

Sozialkompetenz als vernachlässigter Untersuchungsgegenstand des (Dienstleistungs-)Marketing

Einsatzmöglichkeiten und Konzeptualisierung

Von Thorsten Hennig-Thurau und Claudia Thurau

Trotz seiner gesellschaftspolitischen Allgegenwärtigkeit erfährt das Konstrukt der Sozialkompetenz in der Marketingwissenschaft bislang nur marginale Aufmerksamkeit. Insbesondere mangelt es ebenso wie in anderen Wissenschaftsdisziplinen an einem klaren Begriffsverständnis von Sozialkompetenz. Ziel des Beitrages ist es, auf der Grundlage einer disziplinenübergreifenden Literaturdurchsicht ein integratives Modell der Sozialkompetenz zu entwickeln, das den spezifischen Anforderungen des Marketing Rechnung trägt. Auf der Grundlage dieses Konzeptualisierungsmodells, das Sozialkompetenz als Fähigkeit interpretiert und verschiedene Konstruktelemente unterscheidet, werden Handlungsempfehlungen für das Marketing insbesondere von Dienstleistungsunternehmen abgeleitet.

1. Problemstellung und Forschungsstand

Die Forderung nach dem Besitz von „soft factors“ findet sich heute in nahezu jeder Stellenausschreibung, seien die Gesuchten Geschäftsführer, Verkaufspersonal oder Servicekräfte in Call-Centern. Gleiches gilt für die universitäre Ausbildung: Einer der größten Kritikpunkte der Unternehmenspraxis ist die mangelnde soziale Kompetenz der Hochschulabsolventen (vgl. Der Volks- und Betriebswirt, 1994; *Bolten/Sauermann/Hanser*, 1997; *Sunter*, 1997; *Konegen-Grenier*, 1996). In der marketingwissenschaftlichen Diskussion hat der Themenbereich Sozialkompetenz dabei bis heute so gut wie keine Beachtung erfahren. Dies muß insofern als überraschend angesehen werden, als zumindest in den folgenden drei Bereichen des Marketing als marktorientierte Unternehmensführungskonzeption die Gewinnung weiterführender For-

Dr. Thorsten Hennig-Thurau ist Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl Marketing I: Markt und Konsum der Universität Hannover (Prof. Dr. Ursula Hansen). Dipl.-Kffr. Claudia Thurau ist Promotionsstipendiatin der Studienstiftung des deutschen Volkes und Doktorandin am Lehrstuhl für Marketing und Technologiemanagement der Universität Lüneburg (Prof. Dr. Ursula Weisenfeld-Schenk). Beide Autoren haben zu gleichen Teilen zu der Abfassung des Aufsatzes beigetragen. Ihr Dank gilt zwei anonymen Reviewern für zahlreiche konstruktive Hinweise.

schungserkenntnisse dringend geboten erscheint:

- Die Ergebnisse der Dienstleistungsqualitätsforschung zeigen einheitlich, daß das soziale Verhalten des **Kundenkontaktpersonals** zum Zeitpunkt der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion (dem sog. „service encounter“) einen maßgeblichen Einfluß auf die Qualitätsbewertung des Kunden ausüben kann (vgl. *Bitner/Booms/Tetreault*, 1990).
- Für eine kundenorientierte Steuerung des Mitarbeiterverhaltens, wie sie das Interne Marketing als Ausdruck einer zunehmenden „Innenperspektive“ der Marketingkonzeption vorsieht (vgl. *Stauss/Schulze*, 1990), ist ein hohes Maß an Sozialkompetenz auf seiten der Mitarbeiter eine Schlüsselvoraussetzung. Dies gilt aufgrund seiner Leitbildfunktion insbesondere für das **Führungspersonal** der Unternehmung.
- Schließlich zeigen jüngere Forschungsarbeiten im Kontext des sog. Co-Produzenten-Ansatzes (vgl. *Hennig-Thurau*, 1998), daß der Unternehmenserfolg nicht nur durch eine hohe Sozialkompetenz auf seiten der Mitarbeiter gesteigert werden kann, sondern auch über die Vermittlung von Sozialkompetenz an den **Kunden**.

Aufgabe dieses Beitrages soll es sein, die marketingwissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konstrukt Sozialkompetenz zu intensivieren. Im Anschluß an eine vertiefende Begründung der Relevanz von Sozialkompetenz für das Marketing muß es zunächst darum gehen, Ansatzpunkte in angrenzenden Wissenschaftsdisziplinen für einen Erkenntnistransfer in den Marketingkontext zu identifizieren und die bisherige (spärliche) Behandlung der Sozialkompetenz durch die Marketingwissenschaft aufzuzeigen. Darauf aufbauend soll ein Modell der Sozialkompetenz entwickelt werden, welches eine Integration der vorliegenden interdisziplinären Forschungsergebnisse vor dem Hintergrund der spezifischen Anforderungen der Marketingforschung darstellt. Schließlich werden Konsequenzen für die Marketingpraxis formuliert und Anstöße für weitere notwendige Forschungsaktivitäten gegeben. Die Ausführungen fokussieren dabei auf den **Dienstleistungssektor**, in dem der Sozialkompetenz ein besonderer Stellenwert zukommt. Aufgrund des angedeuteten weitgefaßten Einsatzfeldes von Sozialkompetenz kommt den Ausführungen aber auch für Unternehmen außerhalb des Dienstleistungssektors Relevanz zu (z.B. im Hinblick auf innerorganisationale Beziehungen sowie Beziehungen zu Kunden im „Service-Bereich“ von Konsumgüterherstellern).

2. Die Relevanz von Sozialkompetenz für das Marketing

2.1. Qualitätsmanagement von Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen

Zahlreiche in den letzten Jahren durchgeführte empirische Studien belegen den zentralen Stellenwert der kundenseitigen Qualitätswahrnehmung für die Kaufentscheidung sowie die längerfristige Qualität der Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden (vgl. Hennig-Thurau/Klee/Langer, 1999). Als wesentliches Charakteristikum der Dienstleistungsproduktion konnte ein großer Einfluß der Mitarbeiter auf die von den Kunden wahrgenommene Qualität identifiziert werden. Eine Begründung für dieses Ergebnis läßt sich in der Integration der Kunden in den Leistungserstellungsprozeß finden, die in den meisten Fällen einen persönlichen Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter impliziert [1]. Die Beurteilung dieses Kundenkontaktes ist ein wichtiger Bestandteil des kundenseitigen Qualitätsurteils. Häufig wird die wahrgenommene Qualität der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion sogar mit der Dienstleistung an sich gleichgesetzt: „... many times that interaction is the service from the customer's point of view“ (Bitner/Booms/Tetreault, 1990, S. 71; vgl. auch Czepiel/Solomon/Surprenant, 1985, S. 5; Stauss, 1995, S. 261). Im bekannten, induktiv entwickelten SERVQUAL-Ansatz von Parasuraman und Kollegen werden entsprechend vier von fünf Qualitätsdimensionen durch das Mitarbeiterverhalten bestimmt (vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry, 1988).

Die Beurteilung einer Kunden-Mitarbeiter-Interaktion wird nicht nur durch die fachlichen Kenntnisse der Mitarbeiter geprägt. Ausschlaggebend ist in vielen Service-Situationen vielmehr das **soziale Verhalten** des Mitarbeiters, welches entscheidend die zwischenmenschliche Atmosphäre des Kontaktes zum Kunden beeinflusst. Der Kontakt zum Unternehmen (und auch die Dienstleistung insgesamt) wird kundenseitig als positiv beurteilt, wenn der Mitarbeiter soziale Fähigkeiten besitzt, die es ihm ermöglichen, situationsspezifisch auf den Kunden einzugehen und ihn wunschgemäß zu bedienen. Im Modell von Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988) findet diese soziale Komponente der Leistungserbringung ihren Ausdruck u.a. in der Qualitätsdimension „empathy“ (Einfühlungsvermögen), fließt aber auch in andere Dimensionen des Qualitätsmodells ein. Bei einer von Suprenant/Solomon (1987, S. 87 ff.) durchgeführten Studie über zentrale Mitarbeiterereigenschaften im Kundenkontakt kommt sozialen Elementen wie „helpfulness“, „friendliness“ und „warmth“ in zwei von drei ermittelten Dimensionen eine zentrale Bedeutung zu. Ebenso können die meisten von Bänisch (1995, S. 76) ermittelten Soll-Eigenschaften von Verkaufspersonal wie Höflichkeit, Geduld, Hilfsbereitschaft und Zurückhaltung als Ausprägungen sozialer Kompetenz interpretiert werden, und auch die auf das Personal von Banken bezogene Studie von Gierl/Helbich (1997) verdeutlicht den Stellenwert mitarbeiterseitiger sozialer und kommunikativer Verhaltensbestandteile für das

Kundenurteil, ohne den Begriff der Sozialkompetenz explizit zu erläutern.

Zugleich lassen die genannten Arbeiten erkennen, daß im Kontext des Dienstleistungsmanagements bisher kein eindeutiges, allgemein akzeptiertes Begriffsverständnis von sozialer Kompetenz existiert. Stattdessen werden jeweils Teilbereiche und Verhaltensweisen (wie Empathie, Freundlichkeit, Individualität der Bedienung) analysiert, ohne daß eine konzeptionelle Integration der verschiedenen, mit sozialer Kompetenz mehr oder minder eng verbundenen Forschungsaspekte erfolgt. Eine abgestimmte, integrative Weiterentwicklung der Forschungsanstrengungen im Bereich sozialer Kompetenz wird dadurch erheblich erschwert.

2.2. Mitarbeiterführung als zentrales Element des Internen Marketing

Das zu Beginn der 80er Jahre entwickelte Interne Marketing stellt die Mitarbeiter und deren Verhalten in das Zentrum des Interesses. Ein Schwerpunktbereich der Forschungsanstrengungen setzt sich mit einer **internen Kundenorientierung** auseinander, die zu einer Steigerung der externen Kundenorientierung der Mitarbeiter beitragen soll (vgl. George/Grönroos, 1991): Grundlegend für diese Interpretation des Internen Marketing ist die Überlegung, daß nur zufriedene Mitarbeiter bereit sind, sich den Kunden gegenüber kundenorientiert zu verhalten. Geht es bei dem „service encounter“ um eine Mitarbeiter-Kunden-Interaktion, so steht im Internen Marketing die Mitarbeiter-Mitarbeiter- bzw. Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion im Mittelpunkt.

Als ausschlaggebend für den Erfolg einer Interaktion von Vorgesetztem und Untergebenen wird dabei i.d.R. nicht die Fachkompetenz der Beteiligten angesehen (die eher im Sinne einer Grundbedingung für gegenseitige Akzeptanz fungiert), sondern überwiegend zwischenmenschliche Komponenten, welche bei den Beteiligten positive oder negative Gefühle auslösen und damit entscheidend deren Zufriedenheit und Arbeitsmotivation beeinflussen. Besitzt der Vorgesetzte (gleiches gilt für alle anderen Mitarbeiter, die in vertikaler, horizontaler oder lateraler Interaktion mit anderen Mitarbeitern stehen) soziale Fähigkeiten wie z.B. Einfühlungsvermögen, Rücksichtnahme und faires Verhalten, so kann er den Kontakt zu seinem Mitarbeiter maßgeblich gestalten (so z.B. durch ein hohes Maß an Akzeptanz, Durchsetzungsfähigkeit und Motivation bei den Mitarbeitern) und seine Führungsaufgabe erfolgreich wahrnehmen. Diese Aussagen werden eindrucksvoll durch Ergebnisse der Personalführungsforschung belegt, wobei bereits frühe Studien wie die von Stogdill (1948) und die „Michigan Studie“ (Katz/Maccoby/Morse, 1950) die sozialen Fähigkeiten der Vorgesetzten als zentrale Beurteilungsdimension des Führungsverhaltens identifizieren.

Im Forschungskontext des Internen Marketing sind es jedoch nicht die sozialen Fähigkeiten der Vorgesetzten, die das Zentrum der Untersuchungen bilden. Vielmehr wer-

den i.d.R. externe Marketinginstrumente in den Bereich von unternehmensinternen Austauschbeziehungen transferiert und als Steuerungsinstrumente der Mitarbeiterführung uminterpretiert (z.B. Entlohnung der Mitarbeiter durch Preispolitik, Gestaltung des Arbeitsumfeldes durch Produktpolitik), ohne daß dabei eine nähere Betrachtung der Kompetenzen der Vorgesetzten und Mitarbeiter erfolgt. Hinsichtlich der sozialen Kompetenz als wichtigem Konstrukt der Mitarbeiterführung besteht demnach auch hier noch ein erheblicher Forschungsbedarf.

2.3. Kundenintegration in der Nachkaufphase

Ein dritter Aspekt, demzufolge soziale Kompetenz einen Einfluß auf den Unternehmenserfolg ausübt, betrifft das **Verhalten der Kunden** im Rahmen von Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen. Vor dem Hintergrund des Integrativitätskonzeptes, das den Beitrag des Kunden für den Verlauf von Transaktionen und Geschäftsbeziehungen thematisiert (vgl. Engelhardt/Freiling, 1995), kommt der Gestaltung des Potentialfaktors Kunde ein zentraler Stellenwert für den Erfolg der Transaktion bzw. die Fortführung der Geschäftsbeziehung zu. In seiner Ausweitung und gleichzeitigen Konkretisierung auf den Bereich des Dienstleistungs- und Konsumgütermarketing in Gestalt des **Co-Produzenten-Ansatzes** („customer-as-coproducer approach“, vgl. Wikström, 1992, 1996; Hansen/Hennig, 1995a) wird dabei gefordert, neben den unternehmerischen Kompetenzen auch die Kompetenzen der Kunden systematisch zu gestalten. Dabei wird die „Konsum-Kompetenz“ des Kunden in eine fachliche und eine soziale Dimension aufgespalten (vgl. Hansen/Hennig, 1996; Hennig-Thurau, 1998, S. 62 ff., 1999, S. 23 f.). Obwohl die grundsätzliche Schwierigkeit einer Beeinflussung des kundenseitigen sozialen Verhaltens gesehen wird, zeigen vereinzelte Beispiele zumindest Ansätze auf, wie eine Erhöhung der Sozialkompetenz auf Seiten der Kunden zu erreichen ist: So hat etwa der *Coca Cola*-Konzern eine Anleitung zum „richtigen“ Beschwerdeverhalten in Gestalt einer Broschüre mit dem Titel „How to Talk to a Company and get Action“ publiziert (vgl. Waldrop, 1991). Indes bleibt die Auseinandersetzung mit der sozialen Kompetenz auch im Kontext der Integrativitäts- und Konsum-Kompetenz-Forschung rudimentär.

3. Überblick über den Forschungsstand zum Konstrukt Sozialkompetenz

Die vorangehenden Ausführungen lassen erkennen, daß in der Marketingforschung gegenwärtig eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Bedeutung von Sozialkompetenz einerseits und dem diesbezüglichen Forschungsstand andererseits besteht. Da es sich bei Sozialkompetenz um eine für verschiedene Wissenschaftsbereiche relevante Größe handelt, soll dem hier angestrebten Versuch, diese Lücke ein Stück weit zu schließen, ein Überblick über bestehende Forschungsansätze und -erkenntnisse in angrenzenden Wissenschaftsfeldern vorangestellt

werden, was im übrigen dem Selbstverständnis der Marketingwissenschaft als interdisziplinärem Forschungsfeld Rechnung trägt (vgl. Hansen/Bode, 1997, S. 66 f.). Zunächst erfolgt eine Skizzierung wichtiger Forschungsansätze aus den Bereichen Sozialpsychologie und Entwicklungspsychologie, bevor die wenigen, sich jeweils auf einzelne außerdisziplinäre Überlegungen beziehenden Forschungsbeiträge innerhalb der Marketingforschung referiert werden.

3.1. Forschungsansätze außerhalb der Marketingwissenschaft

3.1.1. Überblick

Soziale Kompetenz spielt in einer Vielzahl von Lebensbereichen eine wichtige Rolle, so daß entsprechend viele wissenschaftliche Disziplinen sich dem Thema Sozialkompetenz zuwenden (vgl. Geulen, 1982b). Allerdings ist die Anzahl derjenigen Bereiche, die sich intensiv und eigenständig mit dem Themenbereich auseinandersetzen, weitaus geringer. Die wesentlichen originären Erkenntnisse der Sozialkompetenzforschung lassen sich in zwei Wissenschaftsdisziplinen orten: der **Sozialpsychologie** und der **Entwicklungspsychologie**. Zugegebenermaßen ist die Abgrenzung beider Bereiche schwierig und beide weisen Überlappungen mit anderen Disziplinen auf, so der Personalwirtschaftslehre und der Arbeitspsychologie, der Handlungspsychologie, der Soziologie sowie der Pädagogik, welche auf Ergebnisse der beiden Kernbereiche zurückgreifen und Anstöße für weitere Forschungsaktivitäten leisten.

Im folgenden sollen mit dem sozialpsychologischen Modell der sozialen Fähigkeiten von Argyle und dem entwicklungspsychologischen Konzept der Perspektivenübernahme zwei theoretische Erklärungsansätze dargestellt werden, die für den hier angestrebten Erkenntnis-transfer in den Marketingkontext vielversprechend erscheinen. Anzumerken ist noch, daß trotz einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der sozialen Kompetenz in den genannten Disziplinen an nahezu keiner Stelle eine **Konzeptualisierung** im Sinne einer Strukturierung und Modellierung von zentralen Konstruktelementen und deren Zusammenwirken erfolgt, sondern Sozialkompetenz in den meisten Fällen, wenn überhaupt, entweder nominal oder ostensiv definiert wird [2]. Folge ist eine an Beliebigkeit grenzende (und durch die Anwendungsvielfalt noch gesteigerte) Heterogenität der Begriffsauffassungen (vgl. Schuler/Barthelme, 1995, S. 115; Seyfried, 1995, S. 7; sowie Friede, 1994, der als Begründung anführt, daß der „Begriff ‚Sozialkompetenz‘ die Funktion eines Slogans erfüllt: er stellt nach außen einen Konsens zwischen den Benutzern des Slogans her und gestattet nach innen jedem, ihn inhaltlich nach seinen Vorstellungen zu füllen“ (S. 608)). Stahl berichtet entsprechend, daß es ihm nicht gelungen sei, aus 15 verschiedenen Begriffsdefinitionen zumindest **zwei** Merkmale von sozialer Kompetenz zu extrahieren, die allen gemein sind (vgl. Stahl, 1996, S. 229). *Tab. 1* gibt zum

Autor(en)	Definition/Begriffsverständnis	Zentrale Elemente, Dimensionen	Konzeptualisierung des Konstruktes	Anwendungsbereich
Argyle (1983)	„By social competence I mean the ability, the possession of the necessary skills, to produce the desired effects on other people in social situations“. Aber: „the best way of measuring social skills is to assess social effectiveness“.	Zielsetzung, Wahrnehmung, Feedback als Teile eines Modells des sozialen Verhaltens.	Ansatzweise (Aufzeigen von Zusammenhängen in Gestalt eines „social skill model“).	Allgemein, Beziehungen zwischen Menschen, wie z.B. Freundschaften, nachbarschaftliche Beziehungen.
Ebner (1992)	Soziale Handlungsfähigkeit ist „... die Fähigkeit zur Kooperation, die Fähigkeit zur Konfliktbearbeitung, allgemein die Fähigkeit zur Kommunikation und Interaktion“. Sie wird explizit abgegrenzt zur ethisch-reflexiven Handlungsfähigkeit, die „... die Bereitschaft und Fähigkeit zu verantwortungsbewußtem Handeln sich selbst und anderen gegenüber“ darstellt.	Vorwiegend motorisch-interpersonelle Fähigkeiten wie Kommunizieren, Interagieren und Kooperieren werden als zentrale Elemente sozialer Handlungsfähigkeit gesehen.	Nein.	Berufliche (Aus-)Bildung.
Faix/Laier (1989)	Soziale Kompetenz bedeutet „... das menschliche Miteinander: Das Ausmaß, in dem der Mensch fähig ist, im privaten, beruflichen und gesamtgesellschaftlichen Kontext selbständig, umsichtig und nutzbringend zu handeln“.	Konstruktion von Dimensionen sozialer Kompetenz vorrangig über Aufzählungen: (1) Umgang mit sich selbst, z.B. Aufrichtigkeit, Kritikfähigkeit, Selbststeuerung, (2) Verantwortungsbewußtsein, d.h. Werte der Gesellschaft akzeptieren, eigene Moral entwickeln und (3) Umgang mit anderen, bspw. Kooperationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Toleranz.	Nein.	Soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation der Mitarbeiter zur Umsetzung unternehmerischer Strategien.
Lenzen (1997)	Sozialkompetenz ist die „Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen und Interessenlagen, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit anderen rational und verantwortungsbewußt auseinanderzusetzen und zu verständigen“.	Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit sowie die Teamfähigkeit werden als zentrale Elemente sozialer Kompetenz verstanden.	Nein.	Sozialkompetenz im Rahmen der schulischen Ausbildung.
Münch (1984)	Im Sinne von „common sense“-Vorstellungen wird Sozialkompetenz definiert als „... Fähigkeit (und Bereitschaft) zu kritischem Denken und Handeln, zu reflektiertem, verantwortlichem und selbständigem Handeln, zur Kooperation, zur Kommunikation, zur Mobilität und Flexibilität, zu dauerndem Lernen“.	Keine konkreten Dimensionen. Elemente sozialkompetenten Verhaltens hingegen werden exemplarisch in der Definition aufgezählt.	Nein.	Im Kontext der beruflichen als auch der außerberuflichen Persönlichkeitsentwicklung.
Schuler/Barthelme (1995)	Soziale Kompetenz wird als die „Fähigkeit betrachtet, in sozialen (Interaktions-)Situations unter Berücksichtigung situationsspezifischer Anforderungen Ziele zu erreichen und Pläne zweckrationell zu realisieren“.	Zwei Komponentengruppen: solche Größen, die einen konkreten Verhaltensbezug aufweisen und aus dem Handeln direkt zu ersehen sind, so z.B. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit. Die andere Gruppe erklärt vorrangig sozialkompetentes Verhalten, wie bspw. Empathie, Durchsetzungsfähigkeit, Flexibilität.	Nein.	Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung.
Toebbe (1992)	„In formaler Unverbindlichkeit läßt sich unter sozialer Kompetenz die Fähigkeit einer Person verstehen, sich in sozialen Situationen richtig und angemessen zu verhalten, insbesondere wenn es sich um eine Interaktion mit Partnern, Kollegen, Ausbildern handelt“.	Zentrales Element sozialer Kompetenz ist hier eine Aussage über normatives Verhalten, nämlich „richtiges und angemessenes Verhalten“. Ergänzende Elemente stellen soziale Grundfertigkeiten wie z.B. Empathie, kommunikative Kompetenz sowie Rollendistanz dar.	Ursache-Wirkungsverhältnis wird herausgestellt: Sozialkompetenz wird als Schlüsselqualifikation dargestellt, die zur unternehmensseitigen Effizienzsteigerung führen kann.	Die Untersuchung von Sozialkompetenz wird hier ausschließlich im Kontext der dualen Berufsausbildung angesiedelt.

Autor(en)	Definition/Begriffsverständnis	Zentrale Elemente, Dimensionen	Konzeptualisierung des Konstruktes	Anwendungsbereich
Weissker (1991)	„Im Rahmen einer sozialen Kompetenz lernt der Auszubildende z.B. neben dem konkurrierenden auch kooperatives und koordiniertes Lernen, Arbeiten und Weiterentwickeln von anderen, mit anderen und für andere“.	Nein.	Nein.	Berufsschulpädagogik.
Wiemann (1992)	Soziale Kompetenz zeigt sich in der „... Beherrschung von sozialem Daten- und Prozeßwissen des Arbeitsplatzes und des Betriebes (Mikro- und Mesosystem)“.	Differenzierung von Datenwissen (analog zu deklarativem Wissen), d.h. Wissen über die Struktur einer betrieblichen Hierarchie, und Prozeßwissen (prozeduralem Wissen), welches das Wissen um den Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen beinhaltet.	Nein.	Berufliche Bildung.

Tab. 1: Definitive Eingrenzungen des Begriffs Sozialkompetenz außerhalb der Marketingwissenschaft

einen Überblick über die begriffliche Vielfalt und listet wichtige konzeptionelle Beiträge zur Sozialkompetenz auf, zum anderen verdeutlicht sie Unzulänglichkeiten des gegenwärtigen Forschungsstandes außerhalb der Marketingwissenschaft hinsichtlich einer systematischen definitiven Erfassung des Konstruktes.

3.1.2. Das (sozialpsychologische) Modell der sozialen Fertigkeiten von Argyle

Zentraler Gegenstand der sozialpsychologischen Forschung ist die Frage nach den Motiven, Gesetzmäßigkeiten und Determinanten sozialer Austauschbeziehungen. Unabhängig von konkreten Anwendungszusammenhängen wird dabei angestrebt, durch eine Erklärung von Austauschbeziehungen Ansatzpunkte für eine Verbesserung von deren Qualität bereitzustellen. Die soziale Kompetenz der interagierenden Personen wird in diesem Zusammenhang als eine wichtige, allerdings stark heterogen interpretierte Determinante für die Gestaltung sozialer Beziehungen angesehen.

Argyle (1967, 1972, 1983) hat einen prozessualen Modellrahmen entwickelt, der das Wirken sozialer Kompetenz und ihre Besonderheiten beschreibt („social skill model“). Ausgangspunkt seiner Arbeiten ist eine von ihm identifizierte Parallelität zwischen der Ausübung physischer (motorischer) Fähigkeiten (z.B. Verhalten beim Autofahren) und der Ausübung sozialer Fähigkeiten (z.B. Verhalten in einem Verkaufsgespräch), welche verschiedene grundsätzliche Bereiche des Handelns von Personen betrifft. Diese Analogieüberlegung relativiert Argyle jedoch insofern, als sich die soziale Kompetenz der jeweiligen Interaktionspartner bzw. ihr Einsatz in Interaktionsprozessen durch die Interaktionspartner gegenseitig beeinflusst, was Argyle als wichtige Besonderheit sozialer Fähigkeiten herausarbeitet.

Im Modell von Argyle wird davon ausgegangen, daß interagierende Personen konkrete situationsbedingte Ziele verfolgen, z.B. spezielle Informationen einzuholen oder

die Einstellung des Interaktionspartners zu verändern. Diese Ziele werden in einer „hierarchy of commands“ (Argyle, 1983, S. 57) in soziales Verhalten umgesetzt, wobei dieses Verhalten sowohl verbale als auch non-verbale Ausdrucksweisen umfaßt. „Social acts, like shaking hands, bidding at an auction sale or asking questions at a seminar“ werden von Argyle entsprechend als „signals with a shared social meaning in a given context“ (Argyle, 1983, S. 58) interpretiert. Soziales Verhalten setzt im Modell von Argyle zudem die Wahrnehmung des Verhaltens des Interaktionspartners voraus. Damit eng verbunden ist die Erfordernis der Betrachtung der Reaktion des Interaktionspartners auf das eigene Handeln und, falls notwendig, die Einleitung von Korrekturmaßnahmen („corrective action“, Argyle, 1983, S. 60). Soziale Kompetenz versteht Argyle (1983, S. 76) als Fähigkeit einer Person, die gewünschten Reaktionen von anderen Personen in sozialen Situationen zu erzielen. Sein Modell beinhaltet **vier verschiedene Komponenten** von Sozialkompetenz, die sich gegenseitig beeinflussen [3]:

- Eine Wahrnehmungskomponente, die sich zum einen auf das Sozialverhalten des Interaktionspartners, zum anderen auf das eigene Verhalten bezieht;
- eine Zielbildungskomponente, die die interaktionsbezogene Zielsetzung der Person zum Gegenstand hat;
- eine „Übersetzungskomponente“, die Wahrnehmung und Ziele der Person abstimmt und im Hinblick auf den konkreten Einsatz von Sozialtechniken transformiert;
- sowie das Instrumentarium der „sozialen Techniken“ der betrachteten Person, die als Resultat des Transformationsprozesses gestaltet und entsprechend eingesetzt werden.

Soziale Kompetenz wird insofern von Argyle als ein **komplexes Konstrukt** aufgefaßt, das eine **prozessuale Struktur** aufweist und weit über die Beschreibung von konkreten Verhaltensweisen von Personen in Inter-



aktionssituationen (wie Freundlichkeit, Aufgeschlossenheit) hinaus geht.

3.1.3. Das (entwicklungspsychologische) Konzept der Perspektivenübernahme

Mit dem Ziel, soziales Handeln zu erklären, sind insbesondere in der Entwicklungspsychologie eine große Zahl heterogener Ansätze entstanden. Neben dem rollentheoretischem Ansatz (vgl. *Parsons*, 1950) setzt sich vor allem das verhaltenswissenschaftliche Konzept der **Perspektivenübernahme** mit einer allgemeinen Struktur der (sozialen) Handlungsorientierung auseinander. In der deutschsprachigen Literatur hat das Konzept der Perspektivenübernahme erst zu Beginn der 70er Jahre Beachtung erfahren, nachdem es in der anglo-amerikanischen Forschung schon länger unter Begriffen wie „role taking“ oder „perspective taking“ diskutiert wurde (vgl. *Mead*, 1934; *Flavell/Botkin/Fry/Wright/Jarvis*, 1968). Aufbauend auf interaktionstheoretischen Ansätzen wird Perspektivenübernahme definiert als „... das Wahrnehmen des objektiv wahrnehmbaren Hintergrundes einer anderen Person ...“ (*Steins/Wicklund*, 1993, S. 234). *Schütz* (1974, S. 159) spricht von einem „Personenvertauschen“, woraufhin „... das fremde Handlungsziel als Ziel des eigenen Handelns entworfen wird ...“ und dann das eigene Handeln unter Berücksichtigung dieser Zielvorstellung erfolgt.

Eng verwandt mit dem Konzept der Perspektivenübernahme ist die Theorie der **Empathie**, welche sich vorrangig mit dem Verständnis und Einfühlungsvermögen hinsichtlich der Emotionen anderer Personen auseinandersetzt (vgl. *Steins/Wicklund*, 1993). In zahlreichen Beiträgen werden Perspektivenübernahme und Empathie hinsichtlich ihrer Dimensionalität unterschieden: Während der Perspektivenübernahme schwerpunktmäßig eine kognitive und inhaltlich konkrete Struktur zugrunde gelegt wird, welche eine vergleichsweise große zeitliche Stabilität aufweist und damit auch auf den Bereich der Handlungsorientierung ausgedehnt werden kann (vgl. *Geulen*, 1982a, S. 50 f.; *Davis*, 1983), dominieren in der Theorie der Empathie affektive Elemente, welche ein weitestgehend emotionales „Mitfühlen“ mit anderen Personen begründen, das sich auf einzelne, zeitlich eng begrenzte Situationen bezieht (vgl. *Borke*, 1982).

In der Entwicklungspsychologie wird zwischen verschiedenen Ausprägungen der Perspektivenübernahme differenziert, wobei diese Ausprägungen in einer forschungspragmatischen Interpretation auch als Dimensionen der Perspektivenübernahme aufgefaßt werden können. So bezieht sich die **visuell-räumliche** Perspektivenübernahme auf die Wahrnehmung räumlich und visuell erfassbarer Merkmale einer Fremdperspektive, was ein Ablegen des Egozentrismus voraussetzt. Die **konzeptionelle** Perspektivenübernahme, häufig auch als kognitive oder informationsbezogene Perspektivenübernahme bezeichnet, umfaßt das Verständnis für die Gesamtsituation einer anderen Person. Entscheidend für diese Sichtweise ist der

Kenntnisstand der Person; *Flavell/Botkin/Fry/Wright/Jarvis* (1968) sprechen auch vom „Paradigma der privilegierten Informationen“. Ein Hineinversetzen in eine andere Person wird demnach erst möglich, wenn die eigenen, privilegierten Informationen zurückgestellt werden, so daß „Informationsgleichheit“ besteht. Als dritte Ausprägung bzw. Dimension der Perspektivenübernahme wird die affektive Perspektivenübernahme genannt, welche das Hineinversetzen in den Gefühlszustand einer anderen Person zum Gegenstand hat. Die mit dem Empathiekonzept eng verwandte **affektive** Perspektivenübernahme wird von *Borke* (1982) bereits bei kleinen Kindern (von ca. drei Jahren an) vermutet, auch wenn sie dieses aufgrund mangelnder Ausdrucksfähigkeit nicht mitteilen können.

Da die Perspektivenübernahme in der entwicklungspsychologischen Forschung überwiegend im Hinblick auf Kinder diskutiert wird, ist für das Marketing vor allem die Frage der Gültigkeit des Konzeptes für Erwachsene von zentraler Bedeutung. Hinsichtlich einer Übertragung des Konzeptes der Perspektivenübernahme auf Erwachsene wird die grundsätzliche Gültigkeit der geschilderten Dimensionierung bestätigt, wobei jedoch hinsichtlich der kognitiven und der affektiven Dimension zwischen Erwachsenen starke inter-individuelle Unterschiede konstatiert werden.

3.2. Ansätze innerhalb der Marketingwissenschaft

In der Marketingliteratur stellt die explizite Auseinandersetzung mit Fragen der Sozialkompetenz bislang noch eine Ausnahme dar. Zum Stellenwert von Sozialkompetenz auf **Mitarbeiterseite** finden sich einzelne Forschungsarbeiten, die sich jedoch überwiegend auf das Konzept der Perspektivenübernahme konzentrieren. In seinen Beiträgen zur unternehmensseitigen Kundenorientierung versucht *Trommsdorff* (1997, 1998a) als einer der ersten Autoren, Kundenorientierung verhaltenswissenschaftlich zu erklären und zu beschreiben. Ziel seiner Untersuchungen ist es, Möglichkeiten für ein besseres „Hineinversetzen“ in den Kunden aufzuzeigen, um so im Unternehmen ein besseres Verständnis für den Kunden und dessen Bedürfnisse zu erzeugen als auch eine leistungsfähige Informationsgrundlage für ein Kundenzufriedenheitsmanagement zu besitzen. Mit der Übertragung des Konzeptes der Perspektivenübernahme möchte *Trommsdorff* (1997, S. 277) ein „wissenschaftliches Fundament“ zur Messung und zum Management von Kundenorientierung schaffen. Dennoch können die Arbeiten von *Trommsdorff* nur als ein (wenngleich äußerst wichtiger) erster Schritt in die angestrebte Richtung angesehen werden. Restriktionen erwachsen vor allem daraus, daß *Trommsdorff* ausschließlich auf sozialpsychologische Arbeiten zurückgreift, jedoch keine Modifizierung der dort referierten Ergebnisse vor dem Hintergrund der Besonderheiten des Marketingumfeldes vornimmt (vgl. zu den Problemen des interdisziplinären Forschungstransfers z.B. *Hansen/Bode*, 1997). Der Grad der Anwendbarkeit seiner Feststellungen für das Management erscheint daher

eingeschränkt. Als weiterer Vertreter des Marketing beschäftigt sich Bruhn (1997) mit den Konzepten der Perspektivenübernahme und der Empathie. Der Autor untersucht die verhaltenswissenschaftlichen Konzepte hinsichtlich ihrer Eignung als alternative Ansatzpunkte der Qualitätsmessung von Kundenkontakten. Abschließend gelangt Bruhn jedoch zu der zutreffenden Erkenntnis, daß beide Konzepte für das Marketing zwar durchaus relevant sein können, stellt aber zugleich heraus, daß dafür zunächst eine fundierte theoretische Grundlage vorliegen müsse. Erst wenn der theoretische Rahmen in einem ökonomischen Kontext bestätigt ist, könne das Marketing konkrete Meßmodelle und damit auch Handlungsempfehlungen ableiten.

Ausführungen zur Sozialkompetenz auf Seiten des Kunden finden sich in den bereits erwähnten Arbeiten von Hansen/Hennig zur Konsum-Kompetenz von Konsumenten (vgl. Hansen/Hennig, 1995b; 1996). Allerdings liegt der thematische Schwerpunkt der Forschungsanstrengungen auf der kognitiven Kompetenzkomponente, während die Sozialkompetenz als Teil der Konsum-Kompetenz des Kunden über eine definitorische Festlegung und der Skizzierung grundlegender Zusammenhänge zum Unternehmenserfolg hinaus von den Autoren nicht analysiert wird.

4. Ein integratives Modell der Sozialkompetenz aus Marketingperspektive

Die vorangehenden Ausführungen haben deutlich werden lassen, daß weder innerhalb der Marketingwissenschaft noch in angrenzenden Forschungsgebieten bisher ein umfassendes Erklärungsmodell der Sozialkompetenz existiert, das für die erläuterten Zwecke der Marketingwissenschaft hinreichend wäre. Vielmehr muß die Notwendigkeit konstatiert werden, auf der Grundlage vorhandener Partialanalysen, wie z.B. dem Konzept der Perspektivenübernahme, ein eigenes, ganzheitliches Modell zu entwickeln, das für diese Aufgabe geeignet ist. Die folgenden Ausführungen stellen einen **ersten Versuch** in diese Richtung dar, den es in zukünftigen Arbeiten weiterzuentwickeln gilt. Sozialkompetenz wird dabei als spezifische **Fähigkeit** einer Person aufgefaßt, deren Verhaltenswirksamkeit durch verschiedene Einflußgrößen determiniert wird. In Abgrenzung dazu werden anschließend solche Faktoren herausgearbeitet, die einer Überführung der Fähigkeit Sozialkompetenz in sozialkompetentes **Verhalten** im Wege stehen bzw. diese positiv verstärken können.

4.1. Sozialkompetenz als Fähigkeit

4.1.1. Definition und Skizzierung eines Modells der Sozialkompetenz

Im folgenden wird im Sinne eines weiten und zugleich problembezogenen Begriffsverständnisses davon ausgegangen, daß es sich bei Sozialkompetenz um die **Fähig-**

keit einer Person handelt, auf die Erreichung von Zielen im Rahmen von persönlichen Interaktionsprozessen positiv einzuwirken, wobei eine Zielerreichung an die Erfüllung der Bedürfnisse des Interaktionspartners gebunden ist. Bei dieser Definition sind insbesondere zwei Dinge zu beachten. Zum einen wird eine potential-, keine verhaltensbezogene Definition gewählt: Bei Sozialkompetenz handelt es sich in der hier vorgenommenen Interpretation um eine **Verhaltensdisposition**, nicht um das Verhalten selbst. Damit wird zum Ausdruck gebracht, daß die Fähigkeit Sozialkompetenz zwar eine notwendige, jedoch keine hinreichende Voraussetzung für sozialkompetentes Verhalten darstellt (vgl. zu diesem Aspekt auch Stahl, 1996, S. 229). Dazu bedarf es zusätzlich des Vorliegens weiterer, durch die Person weitgehend unbeeinflussbarer Faktoren. Der Vorteil einer solchen Sichtweise kann darin gesehen werden, daß die unterschiedlichen Ansatzpunkte für eine Steigerung von Sozialkompetenz durch Unternehmen konzeptionell verdeutlicht werden: Während die eine Gruppe von Maßnahmen (solche, die eine Steigerung der sozialkompetenten Fähigkeiten zum Gegenstand haben) einen grundlegenden und primär personenbezogenen Charakter aufweisen, betrifft die andere Gruppe von Maßnahmen (solche, die die Verhaltenswirksamkeit der sozialkompetenten Fähigkeiten zielen) in erster Linie die Gestaltung des Handlungsumfelds der Akteure. Zum anderen wird Sozialkompetenz in **beziehungsorientierter Weise wechselseitig definiert**: Unabhängig von der konkreten Formulierung eigener Ziele wird eine Zielerreichung des betrachteten Akteurs nur dann als möglich angesehen, wenn durch die vorgenommenen Aktivitäten zugleich auch die Bedürfnisse des Interaktionspartners erfüllt werden. Interaktionserfolg im Sinne eines kurzfristigen „Über-den-Tisch-Ziehens“ wird somit ausgeschlossen. Eine Verhaltensplanung, die darauf abzielt, den Interaktionspartner „auszutricksen“, wird qua definitione als **nicht sozialkompetent**, sondern vielmehr als im Widerspruch dazu stehend angesehen. „Interaktionszufriedenheit“ des Partners wird somit als Bedingung für die Zielerreichung des Akteurs und als eine wichtige Zielgröße der Sozialkompetenz-Forschung betrachtet.

In Erweiterung der geschilderten sozial- und entwicklungspsychologischen Überlegungen wird die Fähigkeit Sozialkompetenz von uns als **Resultat des abgestimmten intrapersonalen Zusammenwirkens von vier grundlegenden Elementen** verstanden, wobei diese wiederum von unterschiedlichen Variablen beeinflusst werden. In *Abb. 1* sind die relevanten Elemente der Sozialkompetenz und die Struktur ihres Zusammenwirkens sowie wichtige Einflußgrößen wiedergegeben. Sie sind Gegenstand der folgenden Ausführungen.

4.1.2. Elemente sozialer Kompetenz und ihr Zusammenwirken

Die soziale Kompetenz eines Mitarbeiters bzw. eines Konsumenten umfaßt in unserem Modell folgende **Elemente**, die untereinander auf komplexe Weise zusam-

einer Veränderung des sozialen Handelns aller Beteiligten (vgl. *Lehmann*, 1995, S. 33).

③ die systematische **Planung** von Interaktionszielen, -strategien und des koordinierten Einsatzes des Interaktionspools als reflexives Element der Sozialkompetenz. Hierbei handelt es um die „Schaltzentrale“ der Sozialkompetenz, deren Aufgabe es ist, im Sinne eines „inneren Kompetenzmanagers“ die drei Planungsobjekte (Ziele, Strategien, Instrumente) inhaltlich auszugestalten. Neben der Güte der einzelnen Planungsobjekte im Sinne ihrer Situationsadäquanz kommt vor allem dem Ausmaß der Integrativität aller drei Elemente eine Schlüsselrolle zu: Ein hohes Maß an Sozialkompetenz wird nur dann als möglich angesehen, wenn Interaktionsziele (z.B. den Kunden von der Vorteilhaftigkeit eines Produktes in Kenntnis setzen), Interaktionsstrategien (z.B. aktive Argumentation) und die Planung des Instrumenteneinsatzes (z.B. ruhige, aber bestimmte Sprache) abgestimmt zum Einsatz gelangen (vgl. analog *Becker*, 1998, S. 4 f.).

④ ein **Stimmungsmanagement**, das die bewußte Steuerung und Kontrolle der kurzfristigen Stimmung des Mitarbeiters zum Gegenstand hat. Unter Stimmung soll mit *Schwarz* (1987, S. 2) die „momentane, subjektiv erfahrene Befindlichkeit“ einer Person verstanden werden, wobei diese sich insbesondere durch ihre Ungerichtetheit auszeichnet: Stimmungen unterscheiden sich von anderen emotionalen Zuständen (wie Emotionen und Motiven) dadurch, daß sie nicht auf ein Objekt bezogen sind, sondern vielmehr ungerichtet das gesamte Handlungsfeld des Akteurs „einfärben“.

Wie angedeutet, stellt die gewählte Modellierung des Konstruktes Sozialkompetenz keine isolierte und „geschichtslose“ Entwicklung dar, sondern **integriert wesentliche Erkenntnisse der zuvor geschilderten Theorieansätze**. Die hier gewählte Grundkonzeption von Sozialkompetenz als komplexem Prozeßkonstrukt entspricht den **Ausführungen von Argyle**, so daß unser Modell auch als eine konzeptionelle Weiterentwicklung von dessen Überlegungen aufgefaßt werden kann. Soziales Handeln wird entsprechend auch von uns als Ergebnis eines **mehrstufigen, kognitiv gesteuerten Gestaltungsprozesses** interpretiert, welcher eine Zielformulierung des Handelnden sowie die Transformation des Ziels in Verhalten vorsieht. Das Planungselement unseres Modells greift diese Überlegung auf und erweitert sie u.a. um eine Strategieperspektive. Parallelen gibt es darüber hinaus bei dem Potentialelement des Modells, das auf die „sozialen Techniken“ bei *Argyle* verweist (vgl. z.B. *Argyle*, 1983, S. 30 ff.), sowie in der Berücksichtigung der interaktiven Ausrichtung sozialer Kompetenz. Das entwicklungspsychologische Konzept der **Perspektivenübernahme** findet in dem Modell insbesondere an drei Stellen Berücksichtigung:

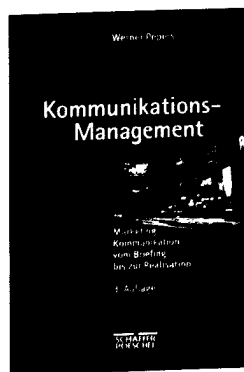
- In Gestalt der **Beurteilung des Interaktionspartners** (Feld 2c in *Abb. 1*). Die kognitive Bewertung und Verarbeitung von subjektiv wahrgenommenen Informatio-

MARKETING

Erfolgreiche Marketing- Kommunikation

Das Praktiker-Handbuch jetzt in Neuauflage!

Werner Pepels
**Kommunikations-
Management**
Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation
3., überarb. u. erw. Aufl.
1999. 941 S. Geb.,
DM 98,-/öS 715,-/sFr 89,-
ISBN 3-7910-1503-6



Dieses Buch stellt die verschiedenen Aspekte der Marketing-Kommunikation kompetent und umfassend dar. Der Autor beschreibt die Kommunikationsvoraussetzungen, definiert die Briefing- und Konzeptelemente und entwirft die Mediaplanung für klassische sowie nicht-klassische Werbemittel. Außerdem: Abschnitte zum optimalen Kommunikations-Mix und zu Spezialaspekten der Werbung. Das Praktiker-Handbuch wurde für die 3. Auflage sorgfältig überarbeitet. Es berücksichtigt die aktuellen Trends in der Werbewirtschaft. Zahlreiche neue Beispiele und Abbildungen verstärken den Praxisbezug.

**SCHAFFER
POESCHEL**

Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht

Postfach 10 32 41 · 70028 Stuttgart
Tel. (07 11) 21 94-0 · Fax -119
schmid@schaeffer-poeschel.de
<http://www.schaeffer-poeschel.de>

nen (z.B. der Tatsache, daß der Interaktionspartner von dem zuvor erworbenen Produkt enttäuscht ist) muß auf der Grundlage einer Übernahme der Perspektive des Partners erfolgen: So gilt es zu folgern, daß der Interaktionspartner in diesem Fall eine kulante Lösung erwartet und keine Schuldzuweisung (z.B. „den Pullover haben Sie falsch gewaschen“). Kundenseitig wird ein ergebnisorientiertes Qualitätsurteil getroffen, auf das es das eigene mitarbeiterseitige Verhalten abzustimmen gilt. Hier ist vor allem die konzeptionelle, aber auch die affektive Dimension der Perspektivenübernahme angesprochen.

- In Gestalt der **Wahrnehmung und Beurteilung eines spezifischen Situationsumfeldes** (2a). Um sozialkompetent handeln zu können, bedarf es auch für das Element der Situationswahrnehmung und -beurteilung einer Perspektivenübernahme. Dabei steht die räumlich-visuelle Perspektivenübernahme im Zentrum: Im geschilderten Fall sollte der Mitarbeiter z.B. erkennen, daß der (enttäuschte) Interaktionspartner textlastige Schilder, die auf eine zentrale Kundenreklamationsabteilung hinweisen, u.U. nicht wahrnimmt und in der Folge über die (von ihm subjektiv empfundene) mangelnde Entscheidungskompetenz des Mitarbeiters verärgert ist.
- In Gestalt der Entwicklung eines **konzeptionellen Entwurfes** einer eigenen, auf die Bedürfnisse des Partners abgestimmten Verhaltensorientierung gegenüber dem sozialen Partner (3). Das Managementelement der Sozialkompetenz stellt besondere Anforderungen an das konzeptionelle Element der Perspektivenübernahme, indem der Mitarbeiter die erfolgten Wahrnehmungen und Beurteilungen in solche Planungen transformiert, die zur Erfüllung der Bedürfnisse des Interaktionspartners beitragen. Hierzu ist ein „Sich-Hineinversetzen“ in die Denkweise des Partners unverzichtbar.

Die Perspektivenübernahme stellt insofern kein eigenständiges Element des geschilderten Sozialkompetenz-Modells dar, sondern verkörpert vielmehr eine **personenseitige Schlüsselqualifikation**, die sozialkompetente Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Planungsvorgänge erst ermöglicht.

4.1.3. Einflußgrößen der Elemente von Sozialkompetenz

Die im Modell enthaltenen Elemente sozialer Kompetenz werden durch verschiedene Einflußgrößen gesteuert, wobei wir der Persönlichkeit der handelnden Person, ihrer Lernmotivation sowie ihrer Einstellung zur ausgeübten Tätigkeit bzw. Interaktionsform eine zentrale Bedeutung beimessen, die nachfolgend erläutert werden soll.

Die Persönlichkeit. Eine wesentliche inhaltsbezogene Erkenntnis der Persönlichkeitsforschung stellt das sog. „Fünf-Faktoren-Modell“ dar (vgl. *Goldberg*, 1990; *McCrae/Costa*, 1987). Diesem Ansatz zufolge lassen sich fünf wichtige Persönlichkeitsfaktoren („Big Five“) unter-

scheiden (vgl. *Schuler/Barthelme*, 1995, S. 90): Extraversion (bzw. Intraversion), emotionale Stabilität (bzw. Neurotizismus), Verträglichkeit (bzw. Unverträglichkeit), Gewissenhaftigkeit (bzw. Unzuverlässigkeit) und Intellekt/Kulturorientierung. Zwischen diesen Persönlichkeitsfaktoren und dem Konstrukt der Sozialkompetenz können Kausalzusammenhänge postuliert werden, die für einzelne Aspekte sozialer Kompetenz in empirischen Studien bestätigt wurden [5]. So verweisen *Schuler/Barthelme* (1995) u.a. auf einen negativen Einfluß von Neurotizismus auf das Initiieren von Interaktionen sowie einen positiven Einfluß von Extraversion auf sozialkompetente Fähigkeiten wie z.B. Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Der im Modell konzeptualisierte kognitive Charakter von Sozialkompetenz wird durch Studien gestützt, die insbesondere der Intelligenz einer Person einen hohen Stellenwert für deren Sozialkompetenz zuweisen (vgl. *Scholz/Schuler*, 1993).

Die Lernmotivation. Die individuelle Lernmotivation eines Mitarbeiters als „Einsicht in die Selbstverantwortung, aktuelle Potentiale durch Aneignung von Wissen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu ergänzen“ (vgl. *deGrave*, 1991, S. 140), ist in unserem Modell unmittelbare Voraussetzung für den Erwerb von sozialer Kompetenz. Besitzt ein Mitarbeiter eine hohe Lernmotivation, so wird er bemüht sein, verbale Fähigkeiten wie z.B. Rhetorik oder Intonation und nonverbale Fähigkeiten (Körperhaltung, Gesichtsausdruck etc.) zu erlernen bzw. zu verbessern. Erkenntnisse der Personalentwicklung zeigen, daß der Antrieb zum Lernen nicht immer von den Mitarbeitern selbst kommt bzw. nicht mit den unternehmensseitig erwünschten Inhalten und Ausrichtungen übereinstimmt. In solchen Fällen kann ein Unternehmen die erwünschte Lernmotivation vor allem über eine positive Stimulierung von Anstrengungs- und Konsequenzenerwartungen des Mitarbeiters fördern (vgl. *Neuberger*, 1991, S. 310).

Die Einstellung zur Tätigkeit/Interaktion. Im Hinblick auf die Entwicklung von Sozialkompetenz kann davon ausgegangen werden, daß die Einstellung (als „Zustand einer gelernten und relativ dauerhaften Bereitschaft, in einer entsprechenden Situation gegenüber dem betreffenden Objekt regelmäßig mehr oder weniger stark positiv bzw. negativ zu reagieren“; *Trommsdorff*, 1998b, S. 143) eines Mitarbeiters hinsichtlich der Dienstleistungstätigkeit an sich auf alle Elemente der Sozialkompetenz maßgeblichen Einfluß ausübt. Setzt ein Mitarbeiter seine Tätigkeit im Dienstleistungsbereich mit „dienen“ gleich und beurteilt er diese Tätigkeit als sozial herabwürdigend, so wird diese Einstellung zur Tätigkeit deutlich seine Bereitschaft verringern, die Sichtweise eines Kunden zu übernehmen. Dies hat aufgrund der geschilderten Zusammenhänge wiederum eine unmittelbare Auswirkung auf Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Planungsprozesse und verhindert die Entstehung von Sozialkompetenz. Folglich besteht auch ein enger Zusammenhang zwischen der Einstellung des Mitarbeiters zur Tätigkeit und seiner Lernmotivation.

4.2. Sozialkompetentes Verhalten

Personen, die über ein hohes Maß an Sozialkompetenz verfügen, verhalten sich in Interaktionssituationen nicht notwendigerweise auch sozialkompetent („Fähigkeit-Verhaltens-Gap“). Nachfolgend sollen mit dem situativen Umfeld, dem Handlungsspektrum, der Handlungsmotivation, den Stimmungen und der interaktionspartnerbezogenen Einstellung wesentliche intervenierende Variablen vorgestellt werden, deren Auftreten und Intensität das Ausmaß der **Verhaltenswirksamkeit** vorhandener sozialkompetenter Fähigkeiten determiniert. Die genannten Variablen und ihre Wirkungen sind in *Abb. 2* systematisiert.

Das Situationsumfeld. Das eine Interaktion umspannende situative Umfeld, welches maßgeblich die Verhaltenswirksamkeit vorhandener Sozialkompetenz beeinflusst, ist teilweise durch das Unternehmen gestaltbar (= Arbeitsumfeld), teilweise aber auch nicht gestaltbar (= weiteres Umfeld). Als **weiteres Umfeld** sozialen Handelns werden in unserem Modell zum einen die jeweiligen objektiven Gegebenheiten wie z.B. Kundenanzahl, Wochentag oder Wetter verstanden (Merkmale der äußeren Situation) [6]. Daneben ist aber zum anderen auch die sog. **soziale Situation** von Bedeutung, welche „... das Sinnverständnis der Beteiligten von den relevanten aktuellen Gegebenheiten, insbesondere von sich selbst und den anderen bzw. von ihren Rollen sowie von der Art ihrer zu entwickelnden Interaktion ...“ bezeichnet (*Geulen, 1982a, S. 58*). Innerhalb einer gegebenen äußeren Situation sind sowohl für den Kunden als auch den Mitarbeiter jeweils verschie-

dene Rollensysteme möglich: So möchte beispielsweise der Kunde „über etwas verhandeln“ oder „sich beschweren“, der Mitarbeiter z.B. „jemanden auf den Arm nehmen“ oder „Störungen vermeiden“. Die Verhaltenswirksamkeit der Sozialkompetenz einer Person wird dadurch insofern beeinflusst, als daß sie nur dann auf den Interaktionspartner wirkt und effektiv sein kann, wenn ein Konsens zwischen den Beteiligten über die jeweilige Rollendefinition herrscht, d.h. wenn sich sowohl Kunde als auch Mitarbeiter über die zu spielenden Rollen im klaren sind. Das **Arbeitsumfeld** umfaßt alle Aspekte, welche den „normalen“ Arbeitsalltag der Mitarbeiter bestimmen, d.h. die Ausstattung der Arbeits- bzw. Ladenräume, die Öffnungszeiten sowie die Arbeitsabläufe. Die Gestaltung des Arbeitsumfeldes beeinflusst die Verhaltenswirksamkeit der Sozialkompetenz dabei in psychologischer (z.B. Wohlfühlen durch Farbgestaltung, moderne Ausstattung), körperlicher (z.B. Rückenschmerzen durch nicht-ergonomische Bestuhlung) und funktionaler Hinsicht (z.B. trennende Glasscheiben, die die Akustik verschlechtern).

Das Handlungsspektrum. Die Realisierung von Sozialkompetenz wird auch durch den Verhaltensspielraum beeinflusst, den ein Mitarbeiter besitzt. Dieser Verhaltensspielraum wird in Kundenkontaktsituationen durch Verhaltensvorschriften seitens der Führungsebene mehr oder weniger stark eingeschränkt. Das Ausmaß der Entscheidungsfreiheit eines Mitarbeiters steht dabei in enger Verbindung zum viel diskutierten Konzept des Empowerment, welches „... refers to a situation in which the manager gives employees the discretion to make day-to-

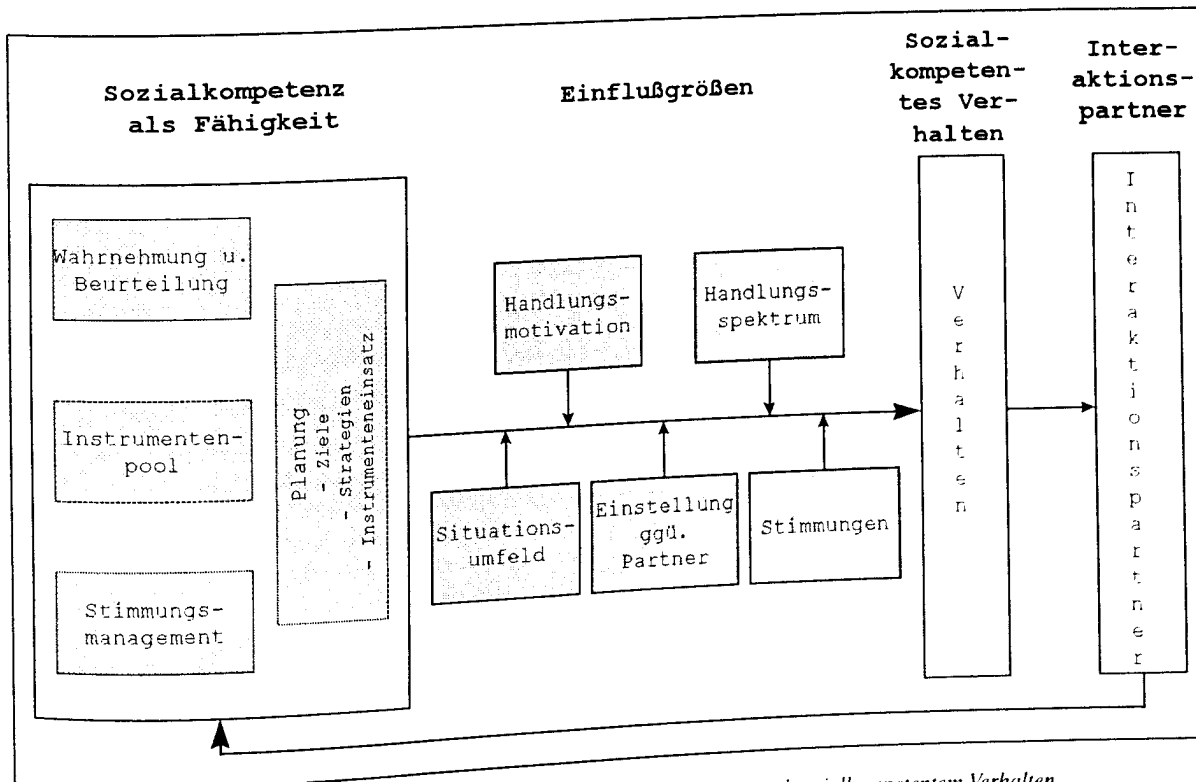


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Sozialkompetenz als Fähigkeit und sozialkompetentem Verhalten

day decisions about job-related activities“ (Bowen/Lawler, 1992). Untersuchungen im Bereich des Dienstleistungsmarketing haben gezeigt, daß Kundenkontaktmitarbeiter ein Mindestmaß an Eigenverantwortung benötigen, um flexibel auf individuelle Kundenwünsche zu reagieren (vgl. z.B. Hartline/Ferrell, 1996; Conger/Kanungo, 1988). Diese Erkenntnis schließt die Realisierung sozialkompetenter Potentiale ein: Nur wenn einem Mitarbeiter ein gewisser Handlungsspielraum im Hinblick auf das Verhalten gegenüber Kunden zugebilligt wird, kann er den spezifischen Wünschen des Kunden entsprechend sozialkompetent tätig werden. Hat der Mitarbeiter vom Unternehmen hingegen ein statisch festgelegtes Verhaltensschema an die Hand bekommen (z.B. Kunden immer mit dem gleichen Satz zu begrüßen und zu verabschieden), so ist die Möglichkeit zur Umsetzung von Sozialkompetenz in entsprechendes Verhalten stark eingeschränkt.

Die Handlungsmotivation. Während die Lernmotivation auf das Ausmaß des Erwerbs von Sozialkompetenz einwirkt, nimmt die Handlungsmotivation Einfluß auf die Verhaltenswirksamkeit der vorhandenen Sozialkompetenz. Die Handlungsmotivation kann dabei als zentrale Störvariable im Hinblick auf die Realisierung sozialkompetenter Fähigkeiten angesehen werden. Besäße das Unternehmen Kenntnis darüber, welche Motive einen Mitarbeiter veranlassen, in der Interaktion mit Kunden die eigene Sozialkompetenz zu aktivieren, so hätte es einen Schlüssel zur Realisierung des sozialkompetenten Potentials der Mitarbeiter in der Hand. Zugleich verdeutlicht die Handlungsmotivation den Charakter von Sozialkompetenz als innere Verhaltensdisposition.

Die Stimmungen. Mitarbeiter (wie auch Kunden) unterliegen im Laufe eines Tages verschiedenen Stimmungen. Diese üben zum einen Einfluß auf die Wahrnehmung einer Person aus, indem sie bestimmte Aspekte hervortreten lassen und andere in den Hintergrund rücken. Zum anderen steuert die Stimmung eines Mitarbeiters auch dessen emotionale Ausrichtung gegenüber anderen Objekten (z.B. dem Interaktionspartner, der Dienstleistungserbringung) und trägt zum Aufbau negativer/positiver Emotionen oder Motivationen bei. Eine mitarbeiterseitige negative Stimmung kann folglich dazu beitragen, daß eine vom Kunden geäußerte Beschwerde als persönliche Kritik aufgenommen und entsprechend das vorhandene Potential an Sozialkompetenz suboptimal eingesetzt bzw. gänzlich unterdrückt wird. Eine negative Stimmung des Konsumenten erschwert den Vorgang der Perspektivübernahme auf seiten des Mitarbeiters und fördert den Aufbau negativer Einstellungen gegenüber dem Interaktionspartner, was jeweils der Ausübung sozialkompetenten Verhaltens abträglich ist.

Einstellung gegenüber dem Interaktionspartner. Die Aktualisierung sozialkompetenter Fähigkeiten wird überdies von der Einstellung der Person gegenüber dem Interaktionspartner beeinflusst. So können z.B. negative mitarbeiterseitige Einstellungen in bezug auf gesellschaftliche Minderheiten wie Punks, Homosexuelle, Ausländer

dazu führen, daß ein gegenüber der Dienstleistungserbringung grundsätzlich positiv eingestellter Mitarbeiter sozial inkompetent reagiert und durch „Zurückhaltung“ seiner Fähigkeiten (z.B. Kommunikationsvermögen) nicht der Erwartung des Kunden entspricht.

Schließlich soll noch auf die **grundlegende Rolle des Interaktionspartners** für die Realisierung von Sozialkompetenz hingewiesen werden, die bereits an verschiedenen Stellen angesprochen wurde. Der Interaktionspartner beeinflusst die Verhaltenswirksamkeit sozialkompetenter Fähigkeiten zum einen durch seine Person (siehe die voranstehenden Ausführungen). Zum anderen ist auch seine Einstellung sowohl zur Dienstleistung als auch gegenüber dem Mitarbeiter für das Ausmaß an realisierter Sozialkompetenz von Bedeutung: Fühlt der Kunde sich als „Monarch“ und benimmt sich despotisch, verringert das sowohl seine Bereitschaft als auch die des Mitarbeiters zur Rollenübernahme und zur Realisierung von Sozialkompetenz. Gleiches gilt für die Einstellung des Interaktionspartners gegenüber dem Mitarbeiter, wenn dieser aus bestimmten Gründen (z.B. geringes Alter eines Verkäufers) nicht akzeptiert wird.

5. Konsequenzen für das Marketing und weiterer Forschungsbedarf

Das Konstrukt der Sozialkompetenz ist, wie gezeigt wurde, für das Marketing in vielerlei Hinsicht von Bedeutung. Gegenstand der vorangehenden Ausführungen war die Skizzierung eines konzeptionellen Modells der Sozialkompetenz, welches einen Einblick in verschiedene Elemente und Einflußgrößen sozialkompetenter Fähigkeiten und eines sozialkompetenten Verhaltens von Mitarbeitern ebenso wie von Kunden leisten sollte. An die geschilderten Erkenntnisse schließen sich unmittelbar weiterführende Fragen an, die im folgenden vor dem Hintergrund eines praktischen Umgangs mit Sozialkompetenz in (Dienstleistungs-)Unternehmen als auch im Hinblick auf die Ressourcenallokation weiterer Forschungsaktivitäten illustriert werden sollen.

Von grundlegender Bedeutung ist zunächst die Frage, **ob und wie soziale Kompetenz im Erwachsenenalter noch erlernt bzw. verbessert** werden kann. Zu dieser Thematik gibt es eine breite Diskussion, in der einige Wissenschaftler das Konstrukt Sozialkompetenz ganzheitlich sehen und von einer Erlernbarkeit desselben im Erwachsenenalter ausgehen (vgl. z.B. Volk, 1988, S. 222 ff.). Andere Autoren bezweifeln hingegen eine solche spätere Erlernbarkeit von Sozialkompetenz. Da sie der Auffassung sind, Sozialkompetenz werde bereits in der Kindheit geprägt, befürworten sie eine Verbesserung des Bewußtseins über das eigene Verhalten, um so eine gezieltere Steuerung sozialen Verhaltens zu erlangen (vgl. z.B. Sunter, 1997, S. 36). In diesem Sinne zielt der Trainingsansatz von Schuler/Barthelme (1995, S. 108 ff.) auf eine Veränderung des Bewußtseins in Hinblick auf soziales Verhalten ab, wobei an unterschiedlichen Aspekten der

Sozialkompetenz angeknüpft werden soll. Als Kernproblem konstatieren die Autoren jedoch, daß es „bislang noch kein etabliertes, theoretisch abgeleitetes und empirisch geprüftes Strukturkonzept der sozialen (interpersonalen) Kompetenz [gibt] und damit auch kein bewährtes Trainingsmodell“ (S. 110). Da der hier vorliegende Beitrag den Vorschlag für ein solches (wenn auch nicht empirisch getestetes) Modell beinhaltet, erscheint eine Konkretisierung der bislang recht abstrakt gebliebenen Ausführungen zum Training von Sozialkompetenz zumindest in Ansätzen möglich.

Bei dem hier vorgestellten Modell von Sozialkompetenz bieten sich die verschiedenen Elemente und Einflußgrößen als Ansatzpunkte zur Steigerung sozialer Kompetenz an. Zum einen kann es im Rahmen kompetenzsteigernder Maßnahmen darum gehen, eine sensibilisiertere **Wahrnehmungs-/Beurteilungsfähigkeit** sowie eine **erhöhte Planungskompetenz** zu erreichen. Beide Elemente sozialer Kompetenz könnten vor allem auf Seiten der Mitarbeiter anhand von Rollenspielen im Rahmen eines „didactic-experiential-training-approach“ signifikant gefördert werden (vgl. Volk, 1988, S. 228). Zum anderen erscheint eine Erweiterung des **verbalen** sowie des **non-verbalen Instrumentenpools** der Mitarbeiter sinnvoll. Besonders der Einsatz von audio-visuellen Trainingstechniken (z.B. Video) kann helfen, die Sprache, die Mimik und die Körperhaltung von Mitarbeitern in Interaktionssituationen kontrolliert und effektiv einzusetzen. Eine abgestimmte Steigerung der Sozialkompetenz in beiden Bereichen ist unseres Erachtens weitaus fruchtbarer als die gegenwärtig dominante Vermittlung von „Standardlösungen“ im Sinne von situationsinvarianten Verhaltensanweisungen (Wann ist was wie zu sagen? Wann muß gelächelt werden?). Da das hieraus resultierende verbale und nonverbale Verhalten seinen Ursprung nicht in der interaktionsbezogenen Wahrnehmung, Bewertung und strategisch geplanten Umsetzung besitzt, sondern „vorab standardisiert gefertigt“ wurde, mutet es häufig mechanisch an. Dennoch existieren Interaktionssituationen, bei denen ein solches „mechanisches“ Verhalten ausreichen kann, etwa wenn die Gruppe der Interaktionspartner nur gering involviert ist und deren interaktionsbezogene Bedürfnisse weitgehend homogen und entsprechend vorhersagbar sind (wovon z.B. in Teilen der Fast-Food-Gastronomie ausgegangen werden kann).

Hinsichtlich einer positiven, d.h. sozialkompetenzsteigernden Beeinflussung der Größen **Lernmotivation** und **tätigkeitsbezogene Einstellung** existieren besonders in der Personallehre zahlreiche Ansätze, die grundsätzlich geeignet erscheinen, zur Zielerreichung beizutragen (z.B. Führungsmodelle, Lohn- und Beförderungssysteme). Dennoch bedarf es auch zu diesem Aspekt noch weitergehender Forschungsarbeit, da die bereits existierenden Ansätze bislang nur unzureichend vor dem speziellen Hintergrund der Sozialkompetenz analysiert wurden. Ergänzend kann das Wissen über den Einfluß der **Persönlichkeit** auf das Ausmaß von Sozialkompetenz u.a. dazu genutzt werden, im Rahmen der Personalauswahl zu tref-

fende Entscheidungen zu unterstützen. So kann ein Unternehmen bspw. über Persönlichkeitstests nachdenken, wenn von Anfang an bestimmte sozialkompetenzförderliche Persönlichkeitsmerkmale bei den Mitarbeitern gesucht werden. Allerdings ist zuvor eine Validierung der postulierten Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Sozialkompetenz notwendig.

Die im Zusammenhang mit der Handlungswirksamkeit vorhandener Sozialkompetenz dargestellten intervenierenden Variablen stellen ebenfalls Herausforderungen für ein integriertes Personal- und Marketingmanagement dar. Neben einer sozialkompetenzförderlichen Gestaltung des **Umfeldes** und der **formalen Mitarbeiterkompetenzen** kommt insbesondere einem **abgestimmten Stimmungsmanagement** eine wichtige Funktion zu. In der anwendungsbezogenen Stimmungsforschung (vgl. Silberer/Jaeckel, 1996) finden sich u.a. Vorschläge für eine spezielle Gestaltung des räumlichen Interaktionsumfeldes (z.B. Verkaufsbereich eines Handelsunternehmens), etwa durch Dekorationen, den Einsatz von Musik und die Herstellung eines positiven „Raumklimas“ (Frische, Geruch der Luft). Darüber hinaus sind noch zahlreiche andere Ansatzpunkte vorhanden, die zu einer Verbesserung der Stimmung beitragen und die Realisierung vorhandener Kompetenzpotentiale fördern können (z.B. auf Mitarbeiterseite eine leistungsfähige Unternehmenslogistik und eine abgestimmte Personalpolitik, auf Kundenseite eine Ausweitung der Öffnungszeiten). Mit letztgenannten Aspekten ist zugleich eine **Beeinflussung der (äußeren) Situation** der Interaktion als extrapersonalem Rahmenfaktor der Sozialkompetenz verbunden.

Weiterer Forschungsbedarf wird insbesondere deutlich, wenn man an die für ein Trainingskonzept zur Steigerung von Sozialkompetenz benötigten **Informationen** denkt. Sowohl zur Feststellung des Status-Quo an sozialer Kompetenz (Ist-Analyse) als auch zur Zielfestsetzung (Soll-Vorgabe) sowie für einen Abgleich beider Größen (Soll-Ist-Vergleich) im Sinne eines Sozialkompetenz-Controlling werden empirische Meßergebnisse benötigt. Voraussetzung dafür ist ein valides **Meßmodell** zur Ermittlung der jeweils vorhandenen Sozialkompetenz, welches es aus dem hier skizzierten Modell abzuleiten gilt und das modernen wissenschaftlichen Anforderungen zu entsprechen hat (vgl. Homburg/Giering, 1996; Churchill, 1979).

Anmerkungen

- [1] Dieser Kontakt kann in Abhängigkeit vom Ausmaß der Personalintensität der Dienstleistung unterschiedlich intensiv ausfallen (vgl. dazu Korpiun, 1998).
- [2] Nominale Definitionen beschreiben ein Konstrukt durch eine Aufzählung von zugehörigen Eigenschaften (vgl. z.B. die Arbeit von Faix/Laier, 1991), während ostensive Definitionen die Konstruktverwendung unter Zuhilfenahme von Beispielen illustrieren (vgl. z.B. Gebert, 1985).
- [3] Die nachfolgend geschilderten Komponenten werden von Argyle selbst zwar bei der Schilderung seines Modells genannt, aber nicht explizit als Konstruktbestandteile herausgearbeitet.

- [4] Zum Zwecke der besseren Lesbarkeit wird im folgenden jeweils von „dem Mitarbeiter“ als sozialkompetent handelnder Person gesprochen. Den Ausführungen in Kapitel 2 entsprechend kann es sich dabei ebenso um den Vorgesetzten (Kontext des Internen Marketing) als auch um den Kunden (Kontext der Konsum-Kompetenz) handeln.
- [5] Wobei an dieser Stelle natürlich wiederum das Problem der Konzeptualisierung und Operationalisierung von Sozialkompetenz in den zitierten Untersuchungen zu thematisieren wäre. Dem frühen Forschungsstand entsprechend sollen die Ergebnisse insofern nur als Hinweise auf die Gültigkeit der unterstellten Einflüsse, nicht als deren „Beweis“ aufgefaßt werden.
- [6] Die Merkmale der äußeren Situation beeinflussen die Intensität sozialkompetenten Verhaltens, wenn man z.B. bedenkt, daß überwiegend freundliche Kunden, die eine längere Wartezeit in Kauf nehmen müssen, häufig unfreundlicher reagieren als „stressfreie“ Kunden; gleiches gilt für Mitarbeiter und deren jeweilige Arbeitsbelastung als situative Variable.

Literaturverzeichnis

- Argyle, M. (1967): *The Psychology of Interpersonal Behavior*, Harmondsworth 1967.
- Argyle, M. (1972): *Soziale Interaktion*, Köln 1972.
- Argyle, M. (1983): *The Psychology of Interpersonal Behavior*, 4. Aufl., Harmondsworth 1983.
- Bänsch, A. (1995): König Kunde — nur im Märchen?, in: *absatzwirtschaft*, 38. Jg., 1995, Sondernummer Oktober, S. 72–81.
- Becker, J. (1998): *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements*, 6. Aufl., München 1998.
- Bitner, M.J.; Booms, B.H.; Tetreault, M.S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1990, January, S. 71–84.
- Bolten, S.; Sauermann, K.; Hanser, P. (1997): Manager von der Uni?, in: *absatzwirtschaft*, 40. Jg., 1997, Heft 8, S. 28–37.
- Borke, H. (1982): Interpersonelle Wahrnehmung bei kleinen Kindern. Egozentrismus oder Empathie?, in: Geulen, D. (Hrsg.): *Perspektivenübernahme und soziales Handeln. Texte zur sozial-kognitiven Entwicklung*, Frankfurt a.M. 1982, S. 109–120.
- Bowen, D.E.; Lawler III, E.E. (1992): The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, in: *Sloan Management Review*, Vol. 33, 1992, Spring, pp. 31–39.
- Bruhn, M. (1997): Erfassung der Dienstleistungsqualität bei Unternehmen mit gleichzeitig direktem und indirektem Kundenkontakt. Ansätze einer spieltheoretischen Multiattributmessung, in: Bruhn, M.; Steffenhagen, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven*. Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 57–83.
- Churchill, G.A. Jr. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, 1979, February, pp. 64–73.
- Conger, J.A.; Kanungo, R.N. (1988): The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, in: *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988, August, pp. 254–260.
- Czepiel, J.A.; Solomon, M.R.; Surprenant, C.F. (1985): Achieving Internal Integration in Service Organizations: Five Propositions, in: Czepiel, J.A.; Solomon, M.R.; Surprenant, C.F. (Eds.): *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington 1985, pp. 5–7.
- Davis, M.H. (1983): Measuring Individual Differences in Empathy. Evidence for a Multidimensional Approach, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 44, 1983, No. 3, pp. 635–653.
- o.V. (1994): Mehr Sozialkompetenz, in: *Der Volks- und Betriebswirt*, 64. Jg., 1994, Heft 6, S. 31–33.
- Drumm, H.J. (1989): *Personalwirtschaftslehre*, Heidelberg 1989.
- Engelhardt, W.H.; Freiling, J. (1995): Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung, in: *Marketing · ZFP*, 17. Jg., 1995, Heft 1, S. 37–43.
- Faix, W.G.; Laier, A. (1991): *Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg*, Wiesbaden 1991.
- Flavell, J.; Botkin, P.T.; Fry, C.L.; Wright, J.W.; Jarvis, P.E. (1968): *The Development of Role-taking and Communication Skills in Children*, New York 1968.
- Friede, C.K. (1994): Sozialkompetenz als Ziel der Berufserziehung: begriffsanalytisch betrachtet, in: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 40. Jg., 1994, Heft 6, S. 606–625.
- Gebert, D. (1985): Entwicklung von Sozialkompetenz durch Kooperation und Kommunikationstraining, in: Sonntag, K.H. (Hrsg.): *Neue Produktionstechniken und qualifizierte Arbeit*, Köln 1985, S. 195–208.
- George, W.R.; Grönroos, C. (1991): Developing Customer-Conscious Employees at Every Level: Internal Marketing, in: Congram, C.A.; Friedman, M.L. (Eds.): *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, wiederabgedruckt in und hier zitiert nach: Bruhn, M. (Hrsg.): *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung*, Wiesbaden 1991, S. 63–86.
- Geulen, D. (1982a): Soziales Handeln und Perspektivenübernahme, in: Geulen, D. (Hrsg.): *Perspektivenübernahme und soziales Handeln: Texte zur sozial-kognitiven Entwicklung*, Frankfurt a.M. 1982, S. 24–72.
- Geulen, D. (1982b): Zu diesem Band, in: Geulen, D. (Hrsg.): *Perspektivenübernahme und soziales Handeln: Texte zur sozial-kognitiven Entwicklung*, Frankfurt a.M. 1982, S. 11–23.
- Gierl, H.; Helbich, G. (1997): Die Kompetenz des Bankberaters, in: *Die Bank*, 37. Jg., 1997, Heft 9, S. 540–544.
- Goldberg, L.R. (1990): An Alternative „Description of Personality“: The Big-five Factor Structure, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, 1990, No. 6, pp. 1216–1229.
- Hansen, U.; Bode, M. (1997): Blinde Flecken der Marketingwissenschaft — Das Problemfeld der „4 Gs“, in: Bruhn, M.; Steffenhagen, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven*. Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 57–83.
- Hansen, U.; Hennig, Th. (1995a): Der Co-Produzenten-Ansatz im Konsumgütermarketing, Darstellung und Implikationen einer Neuformulierung der Konsumentenrolle, in: Hansen, U. (Hrsg.): *Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik*, Stuttgart 1995, S. 309–332.
- Hansen, U.; Hennig, Th. (1995b): Konsum-Kompetenz als Zielgröße eines beziehungsorientierten Konsumgütermarketing — Explorative Befunde, in: Diller, H. (Hrsg.): *Beziehungsmanagement*, Nürnberg 1995, S. 69–96.
- Hansen, U.; Hennig, Th. (1996): Wie kompetent sind Ihre Kunden?, in: *absatzwirtschaft*, 39. Jg., 1996, Sonderheft Relationship Marketing, Oktober, S. 160–166.
- Hartline, M.D.; Ferrell, O.C. (1996): The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, 1996, October, S. 52–70.
- Hennig-Thurau, Th. (1998): Konsum-Kompetenz: Eine neue Zielgröße für das Management von Geschäftsbeziehungen. Theoretische Begründung und empirische Überprüfung der

- Relevanz für das Konsumgütermarketing, Frankfurt a.M. 1998.
- Hennig-Thurau, Th. (1999): Steigert die Vermittlung von Konsum-Kompetenz den Erfolg des Beziehungsmarketing? Das Beispiel Consumer Electronics, in: Die Unternehmung, 53. Jg., 1999, Heft 1, S. 21–37.
- Hennig-Thurau, Th.; Klee, A.; Langer, M.F. (1999): Das Relationship Quality-Modell zur Erklärung von Kundenbindung: Einordnung und empirische Überprüfung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg., 1999, Ergänzungsheft 1: Innovation und Absatz (im Druck).
- Homburg, C.; Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing · ZFP, 18. Jg., 1996, Heft 1, S. 5–25.
- Hoyos, C.G. (1975): Arbeitspsychologie, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, Sp. 326–339.
- Katz, D.; Maccoby, N.; Morse, N.C. (1950): Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation, Detroit 1950.
- Konegen-Grenier, C. (1996): Die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Ausbildung für den Standort Deutschland: Praxisbezug und soziale Kompetenz, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., 1996, Ergänzungsheft 1: Betriebswirtschaftslehre und der Standort Deutschland, S. 117–124.
- Korpiun, M. (1998): Erfolgsfaktoren personendominanter Dienstleistungen, Frankfurt a.M. 1998.
- Lehmann, A. (1995): Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- McCrae, R.R.; Costa, P.I. (1987): Validation of the Five Factor Model of Personality across Instruments and Observers, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 52, 1987, No. 1, pp. 81–90.
- Mead, G.H. (1934): Mind, Self, and Society, Chicago 1934.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, 1988, Spring, pp. 12–40.
- Parsons, T. (1950): The Social System, Glencoe 1950.
- Scholz, G.; Schuler, H. (1993): Das nomologische Netzwerk des Assessment Centers: eine Metaanalyse, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 37. Jg., 1993, Heft 1, S. 73–85.
- Schuler, H.; Barthelme, D. (1995): Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung, in: Seyfried, B. (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz: Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen?, Bielefeld 1995, S. 77–116.
- Schütz, A. (1974): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt, Frankfurt a.M. 1974.
- Schwarz, N. (1987): Stimmung als Information, Berlin u.a. 1987.
- Selman, R.L. (1982): Sozial-kognitives Verständnis: Ein Weg zu pädagogischer und klinischer Praxis, in: Geulen, D. (Hrsg.): Perspektivenübernahme und soziales Handeln: Texte zur sozial-kognitiven Entwicklung, Frankfurt a.M. 1982, S. 223–257.
- Seyfried, B. (1995): Problemfeld Sozialkompetenz, in: Seyfried, B. (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz: Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen?, Bielefeld 1995, S. 7–15.
- Silberer, G.; Jaeckel, M. (1996): Marketingfaktor Stimmungen: Grundlagen, Aktionsinstrumente, Fallbeispiele, Stuttgart 1996.
- Stahl, H.K. (1996): Beziehungskompetenz, in: Hinterhuber, H.H.; Al-Ani, A.; Handlbauer, G. (Hrsg.): Das neue strategische Management: Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 1996, S. 217–244.
- Stauss, B.; Schulze, H.S. (1990): Internes Marketing, in: Marketing · ZFP, 12. Jg., 1990, Heft 3, S. 149–158.
- Stauss, B. (1995): Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 257–276.
- Steins, G.; Wicklund, R.A. (1993): Zum Konzept der Perspektivenübernahme. Ein kritischer Überblick, in: Psychologische Rundschau, 44. Jg., 1993, Heft 1, S. 226–239.
- Stogdill, R.M. (1948): Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, in: Journal of Personality, Vol. 25, 1948, No. 1, pp. 35–71.
- Sunter, S. (1997): Erfolg durch mehr Sozialkompetenz?, in: Wirtschaft und Weiterbildung, 10. Jg., 1997, Heft 3, S. 34–39.
- Suprenant, C.F.; Solomon, M.R. (1987): Predictability and Personalization in the Service Encounter, in: Journal of Marketing, Vol. 51, 1987, April, pp. 86–96.
- Trommsdorff, V. (1997): Kundenorientierung verhaltenswissenschaftlich gesehen, in: Bruhn, M.; Steffenhagen, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven. Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 275–293.
- Trommsdorff, V. (1998a): A Behavioral Foundation of Customer Orientation, in: Englis, B.G.; Olofsson, A. (Hrsg.): European Advances in Consumer Research, Vol. 3, Provo 1998, pp. 273–277.
- Trommsdorff, V. (1998b): Konsumentenverhalten, 3. Aufl., Stuttgart u.a. 1998.
- Volk, H. (1988): Lernziel Sozialkompetenz, in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 84. Jg., 1988, Heft 3, S. 222–229.
- Waldrop, J. (1991): Educating the Customer, in: American Demographics, Vol. 13, 1991, September, pp. 44–47.
- Wiemann, G. (1992): Berufliche Handlungskompetenz und Lernplanung, in: Pätzold, G. (Hrsg.): Handlungsorientierung in der beruflichen Bildung, Frankfurt a.M. 1992, S. 207–238.
- Wikström, S. (1992): The Customer as Co-Producer, Conference Paper, 12th annual International Conference of the Strategic Management Society, London, October 14–17, London 1992.
- Wikström, S. (1996): Creating Value Through Company-Consumer Interaction, in: Hansen, U. (Hrsg.): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt a.M. u.a. 1996, S. 247–266.

Summary

Despite its often mentioned importance for a company's success, the construct of social skills is only rarely discussed within the marketing literature. In this article, a comprehensive model of social skills in a marketing context is developed on the basis of an interdisciplinary literature overview. Several dimensions of social skills are distinguished, and their interrelations are shown. In addition, for social skills are interpreted as a person-related variable, various factors are discussed which may inhibit the transformation of social skills into adequate social behavior. Finally, possible strategies are mentioned which may strengthen a company's employees' (and even the customers') social skills.