

# Die Bedeutung des Social Capital für die Strategierealisierung

**Vertrauen muss her – aber wie und wieviel?** Viele Strategien scheitern an ihrer Realisierung; das gilt besonders für komplexe Großunternehmen. Häufig liegt dies am fehlenden Vertrauen zwischen den Bereichen. Obwohl für die Strategierealisierung oft entscheidend, wird die Social-Capital-Dimension selten systematisch berücksichtigt. Der Beitrag zeigt, wie Social Capital im Kontext der Strategierealisierung entsteht und gefördert werden kann.

Von Dr. Eva Bilhuber Galli und Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Eine brillante Strategie war noch nie alleiniger Garant für den Unternehmenserfolg. Entscheidend ist es, die Strategie in unternehmerische Aktivitäten übersetzen zu können. Besonders herausfordernd ist die Strategierealisierung in komplexen Strukturen, in denen Bereichsgrenzen überschritten werden müssen, wie z. B. bei diversifizierten Mehrgeschäftsunternehmen [1]. Da diese mehrere Geschäfte unter einem Dach beherbergen, wird ihre Wertschöpfung nicht nur aus einem Geschäftsfeld erzielt. Es sollen auch Synergien zwischen den Geschäftsfeldern generiert werden. Allerdings gelingt es den Unternehmen oft nur unzureichend, die auf dem Papier angestrebten Wachstums- und Kostensynergien zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen auch zu realisieren. Die Folgen können durchaus existenziell sein. Denn, wenn ein an der Börse notiertes Mehrgeschäftsunternehmen nicht nachhaltig nachweisen kann, dass sein Gesamtwert größer ist als der summarische Wert aller einzelnen Geschäftsfelder für sich betrachtet, riskiert es, unter den Druck des Kapitalmarkts zu gelangen.

Die Realisierung von Synergien ist folglich gerade in den komplexen Strukturen eines Mehrgeschäftsunternehmens strategisch relevant und keineswegs trivial [2]. Kooperation und gute Zusammenarbeit über Funktions- und Hierarchiegrenzen hinaus sind oft entscheidend, damit neue Effizienz- und Wachstumspotenziale auch tatsächlich realisiert werden. Insbesondere bei der Generierung von Wachstumssynergien kann eine bereichsübergreifende Kooperation von großer Bedeutung sein. Während mit Effizienzsynergien i. d. R. Kosteneinsparungen angestrebt werden (z. B. durch Nutzung einer gemeinsamen IT-Infrastruktur), ist das Ziel von Wachstumssynergien die Realisierung von zusätzlichen Einkommensströmen durch Zusammenarbeit der ein-

zelnen Geschäfte an ausgewählten Stufen der Wertschöpfungsketten. Im Gegensatz zu den Effizienzsynergien bündeln Unternehmen zur Realisierung von Wachstumssynergien nicht etwa gleiche, sondern unterschiedliche bzw. komplementäre Ressourcen und Kompetenzen. Auf diese Weise können neue, innovative Erzeugnisse oder Dienstleistungen geschaffen werden, die Wertzuwachs generieren. So kann es

*»Gute und vertrauensvolle Beziehungen sind die notwendige Grundlage für eine gelungene bereichsübergreifende Kooperation, damit aus dem Ganzen mehr als die Summe seiner Einzelteile wird.«*

z. B. gelingen, dass ein Konsumgüterhersteller, der in zwei getrennten Geschäftsfeldern Schokolade und Eiscreme herstellt, durch die Kombination von Produkten und Kompetenzen aus der Schokoladenfabrikation und der Eiscremeherstellung neue Eisvariationen (z. B. einen mit Eiscreme gefüllten Schokoladenriegel) entwickelt [3]. Für die erfolgreiche Generierung von Wachstumssynergien sind folglich kontinuierliche Kooperationsaktivitäten über die Geschäftsbereichsgrenzen hinweg die entscheidende Voraussetzung.

An die Stelle von Kooperation zwischen Geschäftsbereichen kann aber schnell Konkurrenz oder gar Feindseligkeit treten, wenn ein gemeinsames Verständnis der strategischen Ausrichtung, gemeinsame Werte und ein vertrauensvolles Be-



triebsklima fehlen [4]. Gute und vertrauensvolle Beziehungen sind die notwendige Grundlage für eine gelungene bereichsübergreifende Kooperation, damit aus dem Ganzen mehr als die Summe seiner Einzelteile wird. Folglich hängt es ganz entscheidend von der Qualität der Beziehungen zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen – dem sogenannten „Social Capital“ – ab, ob die angestrebten strategischen Synergieziele auch tatsächlich erreicht werden.

### Social Capital – die vernachlässigte Dimension

Wollen Unternehmen im Sinne der Strategie erfolgreich über Bereichsgrenzen hinweg kooperieren, sind vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Akteuren, Abteilungen und Geschäftsbereichen notwendig. Denn erst über gut funktionierende soziale Beziehungen werden unternehmerische Handlungen und Wertgenerierung überhaupt möglich. Das gilt nicht nur für die Beziehungen mit Geschäftspartnern außerhalb des Unternehmens, wie z. B. Kunden oder Lieferanten, sondern auch für die Beziehungen innerhalb eines Unternehmens. Entscheidend für den Kooperationserfolg ist dabei v. a. die Qualität dieser Beziehungen. In Bezug auf Organisationen wird unter Social Capital folglich die Qualität der sozialen Beziehungen im Unternehmen verstanden, die insbesondere durch kollektive Zielorientierung und gemeinsames Vertrauen der Akteure gekennzeichnet ist [5]. Demnach lässt sich Social Capital durch folgende Dimensionen beschreiben: (1) die Existenz einer sozialen Beziehung, (2) gegenseitiges Vertrauen und (3) eine gemeinsame Zielausrichtung und Wertebasis. Diese Beschreibung verdeutlicht die Unterschiede zwischen Social Capital und Human Capital: Während Human Capital die Qualität der Akteure im Unterneh-

men umfasst, beschreibt Social Capital die Qualität der Beziehungen, die zwischen den Akteuren im Unternehmen kreiert wird.

Aktuelle Studien zeigen, dass Social Capital zwischen verschiedenen Bereichen eines Unternehmens die Unternehmensleistung signifikant beeinflusst. Beispielsweise wurden mehr Produktinnovationen durch Kooperation zwischen Bereichen geschaffen, die ein hohes Maß an Social Capital aufwiesen [5]. Social Capital – v. a. Vertrauen – fungiert offensichtlich als Governance-Mechanismus, der Kooperation erst ermöglicht. Gerade in unsicheren Situationen, in denen es keine Governance- oder Kontrollsysteme gibt oder es schlichtweg zu teuer wäre, sie zu installieren, stellt Social Capital die einzige Möglichkeit dar, um Kooperation zu ermöglichen. Allerdings ist Social Capital keineswegs nur als Notbehelf anzusehen. Ganz im Gegenteil. Social Capital ist den meisten Governance-Systemen in seiner Effektivität und Effizienz weit überlegen, wird aber in der Entwicklung oft durch diese Systeme verhindert. Social Capital stellt somit die notwendige Grundlage für eine effektive und effiziente Kooperation über Bereichsgrenzen hinaus dar.

### Social Capital – die komplementäre Seite des Human Capital

Dass Social Capital für Unternehmen mehr als nur ein Hygienefaktor ist, lässt sich insbesondere an Situationen ablesen, in denen es an Social Capital mangelt. Nach neueren Studien kann fehlendes Social Capital die Unternehmensleistung nicht nur massiv hemmen, sondern sogar ganz unterbinden [6]. Besonders deutlich erlebbar wurde in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise, was fehlendes Vertrauen in Be-



ziehungen für negative und zerstörerische Konsequenzen haben kann. Demzufolge sind gute soziale Beziehungen mehr als ein „nice-to-have“ im Kontext wirtschaftlichen Handelns. Sie sind vielmehr eine unverzichtbare Grundlage für ein erfolgreiches unternehmerisches, verantwortliches und nachhaltiges Markthandeln – außerhalb wie innerhalb des Unternehmens.

Umso mehr erstaunt, dass eine systematische Förderung der Social-Capital-Entwicklung in Unternehmen bisher kaum zu beobachten ist. Während Human Capital mittlerweile als strategische Erfolgsgröße erkannt und systematisch mit entsprechender Personalentwicklung gefördert wird, erfährt Social Capital im Gegensatz dazu eine eher stiefmütterliche und wenig systematische Berücksichtigung. Dabei stellt Social Capital den notwendigen komplementären Teil zum Human Capital dar. Denn ohne gute und vertrauensvolle Beziehungen im Unternehmen können die Fähigkeiten, das Know-how und die Erfahrungen der Mitarbeiter – kurz das Human Capital – nicht mobilisiert werden und in unternehmerische Aktivitäten einfließen. Das Know-how bleibt sozusagen „in den Köpfen“ der Mitarbeiter stecken. Fokussieren Unternehmen ausschließlich auf die Human-Capital-Dimension und vernachlässigen die Social-Capital-Komponente, kann es passieren, dass sie zwar über smarte, wissende und gut ausgebildete Mitarbeiter und Manager verfügen, diese Ressourcen aber nicht nutzen können, weil die notwendige Beziehungsqualität fehlt. Misstrauen, Feindseligkeit und Konkurrenz verhindern dann, dass Mitarbeiter ihr Know-how und ihre Tatkraft in die Zusammenarbeit einbringen. Somit sind die Human-Capital- und Social-Capital-Entwicklung als zwei Seiten einer Medaille zu verstehen, die mit gleicher strategischer Aufmerksamkeit bedacht werden müssen.

### Social Capital differenziert betrachtet

Dass Unternehmen das Thema Social Capital strategisch noch wenig systematisch berücksichtigen, mag auch daran liegen, dass entsprechende Konzepte fehlen. So ist bislang unklar, welche strategischen Aktivitäten wieviel Social Capital in welcher Qualität benötigen. Da Social Capital im jeweiligen Unternehmenskontext entsteht, sind zur Beantwortung dieser Frage kontext- bzw. strategieabhängige Studien nötig. Diese sind allerdings rar gesät.

» *Eine gemeinsame Sprache ist von Vorteil, um das Geschäft oder Produkt des anderen verstehen und auch verkaufen zu können.* «

Eine jüngst durchgeführte Fallstudie liefert Hinweise, welche Intensität von Social Capital in komplexen Strukturen eines Mehrgeschäftsunternehmens notwendig ist, um erfolgreich im Sinne der Strategie über die Geschäftsbereiche hinweg zu kooperieren und Synergien zu realisieren [7]. Die Studie am Beispiel eines internationalen Mehrgeschäftsunternehmens der Finanzdienstleistungsindustrie zeigt, dass sich strategische, geschäftsübergreifende Kooperationsaktivitäten hinsichtlich Intensität und Ausprägung des erforderlichen Social Capital unterscheiden. Auch wenn ein „je mehr desto besser“ grundsätzlich wünschenswert sein mag, ist es im Rahmen der Strategierealisierung nicht für alle Formen der Kooperation zwingend notwendig und effizient. Schließlich

bedingt der Aufbau und der Erhalt von Social Capital im Unternehmen immer auch Investitionen. Die Erkenntnisse der Studie eröffnen die Chance auf eine effiziente, kontextbezogene Förderung der Social-Capital-Dimension.

Es konnten drei unterschiedliche Kategorien strategischer Kooperationsaktivitäten zwischen den Geschäftsbereichen des Unternehmens identifiziert werden, die auf Wachstumssynergien abzielen: (1) Cross Selling, (2) Weitergabe von Kundenbeziehungen und (3) geschäftsübergreifende Produkt- und Marktentwicklung. Diese Aktivitäten unterscheiden sich nicht nur in Bezug auf ihre Ertragsziele, sondern v. a. auch im Hinblick auf ihr benötigtes Social Capital als Governance-Mechanismus (siehe Abbildung 1). Während Cross Selling bereits mit einem gering ausgeprägten Social Capital erfolgreich realisiert werden kann, erfordert eine Weitergabe von Kundenbeziehungen bereits ein mittelmäßig ausgeprägtes Social Capital und eine geschäftsübergreifende Produkt- und Marktentwicklung ein hoch ausgeprägtes Social Capital. Die benötigte Social-Capital-Ausprägung und -Qualität resultiert dabei aus dem von den Akteuren wahrgenommenen Kooperationsrisiko.

**Cross Selling**

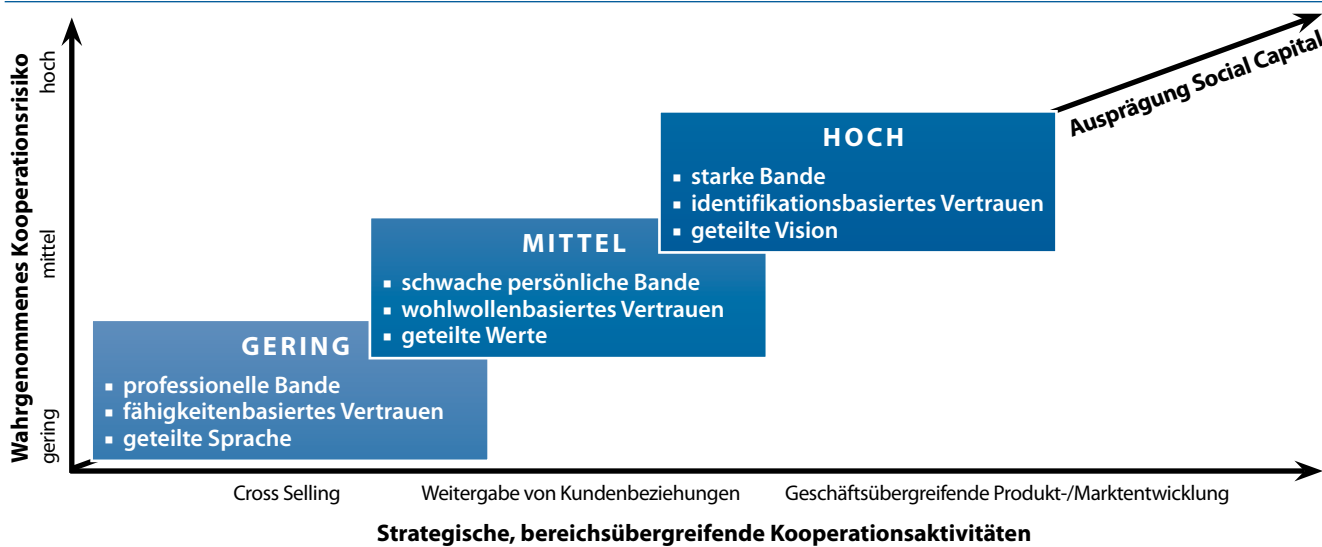
Cross-Selling-Aktivitäten zwischen zwei verschiedenen Geschäftsbereichen werden initiiert, wenn für einen Kunden des einen Geschäftsbereichs ein Produkt des anderen Geschäftsbereichs von Interesse ist. Wenn also beispielsweise ein Kunde des Geschäftsbereichs Privatkunden einer Bank sich für ein derivatives Produkt des Geschäftsbereichs Investmentbanking interessiert, zieht der Kundenbetreuer im Privatkundengeschäft einen Investmentbanker hinzu, der sich mit

derivativen Produkten auskennt bzw. diese erstellt. Die Bank kann damit dem Kunden eine auf ihn passende, individuelle Lösung aus der Know-how-Kombination von Privatkundenbetreuer und Investmentbanker bieten und zusätzlichen Ertrag generieren. In diesem Fall reicht es aus, wenn die Akteure voneinander Kenntnis haben (schwache professionelle Bande). Sie brauchen sich nicht zwingend persönlich gut zu kennen. Vertrauen ist nur im Hinblick auf die Fähigkeiten des anderen Kollegen notwendig, also darauf, dass dieser sich mit seinem Produkt gut auskennt und den Kundenbetreuer vor dem Kunden nicht blamiert (fähigkeitenbasiertes Vertrauen). Eine gemeinsame Sprache ist von Vorteil, um das Geschäft oder das Produkt des anderen verstehen und auch verkaufen zu können.

**Weitergabe von Kundenbeziehungen**

Bei Kundenempfehlungsaktivitäten über die Geschäftsbereiche hinweg werden neue Kundenbeziehungen auf Basis bestehender Kunden initiiert, d. h. wenn ein bestehender Kunde auch als Kunde für einen anderen Geschäftsbereich infrage kommt, wird er an diesen weiterempfohlen. Wenn also beispielsweise eine Kundenbeziehung des Geschäftsbereichs Investmentbanking zu einem CEO eines Unternehmens besteht, könnte dieser auch als Privatanleger für das Geschäftsfeld Privatkunden interessant sein. In diesem Fall würde der Kundenkontakt an den Geschäftsbereich der Privatkunden weiterempfohlen. Diese Art der Kooperation beinhaltet allerdings für den empfehlenden Kundenbetreuer gleich zwei Risiken, weshalb eine Synergierrealisierung in diesem Fall auch oft scheitert: Das erste Risiko besteht darin, dass sich die neue Kundenbeziehung mit dem anderen Ge-

Abb. 1 | Benötigte Ausprägungen von Social Capital für das Gelingen bereichsübergreifender Kooperation





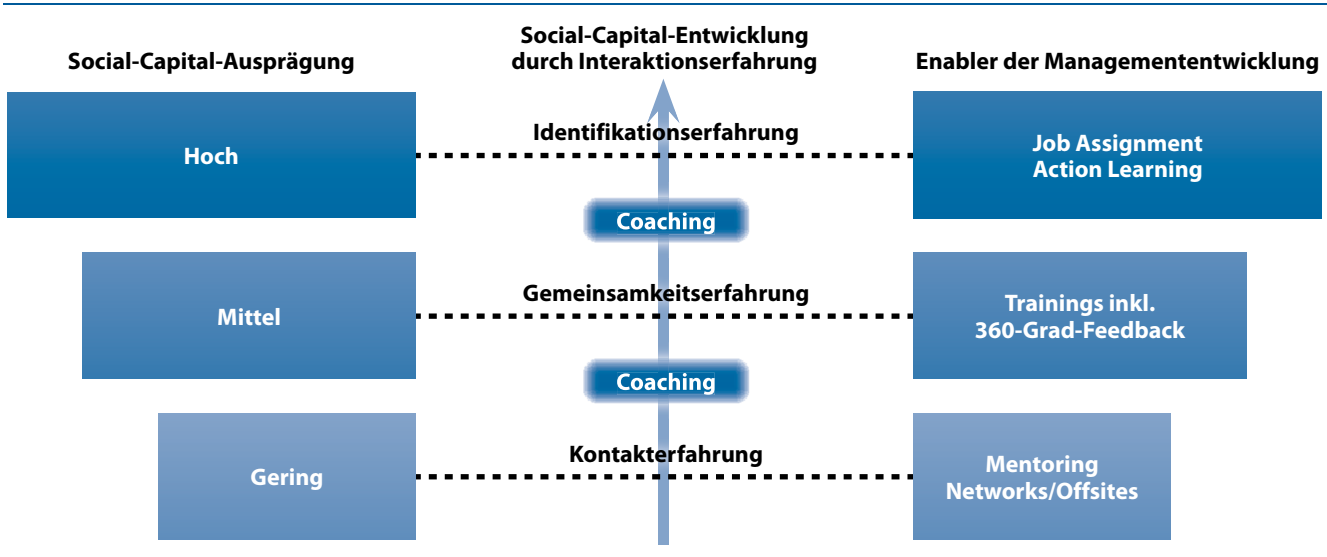
schäftsbereich nicht erfolgreich entwickelt. Damit geht die Gefahr einher, dass die lange gehegte und gepflegte bestehende Kundenbeziehung u. U. in Mitleidenschaft gezogen wird. Das zweite Risiko beinhaltet, dass der Kundenbetreuer nach erfolgreicher Weitervermittlung nicht sicher sein kann, dass er beim nächsten Mal auch ein Geschäft zurückvermittelt bekommt. Folglich erfordert diese Art der Kooperation ein stärker ausgeprägtes Social Capital als Cross-Selling-Aktivitäten. Ein persönliches Kennenlernen des anderen Akteurs ist hier im Minimum nötig (schwache persönliche Bande). Nur dadurch kann das notwendige Vertrauen in den „Guten Willen“ des anderen entwickelt werden. Diese Art des Vertrauens geht über ein Vertrauen in die Fähigkeit des anderen hinaus und funktioniert nach dem Prinzip „Eine Hand wäscht die andere“ (wohlwollenbasiertes Vertrauen). Hilfreich ist es, wenn es

trotz unterschiedlicher Geschäftsmodelle und Ansätze gelingt, eine gemeinsame Wertebasis auszuhandeln, wie z. B. eine Einigung darauf, wie die Kundenbetreuung grundsätzlich betrieben wird.

**Geschäftsübergreifende Produkt-/Marktentwicklung**

Diese Form der geschäftsübergreifenden Zusammenarbeit wird von den Akteuren oftmals als die unsicherste Form der Kooperation wahrgenommen. Die Investition in einen gemeinsamen Markt oder ein gemeinsames Produkt, deren Potenziale sich noch nicht genau abschätzen lassen, erfordert die Bereitschaft, Markt-Know-how zu teilen, ohne zu wissen, ob der andere Akteur dies für seine eigenen Interessen ausnutzen wird. Da die Geschäftsbereiche eines Unternehmens meistens am Gewinn im eigenen Geschäftsfeld gemessen

**Abb. 2 | Social-Capital-Entwicklung und potenzielle Enabler der Managemententwicklung**





werden, entsteht bei dieser Form der Zusammenarbeit für die Akteure oft ein Zielkonflikt. Ihr Engagement für eine als unsicher wahrgenommene, langfristige geschäftsbereichsübergreifende Kooperation konkurriert mit dem Einsatz für das eigene, eher als sicher wahrgenommene Geschäft, an dem sie auch gemessen werden. So erfordert eine solche Kooperationsaktivität sehr ausgeprägtes Social Capital, das sich kennzeichnen lässt durch eine intensive, persönliche Beziehung der Akteure untereinander (starke Bande). Diese persönliche Beziehung ist gleichzeitig durch hohes gegenseitiges und situationsunabhängiges Vertrauen geprägt, nicht nur in die Fähigkeit und den guten Willen des anderen, sondern auch in gemeinsame Ausrichtung und Ziele (identifikationsbasiertes Vertrauen/geteilte Vision).

Zusammengefasst lassen sich strategische Kooperationsaktivitäten ausmachen, die bereits mit einem gering ausgeprägten Social Capital realisiert werden können, während andere eine höhere Ausprägung bedingen. Fokussiert eine Unternehmensstrategie auch auf letztere, ist eine Entwicklung von geringem zu hoch ausgeprägtem Social Capital im Unternehmen zu leisten.

### Entwicklung von Social Capital

Wie aber kann Social Capital von einer geringen zu einer hohen Ausprägung entwickelt werden? Den Erkenntnissen der Studie zufolge markieren die oben beschriebenen Social-Capital-Ausprägungen gleichzeitig Stufen einer Entwicklung. Auf jeder Stufe finden bestimmte Interaktionserfahrungen statt, die die jeweilige Wahrnehmung der Beziehung verändern und damit Social Capital vertiefen und weiterentwickeln (siehe Abbildung 2).

Am Anfang steht eine Kontakterfahrung, die es überhaupt ermöglicht, dass mit bestimmten Menschen in der Umgebung eine soziale Beziehung eingegangen werden kann. Damit ein-

her geht meistens ein erstes Kennenlernen. Eine solche Kontakterfahrung scheint ausreichend, um gering ausgeprägtes Social Capital zu entwickeln und z. B. geschäftsübergreifende Cross-Selling-Aktivitäten erfolgreich umzusetzen.

Allerdings fördert ein „Sich kennen“ keine über eine situative Zusammenarbeit hinausgehende, längerfristige Kooperation. Dazu wird eine intensivere soziale Beziehung benötigt, die mit einer Gemeinsamkeitserfahrung (Assimilation Experience) einhergeht. Das bedeutet, dass es gelingt, sich auf

*» Entscheidend ist, dass die Partner in der Lage sind, auf Gemeinsamkeiten abzustellen oder diese in der Beziehung auszuhandeln. «*

sein Gegenüber einzulassen, trotz der Unterschiede, die im Laufe einer sozialen Interaktion festgestellt werden. Entscheidend ist, dass die Partner in der Lage sind, auf Gemeinsamkeiten abzustellen oder diese in der Beziehung auszuhandeln. Dann entsteht Vertrauen, das unabhängig von einer spezifischen Situation auf einer gemeinsamen Wertebasis fußt. Damit werden auch Kooperationen möglich, die einen Vertrauensvorschuss von einer Partei benötigen, wie z. B. bei Kundenempfehlungen.

Im weiteren Verlauf einer solchen Beziehung kann die Aushandlung von Gemeinsamkeiten bis zur Identifikationserfahrung führen. Dieser Status der Beziehung ist von hoher Loyalität und Sympathie der Partner getragen, die füreinander „die Hand ins Feuer legen“ würden und somit nicht allein aus persönlichem oder situativem Eigennutz, sondern grundsätzlich aus Überzeugung zusammenarbeiten. Ein sol-

## Lessons Learned

---

### „Mind Social Capital!“

Mit Social Capital wird die Qualität der Beziehungen zwischen Abteilungen und Mitarbeitern im Unternehmen beschrieben, die sich mit gegenseitigem Vertrauen und gemeinsamer Ausrichtung umschreiben lässt. Vertrauensvolle Beziehungen stellen insbesondere in Großunternehmen mit komplexen Strukturen die unverzichtbare Grundlage dafür dar, über Bereichsgrenzen hinaus erfolgreich zu kooperieren und Strategien in unternehmerische Aktivitäten zu übersetzen. Vielen Unternehmen ist kaum bewusst, dass diese Dimension eine unabdingbare Voraussetzung für Synergierisierungen darstellt und insbesondere in komplexen Großunternehmen eine systematische Berücksichtigung erfordert.

### Social Capital genauso fördern wie Human Capital

Während die Human-Capital-Entwicklung in vielen Unternehmen durch Personalentwicklungsmaßnahmen systematisch berücksichtigt wird, fristet die Social-Capital-Dimension oft noch ein Schattendasein. Dabei wird übersehen, dass ohne vertrauensvolle Beziehungen weder Know-how, Erfahrungen noch Kompetenzen in unternehmerische Aktivitäten überführt werden können. Wird die Social-Capital-Dimension nicht mit gleicher Aufmerksamkeit entwickelt, kann dies im Extremfall dazu führen, dass ein Unternehmen zwar über smarte, kompetente und gut ausgebildete Mitarbeiter verfügt, dieses Kapital aber gar nicht nutzen kann, weil es nicht zur (bereichsübergreifenden) Vernetzung des Wissens der Mitarbeiter kommt.

### Social Capital differenziert betrachten

Beziehungen, Vertrauen und eine gemeinsame Ausrichtung im Unternehmen zu entwickeln, beinhaltet immer Investitionen. Für eine systematische Förderung lohnt es sich daher, Social Capital differenziert und vor dem Hintergrund der jeweiligen Strategie zu betrachten. In diesem Sinne können strategische Kooperationsaktivitäten identifiziert werden, die bereits mit einem geringen Social Capital auskommen, während andere eine höhere Ausprägung erfordern.

### Die Grenzen von Networking-Maßnahmen

Wird Social Capital differenziert betrachtet, erscheinen die gängigen Networking-Maßnahmen ungenügend. Augenscheinlich fördern sie lediglich Kontakterfahrungen. Diese sind zwar notwendige Voraussetzung für die Entwicklung von Social Capital, allerdings reichen sie gerade für stärker ausgeprägtere Formen nicht aus. Längerfristige Formen der Kooperation erfordern intensiveres Social Capital und müssen deshalb differenziert gefördert werden.

### Managemententwicklung für die Social-Capital-Entwicklung nutzen

Viele existierende Maßnahmen der Personalentwicklung, wie z. B. die Managemententwicklung, beinhalten bislang kaum ausgeschöpfte Potenziale für die systematische Entwicklung von Social Capital. Allerdings erfordert dies, dass die Social-Capital-Dimension bewusst als Entwicklungsziel ins Design der Maßnahmen aufgenommen wird und die Maßnahmen untereinander gemäß der Strategie aligniert werden. Das wiederum setzt voraus, dass Experten der Personalentwicklung sich mit den Geschäftsstrategien und Kooperationsaktivitäten sehr gut auskennen, denn Social Capital lässt sich nur kontextabhängig fördern.

---

ches Klima ist notwendig, um auch längerfristig und nachhaltig im Unternehmen zu kooperieren, insbesondere in Situationen, in denen Ausgang und Nutzen noch ungewiss sind, wie z. B. bei gemeinsamen Produkt- und Marktinnovationen.

Machen die Akteure stattdessen schlechte oder gar keine Interaktionserfahrungen miteinander, wird diese Entwicklung gestört. Das kann dann zur Stagnation, zu latenter Resistenz oder gar zur totalen Ablehnung der Beziehung führen. Jegliche Zusammenarbeit ist dann von Reibungsverlusten durch ineffiziente, langwierige Absprachen begleitet. So

mit sorgt eine sorgfältige Förderung der Social-Capital-Entwicklung nicht nur für eine effiziente Zusammenarbeit im Unternehmen, sondern verhindert gleichzeitig auch destruktive Beziehungsformen.

### Social Capital im Unternehmen effizient fördern

Mit diesen differenzierten Erkenntnissen ist das Management in der Lage, die Social-Capital-Dimension in ihrer Strategierealisierung systematisch und v. a. auch effizient zu fördern, denn die Entwicklung von Social Capital beinhaltet

tet natürlich immer auch eine Investition an Zeit und Ressourcen. Eine Förderung sollte aus diesen Gründen nicht pauschal, sondern strategieorientiert und differenziert erfolgen.

Wie kann eine solche Förderung effizient gelingen? Dazu bietet sich an, bereits existierende Maßnahmen und Prozesse in Unternehmen heranzuziehen und sie auf ihr Potenzial für die Social-Capital-Entwicklung hin zu überprüfen und ggf. zu adaptieren. Beispielsweise existieren in den meisten Großunternehmen etablierte Inhouse-Management- und Leadership-Development-Maßnahmen, wie Trainings, Coaching, Mentoring, 360-Grad-Feedback, Job Assignment, Action Learning und Networks/Offsites. Es lässt sich intuitiv und pauschal die Vermutung anstellen, dass alle kollektiven Maßnahmen, wie z. B. Trainings, Action Learning, Networks etc., grundsätzlich förderlicher für die Social-Capital-Entwicklung sind als die individuellen Maßnahmen, wie z. B. Coaching, Job Assignment etc. Die Evaluation auf Basis eines differenzierteren Social-Capital-Verständnisses lässt allerdings ein weniger intuitives Ergebnis zu Tage treten.

Demnach werden manche kollektiven Maßnahmen in ihrer Wirkung auf das Social Capital überschätzt, während andere individuellen Maßnahmen in ihrem Potenzial unterschätzt werden. So wird bei kollektiven Managemententwicklungsmaßnahmen eine soziale Interaktion mit Kollegen grundsätzlich als hilfreich für den Lernprozess anerkannt und mit Networking-Phasen während der Pausen und Mahlzeiten auch unterstützt. Allerdings ist dies selten das explizite Entwicklungsziel, sondern wird eher als nicht schadender Nebeneffekt gehandelt. Die differenzierte Betrachtung von Social Capital macht deutlich, dass solche Networking-Initiativen i. d. R. lediglich eine Kontakterfahrung ermöglichen, selten aber systematisch ein tiefergehendes Social Capital fördern.

Trainings beinhalten somit zwar durchaus ein Potenzial, auch eine tiefergehende Gemeinsamkeitserfahrung zu ermöglichen; es hängt aber maßgeblich vom jeweiligen Design des Programms ab, ob dieses Potenzial auch realisiert wird. Unterstützt werden kann eine Gemeinsamkeitserfahrung z. B. auch mit einem 360-Grad-Feedback, in das die Kooperationspartner der anderen Geschäftsbereiche mit einbezogen werden.

---

Anzeige  
1/2 quer



Sollen allerdings alle Ausprägungen von Social Capital bis hin zu einer Identifikationserfahrung entwickelt werden, scheinen lediglich geschäftsübergreifende Job Assignments und Action Learnings aufgrund ihrer längeren Dauer dieses Potenzial zu beinhalten. Für ein Unternehmen, das eine kontinuierliche geschäftsübergreifende Produkt- und Marktentwicklung anstrebt, kann sich folglich ein solches Investment durchaus lohnen. Hingegen greifen Networks bzw. Offsites oder Mentoring bei diesem Ziel oft zu kurz. Sie können jedoch ein guter Ausgangspunkt für bereichsübergreifende Kooperation sein.

*» Coaching kann also als wichtiger Katalysator zur Weiterentwicklung von Social Capital angesehen werden. «*

Interessant ist die Rolle von Coaching im Zusammenhang mit der Social-Capital-Entwicklung. Obwohl auf den ersten Blick wenig intuitiv, kann Coaching offenbar entscheidend zur Social-Capital-Entwicklung beitragen. Es ermöglicht die bewusste Reflektion gewonnener Beziehungserfahrungen, um daraus Schlüsse für ein zukünftiges Verhalten zu ziehen. Damit eröffnet Coaching die Chance, die Beziehung aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Dies kann zu einer Wahrnehmungsänderung führen, die ausschlaggebend für die Weiterentwicklung der Beziehung ist. Coaching kann also

als wichtiger Katalysator zur Weiterentwicklung von Social Capital angesehen werden.

Bestehende Managemententwicklungsmaßnahmen beinhalten folglich neben ihrem Potenzial für die Human-Capital-Entwicklung auch ein enormes Potenzial zur Förderung der Social-Capital-Dimension. Soll dieses Potenzial im Sinne der Strategierealisierung voll entfaltet werden, muss allerdings das Alignment bzw. der Mix der verschiedenen Maßnahmen über die Zeit stärker in den Fokus genommen werden. Ein Beitrag zur Strategierealisierung gelingt, wenn die Abfolge sich an den Kriterien einer Social-Capital-Entwicklung orientiert und somit die potenziellen „Kooperateure“ systematisch und nicht zufällig zusammenführt. Dies setzt allerdings eine vertiefte Kenntnis der einzelnen Geschäftsbereiche, der Strategien und der Synergiepotenziale bei Experten der Personalentwicklung voraus.

### Ausblick

In Zeiten der zunehmenden Spezialisierung und Arbeitsteilung wird es für Unternehmen immer bedeutsamer werden, dass eine reibungslose Kooperation zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen bzw. Experten gelingt. Social Capital im Unternehmen bildet dafür die entscheidende Grundlage. Die meisten strategischen Entscheidungen, wie z. B. Umstrukturierungen, Personalabbau, Outsourcing, Akquisition und Fusionen etc., können allerdings das gewachsene Social Capital in Unternehmen z. T. stark gefährden. Eine bewusste und differenzierte Berücksichtigung der Social-Capital-Dimension kann dieser Gefahr entgegenwirken und birgt somit die Chance, die notwendige Grundlage zu schaffen, dass Strategien und strategische Entscheidungen im Unternehmen erfolgreich zum Leben erweckt werden können.

### Autoren

#### Dr. Eva Bilhuber Galli

ist Geschäftsführerin der human facts ag.

E-Mail: ebilhuber@humanfacts.ch

#### Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

ist Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen. Sein Interessenschwerpunkt liegt auf dem Strategischen Management und derzeit auf Fragen des Managements von diversifizierten Unternehmensgruppen.

E-Mail: guenter.mueller-stewens@unisg.ch

#### human facts ag

ist ein Start-up in der Unternehmens- und Managementberatung mit dem Fokus Social Capital. Die human facts ag verfolgt einen interdisziplinären Ansatz, der betriebswirtschaftliche und psychologische Erkenntnisse vereint.

### Links und Literatur

- [1] Müller-Stewens, G./Brauer, M. (2009): Corporate Strategy & Governance – Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen, Stuttgart.
- [2] Goold, M./Campbell, A. (1998): Desperately Seeking Synergy, in: Harvard Business Review 76. Jg. (1998), Nr. 5, S. 131–143.
- [3] Müller-Stewens, G./Knoll, S. (2006): Smart Linking – Steigerung von Wachstum und Profitabilität durch innovatives geschäfts-einheiten-übergreifendes Synergiemanagement, St. Gallen.
- [4] Burgelman, R. A./Doz, Y. L. (2001): The Power of Strategic Integration, MIT Sloan Management Review, 42. Jg. (2001), Nr. 3, S. 28–38.
- [5] Tsai, W./Ghoshal, S. (1998): Social Capital and Value Creation – The Role of Intrafirm Networks, in: Academy of Management Journal, 41. Jg. (1998), Nr. 4, S. 464–476.
- [6] LaBianca, G./Brass, D. J. (2006): Exploring the Social Ledger – Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations, in: Academy of Management Review, 31. Jg. (2006), Nr. 3, S. 596–614.
- [7] Bilhuber Galli, E. (2009): Strategic Alignment of Leadership Development. Realizing the Value of Internal Social Capital for Cross-business Collaboration, St. Gallen.

Anzeige

1/1