

Soziale Kompetenz und Kulturmanagement

Friederike Alt

1 Gegenstand und Zielsetzung

Der Begriff der sozialen Kompetenz beschreibt einen Sachverhalt, der sich auf eine bestimmte Art und Weise des Verhaltens bezieht, nämlich „den kompetenten Umgang mit anderen Menschen“ (Greimel-Fuhrmann 2013: 16). Dabei gilt:

„Sozial kompetentes Verhalten versucht (...) einen Ausgleich der Interessen zwischen den von einer Interaktion betroffenen Parteien herzustellen. Im günstigsten Falle trägt sozial kompetentes Verhalten dazu bei, dass alle Beteiligten ihre Interessen in gleichem Maße verwirklichen können“ (Kanning 2002: 155).

Angesichts der Diversität von Interaktionssituationen lässt sich nicht allgemeingültig definieren, welches konkrete Verhalten als sozial kompetent gilt. Die Bewertung hängt ab vom sozialen Kontext einer Interaktion, den jeweiligen individuellen Wertesystemen der Interaktionspartner und auch von temporalen Aspekten (vgl. Kanning 2002: 155 f.; Kanning 2005: 5). So würden die Umgangsformen, die mitunter zwischen engen Freunden akzeptiert sind, im Rahmen eines Geschäftsessens in den meisten Fällen als sozial inkompetent bewertet und einem Individuum zum Nachteil ausgelegt werden. Ebenso wäre es möglich, dass eine Führungsperson aufgrund ihres individuellen Wertesystems eine für den Berufskontext zu legeren Ausdrucksweise als Zeichen für Individualität oder großen Mut interpretiert und in einem Stellenbesetzungsprozess eine gemeinhin als ungewöhnlich beurteilte Entscheidung fällt.

Während zwar Einigkeit darüber herrscht, dass soziale Kompetenz ein Sammelbegriff ist und immer ein Bündel von Einzelkompetenzen umfasst, bestehen noch diverse Meinungen dazu, wie viele Dimensionen welchen Inhalts es sind (vgl. Kanning 2002: 157; Kanning 2009: 20). Verschiedene Autoren haben unterschiedliche Modelle und Sammlungen aufgestellt, mit denen sie versuchen die relevanten Dimensionen zusammenzufassen. Dabei wird mit insgesamt über hundert Einzelkompeten-

zen operiert. Die Modelle unterscheiden sich in Umfang und inhaltlicher Ausrichtung, alle beruhen jedoch auf Plausibilitätsüberlegungen (vgl. Kanning 2005: 7). Die Arbeit orientiert sich am Modell sozialer Kompetenz nach Kanning (vgl. u.a. Kanning 2009), da mit diesem erstmals der Versuch einer empirischen Analyse und Bündelung der zahlreichen Begriffssammlungen aus der Literatur unternommen wurde. Das Modell unterscheidet vier Oberbegriffe, welche die grundlegenden Aspekte sozialer Kompetenz beziehungsweise sozial kompetenten Verhaltens verdeutlichen und denen jeweils diverse Einzelkompetenzen zugeordnet sind (vgl. Kanning 2009: 17 ff.). Es handelt sich um die Oberbegriffe Offensivität, soziale Orientierung, Reflexibilität und Selbststeuerung. Denn eine Person muss fähig sein, für ihre eigenen Ziele und Interessen einzutreten (Offensivität), ohne die Ziele und Interessen ihrer Interaktionspartner zu missachten (soziale Orientierung). Dieser Ausgleich verschiedener Interessen verlangt Sensibilität gegenüber sich selbst und dem eigenen Verhalten sowie gegenüber den Reaktionen anderer auf dieses Verhalten (Reflexibilität) und lässt sich nur durch die Kontrolle und Steuerung des eigenen Verhaltens (Selbststeuerung) erreichen (vgl. Kanning 2007: 18).

Gegenwärtig wird die soziale Kompetenz insbesondere im Hinblick auf den Berufskontext diskutiert. Sie gilt hier als Schlüsselqualifikation, welche die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben maßgeblich mitbestimmt (vgl. Wellhöfer 2004: 1). Entsprechend der Situationsabhängigkeit sozialer Kompetenz stellen Berufe unterschiedliche Anforderungen an die soziale Kompetenz eines Individuums, denn es sind verschiedene Aufgaben zu lösen und es treffen jeweils unterschiedliche Individuen aufeinander (vgl. Kanning 2007: 17). Diese spezifischen Anforderungen gilt es zu identifizieren.

Auch im Kulturmanagement stellen soziale Kompetenzen einen zentralen Anforderungsbereich dar. Nicht zuletzt der Blick auf aktuelle Stellenausschreibungen bestätigt dieses Ergebnis, zu dem verschiedene Untersuchungen kamen (vgl. Buschow/Winter 2011; Klein 2009). Die wissenschaftliche Diskussion des Themas entspricht dem jedoch nicht, denn es liegen bisher keinerlei Publikationen vor, die diskutieren, welche konkreten sozialen Kompetenzen im Kulturmanagement verlangt werden, und welche Interaktionssituationen ausschlaggebend für diese sozialen Kompetenzen sind. Die Bedeutung dieser Thematik scheint jedoch nachvollziehbar, angesichts des prekären Gegenstandsbereichs des Kulturmanagements - der Kunst -, des Aufeinandertreffens einer Vielzahl unterschiedlicher Personalbereiche in Kulturbetrieben und der

Schnittstellenfunktion, die der Kulturmanager zwischen Kunst und Administration übernimmt.

Gegenstand der Arbeit ist daher die berufsrelevante soziale Kompetenz von Kulturmanagern. Die der Untersuchung zugrunde liegende These besagt, dass die Eigenschaften des Tätigkeitsfelds des Kulturmanagers ein spezifisches und bestimmbares Profil sozialer Kompetenz bedingen. Das Ziel der Arbeit ist es, empirisch zu untersuchen, welche konkreten sozialen Kompetenzen das Kulturmanagement fordert. Im Fokus stehen die Identifizierung der zentralen sozialen Kompetenzen und deren Definition im Hinblick auf das Kulturmanagement.

Es handelt sich bei der Untersuchung um eine vorläufige, explorative Studie, die sich dem Sachverhalt annähert und keinen Anspruch auf Repräsentativität stellt. Die Ergebnisse sind als Ausgangspunkt für Folgestudien zu verstehen.

2 Methodik

Der Untersuchung liegt ein qualitativer Untersuchungsansatz zugrunde. Als Methode wurden leitfadengestützte Experteninterviews gewählt. Die Interviews wurden mit drei verschiedenen Befragtengruppen durchgeführt, um eine mehrperspektivische Betrachtung zu gewährleisten. Die Auswahl der Befragtengruppen orientierte sich daran, wer als Experte für die Themen Kulturmanagement und soziale Kompetenz im Kulturmanagement angesehen werden kann und somit über spezifische Kenntnisse zum Untersuchungsgegenstand verfügt (vgl. Gläser/Laudel 2010: 12). Neben praktizierenden Kulturmanagern sind dies Mediatoren und Personalexperten, die im Bereich Kunst und Kultur tätig sind. Es konnten jeweils zwei Mediatoren und Personalexperten für Interviews gewonnen werden. Um einen möglichst breiten Einblick in die relevanten Interaktionssituationen zu erhalten, kamen unter den Kulturmanagern diejenigen als Interviewpartner infrage, die in ihrer Tätigkeit Kontakt zu allen Personalbereichen haben. Im Hinblick auf den Rahmen der Arbeit fiel die Entscheidung für jeweils einen Interviewpartner eines Non-Profit-Betriebs aus den Sparten Theater, Musik, Tanz, Bildende Kunst und Soziokultur.

Zur Erforschung zentraler Kompetenzen im Berufskontext stehen verschiedene Methoden der Anforderungsanalyse zur Verfügung, die auch zur Untersuchung sozialer Kompetenzanforderungen angewendet werden können (vgl. Wastian/Maier 2007: 103 f.). Die Arbeit orientiert

sich an der *Critical Incident Technique*. Bei dieser werden die Experten gebeten, „erfolgskritische Situationen“¹ (Kanning 2013: 179) aus ihrem Berufsalltag und ihr Verhalten in den jeweiligen Situationen zu schildern (vgl. Kanning 2013: 179). In der Auswertung werden die Verhaltensbeschreibungen nach inhaltlichen Gesichtspunkten gruppiert, um daraus übergeordnete Kompetenzanforderungen abzuleiten. So lassen sich die zentralen Anforderungsbereiche identifizieren (vgl. Kanning 2013: 179 f.). Die identifizierten Einzelkompetenzen wurden mit dem Modell sozialer Kompetenzen nach Kanning (vgl. Abschnitt 1) abgeglichen und dann entsprechend den Schilderungen der Befragten für das Kulturmanagement spezifiziert beziehungsweise neu definiert.

3 Ergebnisse (Auszüge)

3.1 Erfolgskritische Situationen

Es wurden fünf erfolgskritische Situationen für das Kulturmanagement identifiziert. Diese sind die Begleitung des künstlerischen Schaffensprozesses, der Umgang mit der personellen Vielfalt und mit dem künstlerischen Personal, allgemeine Konfliktsituationen und Budget-, Honorar- und Gehaltsverhandlungen.

Der künstlerische Schaffensprozess ist komplex, mitunter durch Eigensinn, Emotionalität und Sensibilität gekennzeichnet und befolgt rational kaum nachvollziehbare Regeln. Vielmehr bezweckt er oftmals eine Regelverletzung, um eine emotionale Ansprache beim Subjekt zu erreichen. Das kritische Moment für den Kulturmanager liegt im Konfliktpotential, welches das Aushandeln der künstlerischen Entscheidungen birgt - aufeinanderprallende Meinungen aller Beteiligten, Neid und Rivalitäten spielen hierbei eine Rolle - und ebenso darin, dass er die künstlerischen Ideen an die nichtkünstlerischen Abteilungen vermitteln muss.

Der Umgang mit der personellen Vielfalt, also mit unterschiedlichen Fachbereichen, deren Abläufe, Ansichten und Interessen stark voneinander abweichen können, hängt eng damit zusammen. Die kritische Situation liegt darin, dass durch die Unterschiedlichkeit Missver-

¹ Unter erfolgskritischen Situationen versteht man Situationen, die erfolgreich gelöst werden müssen. Es kann sich dabei um Mitarbeitergespräche, schwerwiegende Entscheidungen oder alltägliche Konflikte handeln (vgl. Kanning 2013: 179).

ständnisse, Konflikte und Vorurteile entstehen, die sich in fehlender Rücksichtnahme, Mangel an Interesse, Verständnis und auch Respekt ausdrücken können. Dadurch entsteht ein konstanter Aushandlungsbedarf, der oftmals vom Kulturmanager begleitet werden muss.

Die Befragungen haben ergeben, dass der **Umgang mit dem künstlerischen Personal** als gesonderte erfolgskritische Situation zu nennen ist. Zum einen wird dem künstlerischen Personal unter den verschiedenen Personalbereichen eine Vorrangstellung eingeräumt, mit welcher der Kulturmanager umgehen können muss. Zum anderen wird die Kommunikation mit den Künstlern wiederholt als schwierigste Herausforderung beschrieben, da diese oftmals eine hohe Emotionalität und Sensibilität beinhaltet und durch sozial inkompetentes und selbstfokussiertes Verhalten seitens der Künstler gekennzeichnet sein kann.

Konfliktsituationen sind generell als kritische Situation festzuhalten. Konflikte entstehen aufgrund unterschiedlichster persönlicher Motive zwischen einzelnen Personen oder aktuell insbesondere durch das Aufeinandertreffen einer jüngeren Generation professionell ausgebildeter Kulturmanager und einer älteren Generation von Akteuren in Kulturbetrieben, deren Umgangsformen oftmals durch starke Hierarchieansprüche geprägt sind.

Eine letzte erfolgskritische Situation, die sich aus den Befragungen ableiten ließ, entsteht durch die Notwendigkeit, angesichts einer generellen Knappheit finanzieller Mittel, **Budgets, Honorare und Gehälter** verhandeln zu müssen.

3.2 Soziale Kompetenzen im Kulturmanagement

Aus den Verhaltensbeschreibungen, anhand derer sich die erfolgskritischen Situationen erfolgreich lösen lassen, konnten sieben für das Kulturmanagement spezifische soziale Einzelkompetenzen abgeleitet werden. Die Reihenfolge der Nennung dieser Kompetenzen ist nicht mit einer Gewichtung gleichzusetzen.

Perspektivenübernahme ist die „Fähigkeit, sich in die Person eines anderen Menschen hineinzudenken und aus der Perspektive dieses Menschen die Umwelt zu betrachten“ (Nr. 1). Im Kulturmanagement bedeutet Perspektivenübernahme, dass der Kulturmanager fähig sein muss, sich in die Positionen der Mitarbeiter aus den verschiedenen Personalbereichen hinein zu versetzen und Aufmerksamkeit für deren Interessen und Bedürfnisse zu haben. Er muss sich ihnen gegenüber - insbesondere durch Zuhören - empathiefähig zeigen. Ausschlaggebend ist, dass Per-

spektivenübernahme im Kulturmanagement immer bedeutet, dass die Positionen sehr unterschiedlicher Gegenüber verstanden werden müssen. Gewissermaßen müssen immer mehrere Perspektiven gleichzeitig im Bewusstsein des Kulturmanagers präsent sein. Dabei wurde von einigen Befragten differenziert zwischen der Perspektivenübernahme gegenüber Künstlern und derjenigen gegenüber dem technischen oder verwaltenden Personal. Der Unterschied liegt darin, dass bei den Künstlern eine Perspektive übernommen werden muss, die in hohem Maße von Subjektivität und Individualität geprägt ist. Dies bedeutet, Empathie und Verständnis zu haben für möglicherweise rational nicht nachvollziehbare Entscheidungen und Denkweisen. Außerdem handelt es sich dabei auch um das Eindringen in Positionen, die inkompetentes Verhalten bedingen können und nicht nach den gleichen Regeln funktionieren, nach denen der Kulturmanager selbst handelt. Für den Umgang bedeutet dies eine gesteigerte Rücksichtnahme im Vergleich zu den anderen Personalbereichen.

Die Berücksichtigung anderer Perspektiven muss dann in das Handeln und Kommunizieren des Kulturmanagers übergehen. Er ist also beispielsweise gefordert, so zu formulieren, dass ein technischer Mitarbeiter nachvollziehen kann, worin ein künstlerisches Anliegen besteht - dies ließe sich auch als Übersetzen in fachfremde Bereiche beschreiben - und er muss sich in seinem Handeln beispielsweise bewusst sein, zu welchen Zeiten Schauspieler sich in Konzentrationsphasen befinden.

Wertschätzungsfähigkeit wurde als Kompetenz kontextspezifisch neu definiert. Mit Wertschätzungsfähigkeit ist gemeint, dass der Kulturmanager eine große Aufmerksamkeit und Wahrnehmung für alle an einem Produktionsprozess beteiligten Personen zum Ausdruck bringen muss. Durch seine Wahrnehmung drückt er Interesse aus und vermittelt allen, dass sie ein wichtiger und berücksichtigter Teil des Teams sind. Diese Kompetenz beinhaltet auch die Fähigkeit des Kulturmanagers, sich selbst als Teil des Teams zu verstehen und zu präsentieren, denn durch seine Integration bringt er zum Ausdruck, dass er kein wertendes Gefälle zwischen den Bereichen sieht und alle gleichermaßen schätzt.

Wertschätzungsfähigkeit ist relevant für das Kulturmanagement, aufgrund der Tatsache, dass der künstlerische Produktionsprozess eine Teamaufgabe ist und der dadurch bedingten personellen Vielfalt. Denn diese Aspekte bergen die Gefahr, dass einzelne Bereiche sich benachteiligt oder unverstanden fühlen, woraus Spannungen entstehen können. Wertschätzungsfähigkeit ist relevant gegenüber dem gesamten Team, aber insbesondere im Hinblick auf die Künstler gefordert. Auf-

grund der Sensibilität und persönlichen Involviertheit von Künstlern in ihre Arbeit verlangen sie ein höheres Maß an Aufmerksamkeit und Anerkennung.

Vernetzungsfähigkeit wurde ebenso kontextspezifisch neu definiert. Sie ergibt sich aus der kommunikativen Hauptaufgabe des Kulturmanagers - dem Vermitteln zwischen verschiedenen Bezugsgruppen. Demnach meint Vernetzungsfähigkeit auch die Fähigkeit, zwischen verschiedenen Interessensparteien zu vermitteln, um eine Einheit entstehen zu lassen. Dies bedeutet, Meinungen und Einstellungen verschiedener Seiten darzulegen und die Verständigung zu befördern, indem zu Verständnis animiert wird. Dabei kann es sich bei den verschiedenen Seiten um Personalbereiche und Abteilungen, Dirigent und Musiker oder auch externe Künstler handeln. Vernetzungsfähigkeit ist relevant aufgrund der personellen Vielfalt und der Kunst als Teamaufgabe. Um den Produktionsprozess erfolgreich durchzuführen, müssen viele einzelne Akteure positiv miteinander in Verbindung gebracht werden - unterschiedliche Knotenpunkte sind zu einem funktionierenden Netz zusammenfügen. Das Entscheidende ist, dass das gesamte Team integriert und involviert wird, so dass daraus eine Einheit entsteht.

Kommunikationsfähigkeit ist im Kulturmanagement zu definieren als die Fähigkeit, fortwährend im Dialog zu bleiben mit allen Personen, die an einer Produktion oder einem Projekt beteiligt sind. Der Kulturmanager muss dementsprechend ständig Informationen weitergeben, um zu gewährleisten, dass die Vernetzung greift. Diese Kompetenz hängt also auch mit weiteren Kompetenzen zusammen. Damit es in der Kommunikation zu möglichst wenigen Störungen kommt, meint Kommunikationsfähigkeit eine durch Offenheit gekennzeichnete Kommunikation, die Transparenz erschafft. Diese Charakteristika sind aufgrund des prekären Gegenstandsbereichs des Kulturmanagements, spezifischer Eigenschaften, wie die Knappheit finanzieller Mittel sowie der personellen Vielfalt und Diversität entscheidend. Hier wird verlangt, so viele Informationen wie möglich zur Verfügung stellen und so wenige Informationen wie nötig für sich zu behalten.

Vertrauensfähigkeit ist eine Kompetenz, die im Hinblick auf das Kulturmanagement neu definiert wurde. Sie meint die Fähigkeit, Vertrauen in der Interaktion einzusetzen, indem den Mitarbeitern und Kollegen Freiräume gelassen werden und ihnen Vertrauen entgegen gebracht wird. Dies bedeutet, dass eine Ergebnisoffenheit geduldet werden muss. Vertrauen ist eine wichtige Ressource, die im Kulturmanagement aus zweierlei Gründen bedeutend ist. Zum einen, da dem fachli-

chen Urteil der fachfremden Kollegen bezüglich genereller Entscheidungen, Zeitangaben und Personalbedarf etc. vertraut werden muss und außerdem aufgrund des künstlerischen Prozesses, dessen Fort- und Ausgang zu Beginn immer ungewiss ist. Vertrauensfähigkeit ist insbesondere im Hinblick auf die Künstler relevant, denn diesen wird der größte Freiraum gelassen und sie werden am wenigsten eingeschränkt.

Konfliktlösungsfähigkeit ist eine Kompetenz, die aus dem Modell nach Kanning übernommen wurde. Dort wird sie als Konfliktbereitschaft bezeichnet, wobei es sich um das „Ausmaß, in welchem man sich Konflikten stellt und aktiv Lösungen sucht“ (Nr. 1) handelt. Die Definition dieser Kompetenz kann übernommen werden. Sie wurde jedoch umbenannt in Konfliktlösungsfähigkeit, denn im Kulturmanagement stehen Konfliktsituationen im Vordergrund, in die der Kulturmanager vermittelnd und moderierend involviert ist. Die übernommene Definition kann dahin gehend ergänzt werden, dass Konfliktlösungsfähigkeit bedeutet, Konflikte neutral zu moderieren, indem die Argumente aller Seiten berücksichtigt werden und für Verständnis geworben wird. Konflikte im Kulturmanagement können innerhalb aller erfolgskritischen Situationen entstehen. Insbesondere die spezifischen Kommunikationsformen und Strukturen im Kulturbetrieb sind jedoch als Konfliktpotential anzusehen.

Durchsetzungsfähigkeit umfasst das „Ausmaß, in welchem eine Person sich im sozialen Kontext erfolgreich für die eigenen Interessen einsetzt“ (Nr. 1). Die Definition von Durchsetzungsfähigkeit ist im Kontext des Kulturmanagements zu spezifizieren. Hier meint sie die Fähigkeit, Regeln aufzustellen und deren Einhaltung einzufordern. Außerdem beinhaltet sie auch den Aspekt der Delegation, das eindeutige Kommunizieren von Verantwortungsbereichen und das Aufweisen von Grenzüberschreitungen, die im Zuge fehlender Rücksichtnahme zwischen den Personalbereichen geschehen können. Diese Kompetenz ist entscheidend aufgrund der Offenheit und Unstrukturiertheit, die mit dem künstlerischen Produktionsprozess und der personellen Vielfalt einhergehen können. Die Durchsetzungsfähigkeit, und hier insbesondere die Delegation, beziehen sich in erster Linie auf die Interaktion mit dem nicht-künstlerischen Personal. Eine Ausnahme bildet hier das Beispiel Orchester, in welchem dieses Verhalten auch gegenüber den Orchestermusikern eingesetzt wird - nicht jedoch gegenüber den Dirigenten oder solistischen Musikern.

Diese Fähigkeit ist als eine Randkompetenz zu verstehen. Sie spielte in den Interviews eine untergeordnete Rolle.

4 Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die These der Arbeit belegt werden konnte, denn es ließ sich ein Profil spezifischer sozialer Kompetenz für das Kulturmanagement erstellen, welches von den Eigenschaften des Berufsfelds beeinflusst ist. Damit wurde auch das Ziel erreicht, die zentralen berufsfeldrelevanten sozialen Kompetenzen zu identifizieren und definieren.

Hinsichtlich der erfolgskritischen Situationen wird eine starke Beeinflussung durch den Gegenstandsbereich deutlich, denn in den Interviews ergab sich ein Fokus auf Situationsschilderungen, die vom künstlerischen Schaffensprozess ausgehen. Außerdem ist auch eine unterschiedliche Bewertung der Akteure in Kulturbetrieben nicht zu leugnen, denn dem künstlerischen Personal wird eine Vorrangstellung eingeräumt, während das nichtkünstlerische Personal im Bewusstsein an zweiter Stelle steht. Damit geht einher, dass der Umgang mit den Künstlern als gesonderte Anforderung angesehen wird. Für einige konkrete soziale Kompetenzen ergibt sich somit gewissermaßen eine zweite Anforderungsebene, die die jeweilige Fähigkeit in besonderem Maße fordert.

Im Abgleich mit Kannings Modell sozialer Kompetenz wurde deutlich, dass insgesamt ein Fokus auf solchen Kompetenzen liegt, die sich an den Interessen anderer orientieren, also dem Oberbegriff der sozialen Orientierung zuzuordnen sind. Das Durchsetzen der eigenen Interessen nimmt für die sozialen Kompetenzen des Kulturmanagers eine deutlich untergeordnete Rolle ein. Oder anders formuliert: Das Interesse des Kulturmanagers liegt darin, sich für die Interessen anderer einzusetzen.

Insbesondere in der Vernetzungsfähigkeit - die gewissermaßen als übergeordnete soziale Kompetenz verstanden werden kann - spiegelt sich die Schnittstellenfunktion des Kulturmanagers wider. Denn die Funktion des Kulturmanagers ist das Vereinen verschiedener Personalbereiche, Ansichten und Interessen und somit das Vernetzen von Systemen, zwischen denen aufgrund ihrer inneren Strukturiertheit Differenzen bestehen.

Die Ergebnisse weisen auf diverse Fragestellungen hin, die Gegenstand von Folgeuntersuchungen sein könnten. So werfen die mit der personellen Vielfalt einhergehenden Herausforderungen und die Hervorhebung des künstlerischen Personals die Frage auf, wie die An-

forderungen durch die verschiedenen Personalbereiche zu unterscheiden sind. Hier würde ein gesonderter Blick auf die sozialen Anforderungen durch das künstlerische Personal lohnen. Insbesondere sollten auch Untersuchungen der sozialen Kompetenz einzelner Berufsbilder im Kulturmanagement an diese vorläufige Studie anschließen.

Literaturverzeichnis

- Buschow, Christopher / Carsten Winter** (2011): Veränderungen und Tendenzen im Personalmarkt für Kulturmanager. Ergebnisse einer Analyse des Stellenmarktes von Kulturmanagement Network. In: Kulturpolitische Mitteilungen, 34 (132), S. 67-69.
- Gläser, Jochen / Grit Laudel** (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Greimel-Fuhrmann, Bettina** (2013): Soziale Kompetenz - der kompetente Umgang mit Menschen in sozialen Situationen. In: Greimel-Fuhrmann, Bettina (Hrsg.) (2013): Soziale Kompetenz im Management, Wien, S. 13-26.
- Kanning, Uwe Peter** (2002): Soziale Kompetenz. Definition, Strukturen und Prozesse. In: Zeitschrift für Psychologie, 210 (4), S. 154-163.
- Kanning, Uwe Peter** (2005): Soziale Kompetenzen. Entstehung, Diagnose, Förderung, (Reihe „Praxis der Personalpsychologie“, Bd. 10), Göttingen u.a.
- Kanning, Uwe Peter** (Hrsg.) (2007): Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung, Göttingen u.a.
- Kanning, Uwe Peter** (2009): Diagnostik sozialer Kompetenzen, (Reihe „Kompendien psychologischer Diagnostik“, Bd. 4), 2., aktualisierte Aufl., Göttingen u.a.
- Kanning, Uwe Peter** (2013): Formalisierte Verfahren für Anforderungsanalysen. In: Sarges, Werner (Hrsg.) (2013): Management-Diagnostik, 4. vollst. überarb. und erw. Aufl., Göttingen u.a., S. 177-184.
- Klein, Armin** (Hrsg.) (2009): Gesucht: Kulturmanager, Wiesbaden.
- Wastian, Monika / Günter W. Maier** (2007): Anforderungsprofile als Grundlage der Personalarbeit. In: John, Mechthild (Hrsg.) (2007): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit. Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Düsseldorf, S. 103-122.
- Wellhöfer, Peter R.** (2004): Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz. Theorie und Trainingsbeispiele, Stuttgart.

Internetquellen

- Nr. 1:** <http://www.unifr.ch/ztd/HTS/infctest/WEB-Informationssystem/de/4de001/4ac9efb159734d8b92517b0f06d49dd5/hb.htm>
(Stand: 16.08.2014)

Friederike Alt studierte Kulturwissenschaft & Kulturmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg (M.A.) sowie Kunstgeschichte und Musikwissenschaft an der Eberhard Karls Universität Tübingen und der Philipps-Universität Marburg (B.A.). Zurzeit ist sie bei der KULTURPERSONAL GmbH in Weimar tätig.