahmen einer umfassenden Untersuchung des Hochschul-Informationssystem (HIS), in der festgestellt werden konnte, dass bei den befragten Hochschulabsolventen die sozialen Kompetenzen sehr schwach entwickelt sind und hier das geringste Kompetenzniveau aufgewiesen wird.<sup>5</sup>

Zu dem gleichen Schluss kommt auch KELLNER mit Rückgriff auf eine Studie des VDE (Verband der Elektrotechnik und Elektronik) und stellt fest, dass in Unternehmen Persönlichkeiten gesucht werden, die nicht nur Experten in ihrem Fachgebiet sind, sondern auch in der Lage sind hohe soziale Anforderungen zu bewältigen. Das Hochschulstudium würde auf wichtige Bereiche, wie z.B. Kommunikation, Teamwork, Führungskompetenz und Verhandlungsgeschick zu wenig vorbereiten.<sup>6</sup>

Dies gilt auch für die seefahrtsbezogenen Studiengänge. Ein Blick in die aktuellen Lehrpläne zeigt, dass auch hier das Hauptaugenmerk auf die fachliche Ausbildung gelegt wird. Alle Hochschulen bieten, wie in der International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping (STCW) vorgeschriebenen, Personalführung an, eine Förderung der sogenannten „Soft bzw. Social Skills“<sup>7</sup> scheint jedoch nicht stattzufinden. Die Wahl des Studiums, unabhängig ob Nautik oder Schiffsbetriebstechnik, geht häufig einher mit der Entscheidung eine Führungslaufbahn einzuschlagen. Die Absolventen erlangen mit ihrem Abschluss die notwendigen Zertifikate nach STCW, um an Bord die Stelle eines Wachoffiziers einzunehmen und gehören somit automatisch zur Führungsebene. Das bedeutet, dass sie in ihrer weiteren Laufbahn zunehmend auch Verantwortung für das mit ihnen zur See fahrende Personal übernehmen. Neben der fachlichen Qualifikation werden damit auch automatisch Anforderungen an die sozialen Kompetenzen und an die Führungskompetenz gestellt.

Bereits 1991 weist Prof. Dr. Schlaffke vom Institut der deutschen Wirtschaft auf den allgemeinen Trend zur Höherqualifizierung hin, in dem zunehmend auch die überfachlichen Qualifikationen, insbesondere die sozialen Kompetenzen, gefordert werden. Sie bildeten die Voraussetzung zu agieren anstatt zu reagieren, dass Zusammenhänge erkannt werden und

<sup>4</sup> Vgl. Nußbaum/Neumann (1995), S.127

<sup>5</sup> Schaeper, H./Briedis, K. (2004):

<sup>6</sup> Vgl. Kellner (2006), S.9

<sup>7</sup> Die Begriffe „Soziale Kompetenz“, sowie „Soft bzw. Social Skills“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

Verantwortungsbereitschaft gefördert wird. Für ihn entwickelt sich der Mitarbeiter immer mehr zu einem „mitdenkenden, mitplanenden und problemlösenden Leistungsträger“, zudem wären Selbstständigkeit, Gestaltungswille, die Fähigkeit zu Kooperation und Teamarbeit die Voraussetzung, damit Menschen mit verschiedenen Ausbildungen und Denkweisen, unterschiedlicher Herkunft und Altersstufen unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem fortentwickeln können.<sup>8</sup> In der freien Wirtschaft hat sich dieser Trend weiterentwickelt und die gestiegene Wertschätzung gegenüber sozialen Kompetenzen spiegelt sich in den bundesweiten Stellenanzeigen unterschiedlicher Branchen und Berufsgruppen wieder.

Demgegenüber scheinen die Anforderungen an soziale Kompetenzen, gerade in dem sehr speziellen Arbeitsfeld der Seefahrt, seitens der Reedereien einen eher niedrigeren Stellenwert zu haben. Hier kann sich der Feststellung von VON ROSENSTIEL in seinem Beitrag Potentialanalyse und Potentialentwicklung angeschlossen werden, dass bei der Auswahl von Personal fast ausschließlich auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Bewerber geachtet und hauptsächlich über die beruflichen Erfahrungen, das fachliche Wissen und den sicheren Umgang mit elektronischen Medien diskutiert wird.<sup>9</sup> Dies lässt sich auf die Einstellungskriterien in der Seefahrt übertragen, denn ein Blick in die aktuellen Stellenanzeigen deutscher Reedereien zeigt, dass in erster Linie Patente und Zertifikate nach STCW 95, Fachkenntnisse und fachspezifische Anforderungen, sowie gute Sprachkenntnisse in Englisch und gewisse Seefahrtszeiten gefordert werden. Anforderungen an das Führungsverhalten oder an soziale Kompetenzen werden hingegen kaum gestellt:

- "Sie führen und fordern die Ihnen unterstellten Mitarbeiter. - Verantwortungsbewusstsein, selbständiges Arbeiten und Teamfähigkeit runden Ihr Profil ab."
- "- Fähigkeit in internationalen Teams zu arbeiten" und „- Flexibilität und Aufgeschlossenheit, insbesondere für neue Herausforderungen"
- "have intercultural competence"
- "Motivation and excellent team player"

Auch VON ROSENSTIEL bemängelt im direkten Anschluss an seine Feststellung diese beschränkte Beurteilung des Könnens und weist darauf hin, dass es u.a. auch auf die Motivation, Interessen, Bedürfnisse und Werthaltungen eines Bewerbers ankommt. In diesem Punkt schließt er sich somit dem im folgenden Kapitel geschilderten Forschungsstand an.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Faix/Laier (1991), S. 5

<sup>9</sup> Vgl. von Rosenstiel (2000), S. 6

<sup>10</sup> Ebenda, S. 6

## 1.2 Stand der Forschung

Seit Jahrzehnten befasst sich die Forschung in verschiedenen Wissenschaftszweigen mit dem Konstrukt „Soziale Kompetenz“. In den Ergebnissen, die vorrangig aus den Bereichen Psychologie, Pädagogik und den Wirtschaftswissenschaften stammen, zeigen sich neben der Vielschichtigkeit des Begriffes auch unterschiedliche Betrachtungsweisen. Der Blickwinkel richtet sich entweder auf den Bedarf, ein mögliches Defizit oder die Diskrepanz zwischen dem vorhandenen und dem gewünschten Niveau sozialer Kompetenzen. Der äußerst komplexe und umfassende Forschungsstand soll hier nur grob umrissen werden.

Die Friedrich-Ebert-Stiftung wurde Ende der 90er Jahre vom Bundesinstitut für Berufsbildung beauftragt, eine empirische Untersuchung zu sozialen Anforderungen und Handlungen im Arbeitsalltag durchzuführen. Ziel der Untersuchung war es diese exemplarisch, detailliert und anschaulich darzustellen, um Hinweise und Anregungen für die gezielte Förderung sozialer Qualifikation im Aus- und Weiterbildungsprozess zu gewinnen. Erhoben wurde das empirische Material in den alten Bundesländern in verschiedenen Berufsgruppen (Büro- und Einzelhandelskaufleute, Erzieher, Industriemechaniker, Kommunikationselektroniker und Krankenpflege). Neben den 68 Intensivinterviews, bei denen auf eine ausgeglichene Verteilung nach Geschlecht und Berufsgruppen geachtet wurde, fanden Expertengespräche mit Fachkräften aus der Personalführung, der Aus- und Weiterbildung, sowie eine Gruppendiskussion und Arbeitsplatzbeobachtung statt. Fachspezifische Anforderungen wurden in dieser Untersuchung vernachlässigt, da der Fokus auf die berufsübergreifenden Anforderungen an die soziale Qualifikation gerichtet wurde. Die Autoren dieser Studie weisen darauf hin, dass die Ergebnisse nicht als allgemeingültig anzusehen sind, jedoch wichtige Zusammenhänge in Bezug auf soziale Prozesse im Arbeitsalltag deutlich machen. Zu den wichtigsten Erkenntnissen zählen, dass

- berufliches Handeln immer im Kontext mit anderen Menschen vollzogen wird und soziale Kompetenz daher als Schlüsselqualifikation bezeichnet werden kann.
- im Prinzip alle Arbeitskräfte zur erfolgreichen Ausübung ihrer Tätigkeit auch soziale Kompetenzen benötigen.
- unabhängig vom beruflichen Hintergrund sich alle Befragten einig waren, dass der Stellenwert sozialer Kompetenzen im beruflichen Alltag nicht angemessen berücksichtigt wird.
- der sozialen Kompetenz im Vergleich zu den fachlich definierten Kompetenzen zu wenig Bedeutung beigemessen wird.

- die Befragten eindringlich schildern, welche hohe Bedeutung soziale Kompetenzen für ihre Motivation und die Arbeitsergebnisse besitzen.
- die Befragten diese mangelnde Vermittlung während der Ausbildung im jetzigen Beruf als Defizit empfinden.
- die sozialen Kompetenzen in Bildung, Aus- und Weiterbildung gezielter gefördert werden müssen.
- soziale Kompetenzen für Führungskräfte wesentlich und ebenso erforderlich sind, wie die fachlichen.
- oftmals die traditionelle strenge Hierarchisierung innerhalb der Unternehmen kaum geeignet ist, den Beschäftigten den Einsatz und die Entwicklung sozialer Kompetenzen zu ermöglichen.<sup>11</sup>

Die umfassenden Ergebnisse dieser Studie sind in vielerlei Hinsicht aufschlussreich und viele Aspekte werden im weiteren Verlauf dieser Untersuchung wieder aufgegriffen.

Im Jahr 2000 veröffentlicht nach dreijährigem Forschungsprozess EVERS seine Dissertation zum Thema soziale Kompetenz und verfolgt u.a. das Phänomen, dass sich der Begriff vermehrt in Stellenbeschreibungen, personalwirtschaftlichen Aufsätzen und in der berufs- und erwachsenenpädagogischen Fachliteratur wiederfindet und quasi kollektiv die Wichtigkeit als berufliche Anforderung bestätigt wird. Er weist sozialen Interaktionen, einen Warencharakter und damit verbunden einen Warenwert zu, weshalb sie als Wettbewerbsfaktor und betrieblicher Erfolgsfaktor betrachtet werden können.<sup>12</sup>

Im selben Jahr hebt auch SARGES den bisherigen und aktuellen Stand der Forschung hervor, indem bereits längst bekannt sei, dass der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungspersönlichkeiten weitaus weniger in fachlich-formalen Merkmalen (wie z.B. Studiennoten und –zeiten, Summe der Qualifikationen) liegt, sondern vielmehr in den Persönlichkeitsmerkmalen. Interessant ist in diesem Zusammenhang das Ergebnis einer von ihm herangezogene Studie, in der 800 Manager aus verschiedenen internationalen Firmen von ihren Vorgesetzten auf eine ganze Reihe von Merkmalen eingeschätzt wurden und sich daraus 11 Merkmalsbereiche ergaben, die als sogenannte „high-potentials“ definiert wurden:

1. Sucht Möglichkeiten, dazuzulernen
2. Handelt integer
3. Passt sich kulturellen Unterschieden an
4. Fühlt sich verpflichtet, Verbesserungen zu schaffen
5. Sucht breite Geschäftskennntnisse

---

<sup>11</sup> Vgl. Damm-Rüger/Stiegler (1996)

<sup>12</sup> Vgl. Evers (2000), S. 1 ff.

6. Bringt bei anderer Menschen das Beste zum Vorschein
7. Ist Erkenntnis suchend: Sieht Dinge aus neuen Perspektiven
8. Hat den Mut, Risiken zu übernehmen
9. Sucht und nutzt Feedback
10. Lernt aus Fehlern
11. Ist offen für Kritik

Auf den ersten Blick ist auffällig, dass der Großteil dieser „high-potentials“ den persönlichen und sozialen Kompetenzen zuzuordnen ist. Schaut man in die entsprechenden Zusatzinformationen verstärkt sich dieser Eindruck durch Formulierungen wie z.B. „Ist offen und wird von anderen als ehrlich beschrieben“, „Ist sensibel für kulturelle Unterschiede, arbeitet intensiv daran, sie zu verstehen und ändert entsprechend sein Verhalten“ oder „Beschafft sich aktiv Informationen über die Wirkung eigenen Verhaltens und verändert sich in Reaktion auf dieses Feedback“<sup>13</sup>.

Verschiedene Publikationen aus dem Bereich der Seefahrt beschäftigen sich ausgiebig mit arbeitsbedingten Rahmenbedingungen sowie den Führungs- und Beziehungssystemen an Bord. JENSEN untersucht die Einstellung von zur See fahrenden Beschäftigten gegenüber ihrer Tätigkeit und der Führung im Schiffsbetrieb.<sup>14</sup> KOCH untersucht die Funktions- und Sozialstrukturen auf Containerschiffen und beschäftigt sich in seiner Arbeit sehr intensiv mit den allgemeinen Rahmenbedingungen in der Seefahrt.<sup>15</sup> Beide Arbeiten stammen aus den 80er Jahren, eine aktuellere und umfangreiche Untersuchung über die Arbeit auf See erschien 2004 von GERSTENBERGER UND WELKE.<sup>16</sup> Alle genannten Autoren führen im Rahmen ihrer Arbeit auf verschiedenen Schiffen mit und stützen ihre Ergebnisse auf diesen Untersuchungen.

2009 wurde das Thema „Respekt an Bord“ im Rahmen einer Diplomarbeit untersucht.<sup>17</sup> Der Fokus der empirischen Untersuchung liegt auf der Wahrnehmung respektvoller Führung im kulturellen Kontext. Hier werden die besondere Bedeutung respektvollen Verhaltens im Führungsalltag, sowie die positiven Auswirkungen respektvoller Führung hervorgehoben.

Alle hier genannten Arbeiten befassen sich im Ansatz mit Aspekten der sozialen Kompetenz, es mangelt jedoch an aktuellen und spezifischen Ergebnissen zu diesem Themenbereich.

---

<sup>13</sup> Vgl. Sarges (2000), S. 114 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Jensen (1980)

<sup>15</sup> Vgl. Koch (1986)

<sup>16</sup> Vgl. Gerstenberger/Welke (2008)

<sup>17</sup> Vgl. Bergerova, A. (2011)