

Schlatter, Cornelia

Book

Die Ermittlung des Bedarfs an sozial-kommunikativen Qualifikationen bei Führungspositionen der Dienstleistungsbranche

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Schlatter, Cornelia (1998) : Die Ermittlung des Bedarfs an sozial-kommunikativen Qualifikationen bei Führungspositionen der Dienstleistungsbranche, ISBN 3-87988-271-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116871>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Cornelia Schlatter

Die Ermittlung des Bedarfs an sozial-kommunikativen Qualifikationen bei Führungspositionen der Dienstleistungsbranche

A 216057



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
LICHES
BIBLIOTHEK

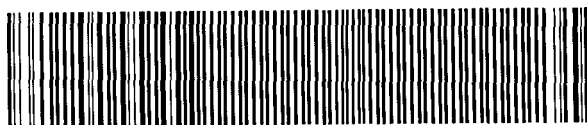
Sozial-kommunikative Qualifikationen bei Führungspositionen

Cornelia Schlatter

**Die Ermittlung des Bedarfs an
sozial-kommunikativen Qualifikationen
bei Führungspositionen
der Dienstleistungsbranche**

794 178

A 216057



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Schlatter, Cornelia:

Die Ermittlung des Bedarfs an sozial-kommunikativen Qualifikationen
bei Führungspositionen der Dienstleistungsbranche / Cornelia Schlatter. -
München ; Mering : Hampp, 1998

Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 1997

ISBN 3-87988-271-1

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichten Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Geleitwort

In vielen Wirtschaftszweigen hat der intensive Wettbewerb dazu geführt, daß sich die Produkte verschiedener Anbieter nur noch geringfügig und für die Nachfrager oft kaum noch wahrnehmbar unterscheiden. Für diese Unternehmen ist die Qualität des Service und der Beratung zu einem wichtigen Erfolgsfaktor geworden. Besonders bei Dienstleistungsunternehmen bieten Service und Beratung Chancen zur firmenspezifischen Profilierung bei den Nachfragern. Die Mitarbeiter solcher Unternehmen, die direkt oder mittelbar mit Kunden in Kontakt kommen, haben deshalb einen großen Einfluß darauf, Chancen bei den Nachfragern zu nutzen. Beim Personal mit Kundenkontakt und insbesondere bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich spielen daher neben den fachlichen Qualifikationen die sozial-kommunikativen Fähigkeiten eine wesentliche Rolle. Längerfristig hängt der Erfolg eines Unternehmens entscheidend davon ab, daß gerade Führungskräfte ihre sozial-kommunikativen Qualifikationen bei internen und externen Interessensgruppen zur Geltung bringen (Multiplikatoreffekt). Die permanente Weiterbildung sozial-kommunikativer Qualifikationen wird so zu einer zentralen Aufgabe bei der Personal- und Führungskräfte-Entwicklung. Dabei besitzt die Ermittlung des entsprechenden Qualifizierungsbedarfs und die Bestimmung der sozial-kommunikativen Bildungsinhalte eine besondere Bedeutung.

Die vorliegende Arbeit stellt zunächst ein systematisch entwickeltes Konzept für sozial-kommunikative Qualifikationen vor, über die Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich verfügen müssen. Im Kern beschäftigt sich die Arbeit dann mit der Erfassung des diesbezüglichen Qualifizierungsbedarfs bei der Zielgruppe. Den Schwierigkeiten bei der Messung und Operationalisierung sozialer und sozial-kommunikativer Qualifikationen weicht die Arbeit nicht aus.

Des weiteren präsentiert die Verfasserin ein Konzept zur detaillierten Analyse der sozial-kommunikativen Qualifikationen. "Schwache Signale" werden überprüft, inwieweit sie sich als Indikatoren für einen Weiterbildungsbedarf bei diesen Qualifikationen der Führungskräfte eignen. Eine anschließende Feinanalyse kombiniert einschlägige Instrumente zur systematischen Erfassung des Weiterbildungsbedarfs bei den Führungskräften von Dienstleistungsunternehmen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich. In einem letzten Schwerpunkt befaßt sich die Arbeit mit der Ableitung von Qualifizierungsinhalten aus dem zuvor identifizierten Weiterbildungsbedarf, um so konkrete Ansatzpunkte für das Training der Zielgruppe mit sozial-kommunikativen Qualifikationen zu gewinnen.

Einerseits trägt die vorliegende Arbeit zur Intensivierung und Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Forschung auf diesem Themengebiet bei. Andererseits vermittelt sie aber auch den Verantwortlichen und direkten Vorgesetzten in Dienstleistungsunternehmen zahlreiche Anregungen für die Ermittlung eines Qualifizierungsbedarfs bei sozial-kommunika-

tiven Qualifikationen. Der Nutzen, den der Leser dieser Abhandlung gewinnen kann, beschränkt sich nicht auf den Dienstleistungsbereich. Auch Interessierte in der Industrie und im Handel sowie in der Öffentlichen Wirtschaft bekommen bei der Lektüre Impulse für jene Bereiche eines Unternehmens, in denen persönliche Kontakte und interpersonelle Kommunikation sowohl intern wie auch extern aufgabenbedingt zu pflegen sind. Wegen dieser Vorzüge wünsche ich dieser Studie eine weite Verbreitung in der Wissenschaft und bei den Entscheidungsträgern für die Personalentwicklung in der Wirtschaft.

Mannheim, im August 1997

Univ.-Professor Dr. Dres. h.c. Eduard Gaugler

Vorwort

Die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen im Rahmen des Personalauswahlprozesses und bei der Erfassung des Qualifizierungsbedarfs von Führungs- und Führungsnachwuchskräften hat in den vergangenen Jahren permanent an Bedeutung zugenommen. Trotz einer Vielzahl an vorhandenen Instrumenten, die eine Erfassung sozial-kommunikativer Qualifikationen ermöglichen sollen, fehlt Unternehmen häufig eine Ermittlungssystematik, die von der Identifizierung und Festlegung relevanter Merkmale bis zur Bestimmung erforderlicher Qualifizierungsinhalte reicht. Die vorliegende Arbeit leistet hierzu einen Beitrag.

In der Analyse wird die Dienstleistungsbranche fokussiert, da aufgrund der determinierenden Wesensmerkmale von Dienstleistungen gerade in dieser Branche der sozialen Interaktion und Kommunikation eine nochmals größere Relevanz zukommt als in anderen Wirtschaftszweigen. Dennoch läßt sich auch ein Nutzen für andere Branchen, in denen ebenso sozial anspruchsvolle Funktionsbereiche zu finden sind, feststellen.

Die vorliegende Untersuchung entstand während meiner Assistententätigkeit am Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft an der Universität Mannheim. Die Arbeit wurde im Juli 1997 von der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim als Dissertation angenommen.

Mein Dank gilt all denjenigen, die mir in den verschiedenen Phasen der Konzipierung und Erstellung der Arbeit Hilfe geleistet haben. Ganz besonders danke ich Herrn Professor Dr. Dres. h.c. Eduard Gaugler, der als Doktorvater die Untersuchung durch vielfältige Anregungen und konstruktive Kritik unterstützt hat. Dank gebührt ebenso Herrn Professor Dr. Hans Bauer für die Übernahme des Korreferats und meinen zahlreichen Gesprächspartnern in der Dienstleistungsbranche, durch welche eine recht praxisorientierte Ausrichtung meiner wissenschaftlichen Untersuchung ermöglicht wurde.

Meinen Eltern danke ich für die geduldige und aufgeschlossene Förderung meiner beruflichen Pläne und Interessen.

Ganz besonderer Dank gilt meinem Mann, Steffen Schlatter. Er hat die Entstehung meiner wissenschaftlichen Arbeit in allen Phasen kritisch und zusprechend begleitet und unterstützt. Ihm widme ich diese Arbeit.

Bensheim, im August 1997

Dr. Cornelia Schlatter

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Geleitwort	I
Vorwort	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX

A. Weiterbildung sozial-kommunikativer Qualifikationen als Komponente eines umfassenden Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen

I. Skizzierung des Qualitätsverständnisses aus personalwirtschaftlicher Sicht	1
II. Vorgehensweise und Zielsetzung der Arbeit	7

B. Begriffliche Grundlagen und Eingrenzung der Thematik

I. Wesen und determinierende Elemente einer Dienstleistung	8
II. Konkretisierung der Zielgruppe "Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich"	10
III. Kontextanalyse - Erörterung stellenspezifischer Determinanten bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich	12
1. Allgemeine Überlegungen	12
2. Stellen- und positionsspezifische Determinanten	14
a) Aufgabenstruktur	14
aa) Koordinations- und Planungsfunktion	15
bb) Betreuungs- und Beratungsfunktion	16
b) Führungsspanne	18
c) Kommunikations- und Kooperationspartner	18
d) Räumlich-zeitliche Bedingungen	20
e) Ausgestaltungsform der Kommunikationsbeziehungen	20
3. Resümee	22
IV. Grundlegende sozial-kommunikative Qualifikationen bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich von Dienstleistungsunternehmen	22
1. Inhaltliche Präzisierung des Begriffs "Qualifikation"	22

2. Relevante sozial-kommunikative Qualifikationen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich	24
a) Allgemeine Überlegungen	24
b) Erörterung sozial-kommunikativer Qualifikationen	27
aa) Kognitive Qualifikationen	27
bb) Aktionale, handlungsorientierte Qualifikationen	28
3. Operationalisierungs- und Ermittlungsproblematik sozial-kommunikativer Qualifikationen	30
a) Vorschläge zur Operationalisierung sozial- kommunikativer Qualifikationen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich	30
b) Anforderungen an die Beurteilungsmerkmale	34
4. Resümée	37
C. Identifizierung "schwacher Signale" als erste Indikatoren für mangelnde sozial-kommunikative Qualifikationen	38
I. Einleitende Überlegungen	38
II. Auswahl möglicher Indikatoren	39
III. Konkretisierung der "Dringlichkeit"	43
IV. Zurechnungs- und Schlußfolgerungsproblematik	46
V. Regelung der Zuständigkeiten und Anlaufstellen	50
VI. Resümée	54
D. Anforderungsanalyse - Konkretisierung sozial- kommunikativer Anforderungen unter Bezugnahme auf ausgewählte Kontextvariablen	55
I. Vorgehensweise	55
II. Identifizierung und Bewertung der sozial- kommunikativen Anforderungen für die Position des Leiters der Kundenbetreuung	56
1. Identifizierung und Präzisierung sozial-kommunikativer Anforderungsarten	57
a) Kognitive Anforderungen	57
b) Aktionale Anforderungen	58
2. Allgemeine Bewertungsansätze für sozial- kommunikative Anforderungen anhand der spezifischen Kontextfaktoren	58

3. Näherungsweise Bewertung sozial-kommunikativer Anforderungen	63
a) Inhaltsbezogene kognitive Anforderungen	64
b) Beziehungsorientierte kognitive Anforderungen	68
c) Inhaltsorientierte aktionale Anforderungen	73
d) Beziehungsorientierte aktionale Anforderungen	80
e) Selbstoffenbarungsorientierte aktionale Anforderungen	84
f) Appellorientierte aktionale Anforderungen	86
III. Gewichtung der sozial-kommunikativen Anforderungen	86
IV. Skizze eines Anforderungsprofils für die Position des Leiters der Kundenbetreuung	90
V. Resümee	91
E. Anforderungsanalyse - Methoden zur Erfassung eines Anforderungsprofils für den Leiter der Kundenbetreuung	92
I. Vorüberlegung	92
II. Bewertungskriterien	93
1. Methodische Qualität	93
2. Akzeptanz	97
3. Wirtschaftlichkeit	98
4. Dokumentierbarkeit	98
III. Eignungsüberprüfung ausgewählter Methoden zur Erfassung sozial-kommunikativer Anforderungen	99
1. Dokumentenanalyse	100
a) Organigramme	100
b) Blueprinting	106
c) Stellenbeschreibung	109
d) Führungsgrundsätze	120
2. Befragung	126
3. Sequentielle Ereignismethode	143
IV. Methoden zur Anforderungsbewertung	145
V. Resümee	149

F. Erfassung des Qualifikationsprofils	150
I. Vorüberlegung	150
II. Eignungsüberprüfung ausgewählter Erfassungsmethoden	151
1. Allgemeine merkmalsorientierte Beurteilungssysteme	151
2. Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen (VOBS)	155
3. Verhaltensbeobachtungsskalen (VBS)	163
4. Beobachtung	167
5. Beurteilungsgespräch	177
6. Situative eignungsdiagnostische Verfahren	185
a) Vorträge/Diskussionen	186
b) Gruppendiskussionen	192
c) Fallstudien	197
d) Assessment-Center-Verfahren	199
III. Resümée	209
G. Präzisierung des Qualifizierungsbedarfs	210
I. Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs durch den Vergleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil	210
1. Grundsätzliche Problemfelder	210
2. Ermittlung exemplarischer sozial-kommunikativer Weiterbildungsbedarfe anhand einer Gegenüberstellung von Anforderungs- und Qualifikationsprofil	214
a) Schwache bis mittlere Unterdeckungen	215
b) Große Unterdeckungen	217
c) Überdeckungen	218
II. Transformation des festgestellten Weiterbildungsbedarfs in einen Qualifizierungsinhalt - Anforderungen an die Qualifizierungsinhalte	218
III. Resümée	225
H. Zusammenfassende Betrachtung	226
Literaturverzeichnis	X

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1 Analyse-Konzeption - Vorgehensweise	7
Abb. 2 Typologie des Dienstleistungssektors anhand des Individualisierungs- und Interaktionsgrads	8
Abb. 3 Kommunikationsmodell	26
Abb. 4 Kommunikative Qualifikationskomponenten	27
Abb. 5 Anforderungsprofil des Leiters der Kundenbetreuung orientiert an sozial-kommunikativen Anforderungen	91
Abb. 6 Vergleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil	210

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AC	Assessment Center
Aufl.	Auflage
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
Bd.	Band
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
Beitrag AB	Beiträge der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
BES	Behavioral Expectation Scales
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CIT	Critical Incidents Technique or Method
d.h.	das heißt
DBW	Die Betriebswirtschaft
et al.	und andere
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
JAP	Journal of Applied Psychology
Jg.	Jahrgang
Marketing ZfP	Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis
o.g.	oben genannt
o.V.	ohne Angabe des Verfassers
PIMS	Profit Impact on Marketing Strategy
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
S.	Seite
sog.	sogenannt
Sp.	Spalte
u.a.	unter anderem, und andere
u.U.	unter Umständen
VBS	Verhaltensbeobachtungsskalen
Vgl.	Vergleiche
VOBS	Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen
WIST	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfBf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift Führung und Organisation
z.T.	zum Teil

A. Weiterbildung sozial-kommunikativer Qualifikationen als Komponente eines umfassenden Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen

I. Skizzierung des Qualitätsverständnisses aus personalwirtschaftlicher Sicht

Die Dienstleistungsbranche¹ (inklusive des Wirtschaftsbereichs Handel und Verkehr) stellt mit 51,23% der Bruttowertschöpfung die wichtigste Säule der deutschen Wirtschaft dar, die ein seit Jahren stetiges Wachstum aufweist.² Zudem hat die Anzahl der Erwerbstätigen im Dienstleistungsbereich im Jahre 1996 42,3% im Vergleich zu 34,9% im produzierenden Gewerbe betragen.³

Aufgrund verschärfter Wettbewerbsbedingungen - speziell im deutschen Kredit- und Versicherungsgewerbe durch immer einfacher zu imitierende Produkte⁴ und in der Beratungsbranche durch eine ständig steigende Anzahl von Anbietern sowie zunehmend anspruchsvoller und kritischer werdender Kunden - wird der Qualität der Beratungsleistung eine große Bedeutung als strategischer Erfolgsfaktor zugemessen.⁵ Untersuchungen, die auf der Basis von PIMS-Daten durchgeführt worden sind, haben gezeigt, daß der ROI und ROS entscheidend von der relativen Qualität (diese bezieht sich auf die Qualität der Hauptbewerber) beeinflusst werden.⁶

Da das Profilierungspotential von Dienstleistungen aus o.g. Gründen an Grenzen stößt⁷, wird den Dimensionen des "Service" und der "Beratung/Betreuung" eine bedeutende Stellung eingeräumt.⁸ Um eine intensive Kundenbindung durch Dienstleistungen zu erreichen, ist es für Unternehmen notwendig, differenzierter auf die Anforderungen und Erwartungen, die Kunden an die Dienstleistungsqualität stellen, einzugehen.⁹ Um ein umfassendes Qualitätsmanagement erfolgreich zu praktizieren, kommt neben dem eher fachlichen oder produktbezogenen Aspekt der Serviceleistungen den sozial-kommunikativen Qualifikationen

¹ Unter diesem Begriff lassen sich u.a. das Kredit- und Versicherungsgewerbe, Beratungsdienstleistungen (Unternehmensberatungen, Personalberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, EDV-Beratungen etc.) subsumieren.

² Vgl. die (vorläufigen) Daten des Bundesamtes für Statistik in Berlin für das Jahr 1996. Eine genaue Aufgliederung zeigt, daß im Jahr 1996 von den o.g. 51,23% der Bruttowertschöpfung 37,44% auf den Dienstleistungsbereich und 13,79% auf Handel und Verkehr entfallen. Vgl. auch die Ausführungen und Abbildungen in Meffert/Bruhn (1995), S. 13-14. Zu einem Überblick über Struktur und Entwicklung des Dienstleistungssektors vgl. Albach (1989), 397-420.

³ Vgl. die Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 06.02.1997, S. 21.

⁴ Vgl. Bruhn/Hennig (1993a) S. 215. Vgl. auch Kroeber-Riel (1984), S. 210-214. *KROEBER-RIEL* bezieht sich auf Produkte in gesättigten Märkten, welche technisch immer ähnlicher werden, so daß eine gezielte Marktkommunikation notwendig wird, um die Produkte eigenständig zu positionieren.

⁵ Vgl. Bruhn/Hennig (1993b) S. 315.

⁶ Vgl. Buzzell/Gale (1989), S. 93-94 sowie Luchs/Neubauer (1986), S. 3.

⁷ Dennoch wird Dienstleistungen insgesamt die Bedeutung eines zentralen Erfolgsfaktors eingeräumt. Vgl. z.B. *WIMMER* (1993), S. 213.

⁸ Vgl. Gerstung (1978), S. 94-95; Albers/Eggert (1988), S. 6. *WIMMER* betont, daß insbesondere das "Paket" aus Sach- und Dienstleistungen Profilierungspotential besitzt und Kundenzufriedenheit bewirken kann. Vgl. *Wimmer* (1993), S. 213.

⁹ Vgl. Bauer/Mierzwa (1992), S. 3 und die dort angegebene Literatur sowie S. 11; Benkenstein (1993), S. 1096; Metz (1981), S. 130; Albers/Eggert (1988), S. 6-7 sowie vertiefend Kendall/Russ (1975) und v. Hippel (1978) und (1982). *RAFFÉE* definiert als Zielsetzung des Marketing allgemein, daß Marketing an vorhandenen Bedürfnissen und Bedarfen anzuknüpfen sowie diese zu beeinflussen und neu zu schaffen habe. Vgl. Raffée (1979), S. 3.

des Personals eine mindestens ebenso wichtige Bedeutung zu.¹⁰ Das Bemühen um den einzelnen Kunden durch angemessenen Service und Beratung im Sinne einer ausgeprägten Kundenorientierung¹¹ und der Differenzierungsstrategie des Marketing¹² verlangt von Mitarbeitern die Fähigkeit zur effektiven Kommunikation¹³ und einem intensiven Informationsaustausch mit Kunden hinsichtlich deren Erwartungen an die Dienstleistungsqualität (z.B. Wunsch nach individueller Problemlösung).¹⁴

Anhand von Merkmalen, die es noch im Detail zu spezifizieren gilt (z.B. Aufgabenstruktur, Interaktionspartner, Kommunikationsbedarf, Führungsspanne etc.) lassen sich in Dienstleistungsunternehmen sozial anspruchsvollere und sozial weniger anspruchsvolle Tätigkeiten unterscheiden, welche die sozial-kommunikativen Anforderungen an den jeweiligen Stelleninhaber maßgeblich bestimmen. In besonderem Maße sozial anspruchsvoll, wie die weiteren Ausführungen zeigen werden¹⁵, erweisen sich die Funktionsbereiche der Kundenbetreuung und des Vertriebs in Dienstleistungsunternehmen¹⁶, da sie einerseits eine für die Kundenorientierung relevante Schnittstelle innerhalb des Dienstleistungsunternehmens (zwischen Vertrieb und Marketing sowie den ausführenden Bereichen)¹⁷ und andererseits zwischen Dienstleistungsunternehmen und dem externen Umfeld (primär Kunden und Kooperationsunternehmen) darstellen.¹⁸

In diesem Zusammenhang kommt den Führungskräften als Träger des Führungsprozesses im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich eine wichtige Rolle zu.¹⁹ Führungskräfte allgemein sind für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmungen, in vorliegender Arbeit insbesondere definiert als soziale Systeme²⁰, um die daraus resultierenden sozial-

¹⁰ Vgl. Faix/Laier (1991), S. 8-9; Metz (1985), S. 130. Auch *BAUER/MIERZWA* betonen, daß die Qualifikation der Mitarbeiter entscheidend ist. Vgl. Bauer/Mierzwa (1992), S. 9.

¹¹ Vgl. Albers/Eggert (1988), S. 5-16; Borkel (1987), S. 24-25; Diller/Kusterer (1988), S. 211-220; Eggers (1994), S. 104-115. Vgl. ebenso vertiefend Bokranz/Kasten (1994); Haller (1993); Kromschöder (1993); Scharitzer (1994). *BAUER* allerdings betont, daß Kundenorientierung für sich genommen nicht ausreichend ist, sondern daß Unternehmen ebenso eine Wettbewerbsorientierung verfolgen müssen. Vgl. Bauer (1991a), S. 392.

¹² Vgl. hierzu u.a. Becker (1988), S. 214-256; Scheuch (1986), S. 262; Meffert (1980), S. 223-224; Borkel (1987), S. 24. Vgl. auch die Strategien zur Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich in Meffert/Bruhn (1995), S. 101-116.

¹³ Zu einer detaillierteren Klärung des Begriffs "effektive Kommunikation" vgl. ausführlich Abschnitt B.IV. Vgl. auch Raffée (1979), S. 9. *RAFFÉE* betont, daß die Kommunikationspolitik an den Bedürfnissen Betroffener, damit auch derjenigen der Kunden, auszurichten sei. Vgl. Fitkau/Schulz von Thun (1977), S. 102; Hausmann (1994), S. 41. *BÖHNISCH/NÖBAUER* betonen die "kommunikative Qualität" und ordnen sie der sozialen Kompetenz zu. Vgl. Böhnisch/Nöbauer (1995), Sp. 1946. Vgl. ebenso Grunwald (1989), S. 31; König (1992), Sp. 2046; Bierhoff (1987), Sp. 2028-2038.

¹⁴ Vgl. Metz (1985), S. 137 und 114; Dräger (1993), S. 34.

¹⁵ Vgl. die Ausführungen und Begründungen in den Abschnitten B.II, B.III sowie in B.IV.2 und D.II.3. Vgl. hierzu auch die Argumentation von Blaschke (1987), S. 141.

¹⁶ Vgl. Glaser/Stober (1994), S. 987; Holzheu (1993), S. 92.

¹⁷ Vgl. Holzheu (1993), S. 91. *HOLZHEU* betont sogar das Zusammenwirken aller Abteilungen im Rahmen der Kundenbetreuung.

¹⁸ *GAUGLER* betont, daß insbesondere den Mitarbeitern mit Kundenkontakten gegenüber der Außenwelt die Repräsentanz des Unternehmens nach außen zukommt. Mitarbeiter stellen eine bedeutsame Informationsquelle für Externe dar. Vgl. Gaugler (1994), S. 409. *FAIX/LAIER* betonen, daß der Vertriebsbereich ein Kommunikationsknotenpunkt ist. Vgl. Faix/Laier (1991), S. 44.

¹⁹ Zur allgemeinen Bedeutung von Führungskräften vgl. u.a. Hungenberg (1990), S. 1 und 8.

²⁰ Vgl. Fitkau (1990), S. 299. *SCHOCH* bezeichnet auch speziell den Verkauf als sozialen Interaktionsprozeß. Vgl. Schoch (1969), S. 3. Vgl. ebenso Fröhlich/Wellek (1972), S. 667; Glaser/Stober (1994), S. 987; Zentes (1986), S. 25. *ZENTES* betont den hohen Stellenwert der persönlichen Kommunikation beim persönlichen Verkauf.

kommunikativen Anforderungen zu unterstreichen, in unterschiedlichem Maße²¹ verantwortlich, da sie maßgeblich an den Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben des unternehmerischen Führungsprozesses beteiligt sind.²²

Im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich besitzen Führungskräfte einen nochmals direkteren Einfluß auf die Umsatzentwicklung und damit auf den Fortbestand des Unternehmens. Die im Vergleich zu Führungskräften anderer Bereiche stärkere Kopplung der Personalbeurteilung an vorab definierte Leistungsgrößen (Ergebnisverantwortung) unterstreicht dies.²³

Mittlere Führungskräfte im speziellen repräsentieren zudem im internen Bereich das Bindeglied zwischen den oberen Führungskräften, ggf. sogar der Unternehmensleitung²⁴, und den ihnen untergeordneten Stellen. In dieser Funktion haben sie für einen wechselseitigen, vertikalen (hierarchieebenenübergreifenden) und auch horizontalen (auf gleicher Hierarchiestufe) Informationsaustausch zwischen diesen zu sorgen²⁵, der noch zu spezifizierende sozial-kommunikative Anforderungen an die Führungskräfte stellt. Der abteilungsübergreifende Informationsaustausch kommt hinzu²⁶ und auch der Querinformation mißt GAUGLER eine Bedeutung zu.²⁷ Der Einsatz kommunikativer Kompetenzen als spezielle soziale Qualifikationen²⁸ bildet hierfür eine erforderliche Grundlage.²⁹ Da Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich Personalverantwortung gegenüber den ihnen unterstellten Mitarbeitern im Innen- und Außendienst tragen, werden sie somit auch für Mißerfolge ihrer Mitarbeiter zur Verantwortung gezogen.³⁰ Um so bedeutsamer ist es daher, die ihnen zugeordneten Personen hinsichtlich des geforderten Qualitätsverständnisses anzuleiten und als Vorbild zu dienen (Multiplikatoreffekt).³¹ Intern

²¹ Der Verantwortungsbezug ist u.a. abhängig von der Einordnung der Führungsposition in die gesamte Unternehmenshierarchie, von dem Aufgabenbereich, der Anzahl der unterstellten Mitarbeiter. Vgl. vertiefend Welge (1992), Sp. 937-947.

²² Vgl. Hahn (1986), S. 21. Zu einer genaueren Kennzeichnung der Führungsrolle vgl. Wiswede (1995), Sp. 826-839, insbesondere Sp. 829-831. Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich kommen in besonderem Maße gestalterische und mitplanende Funktionen zu. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, spezielle Wünsche und Interessen der Kunden in unterschiedlichen Situationen zu erfassen und sie als Grundlage zur Modifizierung von fachlichen Beratungsleistungen, Verhaltensweisen und anderen, ggf. weiterreichenden, gesamtunternehmensbezogenen Aktivitäten zu berücksichtigen. Vgl. Bruhn/Hennig (1993b), S. 320. Zu Koordinationsfunktionen vgl. auch Meffert (1992), Sp. 1218. Auch GAUGLER-KADEL erläutern, daß Führungskräfte zentral für den Unternehmenserfolg sind. Vgl. Gaugler/Kadel (1994), S. 600.

²³ Zu Gehaltsstrukturen bei Leitenden Angestellten vgl. vertiefend die Untersuchungen der Kienbaum Vergütungsberatung (1994).

²⁴ Z.B. in Klein- und Mittelbetrieben der Dienstleistungsbranche.

²⁵ Vgl. Fittkau (1990), S. 300; Gaugler (1995), Sp. 1176.

²⁶ Vgl. u.a. Luthans/Hodgetts/Rosenkrantz (1988), S. 100-101.

²⁷ Vgl. Gaugler (1995), Sp. 1176. Zu Kommunikationsbeziehungen vgl. ebenso zur Vertiefung Porter/Roberts (1976) und Matern (1984), S. 88.

²⁸ Die hier formulierte Unterordnung der kommunikativen Qualifikationen unter die sozialen Qualifikationen findet in Abschnitt B.III.1 detailliertere Erläuterung und Bestätigung.

²⁹ Vgl. Fittkau (1990), S. 299-300; Berthel/Langosch (1989), S. 321; Snyder/Morris (1984), S. 461-465. Vgl. Fittkau/Schulz von Thun (1977), S. 102; Hausmann (1994), S. 41. BÖHNISCH/NOBAUER betonen die "kommunikative Qualität" und ordnen sie der sozialen Kompetenz zu. Vgl. Böhnisch/Nöbauer (1995), Sp. 1946. Vgl. ebenso Grunwald (1989), S. 31; König (1992), Sp. 2046.

³⁰ Vgl. Lingenfelder (1990), S. 35 und 45.

³¹ Vgl. Drewes (1992), S. 944-945 und 952; Bruhn/Hennig (1993b), S. 325; Knebel/Schneider (1983), S. 90.

gut koordinierten "Teams" wird eine positive Wirkung auf Interaktionen mit Kunden nachgesagt.³²

In den folgenden Ausführungen ist in einem **ersten Schritt** zu präzisieren, welche konkreten sozial-kommunikativen Qualifikationen im Detail für Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich eine überdurchschnittliche Bedeutung aufgrund stellen- und positionsspezifischer Besonderheiten besitzen und in welchem Ausmaß sie vorhanden sein sollen.³³

Die langfristige Sicherung des Unternehmens hängt jedoch aus o.g. Gründen in entscheidendem Maße davon ab, inwieweit Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich in der Lage sind, ihre sozial-kommunikativen Qualifikationen³⁴ zielorientiert einzusetzen und diese aktuellen sowie zukünftigen Erfordernissen anzupassen.³⁵ Damit wird die Weiterbildung sozial-kommunikativer Qualifikationen fokussiert, insbesondere die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und die Erfassung sozial-kommunikativer Qualifizierungsinhalte. Die Weiterbildungsbedarfsermittlung ist jedoch mit zahlreichen Problemen verbunden, die sich im Kern auf die grundsätzliche Meßbarkeit und Operationalisierbarkeit sozialer und sozial-kommunikativer Qualifikationen beziehen.³⁶ Dies erschwert die präzise Bestimmung sowohl der sozial-kommunikativen Anforderungen als auch Qualifikationen erheblich. In der vorliegenden Arbeit wird in einem **zweiten Schritt** eine Ermittlungssystematik³⁷ erarbeitet, mit Hilfe derer es ermöglicht werden soll, erste Anzeichen für einen vorhandenen Weiterbildungsbedarf richtig aufzunehmen und zu interpretieren sowie weitere Schritte im Sinne einer differenzierten Feinanalyse einzuleiten, um den möglicherweise vorhandenen Bedarf zu präzisieren. Da eine Grobanalyse (die Aufnahme erster Anzeichen verstanden als eine Art "schwacher Signale"³⁸) meist zu pauschal, undifferenziert und vage ist, wird die bedeutendere Aufgabe bei der Weiterbildungsbedarfsermittlung der Feinanalyse zukommen, welche sich in eine Anforderungs- und Qualifikationsermittlung gliedert. Die vorliegende Arbeit wird in einer sich anschließenden Feinanalyse erläutern, welche Probleme mit der Erstellung eines sozial-kommunikativen Anforderungsprofils einerseits und der Erfassung sozial-kommunikativer Qualifikationskomponenten andererseits verbunden sind. Im Zusammenhang mit der Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen und Qualifikationen stellt sich auch die spezielle Frage nach dem zu verwendenden Instrumentarium. Bei der Darlegung der Ermittlungssystematik wird auch diese Frage eingehend behandelt werden.

³² Zum Innen- und Außenaspekt von Gruppen vgl. Kruse (1972), S. 1552-1554. Vgl. auch Borkel (1987), S. 25.

³³ Schlecht geführte Mitarbeiter bedingen eine Minderung der Kundenorientierung.

³⁴ Vgl. Reetz (1989b), S. 24. REETZ weist auf die Differenziertheit sozialer und speziell kommunikativer Kompetenz hin. Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.IV.2.b).

³⁵ FITTKAU/SCHULZ VON THUN sehen in kommunikativen Grundfähigkeiten die Voraussetzung für nutzenbringendes Kooperieren. Vgl. Fittkau/Schulz von Thun (1977), S. 102.

³⁶ GAUGLER/KADEL messen der Weiterbildung von Führungskräften eine besondere Bedeutung zu. Vgl.

Gaugler/Kadel (1994), S. 600. Vgl. auch Geissler (1983), S. 184.

³⁷ Vgl. Köhnken/Kempff (1983), S. 211-213; Mungenast (1990), S. 49; Hargie/Saunders/Dickson (1981). Die Autoren beziehen sich primär auf die Operationalisierung sozialer Qualifikationen durch Verhaltensmerkmale.

³⁸ Vgl. hierzu vertiefend die von BAUER vorgeschlagene allgemeine Grundstruktur von Entscheidungsprozessen, zu welchem auch die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zu rechnen ist. Gewisse Ähnlichkeiten zu der

Konzeption der vorliegenden Arbeit sind festzustellen. Vgl. Bauer (1982), S. 219-220.

³⁹ Vgl. hierzu detaillierter die Ausführungen in Kapitel C.

Einen letzten Schwerpunkt der Arbeit werden die speziellen Problemfelder darstellen, die bei der Ermittlung des Qualifizierungsinhalts im speziellen, bezogen auf sozial-kommunikative Qualifikationen, zu berücksichtigen sind. Damit wird insbesondere der Transferproblematik, d.h. der Ableitung des Inhalts einer Qualifizierungsmaßnahme aus dem vorab identifizierten Weiterbildungsbedarf, Rechnung getragen.

Das folgende Schaubild stellt die Vorgehensweise und Analyse-Konzeption der Arbeit dar.

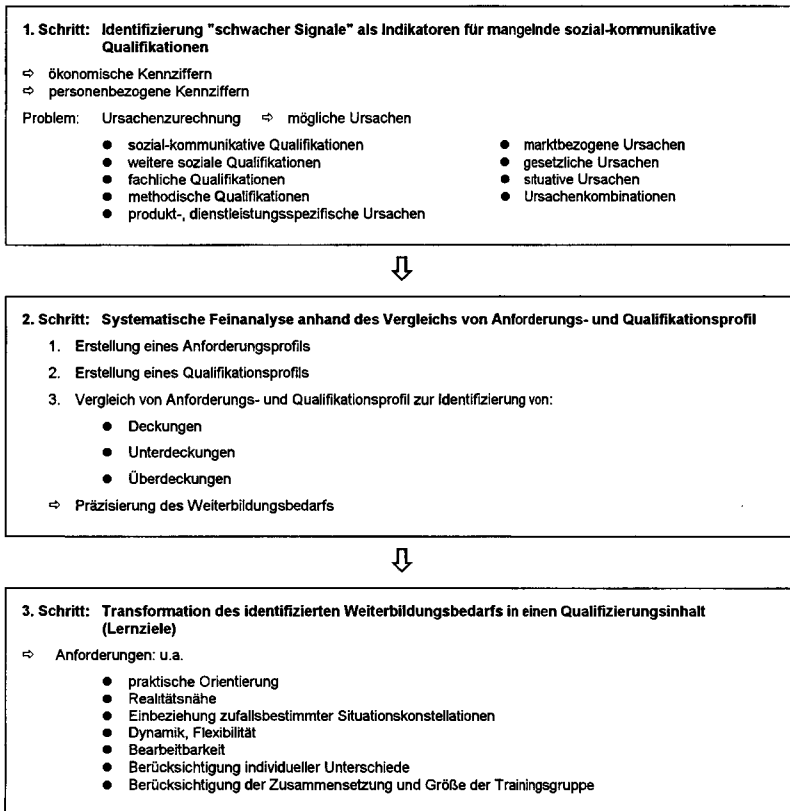


Abbildung 1: Analyse-Konzeption - Vorgehensweise

II. Vorgehensweise und Zielsetzung der Arbeit

Zielsetzung der nachfolgenden Ausführungen ist es zum einen, eine umfassende **Darstellung wichtiger Problemfelder**, die **bei der Bestimmung des Qualifizierungsbedarfs und -inhalts** zu beachten sind, zu erarbeiten, unter besonderer Berücksichtigung der sozial-kommunikativen Qualifikationen. Zum anderen werden neben der reinen Identifizierung von Problembereichen auch **Lösungsmöglichkeiten** skizziert, inwieweit und in welcher Form die zu erwartenden Schwierigkeiten zu reduzieren sind. Das Ergebnis der Arbeit soll, wie bereits erläutert worden ist, eine **Ermittlungssystematik** orientiert an sozial-kommunikativen Qualifikationen darstellen.

Zu betonen ist, daß die Untersuchung unter Beachtung von drei konkreten Bedingungen erfolgt: Erstens wird eine Präzisierung der zu betrachtenden Mitarbeitergruppe anhand der **hierarchischen Einordnung** vorgenommen. Im Mittelpunkt der Betrachtung werden Führungskräfte der mittleren Hierarchieebene stehen, deren Präzisierung noch in Abschnitt B.II erfolgen wird. Zweitens wird eine konkrete **Branche** der Analyse zugrunde gelegt, in welcher gerade den sozial-kommunikativen Qualifikationen eine zunehmende Bedeutung zugemessen wird:³⁹ die Dienstleistungsbranche. Drittens findet eine Konzentration auf einen **Funktionsbereich** statt, welcher u.a. aufgrund des dominierenden Kundenkontakts als "sozial anspruchsvoll" gilt. Eine genauere Betrachtung wird daher der Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich erfahren, der insbesondere in Dienstleistungsunternehmen eine Schlüsselfunktion einnimmt.

Die Vorgehensweise der Arbeit orientiert sich im wesentlichen an der allgemeinen Systematik, die der Weiterbildungsbedarfsanalyse von Führungskräften zugrunde gelegt wird.⁴⁰ Das Ziel der vorliegenden Arbeit wird es nicht sein, als Analyseergebnis einen konkret spezifizierten Weiterbildungsbedarf bezogen auf die o.g. Mitarbeitergruppe zu präsentieren, da sich die Arbeit primär auf Ausführungen der einschlägigen Fachliteratur sowie auf empirische Studien, die sich für die erforderlichen Fragestellungen heranziehen lassen, stützt. Als Ergänzung zu der Literaturbasis ist es der Autorin zudem möglich gewesen, Gespräche mit Repräsentanten der angesprochenen Funktionsbereiche und mit Verantwortlichen der Personalabteilungen zu führen, um über die praktische Relevanz der in der Arbeit vorgeschlagenen Vorgehensweise, der anzuwendenden Instrumente etc. Informationen zu erhalten.

Das sich anschließende Kapitel B umfaßt eine grundsätzliche **Erörterung und Eingrenzung der für die Arbeit bedeutsamen begrifflichen Grundlagen**.

Den Kern der Untersuchung bildet die eigentliche **Bedarfsermittlung im Sinne einer Grob- und Feinanalyse** in den Kapiteln C bis G. Die in Kapitel C skizzierte **Grobanalyse** ist, wie noch zu zeigen sein wird, ausschließlich als eine erste Stufe bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs zu sehen.

Die **Anforderungsanalyse** stellt dagegen die Grundlage für eine konsequente und systematische Feinanalyse dar. Im Rahmen der Anforderungsanalyse werden ausgewählte Methoden zur Erfassung eines stellenspezifischen Anforderungsprofils speziell auf ihre

³⁹ Eine eingehendere Begründung erfolgt in den Abschnitten B.I, B.II, B.III und B.IV.

⁴⁰ Vgl. hierzu insbesondere das Schaubild in Abschnitt A.I.

Eignung bei der zugrundeliegenden Mitarbeitergruppe und den damit aufgeworfenen Rahmenbedingungen diskutiert.⁴¹ Dabei wird der Versuch unternommen, die Skizze eines Anforderungsprofils für Führungskräfte zu entwerfen, mit dem Schwerpunkt sozial-kommunikative Qualifikationen.⁴²

Es erfolgt ebenso eine eingehende Erörterung und Eignungsüberprüfung der Erfassungsmethoden für die tatsächlich gezeigten sozial-kommunikativen Qualifikationen von Führungskräften sowie eine umfangreiche Darstellung der damit verbundenen spezifischen Probleme (**Qualifikationsanalyse**).⁴³

Ein **Vergleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil** schließt sich an, um Defizite bei der sozial-kommunikativen Kompetenz zu identifizieren und zu konkretisieren. Dabei werden exemplarische Über- und Unterdeckungen bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen näher erörtert, um mögliche Weiterbildungsbedarfe herauszustellen.⁴⁴

Abschließend wird in Abschnitt G.II erläutert, mit welchen Problemen die sich nun ergebende **Transformation eines festgestellten Weiterbildungsbedarfs in einen spezifischen Qualifizierungsinhalt** behaftet ist und welche Anforderungen an den Qualifizierungsinhalt im Detail zu stellen sind.

Explizit ausgegrenzt werden in der vorliegenden Arbeit Möglichkeiten der Verringerung bzw. Beseitigung von sozial-kommunikativen Defiziten. Die Konzipierung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen stellt zwar die unmittelbare Fortführung der Weiterbildungsbedarfsermittlung dar, birgt allerdings eine Fülle an zu untersuchenden Einzelfacetten in sich, so daß das Untersuchungsziel dieser Arbeit deutlich überschritten werden würde. Die Weiterbildungsthematik wird daher nicht vertieft werden.

⁴¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel D und E.

⁴² Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel D.

⁴³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel F.

⁴⁴ Vgl. hierzu Abschnitt G.I.

B. Begriffliche Grundlagen und Eingrenzung der Thematik

I. Wesen und determinierende Elemente einer Dienstleistung

In der Literatur und Praxis existiert eine große Vielfalt an Versuchen, Dienstleistungen zu typologisieren. Neben der Einteilung des Dienstleistungssektors in den eher öffentlichen oder privaten Bereich sind Unterscheidungen zu nennen, die u.a. nach konsumtiven oder investiven Dienstleistungen sowie nach dem Individualisierungsgrad der Dienstleistungen differenzieren.¹ In der vorliegenden Arbeit wird eine Konzentration auf einzelfallbezogene, komplexe und beratungs- und know-how-intensive Dienstleistungen² des privatwirtschaftlichen Sektors erfolgen³, da bei Dienstleistungen dieser Art eine umfassende Beratung und Betreuung mit ausgeprägtem personalem Bezug erforderlich ist.⁴ Die Beziehung zum Kunden (soziale Kontakte, Kommunikation) ist intensiver als bei standardisierten Dienstleistungen.⁵

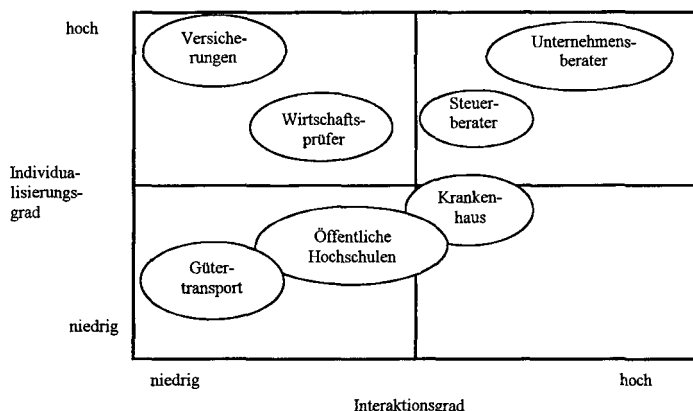


Abbildung 2: Typologie des Dienstleistungssektors anhand des Individualisierungs- und Interaktionsgrads⁶

Anstelle einer annähernd verbindlichen Definition für den Begriff Dienstleistungen soll auf drei zentrale Besonderheiten einer Dienstleistung näher eingegangen werden.

Das **erste konstitutive Element einer Dienstleistung** ist darin zu sehen, daß die Dienstleistung im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses direkt an externen Faktoren

¹ Vgl. hierzu vertiefend Benkenstein (1993), S. 1095-1116.

² Zu dem Begriff know-how-intensive Produkte vgl. Albach (1989), S. 400.

³ Vgl. Drewes (1992), S. 942-944; Hilke (1989), S. 7.

⁴ BAUER verdeutlicht diese Gedanken anhand von Software-Anbietern, welche, abgesehen von Standardsoftware, umfassende Problemlösungen zu offerieren haben. Vgl. Bauer (1991b), S. 226-227.

⁵ In den folgenden Ausführungen wird daher die Rede von "beratungsintensiven Dienstleistungen" sein. Vgl. Drewes (1992), S. 952; Wever (1993), S. 122. WEVER bezieht sich explizit auf die Finanzdienstleistungen von Banken. Die Finanzberatung wird als sehr komplex, erklärungsbedürftig und beratungsintensiv dargestellt. BAUER spricht speziell bei Software von erklärungsbedürftigen Gütern bzw. Erfahrungsgütern. Vgl. Bauer (1991b), S. 240-242.

⁶ Vgl. Benkenstein (1993), S. 1097.

(am Menschen, z.B. am Kunden oder dessen Objekten) erbracht wird.⁷ Dies bedingt einen wesentlich direkteren sozialen Kontakt zum Kunden. **Leistungsabgabe und Leistungserstellung sind damit identisch.**⁸ Die Leistungserstellung durch den Anbieter erfolgt auf der Grundlage interner Faktoren (Wissen, Fähigkeiten, Qualifikationen, Technologie etc. des Anbieters) und unter Einbeziehung externer Größen, weshalb ein verstärkter, wechselseitiger Informationsaustausch (intensive Kommunikation) erforderlich ist.⁹

Die **Immaterialität** oder **Intangibilität** der Leistung ist das **zweite konstitutive Element einer Dienstleistung**.¹⁰ Die Dienstleistung ist als ein Leistungsversprechen zu betrachten, dessen Eigenschaften ein Kunde vor Kauf oder Einsatz i.d.R. nicht überprüfen kann.¹¹ Dies trifft in besonderem Maße bei beratungsintensiven Dienstleistungen zu.¹² Der Kunde wird durch Einschätzung der Qualifikationen des Anbieters bzw. dessen internen Faktoren auf eine spezifische Dienstleistungsqualität hoffen, die jedoch intraindividuellen und interindividuellen Schwankungen unterliegen kann (unterschiedliche Ausbildung, Erfahrung, sozialer Austausch etc.).¹³ Dienstleistungsunternehmen sind daher nur in gewissen Grenzen in der Lage, ein konstantes Dienstleistungsergebnis zu garantieren (z.B. durch permanente Leistungs- und Qualitätskontrollen ihrer Mitarbeiter, konsequente Schulung, kontinuierliche Betreuung von Kunden durch einen adäquaten Betreuer).¹⁴ Das Resultat einer Dienstleistung weist ein mehr oder weniger hohes Maß an "Einzigartigkeit" auf, welches den unmittelbaren Vergleich von Dienstleistungen erschwert.¹⁵ Die Immaterialität hat zur Folge, daß eine - unter gleichen Bedingungen - wiederholbare Qualitätsmessung von Dienstleistungen objektiv kaum durchführbar ist.¹⁶ Dagegen ist der Anteil an Dienstleistungseigenschaften, die während oder sogar erst nach dem Kauf zu bewerten sind, recht groß¹⁷, da sich Erwartungen der Kunden zumeist erst im Laufe des Erstellungsprozesses festigen.¹⁸

Da Dienstleistungen als solche nicht gegenständlich sind¹⁹, wird das Qualitätsrisiko, das mit dem Kauf einer Dienstleistung verbunden ist, von Kundenseite als relativ groß wahrgenommen.²⁰ Anbieter von Dienstleistungen sind somit nicht in der Lage, abgeschlossene Objekte zu liefern, sondern werden nur ihre Qualifikationen zur Dienstleistungserstellung anbieten.²¹ Persönliche Kommunikation und ein wechselseitiger Informationsaustausch,

⁷ Vgl. Corsten (1986), S. 20. CORSTEN spricht von Simultaneität von Produktion und Verwertung.

⁸ Vgl. Corsten (1986), S. 20.

⁹ BAUER betont, daß bei erklärungsbedürftiger Software eine hohe Informationsleistung durch den Anbieter erforderlich ist, woraus sich ergibt, daß Verkaufspersonal über eine hohe fachliche und soziale Kompetenz zu verfügen hat. Vgl. Bauer (1991b), S. 242. Vgl. Benkenstein (1993), S. 1098. BENKENSTEIN betont, daß der Erfolg und die Qualität einer Beratungsleistung von den Informationen abhängig sind, die der Kunde über sich und das Problem zur Verfügung stellt. Vgl. Corsten (1990), S. 189.

¹⁰ Vgl. Corsten (1986), S. 24; Benkenstein (1993), S. 1097-1098; Meffert (1984), S. 4-5.

¹¹ Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 234.

¹² Ausnahmen sind denkbar bei relativ stark standardisierten Dienstleistungen, die bei Kunden mit ähnlichen Präferenzen und vergleichbaren persönlichen und situativen Gegebenheiten bereits erfolgreich getestet oder eingesetzt worden sind.

¹³ Vgl. Benkenstein (1993), S. 1098; Corsten (1986), S. 25-27; Corsten (1990), S. 23.

¹⁴ Vgl. Albers/Eggert (1988), S. 15; Lingenfelder (1990), S. 35. Vgl. zudem vertiefend Stauss/Hentschel (1990).

¹⁵ Vgl. Meyer (1984), S. 123.

¹⁶ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 189; Meffert (1984), S. 4-5.

¹⁷ Vgl. Zeithaml (1981), S. 186.

¹⁸ Die Erwartungshaltung bezüglich der Dienstleistung ist besonders dann ausgeprägt, wenn Schwierigkeiten während/bei der Dienstleistungserstellung aufgetreten sind. Vgl. Brandt/Reffert (1989), S. 92.

¹⁹ SCHEUCH spricht von einem Nutzenversprechen. Vgl. Scheuch (1986), S. 77.

²⁰ Vgl. Lewis (1976); Gusemann (1981), zitiert nach Stauss/Hentschel (1990), S. 234. Nach BAUER ist der Kauf von Software durch eine hohe Informationsunsicherheit geprägt, und das wahrgenommene Risiko ist ebenso hoch. Vgl. Bauer (1991b), S. 234.

²¹ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 188.

insbesondere durch die Führungskräfte im Vertrieb und der Kundenbetreuung, spielen bei der Erwartungsbildung und der Festigung von Vertrauen eine bedeutende Rolle.²² Unsicherheiten und wahrgenommene Risiken bzgl. der Qualität des Dienstleistungsergebnisses werden auf diese Weise beim Kunden reduziert.²³

Das **dritte Wesensmerkmal einer Dienstleistung** ist in der **Beteiligung der Kunden am Prozeß der Leistungserstellung** zu sehen.²⁴ Zwischen dem Unternehmen, welches die Dienstleistung anbietet, primär repräsentiert durch die Führungskraft im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich, und dem Kunden findet ein Interaktionsprozeß statt. MEYER spricht von der Integration des externen Faktors.²⁵ Art, Dauer und Ergebnis des Erstellungsprozesses werden in hohem Maße von der Interaktionsbereitschaft und -fähigkeit des Kunden (externer Faktor) beeinflusst.²⁶ Die Führungskräfte des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs in Dienstleistungsunternehmen haben durch den Einsatz kommunikativer Qualifikationen für eine Aktivierung der Interaktions- und Integrationsbereitschaft Sorge zu tragen.

Anhand der Erörterung wesentlicher Merkmale von Dienstleistungen ist festzuhalten, daß für beratungsintensive Dienstleistungen eine ausgeprägte Kommunikation mit Kunden verlangt ist. In besonderem Maße erfordert die für Dienstleistungen notwendige Integration des externen Faktors (Wünsche, Vorstellungen etc. der Kunden) bei der Leistungserstellung eine intensive Kommunikation und Kooperation mit den Nachfragern, die zwar nicht nur auf den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich beschränkt sind, dieser aber dennoch wegen seiner Schlüsselstellung²⁷ eine prägende Rolle für die weitere Vorgehensweise einnimmt. Aufgrund der erforderlichen Kommunikation und Kooperation sowie denkbarer interpersoneller Konflikte werden insbesondere die sozial-kommunikativen Qualifikationen der im Kundenbetreuungsbereich tätigen Führungskräfte einer genaueren Betrachtung unterzogen.

II. Konkretisierung der Zielgruppe "Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich"

Aufgrund der Vielfalt an Bezeichnungen, die für den Tätigkeitsbereich der Kundenakquisition und -betreuung in Dienstleistungsunternehmen Anwendung finden, ist es angebracht, eine für die vorliegende Arbeit verbindliche Konkretisierung des Vertriebs- und Kundenbe-

²² Die Schaffung und Erhaltung eines Vertrauensverhältnisses zwischen dem Dienstleistungs-Anbieter und dem Nachfrager einer bestimmten Dienstleistung gewinnen an Bedeutung und stellen häufig den Ausgangspunkt für konkrete Marketingmaßnahmen dar, die auch im personalwirtschaftlichen Sinne wichtig sind (z.B. kontinuierliche Qualifizierung der sozial-kommunikativen Qualifikationen des Verkaufs- und Betreuungspersonals zwecks Vertrauensaufbau). Vgl. Hilke (1989), S. 16; Vgl. Hilke (1989), S. 17. HILKE spricht von der Herstellung persönlicher Kontakte, einer individuellen Betreuung, dem Vorzeigen von Referenzen etc. Vgl. hierzu auch Bauer (1991b), S. 234 und 240 sowie 242.

²³ Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 234.

²⁴ Vgl. Benkenstein (1993), S. 1098; Corsten (1986), S. 31; Stauss/Hentschel (1990), S. 234.

²⁵ Vgl. Meyer (1983), S. 21-26; Meyer/Mattmüller (1987), S. 189.

²⁶ Vgl. Hilke (1989), S. 13.

²⁷ Vgl. die Charakterisierung des Begriffs "Vertriebsleiter" bei Lingenfelder (1990), S. 25 sowie die Darstellung der Spannungsfelder, in denen sich der Verkaufsleiter befindet, bei Schulz (1987), S. 232.

treuungsbereichs vorzunehmen. In der nachfolgenden Analyse wird das Aufgabenfeld der aktiven, direkten und indirekten Kundenbetreuung erörtert werden.²⁸

In Literatur und Praxis sind Positionsbezeichnungen mit korrespondierenden Bedeutungen zu finden: Verkaufs- und Vertriebsmanagement²⁹, Kunden- oder Kundengruppenmanagement (Key-Account-Management)³⁰ etc. Ob jedoch eine unmittelbare Gleichsetzung des Begriffes "Kundenbetreuung" mit den oben angeführten Bezeichnungen erfolgen kann, bedarf im Einzelfall einer differenzierten Überprüfung, welche Aufgabenfelder im Detail unter den jeweiligen Begriffen subsumiert werden.³¹

Neben der Eingrenzung auf einen konkreten Funktionsbereich ist auch eine Eingrenzung auf die hierarchische Position innerhalb des Funktionsbereichs und den dieser Position zugeordneten Aufgaben vorzunehmen³², mit welchen konkrete Erwartungen verbunden werden.³³ Die für die vorliegende Arbeit relevante Personengruppe befindet sich in einer leitenden Funktion und zählt zu der Mitarbeitergruppe der mittleren Führungskräfte³⁴, insbesondere in Großunternehmen. Als Vertriebsleiter (in der Praxis auch als Verkaufs- oder Vertriebsdirektoren bezeichnet) wird diejenige Position umschrieben, welche die Leitung eines in sich abgeschlossenen Teilbereichs des Vertriebs innehat.³⁵ Dies besagt, daß die Führungskraft im Kundenbetreuungsbereich einen inhaltlich abgegrenzten Kundenstamm betreut - in vorwiegend indirekter Weise, d.h. über die Mitarbeiter sowie auch in seltenen Fällen direkt (von der Beratung bei Neukontakten bis zum After-Sales-Service). Damit besitzt die Führungskraft Personalverantwortung für die ihr unterstellten Mitarbeiter im Außendienst und oftmals auch für die, ihrem Bereich zugeordneten Innendienstmitarbeiter, wobei die im Innendienst tätigen Mitarbeiter auch mehreren Führungskräften gleichzeitig unterstellt sein können. Eine enge Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung und anderen Funktionsbereichen des Unternehmens, insbesondere bei der Entwicklung vertriebsrelevanter Marketingstrategien³⁶, ist erforderlich. Explizit ausgegrenzt werden Führungskräfte, die in Spezialistenfunktionen inhaltlich anspruchsvolle Aufgaben wahrnehmen, ohne direkte Anordnungs Kompetenzen zu besitzen.³⁷

²⁸ "Aktive" Kundenbetreuung im Sinne von Verkaufsberatung bei Neukontakten und potentiellen Kunden/Interessenten und bei der Betreuung und Beratung bestehender Kunden (Abwicklung von Folgegeschäften, After-Sales-Service etc.) wird in dieser Arbeit abgegrenzt durch die "passive" Kundenbetreuung im Sinne einer "Kundenverwaltung" oder "Auftragsabwicklung", die eher den Tätigkeitsbereich des Vertriebsinnendienstes betrifft. Die Begriffe der direkten und indirekten Kundenbetreuung finden im weiteren Verlauf eine genauere Eingrenzung. Vgl. die Erörterung in Abschnitt B.III.2.a)bb).

²⁹ Vgl. Lingenfelder (1990), S. 22.

³⁰ Zu dem Begriff Kundenmanagement vgl. vertiefend Meffert (1992), Sp. 1215-1228.

³¹ Nach einer Untersuchung von HEIDRICK AND STRUGGLES INTERNATIONAL INC. wird belegt, daß 50% aller Vertriebsleiter Aufgaben zu erfüllen haben, die dem Kunden- oder Key-Account-Management zugeordnet sind. Vgl. Heidrick and Struggles International Inc. (1986), S. 9.

³² Nach ZEIDLER ist der Begriff "Position" neutraler anzusehen als "Status" und "Stellung" und stellt die dominierende Bezeichnung in Wirtschaftsunternehmen dar. Der Begriff "Position" ist mit personalen und strukturalen Aspekten behaftet. Vgl. Zeidler (1972), S. 36. Mit dem Statusbegriff dagegen verbindet sich eine Bewertung sozialer Positionen. Vgl. Mayrhofer (1995), Sp. 809.

³³ Vgl. Mayrhofer (1995), Sp. 812; Morel (1980), S. 60-61.

³⁴ Zu einer verbindlichen Charakterisierung der Zielgruppe "Führungskräfte" vgl. die Konkretisierung in Abschnitt A.I. LIMPENS betont, daß der Begriff "Führungskräfte" einen inhomogenen Personenkreis umfaßt. Vgl. Limpens (1994), S.26.

³⁵ Häufig angewandte Trennungskriterien für den Vertriebsbereich in der Praxis sind die Region (national oder international, Region Nord oder Süd etc.), die Branche (Bank, Industrie, Öffentliche Verwaltung etc.), die Einteilung in Privat- und Geschäftskunden etc. Dies trifft vorrangig auf Großunternehmen zu.

³⁶ Vgl. Lingenfelder (1990), S. 25; Kühn (1985), S. 4-11.

³⁷ Vgl. Hahn (1985), S. 21-22.

In den weiteren Betrachtungen wird die Position und der Funktionsbereich des Leiters der Vertriebs- und Kundenbetreuung im Mittelpunkt stehen, der die zuvor grob skizzierten Aufgabenbereiche zu bewältigen hat, und Führungsverantwortung für die ihm zugeordneten Mitarbeiter sowie Umsatz- und Renditeverantwortung trägt.³⁸ Im folgenden wird die Bezeichnung "Leiter der Kundenbetreuung" als verbindlicher Begriff für die zuvor erläuterten Funktionsbereiche verwendet.

III. Kontextanalyse - Erörterung stellenspezifischer Determinanten bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich

1. Allgemeine Überlegungen

Ausgehend von der These, daß Unterschiede bei der Anwendung sozial-kommunikativer Qualifikationen hinsichtlich stellen-, positions- und situationsspezifischer Faktoren festzustellen sind³⁹, werden in den folgenden Ausführungen die Bedingungen, welche die Anwendung kommunikativer Qualifikationen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich maßgeblich beeinflussen, analysiert.

Die Kommunikationsfähigkeit wird in der Literatur vielfach unter die sozialen Qualifikationen⁴⁰ subsumiert.⁴¹ Hinweise auf die Situationsbezogenheit sozialer Qualifikationen allgemein sind u.a. bei SONNTAG zu finden, der von der "Fähigkeit zu situationsangemessenem Verhalten"⁴² spricht. Auch BLASCHKE legt dar, daß soziale Qualifikationen grundsätzlich situationsbezogen sind und damit für verschiedene Aufgaben unterschiedlich zu definieren seien.⁴³ Soziale Qualifikationen sind daher stets auf ihr konkretes Handlungsfeld hin zu spezifizieren und daher auf kulturbedingte, bereichs- und situationsspezifische Unterschiede zu untersuchen.⁴⁴ In Anlehnung an die Situationsbezogenheit sozialer Qualifikationen (allgemein) sind Analogien zu der Situationsbezogenheit der Kommunikationsfähigkeit aufgrund der Unterordnung unter den Komplex der sozialen Qualifikationen durchaus legitim. Zur Konkretisierung sozial-kommunikativer Qualifikationen von Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich ist eine detaillierte Analyse des sozialen Handlungsfeldes unabdingbar (Kontextanalyse).

Das Verhältnis zwischen der zu betrachtenden Position (und den daraus resultierenden sozial-kommunikativen Anforderungen) und der Situation bilden das Zentrum der Untersu-

³⁸ Vgl. Hungenberg (1990), S. 10. Angemerkt sei dennoch, daß eine Renditeverantwortung hauptsächlich in Unternehmen verwirklicht werden kann, die eine Profit-Center-Struktur besitzen.

³⁹ Nach HINSCH/PFINGSTEN besitzen Situationen Aufgaben- und Anforderungscharakter, welche als Auslöser für soziales Verhalten zu verstehen sind. Vgl. Hinsch/Pfingsten (1983), S. 10.

⁴⁰ Nach GROBE-OETRINGHAUS werden soziale Qualifikationen als Wettbewerbsfähigkeit definiert, die zudem Personen in die Lage versetzen, das Zukunftsgeschehen zu antizipieren. Ähnlichkeiten zu der Bedeutung der kommunikativen Qualifikationen, wie in Kapitel A dargelegt, sind offensichtlich. Vgl. Große-Oetringhaus (1993), S. 273-275.

⁴¹ Vgl. z.B. Blaschke (1987), S. 141; Grunwald (1989), S. 32; de Grave/Schöppner (1989), S. 496; Faix/Laier (1991), S. 45; Glaser/Stober (1994), S. 987; Hummel/Zander (1991), S. 139 (Soziale Intelligenz wird erörtert als die Fähigkeit wahrzunehmen, zu verstehen und mitzuteilen).

⁴² Sonntag (1989), S. 125.

⁴³ Vgl. Blaschke (1987), S. 154-155.

⁴⁴ Vgl. Wendtland (1980), S. 7; Langenohl (1978), S. 24-28. Auch ALLPORT betont, daß die Situation das Verhalten erheblich beeinflussen kann. Vgl. Allport (1961), S. 180-181 sowie Diller/Kusterer (1988), S. 214 und Blaschke (1987), S. 148; Hinsch/Pfingsten (1983), S. 10.

chung. Häufig wird in der Literatur ausschließlich auf die Ermittlung sozialer Beziehungen - unter Vernachlässigung des konkreten situativen Kontexts - verwiesen⁴⁵, oder aber es findet eine Beschränkung auf die Messung der formalen Organisationsstruktur und des Organisationskontexts statt. Eine integrative Betrachtung unterbleibt zumeist.

Als Voraussetzungen für die Annahme objektiv existierender Situationsdeterminanten (speziell die Organisationsstruktur) legen KIESER/KUBICEK dar, daß die Betrachtung der jeweiligen situativen Faktoren einerseits unabhängig von der individuellen Wahrnehmung zu sein hat, und daß andererseits Stabilität im Zeitablauf bei der Ermittlung der Determinanten gewährleistet sein muß.⁴⁶ Die zweite Voraussetzung scheint bedingt erreichbar zu sein, da bei der vorliegenden Problematik zwar sowohl in der langfristigen Zeitbetrachtung als auch im Tagesablauf Änderungen der determinierenden Variablen auftreten können, aber dennoch eine gewisse grundsätzliche Stabilität unterstellt werden darf. Daraus läßt sich für die sozial-kommunikativen Anforderungen der Schluß ziehen, daß zumindest von "Grundanforderungen" ausgegangen werden kann, die für die beschriebene Position grundsätzlich charakteristisch sind. Eine Aktualisierung und Modifizierung dieser Mindestanforderungen haben dennoch stattzufinden, soweit sich bei den einzelnen Determinanten präzisere Daten ermitteln lassen.

Größere Zweifel sind allerdings der ersten Voraussetzung entgegenzubringen. Gemäß psychologischen Sichtweisen sind Situationen gerade nicht als (objektiv erfassbare) räumlich-zeitliche Umweltausschnitte erfassbar, sondern werden von der subjektiven Wahrnehmung und dem persönlichen Erleben/der individuellen Erfahrung in starkem Maße überstrahlt.⁴⁷ Dies bedingt wiederum, daß wahrgenommene Situationen nur als personenabhängige Konstrukte definiert werden können. Die begriffliche, inhaltliche Fixierung ist in Abhängigkeit von Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen zu sehen.⁴⁸ Für die Bestimmung sozial-kommunikativer Anforderungen bedeutet dies, daß eine annähernd objektive Erfassung relevanter Umweltfaktoren durch eine einzelne Person kaum möglich bzw. problematisch ist, und es idealiter angeraten sei, mehrere Bewertungspersonen an der Bestimmung und Bewertung sozial-kommunikativer Anforderungen zu beteiligen.⁴⁹ Daraus folgt für die Festlegung sozial-kommunikativer Anforderungen, daß bei einer vorliegenden Bewertung zu hinterfragen ist, wer an der Bewertung der Anforderungen beteiligt gewesen ist, welchen Bezug diese Person zu der zu beurteilenden Position hatte etc. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, daß der einzelnen Person Grenzen durch die menschliche Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitungskapazität⁵⁰ gesetzt sind, so daß es nur möglich sein wird, Ausschnitte der Situationsvariablen und der sich daraus ergebenden sozial-kommunikativen Anforderungen zu erfassen. Unter Berücksichtigung dieser Ausführungen ist die Annahme objektiv existierender Situationsvariablen entscheidend zu relativieren.

⁴⁵ Vgl. Hatzelmann/Wakenhut (1995), S. 135.

⁴⁶ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 175.

⁴⁷ Vgl. Hatzelmann/Wakenhut (1995), S. 136.

⁴⁸ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 176.

⁴⁹ Welche Personen im Detail für die Ermittlung und Bewertung herangezogen werden können, wird in Kapitel E genauer erörtert werden. Dennoch wird ein Zusammenschluß aus mehreren potentiell in Frage kommenden Personen in der betrieblichen Praxis aus Gründen der Wirtschaftlichkeit weniger von Bedeutung sein.

⁵⁰ Vgl. Greif (1983), S. 317.

Situationen sind daher als selektive Abbilder definierbar.⁵¹ KIESER/KUBICEK sprechen treffend von einer perspektivischen Rekonstruktion.⁵²

Die folgenden Ausführungen orientieren sich einerseits an Ausführungen und Untersuchungen in der Literatur⁵³ sowie an Gesprächen und Praxisberichten von Personen, die in leitender Funktion im Kundenbetreuungsbereich in Dienstleistungsunternehmen tätig sind.

2. Stellen- und positionsspezifische Determinanten

a) Aufgabenstruktur

Als Aufgabenstruktur⁵⁴ allgemein wird das Gefüge bzw. die Zusammensetzung der einzelnen, z.T. sehr unterschiedlichen, in einem Aufgabenbereich identifizierbaren Einzelaufgaben verstanden.⁵⁵ In Anlehnung an FISCHER wird speziell unter Führungsaufgabe die Tätigkeit derjenigen Mitarbeiter verstanden, die "... eine leitende, anleitende oder disponierende Tätigkeit ausüben".⁵⁶ Eine recht häufig in Literatur und Praxis anzutreffende Unterscheidung der Tätigkeit von Führungskräften differenziert nach ausführenden und dispositiven Tätigkeiten.⁵⁷ Dispositive Aufgaben weisen einen hohen Grad an planerischen und kontrollierenden Komponenten auf⁵⁸, die zum einen Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit des Leiters der Kundenbetreuung für sich selbst und die ihnen zugeordnete Aufgabe erfordern. Zum anderen wird aber auch die Kommunikation und Kooperation mit anderen Stellen im Betrieb⁵⁹ oder weiteren Personen als wünschenswert betrachtet (z.B. bei Partizipation von der Aufgabenstellung betroffener Personengruppen⁶⁰ oder bei neuartigen, komplexen Aufgaben⁶¹ mit einem hohen Problemgehalt)⁶². Ist damit eine Anleitung weiterer personaler Aufgabenträger im Betrieb angesprochen, ist die Rede von sogenannten "instanziellen Führungsaufgaben".⁶³

Es ist ermittelt worden, daß Manager, entgegen der vorherrschenden Meinung, wesentlich stärker vom Tagesgeschäft in Anspruch genommen werden als dies üblicherweise vermutet wird.⁶⁴ Dies hat zur Folge, daß Tätigkeiten, die der Leiter der Kundenbetreuung im Rahmen seines Funktionsbereiches zu erfüllen hat, nicht grundsätzlich einer hohen Plan-

⁵¹ Vgl. Hatzelmann/Wakenhut (1995), S. 136; Pätzold (1993), S. 61.

⁵² Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 176.

⁵³ Vgl. u.a. die Studie von LINGENFELDER, die recht genau versucht, das Aufgabenspektrum des Vertriebsleiters einzugrenzen. Vgl. Lingenfelder (1990).

⁵⁴ Vgl. Hirsch/Pfingsten (1983), S. 10; Aschauer (1970), S. 83. ASCHAUER bezieht sich auf Determinanten, die für Gruppen relevant sind.

⁵⁵ Vgl. Frieling (1975), S. 22. FRIELING spricht von den "Gegenstandsbereichen" einer Aufgabe. Vgl. ebenso Glasl (1980), S. 84-85. Die Teilaufgaben können potentielle Konfliktgegenstände darstellen.

⁵⁶ Fischer (1961), S. 7.

⁵⁷ GAUGLER hebt explizit hervor, daß auch Nicht-Führungsaufgaben von Führungskräften wahrgenommen werden (z.B. bei gemischten Instanzen). Vgl. Gaugler (1966), S. 65-66.

⁵⁸ Vgl. Liebel/Oechsler (1987), S. 61.

⁵⁹ Vgl. Gaugler (1966), S. 78.

⁶⁰ Kooperation im weitesten Sinne kann ebenso durch Gesetze fixiert sein. In Angelegenheiten, die der Information, Anhörung oder der Zustimmung bestimmter Interessensgruppen bedürfen, ist es denkbar, daß eine Zusammenarbeit entweder gesetzlich vorgeschrieben oder über Sondervereinbarungen bindend geregelt ist (z.B. Anhörungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei personellen Angelegenheiten nach § 99 BetrVG oder bei Betriebsveränderungen gem. §§ 111-113 BetrVG).

⁶¹ Vgl. Frieling (1975), S. 39.

⁶² Vgl. vertiefend Krüger (1972); Grunwald/Redel (1987).

⁶³ Vgl. hierzu vertiefend Gaugler (1966), S. 79-85.

⁶⁴ Vgl. Grunwald (1990), S. 164.

barkeit⁶⁵ unterliegen (z.B. bei Problemkunden oder Krisenentscheidungen im Vertriebsbereich⁶⁶). Psychologische Bedingungen (Zeitdruck, Stress, Unsicherheit etc.)⁶⁷ stellen weitere relevante Einflüsse auf die planerischen Tätigkeiten und die erforderlichen sozial-kommunikativen Qualifikationen dar.

Der Leiter der Kundenbetreuung trägt Personalverantwortung für die ihm unterstellten Mitarbeiter im Innen- und Außendienst: im fachlichen (auf die Aufgabenerfüllung bezogen) und sozialen Bereich (Verhalten gegenüber in- und externen Interaktionspartnern).⁶⁸ Information und Kommunikation stellen in diesem Zusammenhang Instrumente zur Vertrauensbildung im Unternehmen⁶⁹ und eine wesentliche Grundlage für die Durchführung der Einzelaufgaben, die noch genauer eingegrenzt werden, dar. *WELGE* spricht von der "informationellen Rolle"⁷⁰, die eine Führungskraft u.a. anzunehmen hat (Erfassung, Speicherung und Weitergabe von Informationen). Die Führungskraft nimmt damit u.a. die Rollen eines Beobachters, Sprechers, Senders, Empfängers etc. im in- und externen Umfeld an.⁷¹ Über die angesprochenen Rollen des Leiters der Kundenbetreuung werden spezifische sozial-kommunikative Qualifikationen thematisiert, auf die in den nachfolgenden Ausführungen differenzierter eingegangen wird.⁷²

Die genaue Analyse, welche sozial-kommunikativen Qualifikationen zur Erfüllung der Zielsetzungen des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs nötig sind, macht eine detaillierte Aufgliederung des Gesamtaktivitätsspektrums in die bedeutsamsten Einzelaufgaben bzw. Funktionen unabdingbar.⁷³

aa) Koordinations- und Planungsfunktion

Abgeleitet aus den Soll-Vorgaben der Unternehmensleitung⁷⁴ für den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich hat der Leiter der Kundenbetreuung durch die Gestaltung und Implementierung einer den Innen- und Außendienst betreffenden Vertriebskonzeption⁷⁵ für die Erreichung der Vertriebs- und Kundenbetreuungsziele⁷⁶ Sorge zu tragen. Durch die Erstellung von Umsatzprognosen, aus denen die Vorgaben für den Außendienst hervorgehen, und die Koordination der Aufträge wird eine Abstimmung der Aktivitäten für den Innen- und Außendienst (ggf. auch den Servicebereich) notwendig.⁷⁷ Damit ist vorrangig

⁶⁵ Vgl. Fittkau (1990), S. 304. *GAUGLER* unterscheidet explizit in vorhersehbare und nicht vorhersehbare Führungsaufgaben. Die Vorhersehbarkeit und Vorausbestimmbarkeit stellen wesentliche Bedingungen für die Organisierbarkeit einer Aufgabe dar. Vgl. *Gaugler* (1966), S. 97-100.

⁶⁶ Vgl. *Knebel/Schneider* (1983), S. 95; *Brinkmann/Knoth/Krämer* (1982), S. 285.

⁶⁷ Vgl. *Frieling* (1975), S. 22 ("psychologisches Milieu"); *Brinkmann/Knoth/Krämer* (1982), S. 285; *Hatzelmann/Wakenhut* (1990), S. 110; *Naschold* (1972), S. 76.

⁶⁸ Zu einer allgemeinen Differenzierung der Personalverantwortung vgl. *Frieling* (1975), S. 39.

⁶⁹ Vgl. *Volk* (1989), S. 83.

⁷⁰ Vgl. *Welge* (1992), Sp. 943.

⁷¹ Vgl. *Welge* (1992), Sp. 942-943.

⁷² Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten B.IV und D.II.1 bis D.IV.

⁷³ Für die Beschreibung der Situation ist die Selektion einzelner Bedingungen notwendig. Vgl. *Gebert/v. Rosenstiel* (1989), S. 24.

⁷⁴ Auch Instanzen haben fremdbestimmte Führungsaufgaben wahrzunehmen. Eine Ausnahme bildet die oberste Instanz. Vgl. *Gaugler* (1966), S. 82.

⁷⁵ Vgl. *Lingenfelder* (1990), S. 34 und 35.

⁷⁶ Die Erreichung von Kundenzufriedenheit zählt *BAUER* zwar zu den Zielen des Marketingbereiches, jedoch sind Überschneidungen zu den Zielen und Aufgaben des Leiters der Kundenbetreuung offensichtlich. Vgl. *Bauer* (1995), Sp. 1661.

⁷⁷ Vgl. *Lingenfelder* (1990), S. 25; *Schulz* (1987), S. 232-233.

die funktionsbereichsinterne Koordination angesprochen (Vertriebsorganisation, -planung und Einsatzsteuerung).⁷⁸

Weitere Koordinationsprobleme sind denkbar, wenn die Zusammenarbeit mit anderen unternehmensinternen Funktionsbereichen erforderlich wird. Wissenschaftliche Erörterungen sowie Praxiserfahrungen dokumentieren, daß Abstimmungen in besonderem Maße zwischen dem Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich und dem Marketingbereich erwünscht sind.⁷⁹ LINGENFELDER betont ebenso die Mitwirkung des Vertriebsleiters bei der Entwicklung von Marketingstrategien⁸⁰, um unternehmensin- und -externe Rahmenbedingungen des Vertriebsmanagement einfließen zu lassen.⁸¹

Eine zusätzliche Dimension erfährt der Koordinationsprozess bei der für beratungsintensive Dienstleistungen üblichen Integration des externen Faktors. Während die internen Gegebenheiten wenigstens in Maßen plan- und abschätzbar sind⁸², läßt sich über den externen Faktor kaum disponieren. Angaben über gewünschte Intensitätsgrade⁸³ der Integration und über Kundenerwartungen sind zu erfragen. In der Praxis wird die eigentliche Erfassung der Kundenbedürfnisse, mit Ausnahme einiger weniger Großkunden, Aufgabe der im Außendienstbereich und Betreuungsbereich des Innendienstes tätigen Mitarbeiter sein; die Kundenbedürfnisse zu koordinieren, in Abstimmung mit internen Ressourcen, ist jedoch Aufgabe der Führungskraft.⁸⁴ Auf diese Weise wird das Risiko einer Fehlplanung minimiert und der Orientierung an Kundenwünschen Rechnung getragen.⁸⁵

bb) Betreuung- und Beratungsfunktion

Die Funktion der Betreuung und Beratung ist in zweierlei Hinsicht zu betrachten: zum einen im Sinne der Kundenbetreuungsfunktion (externer Bereich), zum anderen im Sinne von Personalführung der dem Leiter der Kundenbetreuung unterstellten Mitarbeiter (interner Bereich).⁸⁶ Die Beratung von Kollegen oder auch Vorgesetzten wird an dieser Stelle explizit ausgegrenzt, da Überschneidungen zu der Planungs- und Koordinationsfunktion evident sind.

Kundenbetreuung wird in der vorliegenden Analyse in einem umfassenden Sinn gesehen: einerseits als Form einer eher indirekten Kundenbetreuung über die dem Leiter der Kundenbetreuung zugeordneten Mitarbeiter im Innen- und Außendienst. In der Praxis reprä-

⁷⁸ Vgl. Meffert (1992), Sp. 1217. MEFFERT bezieht sich auf die Aufgaben eines Kundenmanagers. Koordination erfolgt sowohl im internen Bereich als auch zwischen externen Bereichen (Produktmanagement und Vertrieb). Vgl. ebenso Lingenfelder (1990), S. 25 und S. 34-35.

⁷⁹ Vgl. vertiefend die Studie von Heidrick and Struggles International Inc. (1986); Lingenfelder (1990), S. 30-32; Bauer (1995), Sp. 1660-1661; Troll (1972), S. 288; Schulz (1987), S. 233.

⁸⁰ Vgl. Lingenfelder (1990), S. 30. BAUER erläutert als abnehmerbezogene Ziele u.a. die Produkt-, Service- und Informationsqualität. Vgl. Bauer (1995), Sp.1661.

⁸¹ Vgl. Lingenfelder (1990), S. 45-49. Allerdings besteht die Gefahr der Informationsverzerrung, wenn ausschließlich die über den Außendienst ermittelten Marktbewertungen die Grundlage für Änderungen bilden. Vgl. Fouss/Solomon (1980), S. 36-39.

⁸² Sofern die Interaktionspersonen dem Leiter der Kundenbetreuung mit ihren Stärken und Schwächen annähernd bekannt sind.

⁸³ Vgl. Corsten (1984), S. 260-261.

⁸⁴ Vgl. Schulz (1987), S. 233; Troll (1972), S. 288; Lingenfelder (1990), S. 35. LINGENFELDER geht genauer auf die Vertriebsplanung ein.

⁸⁵ Differenzierungsmöglichkeiten bieten sich besonders bei den Serviceleistungen an. Vgl. hierzu Eggers (1994), S. 113.

⁸⁶ Vgl. Lingenfelder (1990), S. 32-45; Schulz (1987), S. 233; Troll (1972), S. 289.

sentiert er die Anlaufstelle für Rückfragen und Beschwerden hinsichtlich der Qualität der durch seine Mitarbeiter erbrachten Leistung etc. - häufig in letzter Instanz.⁸⁷ Andererseits ist es in der Praxis insbesondere in mittelständischen Unternehmen verbreitet, daß der Leiter der Kundenbetreuung direkt als Kundenberater und -betreuer eingesetzt wird.⁸⁸ Allerdings sind unterschiedliche Ansichten über die Intensität dieser direkten Betreuungsfunktion festzustellen. *DILLER/KUSTERER* sehen das Kundenmanagement ausgewählter Großkunden, z.B. Aushandeln verbindlicher Zentralvereinbarungen⁸⁹, eher als eine Nebenfunktion von Vertriebsleitern an (Aufgabe eines Account-Managers).⁹⁰ Eine intensivere Kundenbetreuungsfunktion liegt dann vor, wenn außerordentlich komplexe Beratungsfälle, u.U. bei Problemkunden oder bei besonders wichtigen Kunden (auch Großkunden), zu bearbeiten sind. Es handelt sich hier jedoch kaum um Erstkontakte, sondern um bereits bestehende Kundenkontakte.⁹¹ Bei solchen Fällen hat der Leiter der Kundenbetreuung oft eigene Präsentationstermine⁹² beim Kunden durchzuführen. Eine Unterstützung durch seine Mitarbeiter ist denkbar, kann allerdings auf Wunsch der Kunden abgelehnt werden.⁹³

Die zielorientierte Führung aller im Innen- und Außendienst tätigen Mitarbeiter⁹⁴ ist für die Gesamtzieelerreichung des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs von großer Bedeutung, da sie die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und den Erfolg des Funktionsbereichs beeinflusst.⁹⁵ Eine Motivierung der Vertriebsmitarbeiter⁹⁶ ist über eine Vielzahl von Möglichkeiten erreichbar und wird meist im Zusammenhang mit einem auf Kooperation ausgerichteten Führungsklima⁹⁷ gesehen, auf welches die Führungskraft maßgeblichen Einfluß hat.⁹⁸ Zentrale Merkmale einer mitarbeiterzentrierten Führung sind u.a. ein tendenziell eher kooperativer Führungsstil und eine ausgeprägte Delegationsbereitschaft der Führungskräfte, um im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich eine größere Marktnähe zu erreichen.⁹⁹ Die Interaktion und Kommunikation nimmt daher, wie noch zu zeigen sein wird, eine wichtige Rolle ein. Der Grad der Delegation in Dienstleistungsunternehmen ist u.a. in Abhängigkeit von der Wettbewerbsintensität und dem Ausmaß der Standardisierung der Dienstleistung zu betrachten, da bspw. komplizierte Sonderaufgaben nach einer eher

⁸⁷ Vgl. Drewes (1992), S. 947. Die Qualitätskontrolle umfaßt nach *DREWES* neben Absatz- und Ergebniskontrollen, Kontrollgesprächen, Kundenbefragungen etc. auch ein organisiertes Reklamationswesen für eine systematische Bearbeitung von Reklamationen und Auswertungen von Reklamationsursachen. Vgl. ebenso die Ausführungen in Abschnitt C.V.

⁸⁸ Vgl. u.a. die Studie von Heidrick and Struggles International Inc. (1986), S. 9.

⁸⁹ Vgl. Lingenfelder (1990), S. 32-33.

⁹⁰ Vgl. Diller/Kusterer (1985), S. 10.

⁹¹ Erstkontakte werden üblicherweise von Außendienstmitarbeitern wahrgenommen.

⁹² Vgl. Holzheu (1993), S. 90.

⁹³ Eine intensive Wahrnehmung der Kundenbetreuungsfunktion im dargestellten Sinne ist speziell in mittelständischen Unternehmen zu finden, in welchen die Anzahl der zur Verfügung stehenden Außendienstmitarbeiter wesentlich eingeschränkt ist und somit weniger Beratungsfunktionen delegiert werden können.

⁹⁴ Vgl. Troll (1972), S. 288; Lingenfelder (1990), S. 35.

⁹⁵ Vgl. u.a. Welge (1992), Sp. 942; Zeidler (1972), S. 129. *ZEIDLER* bestätigt den positiven Zusammenhang zwischen Führungsposition und Führungsfähigkeiten: je höher die Führungsposition, umso größer die Bedeutung der Führungsfähigkeiten.

⁹⁶ Vgl. Große-Oetringhaus (1993), S. 277, 280-284.

⁹⁷ Vgl. Grönroos (1982), S. 79. *GRÖNROOS* unterscheidet im dem dort dargestellten Qualitätskonzept nach technischer Qualität (z.B. Know-How) und funktionaler Qualität, welche u.a. das Betriebsklima umfaßt.

⁹⁸ Für den Kundenbetreuungsbereich ist ein kooperatives Betriebsklima insbesondere deshalb von Bedeutung, da Außenwirkungen auf Kunden wesentlich direkter als in anderen Funktionsbereichen über das Kundenkontaktpersonal möglich sind.

⁹⁹ Vgl. Wunderer/Grunwald (1980b), S. 26-27. Mangelnde Serviceorientierung in Großbetrieben findet ihre Ursache u.a. in Anonymität. Kurze Informationswege und Kundennähe aufgrund stärkerer Delegation sind als vorteilhaft einzuschätzen. Vgl. Borkel (1987), S. 25.

zentralisierten Bearbeitung verlangen¹⁰⁰, um den Gesamtüberblick zu behalten und auf diese Weise eine effektivere Koordination zu gewährleisten. Den Mitarbeitern wird durch die Delegation jedoch die Möglichkeit gegeben, ihre Erfahrungen, Ideen und ihr fachliches Wissen in die gemeinsame Zielerreichung einzubringen. Die Identifikation mit den zu erreichenden Zielen wird ermöglicht,¹⁰¹ wodurch die Bereitschaft, Initiative und Engagement zu zeigen, positiv beeinflusst werden kann.¹⁰²

b) Führungsspanne

Mit der Position und/oder dem Aufgabenbereich des Leiters der Kundenbetreuung sind sowohl Entscheidungsbefugnisse als auch Weisungsbefugnisse gegenüber den ihm unterstellten Mitarbeitern verbunden. Personalverantwortung ist bereits angesprochen worden. Als für die vorliegende Arbeit verbindliche Definition wird die Subordinationsquote bzw. Führungsspanne als "... die Anzahl der einer Instanz direkt untergeordneten Stellen"¹⁰³ charakterisiert. In der angelsächsischen und deutschen Führungsliteratur ist eine Vielzahl ähnlicher Begriffe zu finden, die jedoch differentielle Unterschiede aufweisen.¹⁰⁴ Auf sie soll an dieser Stelle nicht detaillierter eingegangen werden.

Von besonderer Relevanz für die in dieser Arbeit interessierende Orientierung an sozial-kommunikativen Qualifikationen sind die Auswirkungen, die eine unterschiedlich große Anzahl an unterstellten Innen- und Außendienstmitarbeitern (verstanden als zu führende Mitarbeiter bzw. anzuleitende Aufgabenträger)¹⁰⁵ auf die Anwendung bestimmter Kommunikationsfähigkeiten hat.¹⁰⁶

c) Kommunikations- und Kooperationspartner

Jede Handlungs- und Kommunikationssituation wird durch die beteiligten Personen ständig neu festgelegt und unterliegt einer permanenten Dynamik.¹⁰⁷ Diese stellen jedoch nur im Ausnahmefall eine in sich homogene Gruppe dar, sondern sind anhand zusätzlicher, verhaltensrelevanter Merkmale differenzierbar.¹⁰⁸

¹⁰⁰ Vgl. Büschgen (1992), Sp. 1199.

¹⁰¹ Vgl. Volk (1989), S. 83; Wild (1973), S. 289.

¹⁰² Vgl. Wild (1973), S. 289.

¹⁰³ Kieser/Kubicek (1992), S. 151.

¹⁰⁴ In der angelsächsischen Literatur ist die Rede von einer "span of control", die sich jedoch enger an den Kontrollbegriff und weniger an die allgemeine Führung von Mitarbeitern anlehnt ("span of management"). Vgl. zu einer detaillierten Kritik Koontz/O'Donnell (1955), S. 83. KOSIOL verwendet ebenso den eher kontrollorientierten Begriff der Leitungsspanne. Vgl. Kosiol (1962), S. 108.

¹⁰⁵ Vgl. Gaugler (1966), S. 145.

¹⁰⁶ Die Vorstellung URWICKS einer einheitlich limitierten Subordinationsquote ist in der Literatur auf vielfältige Kritik gestoßen. Die Anzahl der einer Instanz unterstellten Mitarbeiter wird vielmehr in Abhängigkeit diverser Leistungsbedingungen gesehen. Vgl. Urwick (1938), zitiert in Gaugler (1966). Vgl. u.a. Simon (1955), S. 19; Gasser (1952), S. 327; Gutenberg (1962), S. 116-117; Homans (1960), S. 119; Chester (1961), S. 28-29; Fischer/Gaugler (1958), S. 30-31, S. 96-97 und S. 161-162, zitiert nach Gaugler (1966), S. 148. Vgl. auch die Aufstellung der relevanten Leistungsbedingungen bei Gaugler (1966), S. 148-150.

¹⁰⁷ Vgl. Wendtland (1980), S. 40; Glasl (1980), S. 97; Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 351. Einen wesentlichen Indikator für die Messung sozial-kommunikativer Anforderungen sehen BRINKMANN/KNOTH/KRÄMER in der Zahl der Kontaktpartner. Umorientierungen werden nötig, um eventuell Friktionen einzudämmen. Vgl. Wendtland (1980), S. 165.

¹⁰⁸ Vgl. Nieder (1977), S. 97. NIEDER definiert verhaltensrelevante Individual- und Gruppenmerkmale. Vgl. ebenso Hirsch/Pfingsten (1983), S. 10; Aschauer (1970), S. 83; Hargie/Saunders/Dickson (1981), S. 12. HARGIE/SAUNDERS/DICKSON betonen die Berücksichtigung der Rollen und Ziele der Interaktionspartner.

Im Innenverhältnis sind im wesentlichen vier Typen von Personengruppen zu unterscheiden, mit denen der Leiter der Kundenbetreuung in regelmäßigem Kontakt steht und kommuniziert¹⁰⁹: die ihm unterstellten Mitarbeiter des Innen- und Außendienstes, ggf. vertriebsunterstützende Stellen, z.B. Telefonmarketing, Kollegen aus anderen Funktionsbereichen und seine Vorgesetzten. Grundsätzlich ist bei internen Personen anzumerken, daß zwar aufgrund der gemeinsamen Zugehörigkeit zu einem Unternehmen partiell die gleichen Grundwerte und Einstellungen vorhanden sind¹¹⁰, jedoch weitere personen- und/oder abteilungsbezogene Unterschiede ("Abteilungskultur") zu berücksichtigen sind, an denen sich die Interaktionspartner zu orientieren haben.

Im Außenverhältnis¹¹¹ läßt sich die Anzahl der relevanten Personengruppen nicht generell begrenzen, da der Leiter der Kundenbetreuung als Repräsentant des Dienstleistungsunternehmens in der Öffentlichkeit vielfältige Beziehungen unterhält. Die für den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich wichtigsten Gesprächspartner sind Kunden¹¹² und Absatzmittler (im Dienstleistungsbereich sind dies Kooperationsunternehmen, wie z.B. Unternehmensberatungen, Tochtergesellschaften, Partner im Rahmen von Finanzdienstleistungen, sonstige Absatzmittler).¹¹³ Bei externen Personen ist eher nicht von gleichen unternehmensbezogenen Grundwerten auszugehen.¹¹⁴ BIERHOFF sieht in den wahrgenommenen Ähnlichkeiten von Persönlichkeit, Werten etc. der Kontaktpartner¹¹⁵ einen wesentlichen Einflußfaktor auf die Interaktion und Kommunikation.¹¹⁶ Für eine effektive Kooperation und Konfliktbewältigung sind daher (noch zu spezifizierende) sozial-kommunikative Qualifikationen unerlässlich, die es ermöglichen, sich eingehend mit den Eigenschaften, Grundeinstellungen, Zielen und Stimmungen der Kooperationspartner¹¹⁷ auseinanderzusetzen und insbesondere Schlüsselpersonen zu identifizieren.¹¹⁸ Weitere persönliche (individuelle), nicht gruppenspezifische Charakteristika sind zusätzlich zu berücksichtigen.¹¹⁹

In den weiteren Ausführungen wird bewußt darauf verzichtet, ausschließlich nach in- und externen Kommunikationspartnern zu unterteilen, da weitere Variablen zu berücksichtigen wären. Vielmehr erfolgt die Analyse sozial-kommunikativer Qualifikationen zusätzlich anhand weiterer themenrelevanter Merkmale, z.B. hierarchische Einordnung der Interakti-

¹⁰⁹ Vgl. Kerres (1993), S. 66-67. KERRES spricht von der "Binnenkommunikation", die zwischen Mitgliedern einer Organisation stattfindet. Vgl. auch die von SCHÜHLEIN vorgenommene Einteilung der Kommunikationspartner einer Führungskraft. Vgl. Schühlein (1996), S. 6-7.

¹¹⁰ Vgl. Glasl 1980, S. 102. GLASL spricht von innerer Kohäsion der Konfliktparteien. Wegener (1982), S. 200.

¹¹¹ Vgl. Kerres (1993), S. 66-67. KERRES spricht von "Außenkommunikation", die zwischen Mitgliedern einer Organisation und Nicht-Mitgliedern derselben Organisation zustande kommt.

¹¹² Vgl. die Ausführungen von LINGENFELDER zum Kundenmanagement. Vgl. Lingenfelder (1990), S. 32-33.

¹¹³ Vgl. Troll (1972), S. 289; Lingenfelder (1990), S. 33.

¹¹⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg (1993), S. 585. STEINMANN/SCHREYÖGG sprechen von unverwechselbaren Vorstellungs- und Orientierungsmustern, die das Verhalten der Mitarbeiter nach innen und außen auf nachhaltige Weise prägen. Damit erfolgt eine Abgrenzung gegenüber dem externen Umfeld.

¹¹⁵ Vgl. Bierhoff (1988), S. 37.

¹¹⁶ In der Literatur wird relativ übereinstimmend der sozialen Beziehung, die zwischen den kooperierenden Personen besteht, eine besondere Bedeutung zugemessen. Vgl. bspw. Hatzelmann/Wakenhut (1990), S. 110; Frieling (1975), S. 39; Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 146; Wegener (1982), S. 206. Die Art und Qualität der sozialen Beziehung beeinflusst nach BACHARACH/LAWLER die Produktivität. Vgl. hierzu vertiefend Bacharach/Lawler (1980). Es wird davon ausgegangen, daß sie den Informationsaustausch hemmt oder fördert. Vgl. vertiefend v. Rosenstiel (1978).

¹¹⁷ WEGENER spricht nur von Konfliktparteien. Vgl. Wegener (1982), S. 206; Hirsch/Pfingsten (1983).

¹¹⁸ Vgl. Wegener (1982), S. 206.

¹¹⁹ Vgl. Hirsch/Pfingsten (1983).

onspartner, Erfahrungen der Interaktionspartner mit dem Dienstleistungsunternehmen und Anzahl der Interaktionspartner (Überschneidungen zu der Führungsspanne sind evident).¹²⁰

d) Räumlich-zeitliche Bedingungen

Die räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten stellen Rahmenbedingungen dar, die einen noch zu spezifizierenden Einfluß auf Handlungen und sozial-kommunikative Qualifikationen ausüben.¹²¹

Von einiger Bedeutung für den Einsatz kommunikativer Qualifikationen scheint insbesondere die genauere Erörterung unterschiedlicher Zeitabschnitte¹²² des direkten Kundenberatungsprozesses zu sein.

Aus der Vielzahl aller denkbaren räumlichen Einflußfaktoren wird im folgenden der insbesondere für den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich charakteristische Wechsel des Einsatzortes berücksichtigt.¹²³ Da der Leiter der Kundenbetreuung vielfältige Kontakte im Innen- und auch im Außenverhältnis zu pflegen hat, existiert für ihn häufig kein konstanter Einsatzort. Zum einen ist es denkbar, daß Gespräche mit Interaktionspartnern im Dienstleistungsunternehmen (d.h. im gewohnten Umfeld) stattfinden. Zum anderen ist ebenso häufig der Einsatz bei Geschäftspartnern vor Ort zu nennen.

e) Ausgestaltungsform der Kommunikationsbeziehungen

Die Übermittlung von Informationen stellt, wie bereits erörtert worden ist, eine wichtige Funktion der Führungskräfte eines Unternehmens dar.¹²⁴ Die Umsetzung der Kommunikation erfolgt auf unterschiedliche Weise und kann nach der persönlich-mündlichen (z.B. Gespräch), der telefonisch-fernmündlichen und der schriftlichen Ausgestaltungsform differenziert werden.¹²⁵

Nach empirischen Untersuchungen von NEUBERGER ist festzustellen, daß Führung ganz entscheidend durch direkte, mündliche Kontakte realisiert wird.¹²⁶ Auch GAUGLER weist auf die Relevanz mündlicher, persönlicher Information hin, da sie sofortige Reaktionen ermöglicht.¹²⁷ Auf der Basis diverser empirischer Studien über das Arbeits- und Sozialverhalten kommt GRUNWALD zu dem Schluß, daß 60 bis 80% der Gesamtarbeitszeit für die verbale Kommunikation aufgebracht werden¹²⁸. Das Gespräch¹²⁹ im weitesten Sinne kann auf unterschiedliche Arten ausgestaltet sein: in Abhängigkeit von der Zahl der Ge-

¹²⁰ Vgl. hierzu auch die Studie von Haythorn et al. (1956), insbesondere S. 56 (Führungsstrukturen).

¹²¹ Vgl. hierzu vertiefend Krüger (1972); Grunwald/Redel (1987); Hirsch/Pfingsten (1983), S. 10.

¹²² Vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 213.

¹²³ Vgl. Hatzelmann/Wakenhut (1990), S. 110.

¹²⁴ Vgl. Titscher (1987), Sp. 1206. GAUGLER kennzeichnet Information als Führungsaufgabe und -mittel. Vgl.

Gaugler (1995), Sp. 1175 und 1180.

¹²⁵ Differenzierungen dieser Art werden in ähnlicher Weise vorgenommen bei Titscher (1987), Sp. 1206 und Gaugler (1995), Sp. 1175-1176.

¹²⁶ Vgl. Neuberger (1984), S. 133-134.

¹²⁷ Vgl. Gaugler (1995), Sp. 1180.

¹²⁸ Vgl. Grunwald (1990), S. 163.

¹²⁹ Zur Relevanz des Instruments "Gespräch" vgl. Höher (1993), S. 6-7; Bruhn/Hennig (1993b), S. 323; Meffert (1992), Sp. 1224.

sprachsteilnehmer (Einzel- oder Gruppengespräch¹³⁰), von dem zugrundeliegenden Themegegenstand (Beratungs-, Förder-,¹³¹ Verkaufsgespräch), von den Kommunikationspartnern (Mitarbeitergespräch¹³², Kundengespräch) etc.

Zur Information einer größeren Anzahl der dem Leiter der Kundenbetreuung unterstellten Mitarbeiter bieten sich regelmäßig oder außerordentlich einberufene Meetings und Gruppenbesprechungen an.¹³³

Im Außenverhältnis (Kunden, Kooperationsunternehmen) findet der persönlich-mündliche Kontakt (Verkaufsgespräche, Diskussionsrunden, Verhandlungen, Vorträge, Präsentationen etc.) ebenfalls große Anwendung.¹³⁴

Bei großen räumlichen Distanzen ist die telefonische Kommunikation wichtig. Nach Studien von *BRINKMANN/KNOTH/KRÄMER* existiert eine positive Korrelation zwischen der Anwendung fernmündlicher Kommunikation und dem Absatzbereich im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen.¹³⁵ Gegenüber dem Innendienst, den vertriebsunterstützenden Stellen und gegenüber dem Vorgesetzten finden Telefonate häufig Anwendung zwecks kurzer Rücksprachen und Abstimmungen bezüglich der Aufgabenerfüllung.¹³⁶ Im Außenverhältnis werden Telefonate zum einen dazu benutzt, An- und Rückfragen ohne großen Zeitverlust abzuwickeln, zum anderen um Post-Sales-Aktivitäten zu betreiben, d.h. auch kurzfristige Informationen, z.B. über die Zufriedenheit der Kunden, einzuholen (Kundenpflege).¹³⁷

Gemäß der bereits zitierten empirischen Untersuchungen von *BRINKMANN/KNOTH/KRÄMER* ist auch eine positive Korrelation zwischen der Anwendung schriftlicher Kommunikation und dem Absatzbereich im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen zu finden.¹³⁸ Dieses Ergebnis ist allerdings hinsichtlich des Aufgabenbereichs des Leiters der Kundenbetreuung und der speziellen Relevanz der mündlichen Kommunikation bei Führungskräften¹³⁹ zu relativieren, da sich die Untersuchungen auf den gesamten Absatzbereich erstrecken.

Besonders im Außenverhältnis spielt die schriftliche Kommunikation eine wesentliche Rolle. Im Gegensatz zur mündlichen Ausgestaltungsform, persönlich oder fernmündlich, hat schriftliches Informationsmaterial einen verbindlicheren Charakter¹⁴⁰, da Ansprüche seitens des Kunden und des Dienstleistungsunternehmens damit verbunden sein können.¹⁴¹

¹³⁰ Vgl. Gaugler (1995), Sp. 1180.

¹³¹ Vgl. Höher (1993), S. 6-7.

¹³² Vgl. hierzu vertiefend Neuburger (1980a).

¹³³ Vgl. Volk (1989), S. 84; Gaugler (1995), Sp. 1180.

¹³⁴ Vgl. Dräger (1993), S. 34.

¹³⁵ Vgl. Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 186.

¹³⁶ Bei der Kommunikation mit Außendienstmitarbeitern werden Telefonate dann erforderlich, wenn aufgrund des Einsatzortwechsels kein persönliches Gespräch zustande kommt (z.B. mehrtägiger Einsatz in einer bestimmten Region), eine aktuelle Berichterstattung aber dennoch erwünscht ist. Telefonische Kommunikation ist auch zwischen Kollegen verschiedener Niederlassungen als geeignete Kommunikationsform anzusehen, wenn aufgrund der räumlichen Trennung nur an vereinzelten Terminen im Jahr persönliche Gespräche möglich sind.

¹³⁷ *BRINKMANN/KNOTH/KRÄMER* betonen eine positive Korrelation zwischen der fernmündlichen Kommunikation und dem Absatzbereich. Vgl. Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 181 und 186.

¹³⁸ Vgl. Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 184-185.

¹³⁹ Vgl. die obigen Ausführungen zur verbalen Kommunikation.

¹⁴⁰ Vgl. Luthans/Hodgetts/Rosenkrantz (1988), S. 104. *LUTHANS/HODGETTS/ROSENKRANTZ* erörtern zu den Funktionen schriftlicher Kommunikation, daß diese in der Lage ist, eine Bedeutungsvielfalt zu reduzieren und daher so selbstklärend wie möglich sein sollte.

¹⁴¹ Zu denken ist dabei im speziellen an Kaufverträge, die mit wechselseitigen rechtlichen Verpflichtungen einhergehen.

3. Resümée

Die Skizzierung des stellen- und positionsspezifischen Kontexts des Leiters der Kundenbetreuung bildet die notwendige Voraussetzung für die in Kapitel D erfolgende Erörterung der sozial-kommunikativen Anforderungen, die sich einerseits aus dem stellenspezifischen Umfeld des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs und andererseits aus der hierarchischen Position der Führungskraft und den damit verbundenen Aufgaben ergeben.

Da allerdings erstens nicht von der Position und Aufgabe des Leiters der Kundenbetreuung¹⁴² ausgegangen werden kann und andererseits nicht alle der dargestellten Kontextvariablen in einem gleichen Umfang permanent das soziale Umfeld und den Aufgabenbereich des Leiters der Kundenbetreuung prägen, ist es für die Ermittlung des spezifischen Weiterbildungsbedarfs in der Praxis notwendig, auf bestimmte Konstellationen der erörterten Kontextvariablen einzugehen, um einerseits die sozial-kommunikativen Anforderungen zu präzisieren und zu bewerten, und um andererseits die benötigten Qualifikationen einzugrenzen. Dies wird ansatzweise in Abschnitt D.II.3 erfolgen. Es wird dann zu untersuchen sein, welche Kontextvariable welchen Einfluß auf die Ausprägung der sozial-kommunikativen Anforderungen hat. Auf diese Weise wird eine näherungsweise Bewertung ermöglicht. Unmittelbar basierend auf den identifizierten Kontextvariablen und Anforderungen sind Aussagen zu den benötigten sozial-kommunikativen Qualifikationen möglich, welche in Abschnitt B.IV eine genauere Betrachtung erfahren werden.

IV. Grundlegende sozial-kommunikative Qualifikationen bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich von Dienstleistungsunternehmen

1. Inhaltliche Präzisierung des Begriffs "Qualifikation"

Der Begriff Qualifikation bedarf zunächst einer präziseren Differenzierung. In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist keine einheitliche und allgemein verbindliche Meinung darüber zu finden, wie Qualifikationen zu charakterisieren sind. Nach *HOELEMANN/ SPENGLER* sollen Qualifikationen allgemein dazu beitragen, Persönlichkeitsmerkmale aus der Sicht der Arbeitsaufgabe zu klassifizieren und darzulegen.¹⁴³

In Anlehnung an die amerikanische und angloamerikanische Managementliteratur¹⁴⁴ gliedert auch *HUNGENBERG* Qualifikationen in drei unterschiedliche Dimensionen.¹⁴⁵ Zum einen unterscheidet er **Wissen**, welches nochmals in fach- oder funktionsbezogenes Wissen, Führungs- und Allgemeinwissen zu unterteilen ist. Damit kann das rein theoretische Wissen angesprochen sein, welches zunächst keinerlei Hinweise auf die tatsächliche Fähigkeit zur Umsetzung gibt. Ebenso ist das praktische Wissen unterscheidbar, welches auf Erfahrungen basiert. Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere das theoretische und praktische Führungswissen relevant, da durch das Führungswissen eine explizite Beto-

¹⁴² Unterschiede sind, wie bereits erörtert worden ist, anhand der organisatorischen Einordnung, der Größe des Dienstleistungsunternehmens etc. möglich.

¹⁴³ Vgl. *Hoelmann/Spengler* (1978), S. 11.

¹⁴⁴ Vgl. vertiefend Ajzen (1987), S. 1-63 und die dort angegebene Literatur; Bagozzi (1981), S. 607-627; Buss/Craik (1984), S. 241-301; Jucius (1975), S. 244-245.

¹⁴⁵ Vgl. *Hungenberg* (1990), S. 14.

nung der sozial-kommunikativen Dimension zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter erfolgt.

Den zweiten Bereich stellen **Fähigkeiten**¹⁴⁶ dar, die sachbezogener, personal-sozialer und konzeptioneller Art sein können. Ähnliche Einteilungen von Fähigkeiten unterscheiden nach fachlichen, sozialen und methodischen Fähigkeiten.¹⁴⁷ Entscheidend für das Vorhandensein von Fähigkeiten ist das Wissen um die Umsetzbarkeit theoretischer und praktischer Kenntnisse. In der nachfolgenden Betrachtung werden primär die sozialen bzw. personal-sozialen Fähigkeiten betont, zu denen die kommunikativen Fähigkeiten gezählt werden.¹⁴⁸

Den dritten Bereich der Qualifikationen bilden **Haltungen**, die sich zum einen in der Leistungsbereitschaft einer Führungskraft äußern, und die von Werten, Einstellungen, Erwartungen, Wünschen etc. beeinflusst werden.¹⁴⁹ Zum anderen stellen sie auch die Grundlage dafür dar, inwieweit und in welchem Ausmaß Führungskräfte gewillt sind, sich in soziale Interaktionen (Kommunikation, Kooperation etc.) einzubringen¹⁵⁰ und soziale Prozesse dadurch zu steuern.

In den folgenden Ausführungen wird die zuvor dargelegte, umfassende Betrachtungsweise für den Qualifikationsbegriff zugrunde gelegt.

Neben dieser differenzierten Betrachtung ist Qualifikation als relationaler Begriff zu verstehen, der über den zwischen einer Person (ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten und Haltungen) und ihrer situativen Umwelt (Anforderungen, die sich aus dem internen und externen Arbeitsumfeld, den Interaktionspartnern etc. ergeben) bestehenden Zusammenhang definiert wird.¹⁵¹ Der Einsatz und die Inhalte sozial-kommunikativer Qualifikationen orientieren sich an dem konkreten sozialen Handlungsumfeld des Leiters der Kundenbetreuung¹⁵², welches in Abschnitt B.III näher erläutert worden ist und in die Bewertung der Anforderungen miteinfließt.¹⁵³ Alle drei zuvor erläuterten Qualifikationskomponenten bestimmen die Qualifikation einer Führungskraft und stellen die Basis ihrer Leistung dar.¹⁵⁴

Die sozialen Qualifikationen werden zudem sowohl in der Literatur als auch in der Praxis häufig mit dem Konzept der **Schlüsselqualifikationen** in Verbindung gebracht.¹⁵⁵ Unter Schlüsselqualifikationen werden in Abhängigkeit von der zu betrachtenden Forschungsrichtung unterschiedliche Inhalte subsumiert. Abgegrenzt werden Schlüsselqualifikationen von rein formalen Fähigkeiten, die berufs- oder arbeitsplatzspezifisch sind und die zur

¹⁴⁶ Zu Fähigkeitskomponenten vgl. Katz (1955), S. 33-35.

¹⁴⁷ Vgl. z.B. Stein/Weitz (1992), S. 8.

¹⁴⁸ Vgl. z.B. Blaschke (1987), S. 141; Grunwald (1989), S. 32; de Grave/Schöppner (1989), S. 496; Faix/Laier (1991), S. 45; Reitzig/Sarges (1990), S. 566.

¹⁴⁹ *BERGLER/SIX* heben hervor, daß Einstellungen die Identität von Personen prägen. Vgl. Bergler/Six (1972), S. 1404.

¹⁵⁰ Zur Informationsbereitschaft vgl. Gaugler (1967), S. 5.

¹⁵¹ Vgl. Reetz (1989a), S. 4 und König (1992), Sp. 2047; Böhnisch/Nöbauer (1995), Sp. 1946. Vgl. hierzu auch vertiefend Beck (1980) und White (1959), S. 297-333. Vgl. Dulisch (1986), S. 118-119.

¹⁵² Vgl. hierzu Greif (1983), S. 312-320 sowie vertiefend Wine (1981), S. 3-35. *GREIF* und *WINE* beziehen sich allgemein auf soziale Qualifikationen.

¹⁵³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt D.II.3.

¹⁵⁴ Vgl. v.Rosenstiel (1975), S. 77-86.

¹⁵⁵ Zu ausgewählten Konzepten der Schlüsselqualifikationen und weiterführenden Kritiken vgl. Dahrendorf (1956); Mertens (1974); Roth (1966); Roth (1971); Roth (1976); Reetz (1989a); Reetz (1991); Gaugler (1987); Zabeck (1989) und (1991); Hausmann (1994), S. 40. Zu der Zuordnung der kommunikativen Qualifikationen zu Schlüsselqualifikationen vgl. Grunwald (1990), S. 165.

Ausübung einer speziellen Tätigkeit benötigt werden.¹⁵⁶ Schlüsselqualifikationen werden als situationsunspezifisch betrachtet; ihnen wird kein unmittelbarer Bezug zu praktischen Tätigkeiten zugestanden.¹⁵⁷ Neueren Konzepten zufolge¹⁵⁸ wird Schlüsselqualifikationen sehr wohl die Eigenschaft zugestanden, situationsgerechte Verhaltensweisen zu ermöglichen, wodurch sich eine generelle Problematik ergibt, welche ZABECK als "Schlüsselqualifikationen-Dilemma" beschreibt: "Je allgemeiner bzw. situationsunspezifischer die Schlüsselqualifikationen definiert werden, desto wahrscheinlicher ist es, daß der Transfer mißlingt, sie also die ihnen zugesprochenen Leistungen nicht zu erfüllen vermögen. Je enger bzw. situationsspezifischer die Schlüsselqualifikationen gefaßt werden, desto weiter entfernen sie sich von der ihnen zugesprochenen Funktion, unabhängig von der konkreten Ausprägung zu bewältigender Anforderungen, Effizienz zu entfalten"¹⁵⁹. Da die im vorliegenden Fall zu betrachtenden Qualifikationen sehr wohl einen Bezug zu dem vorliegenden Kontext aufweisen¹⁶⁰, welcher in der erörterten Literatur auch thematisiert wird, wird auf eine genauere Kennzeichnung des Zusammenhangs zwischen sozial-kommunikativen Qualifikationen und Schlüsselqualifikationen verzichtet, zumal dieser Zusammenhang nur einen Randaspekt der Weiterbildungsanalyse darstellt.

Aus der vorangegangenen Darstellung des Qualifikationsbegriffs ergibt sich für die vorliegende Arbeit folgendes gravierendes Problem, auf welches noch genauer eingegangen wird¹⁶¹: Auch wenn der Begriff "Qualifikationen" in der o.g. umfassenden Weise (Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen) Anwendung finden wird, ist zur Ermittlung sozialer Qualifikationen ein Rückgriff auf beobachtete Verhaltensweisen unabdingbar. Dies wirft die Problematik häufig schwierig zu bewältigender Schlußfolgerungen auf.¹⁶² Ein Rückgriff auf Qualifikationen und Eigenschaften¹⁶³, die aus beobachtetem Verhalten geschlossen werden, ist erforderlich. Eine derartige Schlußfolgerung stellt eine Zirkelerklärung dar, da die aus dem Verhalten geschlossenen Eigenschaften wiederum zur Erläuterung des beobachteten Verhaltens verwendet werden.¹⁶⁴

2. Relevante sozial-kommunikative Qualifikationen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich

a) Allgemeine Überlegungen

In der Literatur sind vielfältige Ansätze für die inhaltliche Präzisierung sozialer Qualifikationen zu finden, die auch speziell die Kommunikationsfähigkeit berücksichtigen.¹⁶⁵ Im folgenden wird nun der Versuch unternommen, diejenigen Inhalte kommunikativer Qualifika-

¹⁵⁶ Vgl. Notz (1956), S. 553-568.

¹⁵⁷ Vgl. Mertens (1974), S. 40.

¹⁵⁸ Vgl. u.a. vertiefend Beck (1980) und Dulisch (1986).

¹⁵⁹ Zabeck (1991), S. 57.

¹⁶⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt D.II.

¹⁶¹ Vgl. speziell Abschnitt B.IV.3 zu der Operationalisierungsproblematik sozial-kommunikativer Qualifikationen.

¹⁶² Vgl. hierzu im Detail die Ausführungen in den Gliederungspunkten E.I.3, E.II.2 und F.

¹⁶³ Zu der in der Literatur und Praxis vorherrschenden Begriffsvielfalt (Eigenschaften, Qualifikationen, Fähigkeiten, Fertigkeiten etc.) vgl. vertiefend Laucken (1974).

¹⁶⁴ Vgl. Wunderer/Grunwald (1980a), S. 124.

¹⁶⁵ Vgl. z.B. Blaschke (1987), S. 141; Grunwald (1989), S. 32; de Grave/Schöppner (1989), S. 496; Faix/Laier (1991), S. 45; Glaser/Stober (1994), S. 987; Hummel/Zander (1991), S. 139.

tionen darzustellen, die insbesondere für den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich die größte Bedeutung besitzen.

Soziale Qualifikationen allgemein werden in der Literatur zumeist in enger Verbindung mit persönlich-charakterlichen Eigenschaften gesehen, denen, ausgehend von der Eigenschaftstheorie der Führung, ein maßgeblicher Einfluß auf den Führungserfolg von Personen zugesprochen wird.¹⁶⁶

Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft¹⁶⁷ im speziellen stellen wesentliche Voraussetzungen¹⁶⁸ für Kooperationen¹⁶⁹ und den Umgang mit anderen Personen dar.¹⁷⁰ Für den Leiter der Kundenbetreuung kommt der Kommunikationsfähigkeit im wesentlichen¹⁷¹ die Funktion der gezielten Informationssteuerung¹⁷² zwischen ihm und seinen Interaktionspartnern¹⁷³ zur Erreichung funktionsbereichs- und unternehmensbezogener Ziele zu.¹⁷⁴ Kommunikationsmodellen zufolge¹⁷⁵, welche zwischenmenschliche Kommunikationsprozesse¹⁷⁶ abzubilden und zu beschreiben versuchen, übermittelt ein Sender eine Nachricht über ein Medium an einen Empfänger und erfährt aus dessen Reaktion, inwieweit das Kommunikationsziel erreicht wurde.¹⁷⁷ Da der Leiter der Kundenbetreuung in einer Vielzahl

¹⁶⁶ Die klassische Eigenschaftstheorie- oder auch Persönlichkeitstheorie der Führung geht von der Annahme aus, daß außerordentlich hervortretende Eigenschaften eines Führenden für das Zustandekommen von Führungserfolg verantwortlich sind. Die Eigenschaften eines Führers werden als unabhängig von Aufgaben- und Gruppenerfordernissen und Situationsfaktoren betrachtet. Vgl. Wunderer/Grunwald (1980a), S. 113. Zu einer ausführlicheren Kritik an der Eigenschaftstheorie der Führung vgl. Gouldner (1950), zitiert nach Aschauer (1970). Vgl. u.a. auch Neuberger (1976), S. 104-110 und S. 46-47; Gibb (1969), S. 268. Es wird davon ausgegangen, daß persönliche Eigenschaften zeitlich stabil sind. Vgl. Schuler/Moser (1992), Sp. 1910. Neuere Ausführungen zu der Eigenschaftstheorie der Führung besagen jedoch, daß Führungseigenschaften sehr wohl situativ bedingt sein können. Vgl. hierzu bspw. Stogdill (1974), S. 17-18. Als Auslöser für eine situative Anpassung sind Änderungen der Zielvorgaben, unterschiedliche Gruppenzusammensetzungen etc. denkbar.

¹⁶⁷ Parallelen sind zwischen Information und Kommunikation zu ziehen. GAUGLER erläutert, daß auch speziell die Informationsbereitschaft eine wichtige Voraussetzung für Information darstellt. Vgl. Gaugler (1967), S. 5 und S. 18-21. VOLK spricht von Verständigungsbereitschaft. Vgl. Volk (1989), S. 84. Vgl. auch Berthel (1992), S. 282.

¹⁶⁸ In der Literatur wird besonders dem Zusammenhang zwischen Kommunikation und Interaktion eine große Bedeutung zugemessen. Dabei ist nicht klar abzugrenzen, welcher der beiden Termini der umfassendere Begriff ist. Vgl. Graumann (1972), S. 1118. REIMANN beschreibt die Beziehung zwischen Kommunikation und Interaktion wie folgt: "Kommunikation und Interaktion bedingen sich gegenseitig: Kommunikation ist allgemeine Voraussetzung für zwischenmenschliches Handeln, für die wechselseitige Beeinflussung und die reziproke Verhaltenssteuerung von Individuen" (Reimann (1966), S. 31). Nach HASELOFF dient die Kommunikation als Voraussetzung für die Interaktion. Vgl. ebenso Haseloff (1969), S. 152, vertiefend Newcomb (1953), sowie Lersch (1965), S. 54. LERSCH charakterisiert Interaktion ebenfalls als wechselseitige Beziehung und betrachtet Kommunikation als die wesentliche Voraussetzung für Interaktion. Er bezeichnet Interaktion als "... das Ingesamt dessen, was zwischen zwei oder mehr Menschen in Aktion oder Reaktion geschieht" (Lersch (1965), S. 53).

¹⁶⁹ Kooperation wird an dieser Stelle zunächst recht allgemein als Zusammenarbeit definiert und stellt das Gegenteil eines Verhaltens dar, welches auf Konkurrenz und Wettbewerb ausgerichtet ist. Vgl. Bungard (1990), S. 317; Bierhoff/Müller (1993), S. 43. Die kooperative Orientierung ist von der Wettbewerbs- und altruistischen Orientierung abzugrenzen. Vgl. Esser (1975), S. 118. Die Mitglieder einer Gruppe unterstützen andere, ihr Ziel zu erreichen. HOELEMANN/SPENGLER charakterisieren Kooperation als "sachlich abgestimmtes, kommunikatives, helfendes Mitwirken an gemeinsamen Aufgaben" (Hoelemann/Spengler (1978), S. 98). Vgl. hierzu auch Wimmer/Neuberger (1981), S. 191; Graumann (1972), S. 1122.

¹⁷⁰ Vgl. Böhnisch/Nöbauer (1995), Sp. 1946; Fittkau/Schulz von Thun (1977), S. 102.

¹⁷¹ Zu weiteren Zwecken der speziell innerbetrieblichen Information vgl. Gaugler (1967), S. 7-13.

¹⁷² Vgl. Graumann (1972), S. 1150; Baacke (1980), S. 147; Gaugler (1967), S. 6.

¹⁷³ Vgl. hierzu im Detail Gliederungspunkt B.III.2.c).

¹⁷⁴ Vgl. hierzu vertiefend Argyris/Schön (1977) und (1989). Die Effektivität der Organisation steigt, wenn sich die Organisationsmitglieder intelligent verhalten. Soziale und kommunikative Fähigkeiten werden nach GROßE-OETRINGHAUS unter einer strategischen Orientierung gesehen (Fähigkeit, soziale Prozesse auf Wettbewerbsvorteile auszurichten). Vgl. Große-Oettringhaus (1993), S. 271.

¹⁷⁵ Vgl. hierzu vertiefend die Kommunikationsmodelle von SHANNON/WEAVER. Vgl. Shannon/Weaver (1949).

¹⁷⁶ Vgl. Gaugler (1967), S. 5-6. Nach GAUGLER ist Information als ein personaler und interpersonal Akt zu verstehen. OESTERREICH/RESCH bezeichnen die Übermittlung von Informationen als kommunikative Akte. Vgl. Oesterreich/Resch (1985), S. 274.

¹⁷⁷ Vgl. bspw. Hofstätter (1972), S. 293; Maletzke (1963), S. 37-40.

von für ihn relevanten sozialen Situationen¹⁷⁸ sowohl die Rolle des Senders als auch des Empfängers einnimmt¹⁷⁹, lassen sich auf der Basis dieses Kommunikationsmodells verschiedene kommunikative Qualifikationen¹⁸⁰ benennen, auf die im weiteren noch differenziert eingegangen wird.

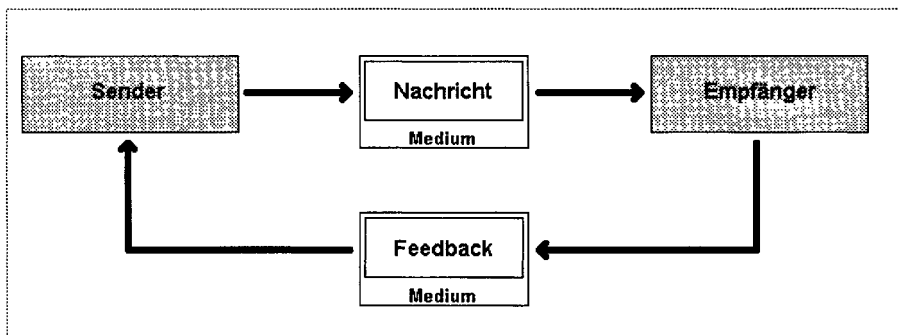


Abbildung 3: Kommunikationsmodell¹⁸¹

Die von der Autorin gewählte Systematisierung sozial-kommunikativer Qualifikationen orientiert sich an dem Konzept der "Sozialen Intelligenz" von THORNDIKE. THORNDIKE definiert die soziale Intelligenz als "the ability to understand men and women, boys and girls - to act wisely in human relations".¹⁸² Die Charakterisierung umfaßt zwei Bedeutungskomponenten, die für den personen- und situationsadäquaten Umgang mit Interaktionspartnern von Relevanz sind: kognitive und aktionale Qualifikationen. Diese sind z.T. auch in modifizierter Form von anderen Systematisierungsversuchen aufgenommen worden.¹⁸³ Damit wird auch, wie noch im Detail zu zeigen sein wird, der Vorstellung entsprochen, daß sich soziale Situationen im wesentlichen durch Anforderungen kognitiver und aktionaler Art auszeichnen, denen mit differenzierten kognitiven und aktionalen Qualifikationen begegnet werden muß. In den folgenden Ausführungen werden die erforderlichen sozial-kommunikativen Qualifikationen zunächst recht knapp und weitestgehend auf allgemeiner Basis dargestellt, da damit die Grundlage für die weitere Analyse in Form eines theoretischen Konzepts geschaffen werden soll.

¹⁷⁸ Vgl. hierzu insbesondere Abschnitt B.III.

¹⁷⁹ Vgl. Neuberger (1980a), S. 23; Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 140 (Enkodierungs- und Dekodierungsfähigkeiten werden angesprochen); Watzlawick/Beavin/Jackson (1982), S. 23; Lattmann (1975b), S. 246. Zu den Sender- und Empfängerqualitäten der Kommunikationsfähigkeit vgl. auch Luthans/Hodgetts/Rosenkrantz (1988), S. 173.

¹⁸⁰ Vgl. vertiefend die Ausführungen von CHOMSKY zu kommunikativen Fähigkeiten in Chomsky (1966) und Chomsky (1969). Vgl. Pike (1954-1960); Bergler zitiert nach Volk (1988a), S. 33; Watzka (1989), S. 1074.

¹⁸¹ Vgl. Fittkau (1990).

¹⁸² Thorndike (1920), S. 228. In Ergänzung zu THORNDIKE vgl. Gibbs/Widaman (1982) zur sozialen Intelligenz und Argyris (1962), Bales (1970), Foote/Cottrell (1955), Crott (1979), Schühlein (1996) zur interpersonalen Kompetenz bzw. zum interpersonalen Verhalten.

¹⁸³ Vgl. u.a. Döpfner (1989), S. 2; Argyre (1972), S. 384-390; Shure/Spivack (1972), S. 348-353; Preiser (1977), S. 134.

1. Kognitive Qualifikationen

- ⇒ kommunikative *Empfängerqualitäten* zum Zwecke der **Selbstwahrnehmung** und **Umweltwahrnehmung** (Interaktionspartner, Situation):

zu differenzieren nach:

- Inhaltsdimension
- Beziehungsdimension
- Selbstoffenbarungsdimension
- Appelldimension

2. Aktionale Qualifikationen

- ⇒ kommunikative *Senderqualitäten* zum Zwecke der **Einflußnahme** auf die Interaktionspartner:

zu differenzieren nach:

- Inhaltsdimension
- Beziehungsdimension
- Selbstoffenbarungsdimension
- Appelldimension

Abbildung 4: Kommunikative Qualifikationskomponenten, orientiert an Fittkau (1990)

b) *Erörterung sozial-kommunikativer Qualifikationen*

aa) *Kognitive Qualifikationen*¹⁸⁴

Die erste Komponente, umschrieben als die Fähigkeit, Individuen und deren Handeln zu verstehen, ist als kognitive Einschätzung der eigenen Person (Selbstwahrnehmung), der Interaktionspartner und der situativen Gegebenheiten (Umweltwahrnehmung) zu interpretieren.¹⁸⁵ Damit verbunden ist die Fähigkeit zur Empathie, d.h. die Fähigkeit, sich in die Person des Interaktionspartners (ihr Denken, Handeln, ihre Rolle etc.)¹⁸⁶ zu versetzen, und ihre Reaktionen, Emotionen und Verhaltensweisen durch die Rollenübernahme zu antizipieren.¹⁸⁷ Die kognitive Einschätzung resultiert aus einer effektiven Informationsverarbeitung¹⁸⁸, die durch aktives Zuhören¹⁸⁹ und die Fähigkeit zur Metakommunikation¹⁹⁰ ermöglicht wird (Empfängerqualitäten der Kommunikation).

¹⁸⁴ Zu der Bedeutung der kommunikativen Empfängerqualitäten in Kommunikations- und Kooperationsprozessen vgl. insbesondere Fittkau (1990), S. 303; Fittkau/Schulz von Thun (1977), S. 102; Fröhlich/Wellek (1972), S. 667; Dräger (1993), S. 34; Jahnke (1975); Pätzold (1993), S. 29, 57-58; Meichenbaum/Butler/Gruson (1981), S. 36-60.

¹⁸⁵ ARGYLE grenzt den Begriff der sozialen Kompetenz u.a. auf die perzeptionellen Qualifikationen ein, welche mit vergleichbaren Inhalten der kognitiven Qualifikationen belegt sind. Vgl. Argyle (1972), S. 384-390 sowie Einteilungen nach Shure/Spivack (1972), S. 348-353; Hargie/Saunders/Dickson (1981).

¹⁸⁶ Zu den konkreten Interaktionspartnern des Leiters der Kundenbetreuung vgl. Abschnitt B.III.2.c).

¹⁸⁷ Vgl. Dymond (1948), S. 228-233; Kerr/Speroff (1954), S. 269-276; Watzka (1989), S. 1074; Mead (1968), S. 183; Rose (1962), S. 3-19; Gordon (1979), S. 64-70. Durch die rechtzeitige Antizipierung können Konflikte, soweit dies gewünscht ist, vermieden werden, wobei zu betonen ist, daß Konflikte einen ambivalenten Charakter besitzen und auch produktive Kräfte auslösen können. Vgl. Glasl (1980), S. 329 und Berthel/Langosch (1989), S. 322. Zur Empathie vgl. ebenso Teutsch (1976), S. 146; Tetlock (1981), Metz (1985), S. 146; Leicher/Kierig (1993), S. 36; Wegener (1982), S. 212; Berthel (1992), S. 281; Flavell et al. (1968), S. 208-209; Luthans/Hodgetts/Rosenkrantz (1988), S. 111; Wunderer/Grunwald (1980b), S. 228. WUNDERER/GRUNWALD sprechen von sozialer Sensitivität.

¹⁸⁸ Vgl. Döpfner (1989), S. 1-8.

¹⁸⁹ Vgl. u.a. Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 4 und 140; Fittkau (1990), S. 303; Delhees (1983), S. 428; Diller/Kusterer (1988), S. 214; Holzheu (1993), S. 91; Lumma (1988), S. 35; Hargie/Saunders/Dickson (1981), S. 18-

In Anlehnung an *BRINKMANN/KNOTH/KRÄMER* differenziert *FITTKAU* die Kommunikation nach dem Inhalts-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appellaspekt.¹⁹¹ Analogien zu Einzelfacetten der Kommunikationsfähigkeit sind möglich.¹⁹²

Auf der *Inhaltsebene* wird die Fähigkeit verlangt, sich selbst und die Umwelt "richtig", im Sinne von "eindeutig", "fehlerlos" etc. wahrzunehmen und zu analysieren. Informationen, die von der Umwelt weitergegeben werden, gelten nur dann als "eindeutig" wahrgenommen, wenn die intendierte Bedeutung vom Empfänger auch aufgenommen und verarbeitet wurde.¹⁹³ *REIMANN* spricht von einer vollzogenen Bedeutungsvermittlung.¹⁹⁴

Auf der *Beziehungsebene* sind z.B. Vertrauen, emotionale Zuwendung, Machtansprüche und Aversionen zu identifizieren¹⁹⁵, die Störungspotentiale innerhalb einer sozialen Beziehung darstellen können.¹⁹⁶ Auch die Sensitivität für ein informelles Kommunikationssystem, welches das formelle Kommunikationsnetz überlagert¹⁹⁷, kann für die Vermeidung oder Behebung von Kommunikationsstörungen und sozialen Konflikten relevant sein.

Sozial-kommunikative Qualifikationen auf der *Selbstoffenbarungs- und Appellebene*¹⁹⁸ sind nach Einschätzung der Autorin vermehrt Aktionen und konkreten Handlungen zuzuordnen, so daß an dieser Stelle eine vertiefte Darstellung vernachlässigt werden soll.

bb) Aktionale, handlungsorientierte Qualifikationen

Die zweite Komponente wird als aktionale, handlungsorientierte Dimension im Umgang mit anderen Personen ausgelegt.¹⁹⁹ Zu den aktionalen Qualifikationen zählen kommunikative Fähigkeiten, die sich sowohl verbal als auch nonverbal äußern können.²⁰⁰ In der Praxis ist eine absolute Trennung verbaler und nonverbaler Kommunikationselemente kaum möglich.²⁰¹ Verhalten in spezifischen Situationen hat immer Mitteilungsscharakter. Dies ist

20; Hilke (1989), S. 28; Volk (1989), S. 33; Tausch/Tausch (1979); Faix/Laier (1991), S. 43; Luthans/Hodgetts/Rosenkrantz (1988), S. 115.

¹⁹⁰ Zu der hier angesprochenen Metakommunikation vgl. Schulz von Thun (1977), S. 11; Titscher (1987), Sp. 1208; Hargie/Saunders/Dickson (1981), S. 18-20 *HARGIE/SAUNDERS/DICKSON* prägen den Ausdruck "Paralanguage".

¹⁹¹ Für die nachfolgenden Ausführungen vgl. Fittkau (1990), S. 301; Schulz von Thun (1977), S. 10; Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 4; Watzlawick/Beavin/Jackson (1982), S. 53.

¹⁹² Vgl. Fittkau (1990), S. 301-304.

¹⁹³ Vgl. Gaugler (1967), S. 6. *GAUGLER* erläutert, daß Information erst dann endet, wenn der Empfänger, an den sich die Information richtet, diese aufgenommen hat, und in der beabsichtigten Form auf die Information reagiert. Vgl. auch Merk (1994), S. 43; Unger (1994), S. 68; Watzlawick/Beavin/Jackson (1982), S. 53; Berthel/Langosch (1989), S. 321; de Grave/Schöppner (1989), S. 496; Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 135; Lattmann (1975b), S. 249.

¹⁹⁴ Vgl. Reimann (1966), S. 75.

¹⁹⁵ Vgl. Baacke (1980), S. 155-163; Volk (1988a), S. 33; Preiser (1977), S. 134. Zu den Determinanten "Macht" und auch "Vertrauen", auch in Verbindung mit Kommunikation, vgl. die empirischen Forschungsarbeiten von Argyle (1985), S. 117-125; Schulz von Thun (1981), S. 162-175; Diller/Kusterer (1988), S. 215; Hilke (1989), S. 16; Golembiewski/McConkie (1975), S. 162; Volk (1989), S. 83; Bierhoff (1987), Sp. 2028-2038.

¹⁹⁶ Zu den Begriffen formelle und informelle Kommunikation vgl. o.V. (1992), S. 21. Auch *WATZLAWICK/BEAVIN/JACKSON* betonen den Beziehungsaspekt. Vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson (1982), S. 53.

¹⁹⁷ Vgl. Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 132; Luthans/Hodgetts/Rosenkrantz (1988), S. 121-122.

¹⁹⁸ Vgl. Fittkau (1990), S. 303. *FITTKAU* zählt zu den Empfängerqualitäten auf der Appellebene die Wahrnehmung der Wünsche des Interaktionspartners und die Klärung der eigenen Interessen.

¹⁹⁹ Vgl. Sowarka (1990), S. 286.

²⁰⁰ Vgl. Lumma (1988), S. 33. Durch Mimik, Gestik, das äußere Erscheinungsbild etc. wird ebenso kommuniziert, wie durch rein sprachliche Verständigung. Im Verhalten lassen sich u.U. Eigenschaften von Kommunikationspartnern erkennen, die bei sprachlicher Kommunikation verdeckt oder überspielt werden, wie z.B. Nervosität, Neugier, Angst. Vgl. auch Wegener (1982), S. 212; Scherer/Wallbott (1984), Vorwort; Vopel/Kirsten (1984), S. 107; Hargie/Saunders/Dickson (1981), S. 18-24; Watzka (1989), S. 1072 und 1074; Preiser (1977), S. 134; Argyle (1972), S. 183; Harrison (1973), Hecht/Andersen/Ribeauc (1989); Faix/Laier (1991), S. 48.

²⁰¹ Vgl. Watzka (1989), S. 1074; Preiser (1977), S. 191.

gleichzusetzen mit Kommunikation. WATZLAWICK beschreibt diesen Tatbestand zutreffend mit der Aussage: "Man kann nicht nicht kommunizieren" und "Man kann sich nicht nicht verhalten".²⁰²

Neuere Ausführungen zu sozialen Qualifikationen heben ebenso explizit die aktionalen Kommunikationsfähigkeiten hervor²⁰³, die sich primär auf die Senderqualitäten der Kommunikatoren beziehen. Zu aktionalen sozialen Verhaltensweisen zählen auch Qualifikationen, die den Aufbau von Kooperationen sowie eine Konfliktvermeidung und -austragung bezwecken (Beherrschen von Strategien, Taktiken, Regelungsmechanismen etc. der Konfliktaustragung).²⁰⁴

Die Differenzierung der Empfängerqualitäten in die Inhalts-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appelldimension wird auch bei den Senderqualitäten beibehalten.

Auf der *Inhaltsebene* ist speziell die verständliche Informationsvermittlung angesprochen.²⁰⁵ Empirischer Forschungsarbeiten von LANGER/SCHULZ VON THUN/TAUSCH zufolge lassen sich unter diesen Begriff einfache prägnante und gegliederte Ausführungen subsumieren (u.a. wenig Fremdwörter, erklärte Fachbegriffe).²⁰⁶

Auf der *Beziehungsebene* ist es von Bedeutung, sich durch spezifische Verhaltensweisen (z.B. konfliktvermeidendes Verhalten) an dem Personenkreis zu orientieren, mit dem ein Kontakt aufgebaut oder erhalten werden soll.²⁰⁷ Über den Beziehungsaspekt wird ebenso deutlich, welche Einstellung²⁰⁸ der Sender zu dem Empfänger hat.²⁰⁹

Zu den kommunikativen Senderqualitäten auf der *Selbstoffenbarungsebene* gehören Techniken zur Selbstdarstellung, welche eigene Interessen, Gefühle, das eigene Rollenverständnis etc. verdeutlichen sollen (das Aussenden sog. "Ich-Botschaften").²¹⁰ Authentizität und Verhaltenskongruenz spielen nach FITTKAU eine wesentliche Rolle, um eine dauerhafte und glaubwürdige Selbstdarstellung zu ermöglichen.²¹¹ Als aktionale Komponenten sozialer Qualifikationen lassen sich auch bei ARGYLE u.a. die Fähigkeit zur

²⁰² Watzlawick/Beavin/Jackson (1982), S. 51.

²⁰³ Vgl. u.a. Watzka (1989), S. 1074-1075; de Grave/Schöppner (1989), S. 496.

²⁰⁴ Vgl. Schulz von Thun (1977), S. 9 und 12; Fittkau/Schulz von Thun (1977), S. 102; Glasl (1980), S. 329-372; Fittkau (1990), S. 299-300; Berkel (1990), S. 329-333. Zu aktionalen Qualifikationen sind auch Gesprächstechniken und Verhandlungsstile zu zählen, welche die Kooperationsbereitschaft beider Partner sicherstellen. Vgl. Bauer (1992), S. 1204-1205.

²⁰⁵ Zu der innerbetrieblichen Information erläutert GAUGLER, daß Informationen bei den Mitarbeitern ankommen und von ihnen aufgenommen werden sollen. Vgl. Gaugler (1995), Sp. 1176. Vgl. auch Merk (1994), S. 43; Volk (1988a), S. 33.

²⁰⁶ Vgl. die empirischen Studien von Langer/Schulz von Thun/Tausch (1981) sowie Luthans/Hodgetts/Rosenkrantz (1988), S. 110.

²⁰⁷ Korrelationsstatistische empirische Ergebnisse, die auf Untersuchungen von STOGDILL beruhen, weisen verschiedene Eigenschaften, wie z.B. Diplomatie, Taktgefühl, Freundlichkeit, aus, die eine recht hohe durchschnittliche Korrelation besitzen. Diese ist als relativ hoher Zusammenhang zu interpretieren, d.h. die o.g. sozialen Eigenschaften korrelieren signifikant mit dem Führungserfolg. Vgl. Stogdill (1974), S. 35. GAUGLER erläutert, daß es bei der innerbetrieblichen Informationsvermittlung auf Zielgruppenorientierung ankommt, um Fehlinformationen zu vermeiden. Vgl. Gaugler (1995), Sp. 1179. Vgl. auch Faix/Laier (1991), S. 45 (Fähigkeit, Kontakt herzustellen). Auch die Art und Weise, wie Konflikte ausgetragen werden, ist zu den beziehungsorientierten Qualifikationen zu zählen. Zu dem Begriff des "Verhandlungsstils" vgl. Bauer (1992), S. 1204.

²⁰⁸ Eine gegenseitige, positive Einstellung ist anzustreben. Vgl. Bauer (1992), S. 1204.

²⁰⁹ Schulz von Thun (1977), S. 10 und 47. Vgl. auch Merk (1994), S. 43; Unger (1994), S. 68; Watzlawick/Beavin/Jackson (1982), S. 53; Berthel/Langosch (1989), S. 321; de Grave/Schöppner (1989), S. 496; Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 135.

²¹⁰ Vgl. z.B. Gordon (1979), S. 107-112; Hargie/Saunders/Dickson (1981), S. 152-153; Watzka (1989), S. 1075; Tischer (1987), Sp. 1207.

²¹¹ Vgl. Fittkau (1990), S. 302.

Selbstdarstellung sowie zur Extraversion und Dominanz identifizieren.²¹² KRAPPMANN differenziert u.a. die Identitätsdarstellung als handlungsorientiertes Element, welches mit der Vorstellung THORNDIKES durchaus Analogien aufweist.²¹³

Auf der *Appellebene* äußern sich aktionale Qualifikationen in einer konkreten Einflußnahme auf den Interaktionspartner.²¹⁴

Einige Autoren sprechen des weiteren von einer emotionalen und/oder motivationalen Teildimension der sozialen Qualifikationen²¹⁵, unter welche auch sozial-kommunikative Qualifikationen subsumiert sind. Da sich jedoch die emotionale soziale Kompetenz in konkreten Verhaltensweisen und auch "Appellen" äußert (z.B. Ausdrücken situationsangemessener Gefühle²¹⁶), wird diese Teildimension im vorliegenden Fall der aktionalen Komponente zugeordnet. Dennoch wird die motivationale Teildimension als kommunikations- und handlungsbestimmende Größe betrachtet.

3. Operationalisierungs- und Ermittlungsproblematik sozial-kommunikativer Qualifikationen

a) Vorschläge zur Operationalisierung sozial-kommunikativer Qualifikationen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich

Als übergreifendes Problem bei der Ermittlung kognitiver und aktionaler Qualifikationen erweist sich deren Handhabung und Operationalisierung. Auf grundlegende Operationalisierungsversuche in der Literatur soll nachfolgend nicht detaillierter eingegangen werden, da sie sich im wesentlichen auf die Operationalisierung und Messung sozialer Intelligenz allgemein konzentrieren und für die Ermittlung des individuellen Weiterbildungsbedarfs einzelner Personen zu komplex und zudem wenig flexibel und anpassungsfähig sind, um den speziellen Gegebenheiten in der vorliegenden Analyse Rechnung zu tragen.²¹⁷

Nach der zuvor erörterten Charakterisierung²¹⁸ weisen sozial-kommunikative Qualifikationen Wissens-, Fähigkeits- und Einstellungsmerkmale²¹⁹ auf, die sich in konkreten Eigenschaften einer Person oder deren beobachtbaren Verhaltensweisen äußern. Zur Festlegung konkreter Beurteilungsmerkmale für sozial-kommunikative Qualifikationen ist daher nicht auf allgemeingültige, feststehende Größen bzw. Beurteilungskriterien zurückzugrei-

²¹² Vgl. Argyle (1972), S. 384-390; Watzka (1989), S. 1074-1075. TITSCHER legt dar, daß Vorgesetzte bei kommunikativen Akten sich selbst gewollt oder unbewußt darstellen. Vgl. Titscher (1987), Sp. 1207.

²¹³ Vgl. Krappmann (1969), S. 168-173.

²¹⁴ Vgl. Fittkau (1990), S. 303; Schulz von Thun (1977), S. 10; Baacke (1980), S. 163; Merk (1994), S. 43; Oesterreich/Resch (1985), S. 280.

²¹⁵ Vgl. Döpfner (1989), S. 1-8; Argyle (1972), S. 384-390; Fittkau/Schulz von Thun (1977), S. 102 und 107.

²¹⁶ Vgl. Döpfner (1989), S. 2.

²¹⁷ Das erste anerkannte Operationalisierungskonzept geht auf MOSS/HUNT zurück, die auf der Basis von THORNDIKES Charakterisierung der Sozialen Intelligenz zur Ermittlung derselben den "George Washington Social Intelligence Test" ("GWSIT") entwickelten. Vgl. hierzu vertiefend Thorndike/Stein (1937), Hunt (1928), S. 317 und Moss/Hunt (1927), S. 108. Weitere Operationalisierungsansätze, die z.T. nur einzelne Determinanten sozialen Verhaltens berücksichtigen, gehen z.B. auf Bronfenbrenner/Harding/Gallway (1958), Cline (1964), Tagiuri (1969) oder Guilford (vgl. speziell Guilford/Hoepfner (1976)) zurück. Zur Feststellung der Berufseignung wurden bspw. spezielle Testverfahren zur Ermittlung der sozialen Kompetenz entwickelt. Vgl. hierzu bspw. das CPI (California Personality Inventory) nach Gough (1982) oder den FSK (Fragebogen zur Erfassung sozialer Kompetenz) nach Schuler/Funke (o.Jg.).

²¹⁸ Vgl. die erörterten sozial-kommunikativen Qualifikationen in den Abschnitten B.IV.1 und 2.

²¹⁹ Zu einer ähnlichen Charakterisierung vgl. auch Engriser (1974), S. 223.

fen. Es muß vielmehr untersucht werden, welche Größen mehr oder weniger für die vorliegende Thematik geeignet sind.²²⁰

Beurteilungsmerkmale bzw. -kriterien stellen den Maßstab für die Einschätzung und Einstufung dar²²¹ und repräsentieren den "Schlüsselbereich"²²² von Mitarbeiterbewertungssystemen. In der Literatur werden vorrangig drei Typen von Beurteilungsmerkmalen²²³ unterschieden: Persönlichkeitsmerkmale, verhaltensorientierte Beurteilungskriterien und Leistungsergebniskriterien. Inwieweit sich diese Beurteilungsmerkmale auf die Ermittlung sozial-kommunikativer Teilqualifikationen anwenden lassen, bedarf einer genaueren Analyse.

Persönlichkeitsmerkmale, im Sinne relativ konstanter Eigenschaften²²⁴, sind als theoretische Konstrukte²²⁵ zu verstehen, die nicht unmittelbar beobachtbar sind, sondern erst erschlossen werden müssen, bspw. über das Verhalten.²²⁶ Umgekehrt tragen Persönlichkeitsmerkmale dazu bei, Verhalten vorherzusagen und zu erklären.²²⁷ Der richtigen Interpretation wird besonders im Hinblick auf die Mehrdeutigkeit und Ambiguität bestimmter Eigenschaftsbegriffe eine wesentliche Funktion beigemessen.²²⁸

Da die Erfassung sozial-kommunikativer Qualifikationen im Hinblick auf die Leistungszieleerreichung des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich²²⁹ erfolgt, erscheint es bei der Bewertung von Persönlichkeitsmerkmalen fragwürdig, inwieweit einerseits die eigentlich zu messende Leistung, die mittels sozial-kommunikativer Qualifikationen erbracht wird, und andererseits Verhaltensweisen tatsächlich über Persönlichkeitsmerkmale erfaßt werden können oder höchstens das "Potential zur Leistung"²³⁰ bzw. das "Potential zu Verhalten". Während aktionale Qualifikationen noch relativ gut beobacht- und erfaßbar sind und Rückschlüsse von dem konkret beobachteten Verhalten auf eine vorhandene Eigenschaft des Leiters der Kundenbetreuung denkbar sind²³¹, fällt es bei den kognitiven Qualifikationen aufgrund mangelnder oder unzureichender Beobacht- und Erfäßbarkeit sowie begrifflicher Uneindeutigkeit²³² ungleich schwerer, von einer erbrachten Leistung oder einem gezeigten Verhalten auf eine vorhandene Eigenschaft zu schließen.²³³ Eine kausale Zuordnung von spezifischen Verhaltensweisen oder Leistungsergebnissen zu Eigenschaften ist damit bei

²²⁰ In der Literatur wird die Auswahl der Beurteilungsmerkmale als ein gravierendes Problem des Beurteilungsprozesses angesehen. Vgl. hierzu bspw. Mungenast (1990), S. 39-51; Beyss (1983), S. 263-278; Gaugler et al. (1978), S. 77-79; Gaugler et al. (1981), S. 81-86; Bernhard (1975), S. 60.

²²¹ Vgl. Lattmann (1975a), S. 55.

²²² Becker (1992), S. 149.

²²³ Vgl. u.a. die Einteilungen der Beurteilungsmerkmale bei Lueger (1993), S. 31-36; Domsch/Gerpott (1987), Sp. 1652; Schuler (1989a), S. 414-430; Schuler/Funke (1993), S. 238-243.

²²⁴ Vgl. Schuler/Moser (1992), Sp. 1910.

²²⁵ Vgl. Rosenstiel, v. (1987), S. 138.

²²⁶ Vgl. Lattmann (1975a), S. 60.

²²⁷ Vgl. Schuler/Moser (1992), Sp. 1910.

²²⁸ Vgl. Latham/Wexley (1981), S. 37.

²²⁹ GAUGLER ET AL. kommen zu dem Schluß, daß in der Literatur Persönlichkeitsmerkmale zum einen als leistungsbestimmend, zum anderen als ohne wesentlichen Einfluß auf die Leistung angesehen werden. Vgl. hierzu vertiefend Gaugler et al. (1978), S. 42-45 sowie die dort angegebene weiterführende Literatur. Gerade im Falle des Leiters der Kundenbetreuung steht zudem, wie noch zu zeigen sein wird, eine klare, leistungsorientierte Zielvorgabe für seinen Funktionsbereich im Mittelpunkt.

²³⁰ Vgl. Schuler (1989a), S. 406.

²³¹ Die Subjektivität ist als relativ hoch einzuschätzen. In Analogie zu der reinen Eigenschaftsbeurteilung vgl. Schuler (1989a), S. 406.

²³² Die richtige Wahrnehmung von Umweltfaktoren läßt sich erst anhand von aktionalen Qualifikationen, die der Wahrnehmung folgen, bewerten.

²³³ Zu den Vor- und Nachteilen der Eigenschaftsbeurteilung vgl. Schuler (1989a), S. 406. Analogien zu Problemen bei der Eigenschaftsbeurteilung von kognitiven Qualifikationen sind aus den o.g. Gründen durchaus legitim.

kognitiven Qualifikationen problematisch. Da zudem die wissenschaftliche Unterstützung für die Erfassung der Leistung über die Persönlichkeitsmerkmale insgesamt wenig ausgeprägt²³⁴ ist, wird anderen Beurteilungskriterien der Vorzug gegeben.

Die Beobachtung ist insbesondere bei der Erfassung und Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen außerordentlich wichtig.²³⁵ SCHULER fordert Beurteilungsmerkmale, die sich an beobachtbarem Verhalten ausrichten²³⁶, wobei die Notwendigkeit der Deutung und Schlußfolgerung ein zentrales Problemfeld darstellt.²³⁷ In der Theorie wie auch in der Beurteilungspraxis ist die Rede von **verhaltensbezogenen Beurteilungskriterien**²³⁸ oder **verhaltensorientierten Beurteilungsskalen**.²³⁹ DOMSCH/ GERPOTT kommen zu dem Schluß, daß die auf das Leistungsverhalten bezogenen, beobachtbaren Merkmale Persönlichkeitsmerkmalen entsprechen²⁴⁰, die als Voraussetzung für das individuelle Verhalten anzusehen sind. Diese Auffassung wird auch von WUNDERER/GRUNWALD vertreten²⁴¹. Eine derartige Vorgehensweise stößt allerdings ebenso an Beschränkungen, da sozial-kommunikative Qualifikationen aus mehreren Teilqualifikationen bestehen, die sich der direkten Beobachtbarkeit z.T. entziehen oder zumindest unzureichend beobachtbar sind. Dies trifft insbesondere, wie bereits erläutert, auf die kognitiven Empfängerqualitäten zu (aktives Zuhören, Empathie, Fähigkeit zur Metakommunikation, soziale Informationsverarbeitung).²⁴² Sie müssen erneut erschlossen werden. Aktionale Qualifikationen erweisen sich jedoch dagegen als besser beobachtbar.

Sozial-kommunikative Qualifikationen werden in der Praxis primär als Verhaltensmerkmale erfaßt und unterliegen damit der Beobachtung durch dritte Personen.²⁴³ Es bleibt zu bemängeln, daß beobachtete sozial-kommunikative Verhaltensweisen (auch die, wie oben bereits skizziert, recht gut zu beobachtenden Senderqualitäten) nicht notwendigerweise die tatsächliche Befähigung zu kommunikativer Kompetenz und damit die tatsächlich zu ermittelnden sozial-kommunikativen Qualifikationen repräsentieren müssen.²⁴⁴ Neben der Deutungsvielfalt, Verzerrungen etc. ist des weiteren anzumerken, daß gerade bei Führungskräften umfangreiche Beobachtungen (z.B. auch fest angekündigte Beobachtungen)²⁴⁵ aus vielerlei Gründen nicht immer anzuwenden oder anzuraten²⁴⁶, dagegen perma-

²³⁴ Vgl. Schuler (1989a), S. 405 und S. 406 für eine ausführliche Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile von Eigenschaftskriterien bei der Personalbeurteilung.

²³⁵ Sozial-kommunikative Qualifikationen äußern sich verbal und nonverbal, so daß eine gewisse Beobachtbarkeit gewährleistet ist. Vgl. Fittkau (1990), S. 299.

²³⁶ Vgl. Schuler (1978), S. 144.

²³⁷ Zur Schlußfolgerungsproblematik vgl. die Ausführungen in den Kapiteln D bis G.

²³⁸ Vgl. Lueger (1993), S. 33.

²³⁹ Zur weiteren Vertiefung und weiteren Modifikationen dieser Merkmale vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 666-680.

²⁴⁰ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 667.

²⁴¹ Vgl. Wunderer/Grunwald (1980a), S. 124.

²⁴² Der Interpretationsspielraum ist insbesondere bei kognitiven Empfängerqualitäten sehr weit. Zum einen kann die beobachtete Mimik irreführend sein und nicht die tatsächlichen Qualifikationen wiedergeben. Zum anderen können sich geistige Fähigkeiten zum Teil nur schwer in konkreten Verhaltensweisen ausdrücken (z.B. soziale Informationsverarbeitung).

²⁴³ Vgl. Lueger (1993), S. 31-34 und die dort angegebene Literatur.

²⁴⁴ Treffendes Verstellen oder bewußt ausgeübte "Schauspielkunst" können das Ergebnis verfälschen. Vgl. zu dieser Problematik, speziell bei der Durchführung von Assessment-Center-Verfahren Jeserich (1995b), S. 724.

²⁴⁵ Gerade bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich stellt der sich ständig wechselnde Einsatzort ein wesentliches Hindernis dar.

²⁴⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt F.II.4.

nente kleinere Beobachtungen durch den direkten Fachvorgesetzten (z.B. bei Besprechungen, internen Präsentationen) recht gut durchführbar sind.²⁴⁷

Eine weitere Möglichkeit, sozial-kommunikative Qualifikationen in der Praxis zu beurteilen, ist über den Rückgriff auf **Leistungsergebniskriterien** möglich, da auch soziales Verhalten und speziell kommunikatives Verhalten zielgerichtet zu erfolgen hat²⁴⁸ und nicht ausschließlich dem Selbstzweck dient. Leistungsergebniskriterien (unterschieden werden "harte" und "weiche" Kriterien²⁴⁹) stellen einen objektiveren Maßstab als die voran erläuterten Kriterien²⁵⁰ dar, anhand dessen ermittelt und bewertet wird, ob der Mitarbeiter ein zielorientiertes Verhalten zeigt, d.h. inwieweit das mit den sozial-kommunikativen Qualifikationen und Verhaltensweisen (sowohl Empfänger- als auch Senderqualitäten) verfolgte Ziel/Ergebnis auch tatsächlich erreicht worden ist. Dabei ist zu berücksichtigen, daß auch Leistungsergebnisse durch in- und externe Einflüsse determiniert werden.²⁵¹ Der für die Anwendung sozial-kommunikativer Qualifikationen bedeutsame stellenspezifische Kontext, unter dem ein bestimmtes Ergebnis zustandekommt, wird weitestgehend außer acht gelassen.²⁵² Dies ist insbesondere deshalb zu betonen, da gerade der Leiter der Kundenbetreuung primär anhand von reinen Leistungsergebniskriterien beurteilt wird.²⁵³

Eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem sozial-kommunikativen Verhalten erfolgt auf dieser Ebene jedoch nicht. Somit scheinen all diejenigen Verhaltensweisen für die Zielerreichung gerechtfertigt zu sein, die zu dem veranschlagten Ziel führen.²⁵⁴ Die Schlußfolgerungsproblematik bleibt ebenso bestehen.

Für die weitere Analyse dominieren verhaltensbezogene Beurteilungsmerkmale, welche, der bisherigen Argumentation folgend, die größte Relevanz für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen besitzen.

²⁴⁷ Allerdings bleibt fraglich, inwieweit Situationen der direkten Beratungsaufgabe und das daraus resultierende Verhalten auf diese Weise ermittelbar sind, da nicht immer eine Beurteilungsperson (z.B. direkter Fachvorgesetzter) den unmittelbaren Beratungsprozeß begleiten wird. Zum einen sind hierfür zeitliche Gründe zu nennen, zum anderen kann es eine Frage der sozialen Erwünschtheit sein (Irritationen beim Kunden). Zur Beobachtung vgl. vertiefend den Abschnitt F.II.4. Zu fortlaufenden, stichprobenhaften Beobachtungen vgl. Neuberger (1990), S. 157.

²⁴⁸ Vgl. Hargie/Saunders/Dickson (1981).

²⁴⁹ Zu einer genaueren Erläuterung der "harten" und "weichen" Leistungsergebniskriterien vgl. vertiefend Smith (1976), S. 753-775.

²⁵⁰ Insbesondere quantifizierbare Leistungsergebnisse ermöglichen eine intersubjektive Nachprüfbarkeit durch Zählen und Messen. Vgl. Bieding et al. (1971), S. 23; Schaefer (1967), S. 150. Zur Charakterisierung quantitativer und qualitativer Leistungsstandards vgl. Segesser (1970), S. 13-14. Allerdings ist zu vermerken, daß nur Teilbereiche einer Tätigkeit durch eine Quantifizierung wiedergegeben werden und somit nicht quantifizierbare Aspekte vernachlässigt werden. Vgl. Walter (1957), S. 36; Schreyögg (1974), S. 5. Durch festgelegte Leistungskriterien wird eine Versachlichung und Erleichterung der Beurteilungserstellung erreicht. Vgl. Gaugler et al. (1981), S. 39.

²⁵¹ Vgl. Müller (1974), S. 117; Schieberg (1970), S. 17.

²⁵² Vgl. Schuler (1978), S. 143. NEUBERGER hebt hervor, daß insbesondere der Interaktion von Person und Situation eine große Bedeutung zukommt. Vgl. Neuberger (1980b), S. 35.

²⁵³ Vgl. z.B. Schulz (1987), S. 233; Troll (1972), S. 288. Quantitative Ziele zur Kontrolle von Marketingstrategien sind z.B. der Gewinn, Marktanteil. Vgl. Bauer (1995), Sp. 1664-1665. Die Orientierung an quantitativen Zielen ist im Vertriebsbereich verstärkt anzutreffen.

²⁵⁴ Dies hieße bspw., daß bewußte inhaltliche Falschaussagen (Senderqualität) zu einem Vertragsabschluß führen würden, obwohl dieser auf (bewußten) semantischen Störungen beruht. Größere Vertrauensschäden (Reklamationen, Abbruch der Geschäftsbeziehung etc.) können die Folge sein.

b) Anforderungen an die Beurteilungsmerkmale

Eine wesentliche Anforderung an die Beurteilungsmerkmale ist in der **Vollständigkeit** zu sehen, d.h. alle relevanten Einzelmerkmale müssen identifiziert sein.²⁵⁵ Auch wenn nicht mit absoluter Sicherheit behauptet werden kann, daß alle, auch zukünftig relevanten Einzelmerkmale dargelegt wurden, so sind dennoch recht differenziert Einzelkomponenten der kommunikativen Qualifikationen erörtert worden, die ein abgerundetes und detailliertes Vorgehen ermöglichen.

Ein Problem wird - analog des an dieser Stelle durchaus legitimen Vergleichs zu Eigenschaften²⁵⁶ - aufgrund der mangelnden **Eindeutigkeit**²⁵⁷ kognitiver und aktionaler Qualifikationen aufgeworfen. Insbesondere die kognitiven Qualifikationen werden meist sehr uneinheitlich charakterisiert und definiert.²⁵⁸ Eine stärkere Konkretisierung der zu beobachtenden Qualifikationskomponenten (Inhalts-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appelldimension) und Verdeutlichung der jeweiligen Unterschiede und Facetten durch Verhaltensrichtbeispiele²⁵⁹, auf welche noch im Detail eingegangen wird, leisten einen entscheidenden Beitrag zur Verbesserung der Aussagekräftigkeit und zu einer differenzierten Betrachtung der Beurteilungsmerkmale. Wahrnehmungsverzerrungen und Überlappungen bei den Einzeldimensionen der sozial-kommunikativen Qualifikationen sind zwar nicht vollständig zu beheben, jedoch sinkt das Risiko von Wahrnehmungsverzerrungen durch die Konkretisierung von Beurteilungsmerkmalen.²⁶⁰

FELDMANN legt zudem dar, daß ein Beurteiler eine beim Beurteilten festgestellte spezifische Eigenschaft oder Verhaltensweise mit weiteren typischen Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen in Verbindung bringt, die nach der Sichtweise des Beurteilers eng miteinander verbunden sind und kovariieren. Wird nun ein konkretes Merkmal festgestellt und beurteilt, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, daß die Wahrnehmungsverzerrung (unbewußt) zu HALO-Effekten führt.²⁶¹ Derartige Probleme sind bei den Teildimensionen der kognitiven und aktionalen Qualifikationen denkbar, da diese z.T. inhaltliche Gemeinsamkeiten oder Überschneidungen aufweisen.²⁶²

Da insbesondere die kognitiven Qualifikationen (speziell die beziehungsorientierten Qualifikationen und die Metakommunikation) sowie die nonverbalen Qualifikationen der Kommunikationsfähigkeit (die Beziehungs- und Selbstoffenbarungsdimension)²⁶³ meist auf einem hohen Abstraktionsniveau formuliert sind, ist der Interpretationsspielraum für diese Teildimensionen recht weit. Der Beurteiler bezieht sich meist auf Konkretisierungen, die er

²⁵⁵ Vgl. Beyss (1983), S. 265.

²⁵⁶ Vgl. hierzu Wunderer/Grunwald (1980a), S. 124-125. Vgl. auch die von NEUBERGER zitierten Untersuchungen in Neuberger (1976), S. 48.

²⁵⁷ Die Eindeutigkeit repräsentiert nach Brandstätter eine wichtige Anforderung an Beurteilungsmerkmale. Vgl. Brandstätter (1970), S. 716. Vgl. hierzu auch Gaugler et al. (1978), S. 78. GAUGLER ET AL. betonen die Eindeutigkeit und Unterscheidbarkeit.

²⁵⁸ Vgl. hierzu die Ansätze zur Messung sozialer Intelligenz, zu der u.a. auch die kognitiven Qualifikationen gezählt werden. Vgl. speziell Thorndike (1920); Hunt (1928). Die Interpretationsvielfalt ist bei mehreren Beurteilungspersonen daher recht groß, wodurch eine Vergleichbarkeit erschwert wird. Vgl. Mungenast (1990), S. 49.

²⁵⁹ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt F.II.2.

²⁶⁰ Vgl. Ilgen/Feldmann (1983), S. 180-181. Vgl. hierzu ebenso noch detaillierter die Ausführungen in den Kapiteln D bis F.

²⁶¹ Vgl. Feldmann (1985), S. 71.

²⁶² Vgl. die Ausführungen in Abschnitt B.IV.2.

²⁶³ Verbale Qualifikationen lassen sich insgesamt besser konkretisieren, da sie sprachlich simulierbar und inhaltlich festzulegen sind. Dies trifft insbesondere auf die Inhalts- und Appelldimensionen zu.

zur Präzisierung seiner eigenen Verhaltensweisen heranzieht.²⁶⁴ Die Selbstwahrnehmung bestimmter für ihn relevanter Verhaltensaspekte wird seine Beurteilung dominieren.²⁶⁵

Bei der Beurteilung anhand verhaltensorientierter Kriterien (insbesondere bei den beziehungsorientierten Empfänger- und Senderqualitäten und bei den selbstoffenbarungsorientierten aktionalen Qualifikationen, die recht "anfällig" für Interpretationen sind)²⁶⁶ lassen sich Wahrnehmungsverzerrungen in Maßen reduzieren. ILGEN/FELDMANN betonen, daß Wahrnehmungs- und Erinnerungsverzerrungen dadurch herabgesetzt werden können, indem Verhaltenskriterien so stark wie möglich konkretisiert werden und auf diese Weise einer Abstraktion entgegengewirkt wird.²⁶⁷ Dies ist möglich durch Abstufungsgrade verhaltensbezogener Kriterien (erneut ist die Bedeutung von Verhaltensrichtbeispielen zu betonen²⁶⁸), um den Interpretationsspielraum so gering wie möglich zu halten und HALO-Effekten zu begegnen. Die Wahrscheinlichkeit, daß Dimensionen zur Beurteilung herangezogen werden, die der Selbstwahrnehmung des Beurteilers entstammen, wird ebenso reduziert, wenn auch nicht völlig vermieden.

Ergebnisorientierte, "harte" (im Sinne quantifizierbarer) Beurteilungskriterien weisen nach LUEGER die geringste Empfindlichkeit gegenüber Wahrnehmungsverzerrungen auf²⁶⁹ und werden gerade im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich verstärkt angewandt.²⁷⁰ Um allerdings zu dem stellenspezifischen Kontext und den daran orientierten Verhaltensweisen Bezug zu nehmen, sind gemäß LATHAM/WEXLEY Situationsvariablen zu berücksichtigen²⁷¹, die wiederum Attribuierungen bewirken können. Quantifizierbare, ergebnisorientierte Beurteilungskriterien sind für die sozial-kommunikativen Qualifikationen weniger anwendbar.²⁷² Zudem würde die alleinige Verwendung "meßbarer" Leistungsergebniskriterien nur einen Bruchteil des gesamten Leistungsverhaltensspektrums wiedergeben.²⁷³

Qualitative, "weiche" Ergebniskriterien (hierzu lassen sich inhaltsbezogene aktionale Qualifikationen zählen, die recht konkrete, relativ gut nachvollziehbare qualitative Zielsetzungen beinhalten) dagegen weisen eine ähnliche Problematik auf wie verhaltensorientierte Beurteilungskriterien. Dennoch lassen sich bei den inhaltsorientierten aktionalen Quali-

²⁶⁴ Dies ist die Konsequenz mangelnder Objektivität, wie sie bei der Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen häufig in Erscheinung tritt.

²⁶⁵ Vgl. Lueger (1993), S. 220-221. Es handelt sich um Qualifikationen, die auch für den Beurteiler relevant sein können, um seiner Beurteilungsaufgabe bspw. ausreichend gerecht zu werden (speziell inhalts- und beziehungsorientierte kognitive Qualifikationen).

²⁶⁶ Vgl. hierzu die vorangegangenen Ausführungen zu den Typen von Beurteilungskriterien.

²⁶⁷ Vgl. Ilgen/Feldmann (1983), S. 180. Außerdem sei angemerkt, daß sich die Operationalisierung von Verhaltensbegriffen meist an Indikatoren anlehnt, die sich in einem spezifischen Verhalten konkretisieren lassen. Es ist im weiteren zu klären, wie ein Verhalten konzipiert sein muß und welche Verhaltensweisen als Indikatoren für spezifische Gütegrade stehen, welche die Führungskraft hinsichtlich eines kommunikativ angemessenen Handelns zu zeigen befähigen. Vgl. Wendland (1980), S. 187.

²⁶⁸ Auf die Problematik von Verhaltensbeispielen wird im Rahmen der Qualifikationsanalyse noch differenzierter Bezug genommen.

²⁶⁹ Vgl. Lueger (1993), S. 222.

²⁷⁰ Vgl. Schulz (1987), S. 233; Troll (1972), S. 288.

²⁷¹ Vgl. Latham/Wexley (1981), S. 43. Die Einbeziehung situations- und stellenspezifischer Kontextfaktoren ist insbesondere im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich von Bedeutung, da dieser durch eine Fülle stellenspezifischer Determinanten geprägt ist. Vgl. Gliederungspunkt B.III.

²⁷² Neben der Feststellung, daß die für die Arbeit relevanten sozial-kommunikativen Qualifikationen Eigenschaften und Verhaltensmerkmale repräsentieren, dienen sozial-kommunikative Qualifikationen auch der Zielerreichung. Dennoch läßt sich der exakte Beitrag, der kommunikativen Qualifikationen dabei zukommt, kaum ausreichend quantifizieren.

²⁷³ Vgl. Lueger (1993), S. 35 und die dort angegebene Literatur. Vgl. ebenso Walter (1957), S. 36 und Schreyögg (1974), S. 5.

kationen im Vergleich zu anderen Teildimensionen der Kommunikationsfähigkeit größere Präzisierungen feststellen.²⁷⁴

Anzuerkennend wäre ein kombinativer Einsatz verschiedener Kriterien, der erstens hinsichtlich einer ganzheitlichen, vollständigen Erfassung diverser sozial-kommunikativer Qualifikationen und zweitens hinsichtlich einer größeren Eindeutigkeit angeraten ist. Besonders erfolgversprechend erscheint im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich eine Kombination aus Leistungsergebniskriterien, die allerdings für sich betrachtet, weniger in der Lage sind, Verhalten zu erfassen, und präzise formulierten und zweckmäßig operationalisierten sozial-kommunikativen Verhaltensmerkmalen sowie qualitativen Leistungsergebniskriterien für eine Feinanalyse. Die ausschließliche Anwendung von Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen entspricht aus den o.g. Gründen weniger den Zielsetzungen einer annähernd objektiven Beurteilung in dem vorliegenden Kontext.

Da der stellenspezifische Kontext für die vorliegende Problematik von entscheidender Bedeutung ist, beinhaltet die geforderte **Konsistenz** von Beurteilungsmerkmalen (übereinstimmendes Verhalten ist in gleichen oder vergleichbaren Situationen zu zeigen) weitere Schwierigkeiten. Wie *MISCHEL*²⁷⁵, *ROTH*²⁷⁶ und *MILES*²⁷⁷ bereits gezeigt haben, ist nicht grundsätzlich von einem konsistenten Verhalten von Führungskräften auszugehen.²⁷⁸ *MILES* im speziellen hat auf Unterschiede im Führungsverhalten hingewiesen, die in der Person des Interaktionspartners (Kollege oder Untergebener) begründet sind.²⁷⁹ Dieser Zusammenhang ist bereits in Abschnitt B.III.2.c) angedeutet worden. Die Erörterung des stellenspezifischen Kontexts hat verdeutlicht, daß alle sozial-kommunikativen Qualifikationskomponenten in unterschiedlichem Maße von den stellenspezifischen Einflußfaktoren tangiert werden. Als besonders anfällig für eine mangelnde Konsistenz von Verhaltensweisen sind die beziehungsorientierten Senderqualitäten zu betrachten, da sie anhand der berücksichtigten Interaktionspartner in starkem Maße variieren können.²⁸⁰

Gerade bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen ist eine besondere Anforderung an die Beurteilungsmerkmale in der **Beobachtbarkeit**²⁸¹ zu sehen, weshalb ein deutlicher Schwerpunkt bei den nachfolgenden Ermittlungsverfahren auf Verhaltensmerkmalen im weitesten Sinne liegen wird.

²⁷⁴ Spezifische fachliche Inhalte lassen sich häufig präziser formulieren als Beziehungserwartungen.

²⁷⁵ Vgl. hierzu vertiefend Mischel, (1968), zitiert in Wunderer/Grunwald (1980a), S. 125.

²⁷⁶ Vgl. hierzu vertiefend Roth (1969).

²⁷⁷ Vgl. hierzu vertiefend Miles (1975).

²⁷⁸ *MISCHEL*, *ROTH* und *MILES* beziehen sich auf Führungsverhalten allgemein. Relativierungen hinsichtlich der sozial-kommunikativen Qualifikationen sind angebracht.

²⁷⁹ In Abschnitt C.II.2 wird die Relevanz der Kommunikations- und Kooperationspartner noch genauer erläutert werden.

²⁸⁰ Auch wenn der Versuch unternommen werden würde, sehr sorgfältig alle für die Kommunikation relevanten Charakteristika der potentiellen Interaktionspartner zu identifizieren, wird es nach wie vor möglich sein, mit Personen zu kommunizieren, die zwar derartige Charakteristika besitzen, dies jedoch in einer "neuen" Merkmalsstruktur, die ggf. zu einem inkonsistenten Verhalten führt.

²⁸¹ Vgl. hierzu Gaugler et al. (1978), S. 78.

4. Resümee

In den vorangegangenen Abschnitten ist der Begriff der sozial-kommunikativen Qualifikationen inhaltlich präzisiert worden, d.h. es wurden einzelne Qualifikationskomponenten der sozial-kommunikativen Kompetenz erörtert.

Die Qualifikationskomponenten sind insbesondere für eine detaillierte und systematische Weiterbildungsbedarfsanalyse von Bedeutung, bei der das Anforderungsprofil der Stelle und Position des Leiters der Kundenbetreuung dem Qualifikationsprofil, d.h. den tatsächlichen Qualifikationen, gegenübergestellt wird, um Defizite differenziert zu ermitteln. Eine derartige Weiterbildungsbedarfsanalyse wird die vorliegende Arbeit dominieren.²⁸²

Dennoch sei angemerkt, daß es in der Praxis durchaus üblich sein kann, auf eine detaillierte Analyse u.a. aus Zeit- und Aufwandsgründen sowie aufgrund mangelnder Kenntnisse bezüglich der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs²⁸³ zu verzichten. Unternehmen beschränken sich meist darauf, anhand einiger weniger "schwacher" Signale im Aufgabenbereich oder Umfeld des Leiters der Kundenbetreuung auf sozial-kommunikative Defizite zu schließen. Eine derartige Vorgehensweise greift zwar insgesamt zu kurz, da sie oberflächlich und undifferenziert ist. Dennoch können "schwache" Signale die Funktion erster Indikatoren für ein Defizit bei sozial-kommunikativen Qualifikationen darstellen. Dieser Tatbestand wird in der vorliegenden Arbeit einer systematischen und detaillierten Analyse anhand des Vergleichs von Anforderungs- und Qualifikationsprofils vorausgeschickt, um zu skizzieren, anhand welcher "Frühwarnindikatoren" erste Hinweise auf mangelnde sozial-kommunikative Qualifikationen möglich sind.

²⁸² Vgl. hierzu die Ausführungen in den Kapiteln D bis G.

²⁸³ Dies trifft vorrangig auf kleinere und mittelständische Unternehmen zu.

C. Identifizierung "schwacher Signale" als erste Indikatoren für mangelnde sozial-kommunikative Qualifikationen

I. Einleitende Überlegungen

Das Konzept der "weak signals" geht auf *ANSOFF* zurück.¹ Der Leitgedanke seines Konzepts besagt, daß sich überraschend eintretende Ereignisse durch "schwache Signale" im Sinne schlecht definierter Informationen ankündigen. Von Interesse für die unternehmerischen Entscheidungsträger ist es, vage Entwicklungstendenzen, die von strategischem Interesse sein können, möglichst frühzeitig zu identifizieren, um Überprüfungen, Anpassungen und Erweiterungen strategischer Ausrichtungen vornehmen zu können.²

Auch wenn Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte nicht unmittelbar mit Strategien gleichzusetzen sind, so wird der Personalentwicklung dennoch ein langfristiger und "investiver" Charakter ähnlich dem der Strategien nachgesagt.³ Personalentwicklungsmaßnahmen stellen zunächst Aufwendungen für das Unternehmen dar, während der konkrete Nutzen im vorhinein nicht exakt präzisierbar ist, sich vielleicht erst zu einem späteren Zeitpunkt, ggf. sogar überhaupt nicht, einstellen wird. Dem Unternehmen wird daher ökonomischen Überlegungen zufolge sehr viel daran liegen, ein möglichst gutes Aufwands-Nutzen-Verhältnis zu erreichen, d.h. eine Relation, die sehr nahe an dem tatsächlich vorhandenen Weiterbildungsbedarf orientiert ist, um die entstandenen Aufwendungen zu rechtfertigen.⁴ Eine Nutzengarantie läßt sich daraus jedoch nicht ableiten.

Um den tatsächlichen Weiterbildungsbedarf zu identifizieren, stehen dem Unternehmen verschiedene Vorgehensweisen zur Verfügung, auf die später in den Kapiteln D bis G noch genauer eingegangen wird.

Als **erster Schritt** für die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs ist die Identifizierung "schwacher Signale" zu betrachten, aus welchen sich Hinweise auf einen möglicherweise vorhandenen Qualifizierungsbedarf ableiten lassen.⁵ Es wird noch genauer im Rahmen der Ursachenzurechnung zu untersuchen sein, inwieweit sich aus den ermittelten "schwachen Signalen" tatsächlich Schlüsse auf einen Weiterbildungsbedarf allgemein und ein Defizit bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen im speziellen ziehen lassen. Der Identifizierung und Analyse "schwacher Signale" wird eine Frühwarn- oder Früherkennungsfunktion⁶ zugewiesen.⁷ Die Analyse "schwacher Signale" findet darin Anwendung, Probleme und Konflikte sozialer Art im Sinne von sozial-kommunikativen "Schwächen" des Leiters der Kundenbetreuung zu erkennen, um rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen in Form

¹ Vgl. vertiefend Ansoff (1975).

² Vgl. Ansoff (1975), S. 1-10.

³ Vgl. hierzu u.a. Meier (1995), S. 2 und S. 12-14; Sattelberger (1995), S. 19-20.

⁴ Dabei gewinnt die Optimierung von Personalentwicklungsmaßnahmen und die Evaluation dieser an Bedeutung. Vgl. hierzu Thierau/Stangel-Meseke/Wottawa (1992), S. 229-233.

⁵ Vgl. Neuberger (1994), S. 165. NEUBERGER spricht explizit von Frühwarnsignalen, anhand derer ein aktueller Bedarf erkannt werden kann.

⁶ Vgl. hierzu vertiefend Ansoff (1975). Zu Frühwarnsystemen vgl. die Beiträge in Albach/Hahn/Mertens (1979) sowie Hahn (1983), S. 4-6; Kirsch/Trux (1979), S. 50.

⁷ HANSEN bezeichnet Verbraucherabteilungen als Frühwarnsysteme, da die in diesen Verbraucherabteilungen eingehenden Reklamationen, Beschwerden etc., wie noch genauer erörtert werden wird, als Frühwarnfunktionen ausgewertet werden können. Vgl. Hansen (1979), S. 120-127.

von Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten. Dies geschieht unter der primären Zielsetzung, noch gravierendere Folgen, als sie bislang eingetreten sind, zu vermeiden. Hierfür ist die Auswahl erklärungsrelevanter Symptome, Indikatoren und Kennziffern erforderlich.⁸

Eine Ursachenzurechnung und Problematisierung möglicher Schlußfolgerungen, die sich aus der Ursachenzurechnung ergeben, müssen sich in einem **zweiten Schritt** anschließen. Dies geschieht in Form einer systematischen und detaillierten Untersuchung mit Hilfe "klassischer" Analyseinstrumente. Durch den Vergleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil kann der Weiterbildungsbedarf umfangmäßig und inhaltlich präzisiert werden.

II. Auswahl möglicher Indikatoren

Die gezielte Selektion von Indikatoren für mangelnde sozial-kommunikative Qualifikationen bereitet größere Probleme, da der in der Praxis primär stattfindende Rückgriff auf leistungsorientierte Kennzahlen⁹ nur der indirekten Ermittlung von sozial-kommunikativen Defiziten dient. Insbesondere Leistungsergebniskriterien werden zur Beurteilung herangezogen. Diese stellen jedoch ausschließlich einen ersten Anhaltspunkt dar, um mögliche Schwächen, die u.U. in der Person der Führungskraft begründet sein können, aufzuzeigen. Da erforderliche sozial-kommunikative Verhaltensweisen in Verbindung mit konkreten Leistungszielen zu sehen sind, hat ein bestimmtes Verhalten zielorientiert zu erfolgen. Wird ein vorgegebenes Leistungsziel erreicht, wird oftmals der vage Schluß auf bestimmte (auch sozial-kommunikative) Qualifikationen zugelassen. Inwieweit das festgestellte Defizit jedoch in persönlich-charakterlichen Merkmalen, situativen Faktoren, fachlichen Charakteristika etc. begründet ist, muß in einer weiterführenden, detaillierten Analyse ermittelt werden.¹⁰ Das Nichterreichen konkreter Leistungsergebnisziele muß nicht notwendigerweise als Ausgangspunkt für die Ermittlung von sozial-kommunikativen Defiziten gesehen werden. In stark leistungsorientierten Unternehmen allerdings werden Leistungsergebniskriterien als alleiniges Kriterium für die Beurteilung einer Führungskraft verwendet, ohne den Grund für das mangelhafte Ergebnis genauer zu analysieren. Bei einer Führungskraft in der hier betrachteten Position liegt es nahe, daß eine (mehrfach) nicht erreichte Kennzahlengröße, die weitreichende Implikationen für das gesamte Unternehmen hat, den Ausschlag darüber geben kann, sich von der Führungskraft zu trennen.

Für die Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich stellen **ökonomische Kennziffern** die zunächst bedeutsamsten Indikatoren dar.¹¹ Unter den ökonomischen Kenngrößen besitzt die **Umsatz- und Gewinngröße** die größte Signalwirkung im Sinne "schwacher Signale".¹² Obwohl Teilumsatzziele von den Mitarbeitern des Leiters der Kundenbetreuung erbracht werden, trägt er die Führungs- und Gesamtverantwortung für den ihm zugeordneten Bereich. Sozial-kommunikative Qualifikationen können bei der Planungs- und Koordinationsfunktion und bei der Führung einer größeren Zahl an Mitarbeitern

⁸ Vgl. Neuberger (1994), S. 165.

⁹ Bezogen auf den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich.

¹⁰ Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten D bis G.

¹¹ Vgl. Leiter u.a. (1982), S. 70; Riemer (1986), S. 20.

¹² Vgl. Leiter u.a. (1982), S. 70; Riemer (1986), S. 20.

hilfreich sein.¹³ Desweiteren trifft der Leiter der Kundenbetreuung vertriebspezifische Rahmenabkommen, welche die Umsatzerbringung in bedeutendem Maße tangieren. Auch hierfür sind Kooperationen mit verschiedenen Interaktionspartnern nötig.¹⁴ Eine tiefergehende Untersuchung hat aber auch zu erörtern, inwieweit die Führungskraft bspw. einen Umsatzeinbruch unmittelbar zu verantworten hat (eigene Vertriebsfälle, vertriebspolitische Rahmenregelungen etc.), oder ob ihr dies indirekt zuzuschreiben ist (z.B. falsches Führungsverhalten gegenüber ihren Mitarbeitern). Obwohl rückläufigen Umsatzzahlen eine Signalwirkung zukommt, bedarf es einer sorgfältigen Ursachenanalyse, um in angemessener Weise Qualifizierungsentscheidungen treffen zu können.

Eine besonders im Verkaufsbereich relevante Kenngröße stellt die **Reklamations- und Beschwerdequote**¹⁵ dar. Während Umsatzeinbrüche auch durchaus extern attribuiert werden, geben Beschwerden¹⁶ und Unzufriedenheitsäußerungen deutlich erste Hinweise auf Mangelzustände im Unternehmen.¹⁷ Dennoch betonen *KRAUS ET AL.*, daß Reklamationen häufig kaum als bedrohliche Gefahren wahrgenommen werden.¹⁸ In den weiteren Ausführungen wird unterstellt, daß mangelnde Kunden- und auch Mitarbeiterzufriedenheit ihren Grund in defizitärem sozial-kommunikativen Verhalten besitzen kann.¹⁹ Differenzierte Untersuchungen müssen darlegen, inwieweit eine dienstleistungsspezifische Ursache (auch "Produkt"-mängel der Hilfsmittel, z.B. Software, Zinsvereinbarungen) vorliegt oder ob unzureichendes sozial-kommunikatives Verhalten der Führungskraft oder ihrer Mitarbeiter der Grund ist.

Während die Beschwerde offenkundig geschieht, ist eine besondere Beachtung den **verdeckten Reaktionen** zuzumessen, die recht schwer zu identifizieren sind. Bereits der vorab dargestellte Umsatzrückgang wird durchaus zu verdeckten Reaktionen gerechnet. Unter verdeckten Reaktionen ist nach *METZ* ein indirektes Reagieren (z.B. Schweigen) zu verstehen, welches jedoch offensichtlich keine wirkliche Zufriedenheit mit der Leistung insgesamt ausdrückt.²⁰ Da sozial-kommunikative Qualifikationen einen wesentlichen Beitrag zur Dienstleistungserstellung, Servicequalität etc. liefern²¹, stellen sie einen maßgeblichen Einflußfaktor auf die Kundenzufriedenheit dar.²² Als Indikatoren sind bspw. **fehlende Wiederholungskäufe**²³, **Beratungsbesuche**, eine **Änderung des Kaufverhaltens**²⁴ oder eine

¹³ Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten B.III.2.a) und b) sowie Abschnitt D.II.2 bis 3.

¹⁴ Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten B.III.2.a) und c).

¹⁵ Vgl. *Leiter u.a.* (1982), S. 70; *Riemer* (1986), S. 21 und 76; *Graf* (1990), S. 32.

¹⁶ Eine genauere Beschäftigung mit dem Instrument der Beschwerde verdeutlicht, daß Beschwerden mit einer Außenwirkung und Beschwerden ohne Außenwirkung zu unterscheiden sind. Nach *METZ* besitzen insbesondere Beschwerden, die vor anderen Kunden geäußert werden, einen Multiplikatoreffekt, was sich sehr nachteilig auf die Kundenkontakte auswirken kann. Kunden, die ihren Unmut im Beisein weiterer (ggf. potentieller) Kunden äußern, wird unterstellt, daß sie ein großes Bedürfnis besitzen, ihre Unzufriedenheit darzulegen. Sie beabsichtigen, bestehenden oder potentiellen Kunden die Nachteile des Produkts bzw. der Dienstleistung, der Beratung und Betreuung etc., die sie selbst erfahren haben, offenzulegen und Kunden zu "warnen" bzw. für Schwachstellen zu sensibilisieren. Vgl. *Metz* (1985), S. 224-226.

¹⁷ Vgl. *Riemer* (1986), S. 21 und 76. *EIMANNSBERGER* (1981) unterscheidet persönliche, telefonische und schriftliche Reklamationen. Vgl. *Eimannsberger* (1981), S. 15-29.

¹⁸ Vgl. *Kraus et al.* (1986), S. 122.

¹⁹ *PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY* erörtern als eine bedeutsame Qualitätsdimension das Einfühlungsvermögen, d.h. die Bereitschaft und Fähigkeit auf Wünsche der Kunden einzugehen. Vgl. hierzu vertiefend *Parasuraman/Zeithaml/Berry* (1988), S. 12-40.

²⁰ Vgl. *Graf* (1990), S. 5; *Metz* (1985), S. 228.

²¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.I.

²² Vgl. hierzu vertiefend *Parasuraman/Zeithaml/Berry* (1988), S. 12-40.

²³ Zu Wiederholungskäufen vgl. *Riemer* (1986), S. 20; *Hansen/Schoenheit* (1987), S. 12.

²⁴ Vgl. *Graf* (1990), S. 3; *Riemer* (1986), S. 22.

Schwerpunktverlagerung der Geschäfte²⁵ etc. denkbar. Eine Ursachenzurechnung ist ebenso schwierig durchzuführen. Im Bankenbereich sind bspw. **rückläufige Kontoumsätze** zu nennen²⁶, die u.U., d.h. vorbehaltlich weiterer Untersuchungen, einen ersten Anhaltspunkt für Unzufriedenheit darstellen.

Als das deutlichste und ultimative Zeichen für mangelnde Zufriedenheit wird der **Abbruch der Geschäftsbeziehung**²⁷ gesehen. Auch an dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, daß andere Gründe für die Beendigung des Kontakts möglich sind.²⁸ Der Begriff "Geschäftsbeziehung" geht im vorliegenden Fall über die klassische Beziehung zum Kunden hinaus, da der Leiter der Kundenbetreuung (zum größten Teil über seine Mitarbeiter) vielfältige Beziehungen im in- und besonders externen Umfeld zu pflegen hat.²⁹ Im weitesten Sinne wird daher in der vorliegenden Arbeit auch das Verhältnis zum Mitarbeiter als "Geschäftsbeziehung" definiert. Hierfür existieren jedoch andere Kennziffern, auf welche noch eingegangen wird. Die Abwanderung von Kunden und Kooperationspartnern zu Konkurrenzunternehmen steht in direktem Bezug zu Umsatzeinbußen, da sich die Abwanderung von Geschäftspartnern recht gut anhand des bisherigen Umsatzes quantifizieren läßt.³⁰ Allerdings läßt sich nur schwer prognostizieren (ggf. erneut über den Rückgriff auf Vermittlungen und Umsätze in der Vergangenheit), welche potentiellen Umsätze über Kooperationspartner tatsächlich zu erwarten gewesen wären. Bei dem Indikator "Abbruch der Geschäftsbeziehung" bzw. "Abwanderung der Kunden" ist es relevant zu untersuchen, inwieweit ein direkter Kontakt zum Leiter der Kundenbetreuung vorgelegen hat oder ob der Kontakt ausschließlich über dessen Vertriebsmitarbeiter erfolgt ist. Insbesondere im erstgenannten Fall sind deutlichere Hinweise auf Schwächen des Leiters der Kundenbetreuung im persönlichen Kontakt zu externen Interaktionspartnern möglich, die allerdings ohne eine detailliertere Analyse spekulativ und vage bleiben.

Im unternehmensinternen Umfeld sind eine Vielzahl von "Kooperationsbeziehungen" zu finden. Wird **rückläufiges Kooperationsverhalten**³¹ festgestellt (z.B. aufgrund fehlender Treffen, Absprachen oder Kompromisse zwischen Kollegen), ist dies als ein Zeichen für eine möglicherweise mangelnde Kooperationsbereitschaft zu werten. Sowohl im in- als auch externen Bereich sind die **Senkung der Besuchsquote** und die **Meidung bestimmter Personen** als Indikatoren anzusehen³², wobei vorauszusetzen ist, daß Vergleichskennzahlen vorliegen.

Der **Erreichungsgrad weiterer vertriebspolitischer Ziele** (z.B. Marktanteil, Distributionsquote, Deckungsbeitrag, Diffusion neuer Produkte³³ etc.) kann ebenso Indikatorfunktion

²⁵ Vgl. Metz (1985), S. 229-230.

²⁶ Vgl. Metz (1985), S. 230.

²⁷ Vgl. Riemer (1986), S. 22 und 71. Auch LINGENFELDER bezeichnet die Kunden- oder Mittlerbindung als wichtigstes vertriebspolitisches Ziel. Diese Kennziffer bewertet er als die für den Vertriebsbereich bedeutsamste Kennziffer. Vgl. Lingenfelder (1990), S. 121.

²⁸ Vgl. Abschnitt C.IV.

²⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.III.2.c).

³⁰ Bei wachsenden Unternehmen wird die Messung jedoch recht problematisch sein, da sich u.U. Kompensationseffekte ergeben können.

³¹ Vgl. Delhees (1983), S. 373.

³² Vgl. Metz (1985), S. 229-230. METZ bezieht sich in seinen Ausführungen primär auf den unternehmensexternen Bereich (Kunden). Eine Anwendung im internen Unternehmensfeld ist jedoch ebenfalls denkbar.

³³ Vgl. Lingenfelder (1990), S. 121.

besitzen.³⁴ Eine genauere Analyse des spezifischen Führungsverhaltens und damit **personenbezogener Kennzahlen** ist jedoch unabdingbar.

Während sich die bislang erläuterten Indikatoren auf Kennzahlen bezogen haben, welche primär das externe Umfeld berühren, wird in den nachfolgenden Ausführungen auf Indikatoren im internen Bereich eingegangen.

Ein insgesamt **niedriges** oder **sinkendes Leistungsniveau** und ein **langer** oder **steigender Zeitbedarf** für die Aufgabenerfüllung³⁵, auf die gesamte Abteilung oder auf einzelne Mitarbeiter bezogen, können in der Praxis als Anzeichen von Unzufriedenheit der Mitarbeiter gewertet werden. Inwieweit in dem Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten die Ursache zu finden ist, bedarf ebenso einer differenzierten Analyse.

Weitere personenbezogene Kennziffern wie bspw. **Fluktuationsraten**, **Fehlzeitenquoten**³⁶ werden zudem meist direkt mit inadäquatem Führungsverhalten in Verbindung gebracht.³⁷ Während bei ökonomischen Größen primär die Planungs- und Koordinationsfunktionen sowie die Aufgabe der Führungskraft als Betreuer und Berater im externen Umfeld angesprochen sind³⁸, wird bei den personenbezogenen Kenngrößen vorrangig die Beratungs- und Betreuungsfunktion im internen Umfeld³⁹ tangiert. Mangelnde Motivierung der unterstellten Mitarbeitern⁴⁰, eine falsche Personalauswahl oder -zuordnung im Rahmen des Personaleinsatzes, unzureichende Personalentwicklungsmaßnahmen etc. können die Ursache für eine fehlende oder ungenügende Bindung an das Dienstleistungsunternehmen sein, welche auch Auswirkungen auf das externe Umfeld hat.⁴¹ Hohe oder steigende Abwesenheiten stehen ebenso in einem engen Zusammenhang mit einem sinkenden Leistungsniveau.⁴² Ein niedriges Leistungsniveau wiederum wird sich ebenso als ökonomische Größe niederschlagen, was die These erhärtet, daß der Rückgang bestimmter Leistungsergebnisgrößen nicht ausschließlich auf produktspezifische oder externe Faktoren zurückzuführen ist. Eine mangelnde "persönliche" Bindung an das Unternehmen - bedingt durch das soziale Verhalten des Leiters der Kundenbetreuung - kann bewirken, daß die Innen- und Außendienstmitarbeiter auch im Umgang mit Kunden kaum motiviert sind und wenig überzeugend auftreten. Damit wird es erschwert, ein Vertrauensverhältnis zu den jeweiligen Kontaktpersonen aufzubauen. Dem Führungsverhalten kommt im Sinne der sozialen Verhaltenssteuerung eine prägende Rolle zu.

³⁴ Derartige Kennziffern können in der Praxis mit einem monatlichen Controlling gekoppelt sein. Die Ergebnisse fließen direkt in die Beurteilung ein.

³⁵ Vgl. Leiter u.a. (1982), S. 36.

³⁶ Zu den Einflußfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit Fluktuation und Fehlzeiten vgl. Gaugler/Martin (1979), S. 100-102 sowie die dort angegebene Literatur. Vgl. ebenso Delhees (1983), S. 373.

³⁷ Vgl. Leiter u.a. (1982), S. 36.

³⁸ Vgl. die Abschnitte B.III.2.a)aa) und bb).

³⁹ Vgl. die Abschnitte B.III.2.a)bb).

⁴⁰ Zur Messung von Arbeitszufriedenheit vgl. vertiefend Neuberger/Allerbeck (1978).

⁴¹ Insbesondere in der Unternehmenspraxis wird den Fehlzeiten als Indikator für eine mangelhaft wahrgenommene Personalfunktion eine nicht geringe Bedeutung zugemessen.

⁴² Vgl. hierzu die grundlegenden Ausführungen zur Beziehung von Leistung und Arbeitszufriedenheit von March/Simon (1958), March/Simon (1967), Coch/French (1948), Morse/Reimer (1958), Neuberger (1974), Schwab (1976), S. 408-430. *DRUMM* betont desweiteren, daß bei einer Personalzuordnung die Anforderungen der Stelle und die Eignung des zuzuweisenden Mitarbeiters möglichst gut übereinzustimmen haben. Auch das Vorhandensein von Motivationsbarrieren wird betont. Vgl. Drumm (1989), S. 201.

Für die vorliegende Problematik ist nochmals zu betonen, daß die zuvor dargestellte Auswahl an Indikatoren nur erste Anhaltspunkte für einen Qualifizierungsbedarf bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich darstellen. Als Indikatoren mit "Frühwarncharakter" sind sie einer genaueren Analyse zu unterziehen. Derartige Kennziffern ergeben erstens nicht notwendigerweise tatsächliche Hinweise auf ein defizitäres Verhalten im sozial-kommunikativen Bereich. Zweitens ist die Bezeichnung von o.g. Kennziffern als "schwache Signale" ggf. nicht treffend, insbesondere dann, wenn "Schaden" bereits in hohem Ausmaß eingetreten ist. Die Analyse relevanter Kennziffern ist jedoch durchaus in der Lage, weiteren "Schaden" zu verhindern, soweit adäquate Maßnahmen eingeleitet werden.

III. Konkretisierung der "Dringlichkeit"

Eine Präzisierung des Konstrukts "Dringlichkeit" ist, bezogen auf die Qualifizierung, bislang noch nicht umfassend und themenbezogen vorgenommen worden. Vereinzelt finden sich Hinweise darauf, welche Indikatoren und welche weiteren, zusätzlich zu berücksichtigenden Tatbestände für ein besonders dringliches Reagieren seitens der Unternehmensleitung bzw. des direkten Vorgesetzten der Führungskraft sprechen.⁴³ In die weiteren, recht knapp gehaltenen Ausführungen zur Konkretisierung der "Dringlichkeit" fließen zudem Praxisberichte ein.

Eine Möglichkeit einer Annäherung an den Begriff der "Dringlichkeit" erfolgt aus **inhaltlich-qualitativer** Sicht. Der Vorgesetzte des Leiters der Kundenbetreuung hat zu ermitteln, wie bedeutsam die Veränderung bestimmter Kennziffern insgesamt für das Unternehmen ist ("Umfang" bzw. inhaltliche Ausprägung der Kennziffern). Somit wird es einen Unterschied machen, ob ein relativ unbedeutender Kleinkunde seine Verbindung mit dem Dienstleistungsunternehmen auflöst oder mehrere Großkunden Verträge in einem beträchtlichen Volumen stornieren. Auf diese Weise entgehen dem Unternehmen erhebliche Umsätze, die nach Größe des Volumens den Fortbestand des Unternehmens gefährden können.⁴⁴ Der Wunsch nach einer schnellen Klärung dieses Sachverhalts wird entsprechend dringlich sein.

Neben der qualitativen Spezifizierung ist die **quantitativ-zeitliche** Dimension, welche die Häufigkeit bestimmter Ereignisse (z.B. Beschwerden, Stornierungen, nicht zustandekommene Verträge/Abschlüsse, regelmäßige Fluktuation im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich) berücksichtigt, ebenso von großer Bedeutung.⁴⁵ Die Häufigkeit des Auftretens konkreter Vorfälle muß dem Vorgesetzten signalisieren, daß ein Eingreifen von seiner Seite notwendig ist. Eine erhöhte Dringlichkeit primär quantitativer Art liegt auch dann vor, wenn sich Vorfälle mit ein- und denselben Interaktionspartnern häufen. Dennoch muß betont werden, daß die ausschließliche Betonung der quantitativen Dimension nicht notwendigerweise ein Ausdruck für die Dringlichkeit bestimmter Vorfälle zu sein hat. Einzelne Ereignisse können inhaltlich aussagekräftiger sein.⁴⁶

⁴³ NEUBERGER bspw. weist darauf hin, daß sich Personalentwicklungsbedarfe durch eine unterschiedliche Dringlichkeit, Fristigkeit und Bedeutung auszeichnen und betont die rechtzeitige Erkennung von Symptomen, Frühwarnsignalen etc. Vgl. Neuberger (1994), S.165.

⁴⁴ Dies trifft insbesondere bei kleineren und mittleren Dienstleistungsunternehmen zu.

⁴⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (1981), S. 601-602.

⁴⁶ Vgl. Graf (1990), S. 104-105 (Fehlende Repräsentanz von Beschwerden und Unzufriedenheitsäußerungen).

Eine Möglichkeit, den Ursachen für derartige Vorfälle recht schnell nachzugehen, stellt eine Anlaßbeurteilung dar.⁴⁷ Die Anlaßbeurteilung stellt eine recht flexible Form der Beurteilung von Leistung und Verhalten dar, da sie außerhalb der Regelbeurteilungstermine durchführbar ist und in "besonderen Fällen" zusätzliche und aktualisierte Informationen über die zu beurteilende Person kurzfristig zur Verfügung stellt. Im Regelfall sind die "Anlässe" in einem engen Zusammenhang mit einer unmittelbar anstehenden Personalentscheidung zu sehen (z.B. personaleinsatzbedingte Entscheidungen, Entgeltüberprüfungen).

Eine wesentliche Rolle im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich nehmen außerordentlich stattfindende oder ungewöhnliche Vorfälle ein, die zum Anlaß einer vorgezogenen Beurteilung genommen werden können. Die Nichterreichung signifikanter Kennzahlen (ökonomischer und personenbezogener Art) gibt oftmals den Ausschlag darüber, ob das Unternehmen über die genauen Ursachen eines spezifischen Vorfalls weitere Informationen zu erhalten wünscht. In der Praxis wird in derartigen Fällen nicht notwendigerweise auf eine umfassende und komplexe Form der Beurteilung (z.B. schriftliche Beurteilungsbögen), wie sie im Rahmen einer Regelbeurteilung üblich ist, zurückgegriffen, sondern es wird tendenziell eher Gebrauch von knapp gehaltenen Mitarbeitergesprächen gemacht, in welchen recht kurzfristig und flexibel die wichtigsten Fakten thematisiert werden. Eine knapp gehaltene Dokumentation schließt sich an. Inwieweit ein derart stattfindendes, dokumentiertes Mitarbeitergespräch als eine Anlaßbeurteilung zu verstehen ist, ist jedoch z.T. anzuzweifeln, da eine Anlaßbeurteilung in der o.g. Form einen geringeren Umfang besitzt und damit nur einen Teilbereich der Regelbeurteilung abdeckt. So werden nur diejenigen Leistungs- und Verhaltensmerkmale Berücksichtigung finden, in welchen die Ursachen für den kritischen Vorfall gesehen werden.

Ein wesentlicher Kritikpunkt an Anlaßbeurteilungen wird in der Tatsache gesehen, daß der für die Beurteilung herangezogene Anlaß die sich anschließende Bewertung maßgeblich im positiven wie im negativen Sinne beeinflussen kann.⁴⁸ Es besteht die Gefahr, daß eine Beurteilung nicht objektiv genug durchgeführt wird. Der Anlaß im Sinne eines oftmals "kritischen Ereignisses"⁴⁹ führt zu einer Verfälschung der tatsächlichen Leistung bzw. des sozial-kommunikativen Verhaltens. Dieser Fall ist besonders bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich von großer Bedeutung, in welchem der Erfolg einer Führungskraft, wie bereits erläutert worden ist, in der Praxis im wesentlichen an bestimmten Kenngrößen gemessen wird. Ein enormer Schwund an Kundenkontakten kann zum Anlaß einer außerordentlichen Beurteilung genommen werden. Dennoch sollte auch in diesen Fällen der Versuch unternommen werden, ähnlich der Verwendung einer Regelbeurteilung, die gesamte Persönlichkeit des Beurteilten und dessen Leistung zu bewerten und sich nicht in einseitiger Weise auf einen Teilbereich zu beschränken. Zumindest muß die Sensibilität vorhanden sein, daß es sich bei der skizzierten Anlaßbeurteilung ausschließlich um eine ausschnittthafte Beurteilung (reduziert auf die "kritischen" sozial-kommunikativen

⁴⁷ MUNGENAST unterscheidet Anlaßbeurteilungen, für die verschiedenartige ausschlaggebende Gründe vorliegen können, und Regelbeurteilungen, d.h. Beurteilungen, die in regelmäßigen, geplanten zeitlichen Abständen stattfinden. Vgl. Mungenast (1990), S. 79-84.

⁴⁸ Vgl. Gaugler u.a. (1978), S. 71; Jansen (1984), S. 210; Schaefer (1983), S. 175.

⁴⁹ Auf die Methode der "Kritischen Ereignisse" wird in Abschnitt E.III.2 genauer eingegangen.

Verhaltensweisen) handelt. Eine Regelbeurteilung hat sich zum geplanten Zeitpunkt unabhängig anzuschließen⁵⁰, um die in der Anlaßbeurteilung festgestellten Ergebnisse zu objektivieren und stärker zu fundieren.⁵¹

Die "klassische" Regelbeurteilung, die in geplanten zeitlichen Abständen durchgeführt wird, wird in Abschnitt E.II.1 bis 5 einer genaueren Untersuchung unterzogen.

Die Regelbeurteilung suggeriert die Möglichkeit, rechtzeitig lenkend in Mißstände einzugreifen, da regelmäßig Entwicklungen und Veränderungen der Führungskraft festgehalten werden. Besonders im Kunden- und Vertriebsbereich ist es zu empfehlen, nicht erst darauf zu warten, daß ein Defizit evident auftritt oder bereits großen Schaden hervorgerufen hat, sondern sich über regelmäßige Beurteilungen einen fortlaufenden Eindruck über die als relevant erachteten kognitiven und aktionalen Qualifikationen zu verschaffen. Regelbeurteilungen stellen damit eine präventive Maßnahmen dar, welche, soweit eine unmittelbare Reaktion auf die Bewertung folgt, Schädigungen für das Unternehmen vermeiden helfen.

Für die praktische Umsetzung ist die Frage des Beurteilungsintervalls von großer Bedeutung. Die einschlägige Literatur zu diesem Thema setzt sich mit einer Vielzahl von Gründen auseinander, die sowohl für kürzere als auch für längere Zeiträume sprechen.⁵² Da im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich oftmals Kennzahlenvereinbarungen oder -vorgaben für eine Beurteilung zugrunde liegen, die für einen konkreten Zeitraum gelten (z.B. Geschäftsjahr), sind zeitliche Abweichungen schwierig zu realisieren. In der Softwarebranche als einem Teilbereich der Dienstleistungsbranche können kürzere Intervalle vereinbart sein (z.B. Quartale). Die Vereinbarung kürzerer Zeiträume kann recht problematisch sein. Auch wenn bspw. die ersten drei Quartale eines Geschäftsjahres schlecht abgeschlossen wurden, kann eine überdurchschnittliche Zielerreichung im vierten Quartal zu einem guten Gesamtergebnis führen. Gerade bei beratungsintensiven Dienstleistungen ist es möglich, daß über mehrere Quartale hinweg an Kundenkontakten "gearbeitet" wird, die ein überdurchschnittlich großes Umsatzvolumen versprechen (z.B. Versicherungen der gesamten Belegschaft eines Unternehmens, Softwareprojekte in Konzernen).

Da der bei dieser Vorgehensweise entstehende Aufwand nicht unbeträchtlich ist, wird einer "einheitlichen" Beurteilung, bei der der Zeitpunkt der Regelbeurteilung mit der Kennzahlenkontrolle verbunden ist, in der Praxis der Dienstleistungsunternehmen der Vorzug - insbesondere in dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Funktionsbereich - gegeben.⁵³

⁵⁰ Vgl. Mungenast (1990), S. 81.

⁵¹ Desweiteren ist zu kritisieren, daß Anlaßbeurteilungen oftmals dazu verwendet werden, bereits getroffene Personalentscheidungen nachträglich formal zu legitimieren. Diese Form der Anwendung von Anlaßbeurteilungen ist jedoch für die hier zu behandelnde Thematik weniger von Bedeutung, da primär der zu ermittelnde Weiterbildungsbedarf im Mittelpunkt steht. Vgl. Lessmann (1982), S. 118.

⁵² Vgl. bspw. Jansen (1984), S. 210; Staehle (1987), S. 224; Gaugler u.a. (1979), S. 106-107.

⁵³ BRANDSTÄTTER legt dar, daß für die Periodisierung der Beurteilungsintervalle keine allgemeinen Regelungen vorzugeben sind. In der Literatur ist die vorherrschende Meinung zu finden, daß die Terminierung von Leistungsbeurteilungen zweckgebunden (z.B. kürzere Zeiträume für eine Entgeltüberprüfung, längere Zeiträume für eine Laufbahnplanung) zu erfolgen habe. Die Praxis im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich zeigt, daß der primäre Zweck der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung in der Überprüfung bestimmter Kennzahlen zu finden ist, welche im Regelfall jährlich - von Geschäftsjahr zu Geschäftsjahr - neu zu fixieren sind. Vgl. Brandstätter (1970), S. 722; Beyss (1983), S. 315; Eckardstein v./Schnellinger (1978), S. 307.

IV. Zurechnungs- und Schlußfolgerungsproblematik

Durch die Identifizierung sich schwach abzeichnender Entwicklungstendenzen - im vorliegenden Fall speziell negativer Tendenzen im Sinne von Defiziten - soll ermöglicht werden, daß rechtzeitig Überprüfungen und Anpassungen der sozial-kommunikativen Qualifikationen vorgenommen werden. Eine differenzierte Überprüfung sozial-kommunikativer Qualifikationen wird allerdings erst durch eine systematische Analyse ermöglicht, auf die in den Kapiteln D bis G eingegangen wird.

Die Hauptproblematik der Identifizierung "schwacher Signale" als Indikatoren für mangelnde sozial-kommunikative Qualifikationen ist in der Schlußfolgerung zu sehen, inwieweit die erfaßten Entwicklungstendenzen tatsächlich kommunikative Defizite andeuten, oder ob die Ursachen nicht vielmehr in anderen Faktoren begründet sind.⁵⁴ Die folgenden Ausführungen sollen aufzeigen, welche weiteren Ursachen im Rahmen der vorliegenden Thematik ebenso zu berücksichtigen und kritisch zu reflektieren sind, um einerseits den Aufwand für eine detaillierte Untersuchung sinnvollerweise zu begrenzen und um andererseits gezielter auf die eigentlich interessierenden Variablen eingehen zu können, bevor eine systematische Analyse erfolgt.

Da die sozial-kommunikativen Qualifikationen den (allgemeinen) sozialen Qualifikationen zugeordnet werden⁵⁵, ist bei der Ursachenermittlung zunächst zu identifizieren, inwieweit **andere soziale Qualifikationen**, die nicht zu der kommunikativen Kompetenz im engen Sinne zu rechnen sind, den Grund für die negative Entwicklungstendenz darstellen. Obwohl die kognitiven und aktionalen kommunikativen Qualifikationen eine wesentliche Grundlage für die soziale Verständigung, Kooperation und Zusammenarbeit darstellen⁵⁶, existiert kein feststehendes, allgemein gültiges und überprüftes Konzept, welches die sozialen Qualifikationen vollständig mit den kommunikativen Qualifikationen gleichsetzt. Anderen Ausführungen folgend sind neben den kommunikativen noch weitere Qualifikationen zu der sozialen Kompetenz zu zählen, z.B. Eigeninitiative, Selbständigkeit, Frustrationstoleranz, Selbstvertrauen, Lernfähigkeit etc.⁵⁷ Anhand der mangelnden inhaltlichen Präzisierung der Teilqualifikationen wird deutlich, daß neben den kommunikativen Qualifikationen noch weitere soziale Qualifikationen die Ursachen für eine ermittelte negative Entwicklungstendenz darstellen können, die sich als Verhaltensweisen äußern.⁵⁸ Insbesondere die personenbezogenen Kennziffern, welche Indikatoren für den internen Bereich darstellen, sind auf andere soziale Qualifikationen hin zu analysieren, da die personenbezogenen Kennziffern in stärkerem Maße von den sozial-charakterlichen Merkmalen der Interaktionspartner abhängig sind als die ökonomischen Kennziffern.⁵⁹

⁵⁴ Vgl. hierzu die nachfolgenden Ausführungen.

⁵⁵ Vgl. z.B. Blaschke (1987), S. 141; Grunwald (1989), S. 32; de Grave/Schöppner (1989), S. 496; Faix/Laier (1991), S. 45.

⁵⁶ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt B.IV.2.

⁵⁷ Vgl. bspw. Stein/Weitz (1992), S. 8; Große-Oetringhaus (1993), S. 275-277. Es stellt sich die begründete Frage, inwieweit zwischen den eben genannten Teilqualifikationen der sozialen Kompetenz und den sozial-kommunikativen Qualifikationen partielle Überschneidungen zu finden sind. Dies ist jedoch bereits bei der Eingrenzung auf die sozial-kommunikativen Qualifikationen thematisiert worden, so daß auf eine erneute Darstellung verzichtet wird.

⁵⁸ Es wird jedoch deutlich, daß sich eine Abgrenzung einzelner sozialer Qualifikationen durch die Uneindeutigkeit recht schwierig gestaltet und die Ursachenzurechnung erschwert.

⁵⁹ Bei ökonomischen Größen ist eine nochmals größere Vielfalt an potentiellen Ursachen denkbar, wie noch zu zeigen sein wird.

Bei der Ursachenzurechnung ist ebenso zu untersuchen, inwieweit **andere Qualifikationen** als die sozialen, z.B. die eingangs unterschiedenen **fachlichen und methodischen Qualifikationen**, den Grund für die negative Ausprägung der Kenngröße darstellen. Gerade bei erklärungsbedürftigen und beratungsintensiven Dienstleistungen kommt es neben dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses durch sozial-kommunikative Qualifikationen auf die fachkompetente Beratung des Kunden bzw. des Kooperationspartners an, der ebenso eine vertrauensbestimmende Wirkung nachgesagt wird.⁶⁰ Mangelnde fachliche Kompetenzen (auch diejenigen der Vertriebsinnen- und -außendienstmitarbeiter) führen dazu, daß fachlich unzureichende oder im Extremfall fehlerhafte/falsche Informationen weitergegeben werden, die mit weitreichenden Folgen für Kunden und Anbieter verbunden sein können.⁶¹ Die Auswahl von fachlich kompetenten Mitarbeitern ist Aufgabe des Leiters der Kundenbetreuung.⁶² Ihm kommt auch die Funktion der (fachlichen) Einarbeitung seiner Mitarbeiter zu, entweder in eigener Person oder koordinierend durch Mitarbeiter, die bereits seit längerer Zeit der Abteilung angehören (interne Beratungs- und Betreuungsfunktion). Unzureichende fachliche Qualifikationen können den Grund für einen Umsatzrückgang oder für eine Erhöhung der Reklamations- und Beschwerdequote, den Abbruch von Geschäftsbeziehungen etc. darstellen.⁶³ Im internen Umfeld ist es denkbar, daß es aufgrund mangelnder fachlicher Kompetenz zu Akzeptanzproblemen zwischen den unterstellten Mitarbeitern und dem Leiter der Kundenbetreuung kommt.⁶⁴ Je nach offensichtlichem Vorhandensein fachlicher Defizite des Vorgesetzten kann dies zu Motivationsproblemen und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern führen, was wiederum der Auslöser für eine geringere Arbeitsleistung der Innen- und Außendienstmitarbeiter, höhere Fehlzeiten und eine größere Neigung zur Fluktuation ist. Das Vorhanden- bzw. Nichtvorhandensein sozial-kommunikativer Qualifikationen ist daher im Vergleich zu den fachlichen Qualifikationen von geringerer Bedeutung.

Werden z.B. Umsatzziele oder Verkaufszahlen nicht in vollem Maße erreicht, kann dies auch in einer mangelnden methodischen Fähigkeit, sich selbst und seine Mitarbeiter zu koordinieren, Prioritäten für die insgesamt anfallenden Aufgaben zu setzen, zuverlässig und flexibel zu sein etc. begründet sein.⁶⁵ Methodische Schwächen haben ebenso Auswirkungen auf das Verhältnis zum Kunden, soweit dieses von ineffektiven Abstimmungen, einer falschen Prioritätensetzung etc. direkt oder indirekt (über eine mangelhafte Koordination zwischen dem Leiter der Kundenbetreuung und den Innen- und Außendienstmitarbeitern) betroffen ist. Der "Unmut" des Kunden kann sich in den dargelegten Kennzahlen niederschlagen. Auch die mögliche Unzufriedenheit der Mitarbeiter (diese müssen häufig die Fehler ihres Vorgesetzten, d.h. dessen fehlerhafte oder unzureichende Planung, Koordi-

⁶⁰ Vgl. hierzu vertiefend Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), S. 12-40; Grönroos (1984), S. 36-44.

⁶¹ Vgl. Bruhn/Stauss (1995), Vorwort S. 5-8.

⁶² Vgl. Churchill/Ford/Walker (1985), S. 20; Lingenfelder (1990), S. 59. *LINGENFELDER* betont die Qualifikation der Mitarbeiter als strategischen Erfolgsfaktor mit personalpolitischem Bezug. Somit ist es Aufgabe des Leiters der Kundenbetreuung, fachlich kompetente Mitarbeiter auszuwählen.

⁶³ Zu der Wirkung fachlicher Qualifikationen im Umgang mit Kunden vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), S. 12-40; Grönroos (1984), S. 36-44.

⁶⁴ *SCHULZ* betont die Bedeutung einer fundierten Ausbildung. Vgl. Schulz (1987), S. 233 und auch Troll (1972), S. 288-289.

⁶⁵ Vgl. Bruhn (1995), S.28; Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), S. 12-40.

nation und Abstimmung ausgleichen) wird sich in personenbezogenen Indikatoren äußern. Damit wird das Problem der Ursachenzurechnung verkompliziert.

Neben qualifikationsbedingten Ursachen sind weitere, außerhalb des Qualifikationsbereichs liegende Gründe für das Auftreten "schwacher Signale" denkbar. Einen gravierenden Einflußfaktor auf Umsatz, Absatzzahlen etc. stellt die angebotene Dienstleistung selbst dar (**dienstleistungsspezifische Ursachen**).⁶⁶ Gerade bei erklärungsbedürftigen und beratungsintensiven Dienstleistungen kommt es im Gegensatz zum Verkauf von Standardprodukten in entscheidendem Maße darauf an, daß einerseits die Orientierung an Kundenwünschen in die "Produkt"gestaltung kontinuierlich Eingang findet.⁶⁷ Die Orientierung an Kundenwünschen und Erwartungen, die auf Kundenseite geweckt werden, ist, wie bereits eingehend erläutert worden ist, in hohem Maße von den sozial-kommunikativen Qualifikationen abhängig, so daß es zu Überschneidungen in der Ursachenzurechnung kommen kann.⁶⁸ Andererseits können auch dienstleistungsspezifische Ursachen in der Fehlerhaftigkeit des verwendeten "Materials" (auch Hilfsmittel, Informationen etc.) begründet sein. Inwieweit derartige Fehler dem Unternehmen immer vollständig bekannt sind, bleibt anzuzweifeln (z.B. Fehler in Softwareanwendungen, die nur unter bestimmten Umständen und spezifischen Konstellationen zu Tage treten). Dennoch hat das Unternehmen und auch speziell der Leiter der Kundenbetreuung dafür Sorge zu tragen, daß die Dienstleistungen eine hohe Qualität und größtmögliche Fehlerlosigkeit aufweisen. Die Dienstleistung kann zudem aufgrund ihrer spezifischen Ausgestaltung und ihrer Eigenarten im Vergleich zu den Dienstleistungen anderer Anbieter unattraktiv sein, so daß Umsatzrückgänge, sinkende Verkaufszahlen etc. auf Dienstleistungsspezifitäten zurückzuführen sind.⁶⁹ Marktstudien, Kundenbefragungen, intensive Kundengespräche sowie Konkurrentenanalysen werden im allgemeinen zwar als recht aufwendig angesehen, ermöglichen aber eine zielgruppenorientierte Vorgehensweise und eine spezifische Annäherung an Kundenwünsche.⁷⁰ Auf diese Weise können Dienstleistungen verbessert und optimiert werden.

Umsatzrückgänge bzw. -einbrüche etc. sind desweiteren auch auf **marktbezogene Ursachen** zurückzuführen. So ist bspw. denkbar, daß sich die Anzahl an Anbietern in dem spezifischen Segment, in welchem das Unternehmen tätig ist, erhöht hat. Der Konkurrenzdruck verschärft sich und je nachdem, wie detailliert das Unternehmen ex-ante darüber informiert gewesen ist, wird es dem ggf. drohenden Umsatzrückgang mehr oder weniger gut begegnen.⁷¹ Es läßt sich jedoch nicht zwangsläufig folgern, daß ein oder mehrere neue Mitbewerber zu einem Umsatzrückgang führen.⁷²

Desweiteren ist zu analysieren, inwieweit allgemeine Rezessionstendenzen das Dienstleistungsunternehmen tangieren, so daß Umsatzrückgänge durch allgemeine Marktentwicklungen und ein insgesamt recht zurückhaltendes Verhalten der Kunden verursacht wur-

⁶⁶ Vgl. Garvin (1988), S.66-74. GARVIN bezieht sich auf die Qualität eines Produkts oder einer Leistung.

⁶⁷ Vgl. Bruhn (1995), S.28.

⁶⁸ Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten B.I und B.III.2.

⁶⁹ Vgl. hierzu vertiefend die Ergebnisse der Zufriedenheitsforschung, z.B. bei Parasuraman/Zeithaml/Berry (1986) und (1988).

⁷⁰ Zu einzelnen Instrumenten und der Funktion gezielter Kommunikation und Informationsbeschaffung vgl. Bruhn (1995), S. 171-174. Vgl. Drewes/Klee (1995), S. 510-514.

⁷¹ Vgl. Rosenberger (1995), S. 467-468.

⁷² Insbesondere wird dies dann weniger zutreffen, wenn das Dienstleistungsunternehmen einen hervorragenden Ruf hinsichtlich "Produkt"- und Servicequalität besitzt und eine herausragende Position am Markt besitzt.

den.⁷³ Eine detaillierte Untersuchung, auch z.B. eine Konkurrentenanalyse⁷⁴, hat darzulegen, inwiefern auch andere Mitbewerber von diesen Entwicklungen erfaßt worden sind. Lassen sich Parallelen zu der Situation anderer Anbieter feststellen und bestätigt weiteres (statistisches) Datenmaterial, z.B. Marktstudien neutraler Institute, derartige Entwicklungen, kann vorsichtig behauptet werden, daß die Ursache für sinkende Absatzzahlen und Umsatzrückgänge in allgemeinen Rezessionstendenzen zu sehen ist. Wird dagegen über eine Konkurrentenanalyse verdeutlicht, daß die Mitbewerber von den "angeblichen" Marktentwicklungen nicht tangiert werden, hat eine weitere Untersuchung die "wahren" Gründe für die Umsatzeinbußen zu identifizieren.

Es ist außerdem ausdrücklich darauf hinzuweisen, daß sehr enge Verzahnungen zwischen produkt- bzw. dienstleistungsspezifischen Ursachen und marktbezogenen Ursachen existieren. Wie schon erläutert worden ist, muß eine insgesamt schlechte Konjunktur (fehlende Absatzmöglichkeiten, zurückhaltendes Nachfrageverhalten der (potentiellen) Kunden) nicht notwendigerweise auf Dienstleistungsunternehmen negative Einflüsse ausüben. Vielmehr werden relevante Einflüsse direkt von der Dienstleistung und ihren Zusatzleistungen ausgehen.⁷⁵ Speziell serviceorientierte und personenbedingte "Komponenten" der Dienstleistung sind auf ihre Relevanz hinsichtlich des Umsatzes, der Absatzzahlen etc. differenzierter zu untersuchen.

In die marktbezogenen Ursachen fließen auch **gesetzliche Einflußfaktoren** mit ein. Durch gesetzliche Restriktionen kann die angebotene Dienstleistung "Attraktivitäts"einbußen beim Nachfrager bewirken, durch welche Umsatzrückgänge bedingt werden (z.B. denkbar bei Finanz- und Versicherungsdienstleistungen). Durch gesetzliche Auflagen verursachte Umsatzrückgänge werden dem Leiter der Kundenbetreuung kaum angelastet werden, wobei eine detailliertere Analyse wiederum Hinweise darauf geben kann, ob es der Leiter der Kundenbetreuung in spezieller Zusammenarbeit mit dem Marketingbereich unterlassen hat, rechtzeitig auf derartige Änderungen einzuwirken und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Welche Rolle des sozial-kommunikativen Qualifikationen oder weiteren Qualifikationen zugekommen ist, wird nur durch gezielte Gespräche mit den Beteiligten und das Hinzufügen weiterer Analyseinstrumente ausfindig zu machen sein.⁷⁶

Bei der Ursachenanalyse müssen ebenso allgemeine **situative Faktoren** Berücksichtigung finden, die in vielfältiger Weise den externen Beratungs- und Verkaufsprozeß, aber auch den internen Führungsprozeß tangieren. Eine schlechte Tagesform, ungünstige Verhandlungsbedingungen bei (potentiellen) Kunden etc. sind nur bedingt durch sozial-kommunikative Qualifikationen steuerbar, sondern entziehen sich vielmehr sehr oft den Einflußmöglichkeiten des Leiters der Kundenbetreuung. Da situative Ursachen meist durch eine gewisse Unregelmäßigkeit gekennzeichnet sind, können sich die Betroffenen nur schwer darauf einstellen. Eine gezielte Einflußnahme wird kaum realisierbar sein.⁷⁷

⁷³ Zu einem tieferen Einstieg in Benchmarking vgl. u.a. Boxwell (1994), Camp (1994), Watson (1993), Rolstadas (1995a), Rolstadas (1995b).

⁷⁴ Vgl. Rosenberger (1995), S. 467-468.

⁷⁵ Zur Bestimmung der Dienstleistungsqualität vgl. Bruhn (1995), S. 29-31 und die dort angegebene Literatur.

⁷⁶ Vgl. Drewes/Klee (1995), S. 514-515.

⁷⁷ Eine Ausnahme stellen regelmäßig oder nach bestimmten Gesetzesmäßigkeiten eintretende situative Faktoren dar.

Neben der bislang dargestellten monokausalen Ursachenzurechnung sei auch darauf verwiesen, daß eine multikausale Ursachenzurechnung denkbar ist, die vermutlich realistischeren Gegebenheiten entspricht.⁷⁸ Die eindeutige Benennung einer konkreten Ursache wird nur im seltensten Falle aufgrund einer fundierten und adäquaten Informationsbasis möglich sein.⁷⁹ Bedingt durch eine häufig unvollkommene Informationsgrundlage fällt einerseits eine eindeutige Ursachenzurechnung schwer; es lassen sich meist nur Tendenzen bezüglich einer präzisen Ursache ausmachen. Andererseits sind nicht immer alle Einzelursachen zu identifizieren, da sie als Einzelursachen häufig nicht in Erscheinung treten, sondern in einem Ursachenverbund verzerrt werden. Derartige Ursachenkombinationen zu erkennen und auf Einzelursachen hin zu analysieren, ist mit einer Vielzahl an Schwierigkeiten verbunden, welche an dieser Stelle jedoch nicht weiter vertieft werden.

V. Regelung der Zuständigkeiten und Anlaufstellen

In einem engen Zusammenhang mit der Systematisierung potentieller Indikatoren ist die Erörterung der für eine Sammlung und Kanalisierung wesentlicher Faktoren in Frage kommenden Personen oder institutionellen Einrichtungen zu sehen.⁸⁰

Da Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich von existentieller Bedeutung für den Fortbestand der Unternehmung sind und je nach hierarchischer Einordnung einen nicht unbeträchtlichen Einfluß auf das Unternehmensgeschehen besitzen, ist eine schnelle Reaktion auf angezeigte Schwächen zu forcieren, um weitere negative Folgen schnellstmöglich zu reduzieren oder zu eliminieren.

Der für den externen Personenkreis häufig genutzte **zentrale Kunden- oder Beschwerdedienst**⁸¹ weist jedoch meist eine zu lange Bearbeitungs- und Reaktionszeit auf⁸²; damit ist eine forcierte Reaktion kaum möglich. Allerdings ist permanent ein Ansprechpartner für Rückfragen und Beschwerden vorhanden; die gezielte Zuordnung und Weiterleitung der Reklamationen oder Beschwerden benötigt jedoch erneut Zeit. Zudem ist zu betonen, daß in derartigen Funktionen nicht notwendigerweise Personen beschäftigt sind, die mit den konkreten Dienstleistungsgegebenheiten des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs vertraut sind.⁸³ Den im Beschwerde- und Kundendienst tätigen Mitarbeitern wird es aufgrund dieser Tatsache ggf. schwer fallen, eine treffende Ursachenzurechnung vorzunehmen.⁸⁴ Selbst bei vordergründig produkt- bzw. dienstleistungsspezifischen Problemen ist genauer zu untersuchen, inwieweit eine mangelhafte Beratungsleistung des Leiters der Kundenbetreuung selbst oder seiner Mitarbeiter dafür verantwortlich ist, daß der Kunde auf Dienstleistungsmängel nicht hingewiesen worden ist. Dies kann, wie noch detailliert erläu-

⁷⁸ Vgl. hierzu Drewes/Klee (1995), S. 508-509, die eine umfassende Qualitätskontrolle erörtern.

⁷⁹ Vgl. hierzu Drewes/Klee (1995), S. 508-509.

⁸⁰ GRAF spricht davon, daß Beschwerden zu kanalisieren sind und Zuständigkeiten festgelegt werden müssen. Vgl. Graf (1990), S. 57; Meffert/Bruhn (1981), S. 611 sowie Riemer (1986), S. 272.

⁸¹ Für die vorliegende Thematik ist insbesondere der kaufmännische Kundendienst relevant. Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörsching (1994), S. 249. Zu den Vor- und Nachteilen eines zentralen Beratungs-, Betreuungs- oder Servicedienst vgl. Graf (1990), S. 101-103. Auch HOFFMANN spricht ein persönliches und telefonisches Beschwerdemanagement an. Vgl. Hoffmann (1991), S. 20 und 23.

⁸² Dies trifft in besonderem Maße auf schriftliche Beschwerden zu. Vgl. Hoffmann (1991), S. 21.

⁸³ Eine Ausnahme bildet ein im Innendienst des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich angesiedelter Kundendienst, welcher Reklamationen zu bearbeiten hat.

⁸⁴ Vgl. Graf (1990), S. 105. Als Voraussetzungen für einen Mitarbeiter in einem zentralen Beschwerdedienst nennt GRAF u.a. Erfahrung im Unternehmen, Erfahrungen mit den Kunden und insgesamt gute Unternehmenskenntnisse.

tert wird, auf mangelnde kognitive und aktionale Qualifikationen zurückgeführt werden. Beschwerdeäußerungen des Kunden sind jedoch nicht immer präzise genug formuliert, als daß eine klare Ursachenzurechnung erfolgen könnte.

Wird in der Beschwerde bereits konkret Bezug genommen zu dem (angeblich) defizitären Verhalten eines Kundenberaters, fällt die direkte Zuordnung der Beschwerde zu einem Ansprechpartner (in diesem Falle dem Vorgesetzten des Beraters) wesentlich leichter. Allerdings wird es zu diesem Zeitpunkt, d.h. ohne eine tiefergehende Analyse, nicht möglich sein, die Ursachen auf die sozial-kommunikativen Qualifikationen des Leiters der Kundenbetreuung einzugrenzen. Es ist weiter zu erörtern, inwieweit situative Einflüsse oder unzureichende fachliche Qualifikationen das bemängelte Verhalten mitbeeinflusst haben. Im Beschwerde- und Kundendienst tätige Mitarbeiter besitzen darüber hinaus im Regelfall keinerlei Weisungsbefugnisse gegenüber Kundenberatern bzw. Vertriebsbeauftragten und den Führungskräften. Sie fungieren ausschließlich als Mittler im Rahmen der Bearbeitung einer Reklamation und stellen meist den ersten Anlaufpunkt für Kundenbeschwerden dar.

Im internen Bereich ist sehr oft eine Art **"Kummerbriefkasten"** als zentrale Einrichtung zu finden. Fraglich ist allerdings, inwieweit die eingehenden Informationen erste Hinweise auf Schwachstellen im Vorgesetztenverhalten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern geben, oder ob allgemeine, z.B. organisatorische Angelegenheiten, Gegenstand des Kummerkastens sind. Es ist denkbar, daß dieser anonyme Weg eher gewählt wird, um Unzufriedenheit bezüglich unzureichender kommunikativer Qualifikationen zu äußern als die direkte Ansprache der Führungskraft oder gar deren Vorgesetzten. Praxisberichte belegen, daß der letztgenannte Weg im internen Bereich nur sehr selten gewählt wird, da die sich "beschwerenden" Personen oftmals persönliche Konsequenzen fürchten - eine Angst, die aus der vergleichsweise niedrigeren hierarchischen Einordnung resultiert. Kritisch in diesem Zusammenhang ist insbesondere die Tatsache zu sehen, daß bei Beschwerden dieser Art das Führungsverhalten des Leiters der Kundenbetreuung angesprochen werden würde, über welches Aufschlüsse hinsichtlich der sozial-kommunikativen Qualifikationen erhofft werden. Erneut ist zu betonen, daß die genannten Ursachen der Beschwerde vordergründig zunächst in keinem Zusammenhang mit den sozial-kommunikativen Qualifikationen stehen brauchen, bei einer differenzierten Analyse jedoch belegt werden kann, daß die Gründe für die Beschwerde sehr wohl in den kognitiven und aktionalen Qualifikationen zu finden sind. Bei dem Instrument "Kummerkasten" bleibt u.a. fragwürdig, inwieweit die mit der Auswertung der "Beschwerden" beauftragte Person in der Lage sind, Konsequenzen aus den dargelegten Problemen zu ziehen⁸⁵ und damit zügig zu reagieren.

Die Möglichkeit, daß der **Leiter der Kundenbetreuung in eigener Person** die Anlaufstelle für Beschwerden und Unzufriedenheitsäußerungen repräsentiert, ist ebenfalls zu erwägen und stellt eine sehr praxisnahe Regelungsform dar.⁸⁶ In dem Abschnitt B.III.2 wurde bereits ausführlich dargelegt, daß es eine Aufgabe des Leiters der Kundenbetreuung sein kann, Beschwerden im Kundenbereich zu bearbeiten. Es stellt sich nun die zwingende Frage, inwieweit der Leiter der Kundenbetreuung selbstkritisch und offen genug ist, Re-

⁸⁵ Weisungsbefugnisse sind im Normalfall nicht vorhanden, da die mit der Auswertung beauftragten Personen entweder in die Linie (in Dienstleistungsunternehmen z.B. in den Marketing- oder Vertriebsbereich) integriert sind oder ihr zuarbeiten. Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 992-1000.

⁸⁶ Vgl. Hoffmann (1991), S. 18 zu dezentralen Formen eines Beschwerdemanagements.

klamationen, die sich zunächst ausschließlich auf seine Mitarbeiter beziehen, seinem eigenen Fehlverhalten zuzuordnen. Es ist die begründete Frage zu klären, ob die Führungskraft tatsächlich die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Eigenkritik und objektiven Relativierung besitzt.⁸⁷ Über derartige Beschwerden wird dem Vorgesetzten die Möglichkeit gegeben, Informationen über das Fremdbild seiner Mitarbeiter von ihm zu erhalten.⁸⁸ Fehlt dem Leiter der Kundenbetreuung jedoch die kritische Distanz zu dem eigenen Führungsverhalten⁸⁹, wird er Reklamationen kaum auf sich selbst beziehen. Einerseits nehmen Führungskräfte häufig an, daß ihre Persönlichkeit ausgereift sei, und daß damit kein Grund zur Beanstandung ihres Führungsverhaltens vorhanden sein könne.⁹⁰ Andererseits werden Führungsschwächen oftmals mit Persönlichkeitsdefiziten gleichgesetzt, was eine Tabuisierung dieses Themas zur Folge hat.⁹¹

Gründe für eine unzureichende Selbstkritik oder die mangelnde Bereitschaft, Konsequenzen hinsichtlich des erkannten und selbstdiagnostizierten Verhaltensdefizits einzuleiten, sind in vielen Aspekten zu finden.⁹² Die Änderung des bislang praktizierten Führungsverhaltens, insbesondere bezogen auf die sozial-kommunikativen Qualifikationen, kann eine Verunsicherung der Mitarbeiter bedeuten. Zudem ist es möglich, daß mit einer Änderung des Führungsverhaltens bewußt oder unbewußt eine Aushöhlung der eigenen Führungsposition bzw. des eigenen Einflußpotentials assoziiert wird.⁹³ Da eine Änderung des Führungsverhaltens und der darunter subsumierten sozial-kommunikativen Qualifikationen ggf. Rechtfertigungen gegenüber dem Vorgesetzten des Leiters der Kundenbetreuung bewirken wird und auf diese Weise Verhaltensfehler aufgedeckt werden, wird der Leiter der Kundenbetreuung versuchen, "unnötige" Rechtfertigungen, d.h. Rechtfertigungen, bei denen seine eigene Autorität als Führungsperson in Frage gestellt wird, zu vermeiden.⁹⁴ Vertuschung und die Verantwortlichmachung anderer externer Personen, Mitarbeiter oder Kollegen⁹⁵ für den der Reklamation zugrunde liegenden Tatbestand, sind als Konsequenzen denkbar.⁹⁶ Auf diese Weise werden die eigentlichen Ursachen der Beschwerden nicht erforscht und behoben.⁹⁷

Auch die **Vertriebsmitarbeiter im Innen- wie Außendienst** sind als potentielle, nicht institutionalisierte, "dezentrale" Anlaufstellen für Unzufriedenheitsäußerungen denkbar.⁹⁸

⁸⁷ Dies würde ein Hinterfragen seiner Einstellung zum Thema Mitarbeiterführung mit sich bringen. Vgl. Kuhn (1993), S. 23.

⁸⁸ Vgl. Reinecke (1983), S. 49.

⁸⁹ Vgl. Kuhn (1993), S. 23. Bislang praktiziertes sozial-kommunikatives Führungsverhalten wird unreflektiert übernommen; Fehler werden bei den Mitarbeitern gesucht.

⁹⁰ Vgl. Döring (1988), S. 129; Weber (1987), Sp. 323.

⁹¹ Vgl. Schlichting (1990), S. 3.

⁹² LÜTHANS/HODGETTS/ROSENKRANTZ legen dar, daß Menschen ihre (auch interpersonelle) Realität häufig so interpretieren, daß sie zu ihnen paßt. Inwieweit daher Konsequenzen ergriffen werden, bleibt fraglich. Vgl. Luthans/Hodgetts/Rosenkrantz (1988), S. 102.

⁹³ Vgl. Cummings/Schwab (1973), S. 107; Schlichting (1990), S. 3. Dadurch daß die Führungskraft annimmt, ihre Persönlichkeit sei ausgereift, wird das eigene Führungsverhalten kaum mehr in Frage gestellt. Außerdem wird mit dem Zugeben von Schwächen bei ansteigender Position der Führungskräfte Selbstunsicherheit assoziiert. Vgl. auch Döring (1988), S. 129; Weber (1987), Sp. 323.

⁹⁴ Vgl. Reinecke (1983), S. 106; Neuberger (1980a), S. 36. Da nicht jeder Mensch ein neutrales Selbstbild entwickeln kann, kommt es zu subjektiven Bewertungen.

⁹⁵ Zu Abwehrmechanismen vgl. Neuberger (1980a), S. 36-38.

⁹⁶ Führungskräfte müssen lernen, ihre eigenen Stärken und Schwächen zu analysieren und anzunehmen. Vgl. Henes-Karnahl (1992), S. 20.

⁹⁷ Außerdem ist die Bereitschaft zu einer Verhaltensänderung zu hinterfragen. Vgl. vertiefend Argyris/Schön (1989).
⁹⁸ Vgl. Graf (1990), S. 99; Hoffmann (1991), S. 18.

Erneut ist es eine Frage der Präzision durch den Kunden, inwieweit Unzufriedenheitsäußerungen direkt auf soziales Verhalten und speziell soziale kommunikative Qualifikationen bezogen sind. Werden keine konkreten Hinweise auf mangelnde Sender- und Empfängerqualitäten gegeben, stehen die Innen- und Außendienstmitarbeiter vor dem Problem der Interpretation der vom Kunden vorgebrachten Unzufriedenheitsäußerungen. Inwieweit sich ihre Interpretation mit den Äußerungen der Kunden tatsächlich deckt, bleibt fragwürdig und hängt in besonderem Maße von den persönlichen kommunikativen Qualifikationen des Innen- und Außendienstmitarbeiters (speziell von dessen Empfängerqualitäten) ab.

Es ist als eine Frage des Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeitern anzusehen, inwieweit derartige Unzufriedenheitsäußerungen bezüglich der sozial-kommunikativen Qualifikationen unbefangen an den Leiter der Kundenbetreuung weitergeleitet werden, der in diesem Falle der direkte Vorgesetzte ist. Die Praxis deutet an, daß einerseits Aussprachen dieser Art eher die Seltenheit sind, daß andererseits aber durchaus ernstzunehmende und begründete Äußerungen über vermeintliches Fehlverhalten⁹⁹ des Leiters der Kundenbetreuung von den Mitarbeitern über Kundenäußerungen aufgenommen werden. Führungskräfte zweifeln sehr oft an, inwieweit Mitarbeiter aus dem Innen- und Außendienst des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs tatsächlich in der Lage sind, derartige Kundenäußerungen als berechtigt zu beurteilen.¹⁰⁰

Auf oberster Ebene stellt die **Direktion** oder der **Vorstand** eines Unternehmens¹⁰¹ eine häufig frequentierte Anlaufstelle für Beschwerden, insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen¹⁰², dar. Kunden gehen davon aus, daß über die direkte Ansprache des obersten Management eine größere Dringlichkeit ihres Problems bzw. ihrer Unzufriedenheit signalisiert wird.¹⁰³ Oftmals sind Beschwerden beim Vorstand als eine Art "letzter Hilfe" zu werten, nachdem andere Möglichkeiten der direkten Ansprache der Betroffenen (Leiter der Kundenbetreuung oder dessen Mitarbeiter) zu keinem ausreichenden Erfolg geführt haben. Seitens der Praxis ist ebenso bestätigt worden, daß ein macht- und überlegenheitsdemonstrierendes soziales Verhalten des Leiters der Kundenbetreuung oder seiner Mitarbeiter eine gewisse Reizfunktion besitzt, welche eine Intervention der Kunden bei der Geschäftsführerebene oder beim Vorstand auslöst.

Nach Kenntnisnahme der Direktion bzw. des Vorstands erfolgt eine systematische Bearbeitung und Auswertung der Reklamationen¹⁰⁴, woraus sich die Unternehmensleitung weitere Hinweise auf Schwachstellen erhofft.¹⁰⁵ In der Tat wird davon ausgegangen, daß die Geschäftsführerebene direkt an sie gerichteten Beschwerdebriefen trotz der hohen zeitlichen Belastung mit einer größeren Dringlichkeit nachgeht, als wenn sie auf dem üblichen

⁹⁹ Der Ausdruck "vermeintliches Fehlverhalten" bezieht sich auf vom Kunden (oder auch vom Mitarbeiter) empfundenes Fehlverhalten, welches zu überprüfen ist.

¹⁰⁰ Vgl. Wunderer/Grunwald (1980b), S. 129-130; Reinecke (1983), S. 107. Sowohl WUNDERER/GRUNWALD als auch REINECKE beziehen sich allgemein auf das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhalten. Handlungen des Leiters der Kundenbetreuung können durchaus kundenfreundlichem Verhalten widersprechen, jedoch situativ und personenbezogen angemessen sein (z.B. straffe Führung bei Problemkunden).

¹⁰¹ Vgl. Metz (1985), S. 224.

¹⁰² Praxisberichten zufolge tritt dies insbesondere bei Banken und Versicherungsunternehmen auf.

¹⁰³ Für Kunden scheint es darüber hinaus eine gewisse Genugtuung zu besitzen, daß auch recht hoch angesiedelte Führungskräfte "Vorgesetzte" besitzen, von denen sie insbesondere wegen Fehlverhaltens oder sonstigen Problemen belangt werden können.

¹⁰⁴ Vgl. Metz (1985), S. 224.

¹⁰⁵ Im Regelfall erfolgt nach der Kenntnisnahme eine Weiterleitung an die betroffenen oder angesprochenen Stellen.

Beschwerdeweg über Probleme und Schwachstellen informiert wird (im Regelfall über die ihr untergeordneten Führungskräfte).

VI. Resümee

Die dargestellte Auswahl an Indikatoren stellt nur erste Anhaltspunkte für einen Qualifizierungsbedarf bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich dar. Als Indikatoren mit "Frühwarncharakter" sind sie jedoch unbedingt einer genaueren Analyse zu unterziehen, da sich vielfältige Ursachen hinter der Ausprägung bestimmter Kennzahlen verbergen können. Besonders problematisch gestaltet sich die Tatsache, daß neben den sozial-kommunikativen Ursachen weitere Gründe denkbar sind, die zum einen recht eng mit den sozial-kommunikativen Qualifikationen verbunden und daher schwer isoliert zu identifizieren sind. Zudem können die Gründe für die relevanten Kennzahlenveränderungen in völlig anderen Bereichen zu finden sein, so daß es für das Unternehmen verhängnisvoll wäre, von vorhandenen "schwachen Signalen" unmittelbar auf ein defizitäres sozial-kommunikatives Verhalten zu schließen. Auf diese Weise werden die eigentlichen Ursachen vernachlässigt und situativ falsche Entscheidungen getroffen, die eine große Schädigung des Unternehmens bewirken können.¹⁰⁶

Das Ergebnis der Identifizierung "schwacher Signale" ist darin zu sehen, daß das Unternehmen in einem ersten Schritt überhaupt auf mögliche Mißstände, worin diese auch immer begründet sein mögen, aufmerksam gemacht wird.¹⁰⁷ In einem zweiten Schritt ist in Erfahrung zu bringen, welche der identifizierten Kennzahlen direkt von mangelnden sozial-kommunikativen Qualifikationen beeinflusst werden. Dies erscheint insbesondere durch eine systematische Analyse denkbar, die es im nachfolgend zu erörtern gilt.

Aus den vorangegangenen Ausführungen zu der Identifizierung "schwacher Signale" läßt sich der Schluß ziehen, daß die als bedeutsam erachteten Kennzahlen nur bedingt für die Ermittlung eines Weiterbildungsbedarf hinsichtlich der sozial-kommunikativen Qualifikationen geeignet sind. Die vorhandene Multikausalität erschwert die konkrete Zuordnung von Symptomen zu eindeutigen Ursachen.

Eine differenzierte Weiterbildungsanalyse, welche auf definierten sozial-kommunikativen Anforderungen aufbaut, und diese mit den tatsächlich vorhandenen Qualifikationen des Leiters der Kundenbetreuung vergleicht, wird einen präziseren Einblick geben, worin Defizite im sozial-kommunikativen Bereich im Detail zu finden sind. Diese ermittelten Defizite geben wiederum Aufschluß darüber, wo genau Qualifizierungsmaßnahmen anzusetzen haben.

¹⁰⁶ Durch die Vernachlässigung produkt- und dienstleistungsspezifischer Ursachen werden die angebotenen Dienstleistungen keiner genaueren Analyse unterzogen. Veralterungen und gesunkene Attraktivität werden demzufolge zu spät erkannt; die Kenngrößen werden sich entsprechend weiter verschlechtern, sofern keine Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

¹⁰⁷ Obwohl die Bezeichnung "Frühwarncharakter" nicht immer treffend ist - es kann bereits "Schaden" für das Unternehmen eingetreten sein - wird das Dienstleistungsunternehmen durch die Analyse relevanter Kennziffern in die Lage versetzt, weiteren, noch größeren "Schaden" zu verhindern.

D. Anforderungsanalyse - Konkretisierung sozial-kommunikativer Anforderungen unter Bezugnahme auf ausgewählte Kontextvariablen

I. Vorgehensweise

Die Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung sind im Rahmen der vorliegenden Thematik positionsbedingt und situativ, d.h. aus der konkreten Arbeitssituation des Funktionsbereichs resultierend, abzuleiten. Als kommunikative Arbeitsanforderungen definieren *BRINKMANN/KNOTH/KRÄMER* allgemein "Anforderungen an das Verhalten der Arbeitskräfte, die sich aus dem Zweck der Informationsübertragung im direkten oder indirekten Umgang mit anderen Menschen ergeben."¹ Eine differenzierte Analyse der einzelnen Komponenten kontext- und stellenspezifischer Arbeitssituationen², wie sie bereits in Abschnitt B.III erfolgt ist, stellt die Grundlage für eine detaillierte und präzisierte Anforderungsanalyse dar.

Die Erstellung eines Anforderungsprofils für den Leiter der Kundenbetreuung, orientiert an den sozial-kommunikativen Anforderungen, hat im Detail mehrere Einzelschritte zu durchlaufen.³ In einem ersten Schritt ist es von Bedeutung, die einzelnen stellenspezifischen sozial-kommunikativen Anforderungsarten zu identifizieren und präzise zu formulieren, so daß in einem späteren Schritt ein Vergleich zwischen Anforderungen und tatsächlich vorhandenen Qualifikationen ermöglicht wird. Um einen adäquaten Vergleich zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofil zu ermöglichen⁴ wird sich die **Identifizierung und Gruppierung** relevanter sozial-kommunikativer Anforderungen für Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich im Detail an der Einteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen, wie sie bereits in Abschnitt B.IV.2.b) erörtert worden ist, orientieren. Auf diese Art und Weise ist gewährleistet, daß bei einem Vergleich von Anforderungen und tatsächlich vorhandenen Qualifikationen von der gleichen Basis ausgegangen werden kann. Über- und Unterdeckungen sind leichter und eindeutiger identifizierbar. Das Instrumentarium für die Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen wird noch eingehend erörtert und beurteilt werden.⁵

Zweitens ist eine **Bewertung** der Anforderungsarten vorzunehmen, um das Ausmaß der sozial-kommunikativen Anforderungsarten zu konkretisieren.⁶ Eines der bedeutsamsten Probleme in diesem Zusammenhang ist die damit verbundene quantitative Präzisierung, die im Falle der sozial-kommunikativen Anforderungen nur näherungsweise durchzuführen ist.

¹ Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 4.

² Vgl. Berthel (1989), S. 109-110.

³ Zu den Aufgaben und Phasen der Anforderungsanalyse vgl. bspw. Neuberger (1976), S. 114-118; Hungenberg (1990), S. 136-138; Druhm (1989), S. 131-138; Hentze (1994), S. 202-210; Thommen (1991), S. 596-608.

⁴ Ein sinnvoller Vergleich ist nur dann möglich, wenn von einer identischen Basis ausgegangen werden kann. Die erforderlichen sozial-kommunikativen Qualifikationen müssen auf den vorhandenen Anforderungen aufbauen und sich gewissermaßen in ihnen "widerspiegeln". Die unmittelbare Anlehnung an die bereits erläuterte Einteilung der sozial-kommunikativen Qualifikationen findet auch deshalb Bestätigung, da bereits in den Erörterungen zum Kontext in Abschnitt B.III deutlich auf Anforderungen hingewiesen worden ist, die sich im wesentlichen auf Sender- und Empfängeranforderungen konzentrieren.

⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel E.

⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in den Abschnitten D.II.2 und 3.

In einem dritten Schritt hat eine **Gewichtung** der Anforderungen zu erfolgen⁷, um die relative Bedeutung der einzelnen Anforderungen abzuschätzen. Dabei sind folgende mögliche Varianten der Gewichtung zu unterscheiden: Zum einen ist die relative Bedeutung der einzelnen sozial-kommunikativen Anforderungen zueinander festzuhalten. Zum anderen hat eine Gewichtung der sozial-kommunikativen Anforderungen insgesamt im Vergleich zu weiteren (allgemeinen) sozialen Anforderungen stattzufinden. Zudem kann eine Gewichtung der sozial-kommunikativen Anforderungen innerhalb der sozialen Anforderungen in Relation zu den übrigen Anforderungen (z.B. fachlich, methodisch) erfolgen.

Aufgrund mangelnden konkreten empirischen Materials kann es nicht das Ziel der Anforderungsbewertung und der -gewichtung sein, ein nach unterschiedlichen Ausprägungsgraden exakt präzisiertes Anforderungsprofil für die zugrundeliegende Position zu entwickeln. Vielmehr wird der Versuch unternommen, unter Bezugnahme auf Bewertungsansätze für die diskutierten Kontextvariablen und auf die daraus resultierenden sozial-kommunikativen Anforderungen, Hinweise zu geben, wovon eine unterschiedliche Anforderungsbewertung und -gewichtung der Position "Leiter der Kundenbetreuung" abhängig sein kann, und mit welchen Problemen die Bewertung sozial-kommunikativer Anforderungen und die Ermittlung eines Anforderungsprofils verbunden ist. Jedoch soll wenigstens näherungsweise versucht werden, ein Anforderungsprofil für die Position des Leiters der Kundenbetreuung mit dem speziellen Ausschnitt der sozial-kommunikativen Anforderungen zu skizzieren und zu erläutern.

II. Identifizierung und Bewertung der sozial-kommunikativen Anforderungen für die Position des Leiters der Kundenbetreuung

Wie bereits dargelegt worden ist, sind in einem ersten Schritt relevante, positions- bzw. stellenspezifische sozial-kommunikative Anforderungen festzulegen, die den Rahmen des Anforderungsprofils und die Grundlage für die Bestimmung des Qualifikationsdefizits darstellen.

Die Bewertung jeder identifizierten Anforderungsart hat zum Ziel, das Ausmaß der kognitiven und aktionalen Anforderungsarten, d.h. die Anforderungshöhen, zu konkretisieren. Die Ermittlung der Ausprägungsgrade einzelner Anforderungsarten stellt ein insgesamt schwieriges Unterfangen dar. Eines der bedeutsamsten Probleme in diesem Zusammenhang ist die mit der Bestimmung der Anforderungshöhen einhergehende qualitative und - soweit möglich - quantitative Präzisierung. Es ist zu erörtern, welche Bewertungs- und Meßansätze zu verwenden sind, und welche näherungsweisen Ausprägungsgrade sich im vorliegenden Fall feststellen lassen. Die Frage, welche Verfahren speziell für die Identifizierung und Bewertung sozial-kommunikativer Anforderungen im vorliegenden Kontext geeignet sind, wird in Kapitel E behandelt werden.

Gezielte Kontextanalysen⁸, die nicht nur die Identifizierung von Einflußvariablen zum Gegenstand haben, sondern auch den Versuch beinhalten, diese zu messen⁹, repräsentieren

⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt D.III.

⁸ Vgl. Greif (1983), S. 312; Hatzelmann/Wakenhut (1995), S. 135.

⁹ Die empirische Sozialforschung definiert Messung im allgemeinen als Zuordnung von Zahlengrößen zu den zu untersuchenden Gegenständen gemäß vorab fixierter Regeln.

Anhaltspunkte für eine Bewertung der Anforderungen.¹⁰ Da im vorliegenden Fall bereits eine Erörterung stellenspezifischer Determinanten bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich in Abschnitt B.III stattgefunden hat, soll auf sie bei der Bewertung der kognitiven als auch aktionalen Anforderungen Bezug genommen werden.

Die nachfolgend zu diskutierenden Ansätze für mögliche Maße geben einige Hinweise für die Bewertung sozial-kommunikativer Anforderungen und ermöglichen somit Schlußfolgerungen für das Anforderungsprofil des Leiters der Kundenbetreuung, welche es noch im Detail zu erörtern gilt.

Es ist desweiteren darauf zu verweisen, daß einige der "Bewertungsansätze", die in diesem Kontext erörtert werden, nur einer unzureichenden oder keiner empirischen Prüfung unterzogen werden konnten. Daher wird eine Problematisierung nicht vorrangig auf der Basis allgemeiner empirischer Zielsetzungen erfolgen, sondern im wesentlichen unter dem Aspekt der Anwendbarkeit und Eignung im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich.

Um in den folgenden Ausführungen Überschneidungen zu vermeiden, beschränkt sich die Autorin speziell bei der Bewertung auf die bedeutsamsten Teilaspekte der angesprochenen Kontextvariablen bzw. die sich daraus ergebenden Ausprägungen der sozial-kommunikativen Anforderungen.

1. Identifizierung und Präzisierung sozial-kommunikativer Anforderungsarten

In den folgenden Ausführungen wird zunächst knapp erörtert, welche grundsätzlichen sozial-kommunikativen Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung gestellt werden. Dabei erfolgt eine Orientierung an den bereits skizzierten sozial-kommunikativen Qualifikationen. Die Anforderungsarten werden eine weitere stellenspezifische Präzisierung bei der Bewertung der Anforderungen erlangen.

a) Kognitive Anforderungen

Die Charakterisierung des stellen- und positionsspezifischen Kontexts des Leiters der Kundenbetreuung in Abschnitt B.III hat dargelegt, daß sich anhand unterschiedlicher Stellen- und Situationsdeterminanten verschieden stark ausgeprägte kognitive Anforderungen für die Führungskraft ergeben. Für den Leiter der Kundenbetreuung entstehen kognitive Anforderungen durch die Erfordernis, seine Interaktionspartner, bestimmte Umweltfaktoren, seine eigene Person etc.¹¹ bei Kooperationen wahrnehmen zu müssen. Kognitive Anforderungen resultieren aus der Empfängerfunktion, die der Leiter der Kundenbetreuung bei der Kommunikation wahrzunehmen hat.

Wie dies bereits bei der Erörterung der kognitiven Qualifikationen verdeutlicht worden ist, ist nach einem Inhalts- und einem Beziehungsaspekt zu differenzieren. Die Einteilung in eine inhaltsbezogene und beziehungsorientierte Dimension ist auch auf die kognitiven Anforderungen zu übertragen. Inhaltsbezogene kognitive Anforderungen ergeben sich aus

¹⁰ Für den vorliegenden Fall vgl. auch die in Abschnitt B.III durchgeführte Kontextanalyse, welche primär die Identifizierung von Kontextvariablen zum Gegenstand hatte.

¹¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.IV.2.b)aa) zu den kognitiven Qualifikationen und die dort angegebene Literatur.

der kommunikativen Erfordernis, sich selbst und die Umwelt "richtig" wahrzunehmen, d.h. Informationen, unabhängig davon, wie diese vermittelt werden,¹² eindeutig zu interpretieren und der Sachlage angemessene Schlußfolgerungen daraus zu ziehen.¹³

Beziehungsorientierte kognitive Anforderungen sind darin zu sehen, daß der Leiter der Kundenbetreuung mit Personen zu kooperieren hat, die sich anhand einer Vielzahl von Merkmalen unterscheiden. Er muß in der Lage sein, zwischenmenschliche Störungspotentiale verschiedenster Art, informelle "Netzwerke" etc. zu identifizieren, um anschließend adäquat reagieren zu können.

b) Aktionale Anforderungen

Aktionale Anforderungen ergeben sich aus der Senderfunktion, welche der Leiter der Kundenbetreuung bei Kommunikationsprozessen wahrzunehmen hat. Auch die aktionalen Anforderungen sind analog der aktionalen kommunikativen Qualifikationen in eine Inhalts-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appelldimension zu unterteilen.¹⁴

Auf der Inhaltsebene entstehen für den Leiter der Kundenbetreuung aktionale Anforderungen, Informationen inhaltlich präzise und für die Kommunikationspartner verständlich zu vermitteln.

Der Beziehungsaspekt impliziert für die Führungskraft weitere aktionale Anforderungen, d.h. sich bspw. bezüglich der Verhaltensweisen an den Kommunikationspartnern zu orientieren (u.a. Vertrauen zu wecken und Konflikte zu vermeiden).

Aus dem Selbstoffenbarungsaspekt ergeben sich aktionale Anforderungen in der Form, daß sich der Leiter der Kundenbetreuung selbst, angemessen an die jeweilige Situation, Aufgabe etc., darzustellen hat, um damit auch das eigene Rollenverständnis zu verdeutlichen.

Durch die konkrete Einflußnahme auf Kommunikationspartner wird die Führungskraft mit appellbezogenen aktionalen Anforderungen konfrontiert, die sich aufgrund verschiedener Situationskonstellationen in unterschiedlicher Ausprägung darstellen.

2. Allgemeine Bewertungsansätze für sozial-kommunikative Anforderungen anhand spezifischer Kontextfaktoren

Aufgabenstruktur und Führungsspanne

Für die Messung der **Aufgabenstruktur** allgemein und den aus ihr abzuleitenden sozial-kommunikativen Anforderungen lassen sich einige Ergebnisse, die einerseits auf *KIESER/KUBICEK* zurückgehen oder andererseits von ihnen weiterentwickelt worden sind, heranziehen. Das von *PUGH* u.a. für die funktionale Spezialisierung thematisierte Maß an

¹² Die weiteren Ausführungen werden verdeutlichen, daß nochmals feine Unterschiede bei den sozial-kommunikativen Anforderungen herauszustellen sind, je nachdem über welches "Medium" Informationen vermittelt wurden.

¹³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.IV.2.b)aa) zu den kognitiven Qualifikationen und die dort angegebene Literatur.

¹⁴ Für die nachfolgenden Ausführungen vgl. die Aussagen in Abschnitt B.IV.2.b)bb) zu den aktionalen Qualifikationen und die dort angegebene Literatur.

Unterspezialisierungen (auch als Rollen- oder Stellenspezialisierung¹⁵ bezeichnet), welches die Teilspezialisierungen einer Stelle umfaßt, läßt sich für das Funktionsspektrum des Leiters der Kundenbetreuung eingeschränkt anwenden. Durch die Summierung von Tätigkeiten anhand quantitativer Skalen läßt sich der Umfang an Einzelaufgaben feststellen.¹⁶ Verbale Beschreibungen charakterisieren inhaltliche Unterschiede zwischen den Einzelaufgaben, welche damit Hinweise auf die Ausprägung sozial-kommunikativer Anforderungen zulassen. Nach GAGSCH nimmt die Komplexität einer Aufgabe und das Ausmaß der Problembewältigung¹⁷ zu, je geringer die Ähnlichkeit der Teilaufgaben einer Stelle oder Position ist.¹⁸ Es läßt sich daher zunächst recht pauschal¹⁹ auf ein tendenziell hohes Maß an sozial-kommunikativen Anforderungen schließen, da einerseits das Aufgabenspektrum umfangreich ist und andererseits die bei dem Leiter der Kundenbetreuung angenommenen Teiltätigkeiten z.T. erhebliche inhaltliche Unterschiede aufweisen, auf die in den nachfolgenden Ausführungen detailliert Bezug genommen wird.²⁰

Als ein Aufgabenbereich des Leiters der Kundenbetreuung wurde die **Koordination und Planung** identifiziert. Durch die Spezialisierung innerhalb des Unternehmens wird ein Koordinationsbedarf zwischen einzelnen Funktionen (z.B. Marketing und Vertrieb) oder Objektbereichen (z.B. Lebensversicherung und Sachversicherung) ausgelöst, da die Orientierung am Gesamtunternehmensziel maßgeblich für alle Teilbereiche ist. Eine Bestimmung der Intensität der Interdependenzen arbeitsbezogener Art²¹, welche die Anforderungen direkt bestimmen, erfolgt dabei über das Ausmaß der materiellen, informationellen und zeitlichen Abhängigkeit eines Stelleninhabers von weiteren, für ihn relevanten in- und externen Stellen²² bzw. Personengruppen.

Zum einen läßt sich quantitativ der Umfang der Abhängigkeiten festhalten. Dies kann durch einfache Addition geschehen (Bildung einer Summe an Abhängigkeiten), woraus sich im Vergleich zu anderen Arbeitsplätzen in ersten Ansätzen zeigen läßt, wie hoch die Abstimmungshäufigkeit und damit der Koordinationsbedarf bei der Position des Leiters der Kundenbetreuung ist. Es ist jedoch für eine präzisere Bewertung sozial-kommunikativer Anforderungen unabdingbar, die Angaben zu der Intensität der Abhängigkeiten u.a. durch zeitbezogene Maße zu vervollständigen (z.B. stundenmäßige Belastung, Arbeitstage). Ausschließlich zeitbezogene Maße haben wiederum den Nachteil, daß über die tatsächlichen sozial-kommunikativen Anforderungen zunächst wenig Aussagen möglich sind.²³ Es liegt weitestgehend am Beurteiler selbst, sich über Erfahrungswerte und die persönliche Einschätzung der identifizierten Interdependenzen Angaben zu der inhaltlichen Intensität

¹⁵ Vgl. Pugh u.a. (1968), S. 93-105 sowie Pugh/Hickson (1971), S. 84.

¹⁶ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 176. KIESER/KUBICEK sprechen vom Umfang der Arbeitsteilung, welche sich auf die gesamte Organisation oder auf die einzelne Stelle beziehen kann. Im vorliegenden Kontext ist insbesondere die einzelne Stelle von großer Bedeutung.

¹⁷ Ein hohes Maß an Problembewältigung deutet, der bisherigen Argumentation der vorliegenden Arbeit folgend, auf hohe sozial-kommunikative Anforderungen hin.

¹⁸ Vgl. vertiefend Gagsch (1980).

¹⁹ Eine genauere Erörterung wird in Abschnitt D.II.3 erfolgen.

²⁰ Zu einer differenzierten Darstellung des gesamten Aufgabenspektrums vgl. nochmals Abschnitt B.III.2.a). Eine ausschließlich große Summe an Einzelaufgaben stellt damit nicht grundsätzlich die Voraussetzung für ein hohes Maß an sozial-kommunikativen Anforderungen dar; inhaltliche Unterschiede müssen hinzukommen.

²¹ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 95.

²² Vgl. Kubicek (1975), S. 41 u. 310.

²³ Die zeitliche Belastung sagt zunächst nur wenig darüber aus, wie intensiv sich die sozial-kommunikativen Anforderungen darstellen.

zu verschaffen. Am ehesten wird der Leiter der Kundenbetreuung in eigener Person darüber Informationen geben können.²⁴ Die Kenntnis einzelner Funktionsbereiche, ggf. sogar der Interaktionspartner, kann das Ergebnis präzisieren helfen, allerdings auch, aus noch zu erörternden Gründen²⁵, zu einer Verzerrung beitragen. Den bisherigen Ausführungen folgend, welche die Schnittstellenfunktion des Leiters der Kundenbetreuung betonen, ist von einem hohen Planungs- und Koordinationsbedarf auszugehen. Die kognitiven und aktionalen Anforderungen sind, zunächst pauschal betrachtet, als hoch einzustufen.

Zum anderen sind zur weiteren Präzisierung der Interdependenzen verbale Beschreibungen heranzuziehen, um die Art der Abhängigkeit und die sich daraus ergebenden sozial-kommunikativen Anforderungen inhaltlich präzise zu bestimmen. Dies bedeutet, daß detailliert festzuhalten ist, welche weiteren Stelleninhaber neben dem Leiter der Kundenbetreuung von Interdependenzen betroffen sind, was der Bezugspunkt der Abhängigkeit ist (z.B. interdisziplinäre Aufgabenstellungen, formale Unterstellungen) etc.

In den weiteren Ausführungen²⁶ wird detailliert erörtert, welche Auswirkungen die Aspekte der Planungs- und Koordinationsfunktion auf die Ausprägung der Teildimensionen der kognitiven und aktionalen Anforderungen haben.²⁷ Es wird jeweils der Versuch unternommen, die Anforderungshöhe näherungsweise zu bestimmen.

Hinsichtlich der Bewertung der aus der **externen Betreuungs- und Beratungsfunktion** resultierenden sozial-kommunikativen Anforderungen von Führungskräften existieren bislang keine in der Literatur erörterten oder empirisch erhobenen Maße. Einen wesentlichen Einflußfaktor auf die Bedeutung sozial-kommunikativer Anforderungen stellt die Häufigkeit speziell der direkten Inanspruchnahme von Beratungsleistungen durch die Führungskraft dar. Die indirekte Inanspruchnahme über die Vertriebsinnen- und -außendienstmitarbeiter dagegen repräsentiert einen Schwerpunkt der Führungsaufgaben des Leiters der Kundenbetreuung.

In enger Verbindung mit der Häufigkeit der in Anspruch genommenen Beratungsleistung ist die zeitliche Dauer der Beratung zu sehen, die ebenso wie die Häufigkeit der Inanspruchnahme in quantitativen Skalen bedingt erfaßbar ist. Spezifische sozial-kommunikative Anforderungen lassen sich jedoch zunächst nur sehr ungenau aus diesem Maß ableiten, da keinerlei Gründe für das Ausmaß der zeitlichen Dauer ersichtlich sind. Daher sind zusätzlich qualitative Beschreibungen in Form verbaler, inhaltlicher Beschreibungen ebenfalls erforderlich, um den Beratungsumfang²⁸ und die Beratungstiefe²⁹ zu bestimmen, welche recht unterschiedlich sein können. Konkrete Aussagen zu den kognitiven und aktionalen Anforderungen sind daher zunächst nur schwer möglich.

Die Messung der **internen Beratungs- und Betreuungsfunktion** erweist sich durch ihre Vielschichtigkeit (das Spektrum reicht von personalwirtschaftlichen Aufgaben bis zu Führungs- und Motivationsfunktionen) als äußerst komplex. Dennoch lassen sich die zu der

²⁴ Zu den möglichen Bewertungspersonen vgl. die Ausführungen in Kapitel E.

²⁵ Vgl. hierzu im Detail die Ausführungen in Abschnitt E.III.

²⁶ Vgl. Abschnitt D.II.3.

²⁷ Aus den Ausführungen sind darüber hinaus auch Schlüsse möglich, welche Bedeutung die erforderlichen sozial-kommunikativen Qualifikationen in dem vorgegebenen Kontext im Detail besitzen.

²⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in den Abschnitten B.III.2.a)bb) und D.II.3.

²⁹ Der Begriff "Beratungstiefe" stellt das Ausmaß dar, inwieweit der Leiter der Kundenbetreuung ausschließlich über Rahmenabkommen zu verhandeln hat oder auch Detailwissen vermittelt.

internen Betreuungsfunktion gehörenden Tätigkeitsbereiche nach Art und zeitlichem Umfang ermitteln. Aufgrund des in Anspruch genommenen zeitlichen Ausmaßes und der inhaltlichen Ausgestaltung sind unterschiedliche Bewertungen der kognitiven und aktionalen kommunikativen Anforderungen ableitbar.³⁰

Sowohl im externen als auch im internen Betreuungs- und Beratungsbereich hat der Leiter der Kundenbetreuung Informationen zu vermitteln. Auch für die Betreuungs- und Beratungsfunktion sind sowohl qualitative als auch quantitative Maße zu erörtern. Der Gesamtumfang aller empfangenen und weitergeleiteten Informationen gibt einen Hinweis darauf, inwieweit der Leiter der Kundenbetreuung eine zentrale Schnittstelle für den Informationsaustausch darstellt, die mit hohen kognitiven und aktionalen Anforderungen versehen ist. Allerdings ist die praktische Realisierung der Ermittlung des Gesamtumfangs an Informationen sehr aufwendig. Wesentlich bedeutsamer für die konkrete Formulierung sozial-kommunikativer Anforderungen sind allerdings differenziertere Maße, welche die Richtung und den Inhalt der Information bestimmen und quantitativ belegen, wie häufig die jeweilige Informationsrichtung in Anspruch genommen wird (Häufigkeit der Informationsrichtung). Es ist für das Anforderungsprofil sehr aufschlußreich, festzulegen, mit welcher Hierarchieebene ein häufiger oder weniger häufiger Kontakt besteht, um die benötigten sozial-kommunikativen Anforderungen einzugrenzen und bezüglich der hierarchischen Ebene zu spezifizieren. Wie bereits erläutert worden ist, ist insgesamt - begründet durch die Schnittstellenfunktion des Leiters der Kundenbetreuung³¹ - von einem hohen Informationsumfang, und daraus resultierend, auch von hohen kognitiven und aktionalen Anforderungen auszugehen.

Interaktionspartner

Für eine Charakterisierung der sich aus der Variable **Interaktionspartner** ergebenden sozial-kommunikativen Anforderungen bietet sich die Messung der Anzahl der Personen/Personengruppen sowie - angereichert durch inhaltliche Beschreibungen - die Messung der Homogenität (bzw. Heterogenität) der Personengruppe an. Als problematisch kann sich bei der Bestimmung der Homogenität die Zuordnung von Individuen zu bestimmten Personengruppen anhand festzulegender Kriterien erweisen, da eine Zuordnung nicht immer absolut möglich ist. Wie noch anschließend zu erörtern sein wird, haben insbesondere Personen und Personengruppen, die andere persönliche Eigenschaften als der Leiter der Kundenbetreuung besitzen, einen großen Einfluß auf die Ausprägungen der kognitiven und aktionalen Anforderungen.³²

³⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt D.II.3.a) bis b). Da der Leiter der Kundenbetreuung Mitarbeiter zu führen hat, die, wie bereits erläutert worden ist, unterschiedlich geprägt sind (verschiedenartige Einstellungen, Fähigkeiten etc.), dies trifft auch auf Bewerber zu, wird er insbesondere auch bei einer hohen zeitlichen Belastung sowohl kognitiv als auch aktional gefordert sein; die zeitliche Intensität wirkt dabei verstärkend auf die sozial-kommunikativen Anforderungen. Von einer zeitlich hohen Belastung läßt sich allerdings nur bedingt auf das Ausmaß an Anforderungen schließen; weitere inhaltliche Faktoren müssen in diese Überlegungen einbezogen werden. Da das zu erstellende Anforderungsprofil für die Position des Leiters der Kundenbetreuung personenunabhängig zu sein hat (d.h. unabhängig von der Person des Leiters wie auch von dessen Mitarbeitern), sind Unterschiede, die in den persönlichen und fachlichen Unterschieden des Vorgesetzten wie auch der Mitarbeiter begründet liegen, nicht zu berücksichtigen. Sehr wohl jedoch ist diese Problematik zu thematisieren.

³¹ Vgl. hierzu vertiefend die Ausführungen in Abschnitt B.III.

³² Heterogenität hat ein individuelles Einstellen auf die jeweilige Mentalität und auf sonstige persönliche Merkmale zur Folge.

Um zum einen die Art der zwischen den Interaktionspersonen bestehenden Beziehungen und zum anderen die Kohäsion zwischen den Individuen aufzuzeigen, lassen sich bspw. verbale Beschreibungen der Beziehungsstrukturen heranziehen. Aussagen zu wechselseitigen Abhängigkeiten³³, insbesondere konfliktintensiven Beziehungen, tragen entscheidend dazu bei, die kognitiven und aktionalen Anforderungen zu konkretisieren.³⁴

Auch eine Unterscheidung nach formellen und informellen Beziehungsstrukturen³⁵ hilft, die sozial-kommunikativen Anforderungen zu präzisieren. Daserspüren informeller Beziehungen birgt ausgeprägtere sozial-kommunikative Anforderungen in sich als die Identifizierung formeller Strukturen.³⁶

Als bedeutsam für die sozial-kommunikativen Anforderungen hat sich weiterhin die Position und hierarchische Eingliederung der Interaktionspartner herauskristallisiert. Zur Bestimmung der hierarchischen Eingliederung ist die Gliederungstiefe zu berücksichtigen, welche die Anzahl der hierarchischen Ebenen repräsentiert.³⁷ Somit ist die Position des Leiters der Kundenbetreuung und seiner Interaktionspartner zu bestimmen. Wie auch KIESER/KUBICEK bemerken, steht bei dieser Betrachtung weniger die strukturelle Gliederung des Stellengefüges im Mittelpunkt als die "rangmäßige Differenzierung zwischen den Organisationsmitgliedern"³⁸, die sich aus der hierarchischen Gliederung des Stellengefüges ergibt. Durch zusätzliche verbale Beschreibungen sind differenzierte Aussagen zu der zu betrachtenden Position (Ausstattung mit entsprechenden Weisungs- und Entscheidungskompetenzen etc.) möglich, die in das soziale Anforderungsprofil einfließen können (d.h. inwieweit die Führungskraft bspw. mit gleichrangigen Personen oder über- bzw. unterstellten Partnern kooperiert). Die daraus resultierenden sozial-kommunikativen Anforderungen werden in den weiteren Ausführungen differenziert dargelegt.

Sozial-kommunikative Anforderungen, die sich aus einzelnen Eigenschaften der Interaktionspartner ergeben (z.B. Erfahrung, beruflicher Hintergrund, Ausbildung), lassen sich bis auf wenige Ausnahmen (d.h. Merkmale, die zu quantifizieren sind, wie z.B. Dauer der Betriebszugehörigkeit) nur über qualitative Skalen abbilden, die unterschiedliche Abstufungen wiedergeben.³⁹ Durch das Zuordnen von quantitativen Größen zu den Abstufungen wird eine bedingte Quantifizierbarkeit ermöglicht.

Räumlich-zeitliche Bedingungen

Zur Spezifizierung der räumlich-zeitlichen Determinanten läßt sich die Kontakthäufigkeit heranziehen, um die zeitliche Intensität zu dokumentieren. Diese ist bereits bei der Planungs-, Koordinations- sowie Betreuungs- und Beratungsfunktion und den daraus resultierenden Anforderungen erörtert worden. Um präzisere Angaben zu den sozial-kommunikativen Anforderungen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich machen zu

³³ Eine "Unverbindlichkeit" von Beziehungen, die keinerlei Abhängigkeiten beinhalten würde, stellt im vorliegenden Kontext eher die Ausnahme dar.

³⁴ Vgl. hierzu im Detail die Ausführungen in Abschnitt D.II.3.

³⁵ Vgl. Glasl (1980), S. 103-104.

³⁶ Da speziell informelle Interaktionsbeziehungen weniger transparent sind, formelle dagegen in Grenzen plan- und vorhersehbar erscheinen, treten sozial-kommunikative Anforderungen in besonderem Maße in den Vordergrund.

³⁷ PUGH u.a. sprechen von "vertikaler Spanne". Vgl. hierzu vertiefend Pugh u.a. (1968), S. 65-105.

³⁸ Kieser/Kubicek (1992), S. 150.

³⁹ Vgl. die in Abschnitt D.II.3 dargelegten differenzierten Ausführungen.

können, sind ebenso zusätzliche qualitative Spezifizierungen notwendig (z.B. längere zeitliche Dauer bei potentiellen Neukunden, kürzere zeitliche Inanspruchnahme bei "Pflegekontakten des Kundenstamms), die nicht generell zu fixieren sind.⁴⁰

Der Einsatzortwechsel als eine den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich determinierende Variable läßt sich in der Praxis recht gut quantitativ erfassen, indem die Häufigkeit der internen Einsatzortnutzung und die Häufigkeit der externen Einsatzortnutzung gemessen und in Relation zueinander gebracht wird. Obwohl der relative Zeitanteil, wie noch differenziert erörtert werden wird, Hinweise auf die Bewertung der sozial-kommunikativen Anforderungen geben kann, sei dennoch kritisch angemerkt, daß eine isolierte Betrachtung des Zusammenhangs zwischen dem relativen Zeitanteil, dem Einsatzort und den damit verbundenen sozial-kommunikativen Anforderungen problematisch ist. Die speziellen sozial-kommunikativen Anforderungen, die zwar primär durch den Einsatzort bedingt werden, sind sekundär von weiteren Variablen abhängig.⁴¹ Durch die Hinzunahme weiterer determinierender Variablen werden die mit der räumlichen Dimension verbundenen Anforderungen relativiert, so daß auch bei der Erfassung dieser Determinante eine inhaltliche Beschreibung weitere Aspekte aufzeigt, die für die genaue Erörterung der sozial-kommunikativen Anforderungen notwendig ist.

Ausgestaltungsform der Kommunikationsbeziehungen

Für die Bewertung der sozial-kommunikativen Anforderungen, die sich aus der **Ausgestaltungsform der Kommunikationsbeziehungen** ableiten lassen, lassen sich recht unproblematisch, wenn auch zeitaufwendig, die Form der bei der Kommunikation ausgetauschten Information (schriftlich, mündlich, visuell) und die Häufigkeit der Nutzung dieser Kommunikationsformen quantitativ festhalten. Eine eingehende Präzisierung der jeweiligen Ausgestaltungsformen ist für die Konkretisierung der sozial-kommunikativen Anforderungen notwendig und findet eine differenzierte Erörterung in Abschnitt D.II.3.

3. Näherungsweise Bewertung sozial-kommunikativer Anforderungen

In den folgenden Ausführungen sollen Bewertungen der Dimensionen sozial-kommunikativer Anforderungen erörtert werden. Die Bewertung einzelner Anforderungskomponenten nimmt dabei auch Bezug zu der diesen Einzeldimensionen zugemessenen Bedeutung innerhalb des Aufgabenspektrums des Leiters der Kundenbetreuung.

Zudem sei darauf hingewiesen, daß es aufgrund mangelnder Überschneidungsfreiheit nicht immer zu gewährleisten ist, jeden Kontextfaktor in seiner Wirkung auf die sozial-kommunikativen Anforderungen isoliert zu behandeln, sondern daß inhaltlich ähnliche Aspekte zusammengefaßt werden.

⁴⁰ Es bleibt wiederum dem Bewerter überlassen, inwieweit er den bereits vorhandenen und potentiellen Kundenstamm des Unternehmens oder des speziellen Bereichs, für welchen der Leiter der Kundenbetreuung zuständig ist, annähernd kennt und die damit verbundenen sozial-kommunikativen Anforderungen präziser einschätzen kann. Für die Bestimmung der Anforderungen ist deutlich danach zu unterscheiden, inwieweit ein "typisches" Klientel vorhanden ist oder Kunden, die nach individuellen Merkmalen, Präferenzen sehr verschieden sind.

⁴¹ Z.B. inwieweit der Kunde, der das erste Mal vor Ort besucht wird, dem Leiter der Kundenbetreuung bereits seit einiger Zeit gut bekannt ist etc.

a) Inhaltsbezogene kognitive Anforderungen

Aufgabenstruktur und Führungsspanne - Planungs- und Koordinationsfunktion

Inhaltsbezogene kognitive Anforderungen ergeben sich für den Leiter der Kundenbetreuung aus der Aufgabe, daß er Informationen, die von seinen Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten im Rahmen der internen Planungs- und Koordinationsfunktion⁴² weitergegeben werden, "eindeutig" aufzunehmen und semantische Störungen (hervorgerufen durch die Verwendung derjenigen Sprachcodes und Fachsprachen, wie sie für o.g. Personen-Gruppen oder deren Positionen typisch sind)⁴³ zu identifizieren hat.⁴⁴ Unterschiedliche Sprachsysteme im Betrieb sind das Ergebnis einer Zuordnung zu einem spezifischen Aufgaben- und Funktionsbereich, zu verschiedenen Hierarchiestufen etc. oder werden bedingt durch persönliche Charakteristika (Alter, gesellschaftliches Umfeld der Interaktionsperson etc.).⁴⁵ Nimmt der Leiter der Kundenbetreuung falsche oder unzureichende Informationen von seinen Innen- und speziell Außendienstmitarbeitern⁴⁶ (Bottom-Up-Information oder upward-communication)⁴⁷ auf, die für die weitere Vertriebsplanung relevant sind (z.B. Modifizierung von Vertriebsaktivitäten), hat dies unmittelbare Auswirkungen auf weitere Planungsschritte (z.B. auf Vertriebs- und Marketingstrategien⁴⁸), die mit dem direkten Fachvorgesetzten oder einem ggf. hierarchisch gleichrangigen Kollegen aus der Marketingabteilung einer Abstimmung bedürfen. Aufgrund einer mangelnden Modifizierung zukünftiger Vertriebsaktivitäten wird einer Kundenorientierung nicht ausreichend nachgekommen. Das Unternehmen wird mit empfindlichen negativen Konsequenzen konfrontiert.⁴⁹

Über eine inhaltlich richtige Interpretation von Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter, z.B. in (Feedback)-Gesprächen⁵⁰, ist es möglich, (indirekte) Kritik an seinem eigenen Verhalten in Erfahrung zu bringen⁵¹ und auf negativ bewertete Verhaltensweisen, Führungsschwächen etc. hingewiesen zu werden. Die geforderte Selbstwahrnehmung (Aufnahme von Zwi-

⁴² Vgl. Troll (1972), S. 288. TROLL spricht von der Koordinierungsverantwortung. Vgl. auch Berthel (1992), S. 282; Fittkau (1990), S. 299; Albers/Eggert (1988), S. 15.

⁴³ Vgl. Graumann (1972), S. 1119; Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 5 und 158; Luthans/Hodgetts/Rosenkrantz (1988), S. 106.

⁴⁴ Vgl. Baacke (1980), S. 155-163. Der Planungs- und Koordinationsprozeß kann durch das Aufeinandertreffen schichtspezifischer Codes wesentlich behindert werden. Vgl. auch Lattmann (1975b), S. 252.

⁴⁵ Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 5 und 158.

⁴⁶ Vgl. Knebel/Schneider (1983), S. 89. Da der Leiter der Kundenbetreuung, wie in Gliederungspunkt B.III.2.a) beschrieben, oftmals nur für die Betreuung einiger besonders wichtiger Kunden direkt zuständig ist, ist es denkbar, daß er die Kundenerwartungen nicht vollständig wahrnimmt, wie dies das direkte Kontaktpersonal, die Außendienstmitarbeiter, eher in der Lage ist. Vgl. hierzu Bruhn/Hennig (1993b), S. 323; Fouss/Solomon (1980).

⁴⁷ Bei unternehmerischen Planungsprozessen hat sich der Begriff der retrograden Koordination und der progressiven Plankoordination etabliert. Vgl. u.a. Ihde (1993), S. 236. Zur angesprochenen "Upward-Communication" vgl. Zeithaml/Berry/Parasuraman (1988), S. 38. Nach ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN wird diese Form der Kommunikation nur selten genutzt, da tatsächliche oder nur empfundene hierarchische Ebenen eine Selektion oder Zurückhaltung von Informationen bewirken können. Vgl. auch Gaugler (1995), Sp. 1183; Bruhn/Hennig (1993b), S. 323; Luthans/Hodgetts/Rosenkrantz (1988), S. 99-100 und Wunderer/Grunwald (1980b), S. 178.

⁴⁸ Vgl. Troll (1972), S. 288. TROLL bezeichnet die Mitwirkung und ggf. auch Mitentscheidung als Marketing-Mitverantwortung.

⁴⁹ Zu einer Darstellung der Schnittstelle Verkauf und Marketing und der damit verbundenen Aufgaben vgl. Troll (1972), S. 288-289 sowie Schulz (1987), S. 233. Vgl. auch Albers/Eggert (1988), S. 6-7; Riemer (1986), S. 246.

⁵⁰ TROLL betont, daß die permanente Leistungsüberwachung, speziell der im Außendienst tätigen Mitarbeiter, anhand systematischer Erfolgskontrollen, gerade im Verkaufsbereich von großer Bedeutung ist. Feedback kann auch im Sinne eines Coaching verstanden werden. Vgl. Schulz (1987), S. 233. Vgl. auch Argyle (1972), S. 183.

⁵¹ Vgl. Lumma (1988), S. 106; Schulz von Thun (1977), S. 92 und 95. Feedback sollte wechselseitig genutzt werden. Vgl. auch Hausmann (1994), S. 41.

schentönen, die sich nicht nur auf das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis beziehen müssen⁵², stellt hohe Anforderungen an die Metakommunikation. Derartige Hinweise sind gerade im Kundenbetreuungsbereich von großer Bedeutung, da es in hohem Maße der Führungskompetenz des Leiters der Kundenbetreuung zukommt, als Vorbild zu fungieren, um das Vertriebsteam zu stärken und zu motivieren.

Bei zeitlich knapp bemessenen Gesprächen mit Kollegen und speziell Mitarbeitern muß der Leiter der Kundenbetreuung in kurzer Zeit in der Lage sein, inhaltlich relevante Informationen zu selektieren, aufzunehmen und zu verarbeiten (Identifizierung der Prioritäten und Ziele seiner Interaktionspartner durch eine erhöhte Informationsverarbeitungskapazität). Insbesondere problemintensive und komplexe Gespräche beanspruchen viel Zeit; die sozial-kommunikativen Anforderungen sind als hoch einzustufen.⁵³

Auch in der umgekehrten Betrachtungsweise (Top-Down-Information oder downward communication)⁵⁴ werden an den Leiter der Kundenbetreuung hohe kognitive Anforderungen gestellt. Aufgrund einer mangelhaften inhaltlichen Wahrnehmung ist er bspw. nicht in der Lage, vertriebslich relevante Mitteilungen⁵⁵ in der von seinem Vorgesetzten oder Kollegen gewünschten, inhaltlich präzisen Form an seine eigenen Mitarbeiter weiterzugeben.⁵⁶

Aufgabenstruktur und Führungsspanne - Betreuungs- und Beratungsfunktion

Durch Fehlinterpretationen⁵⁷ können Reklamationen, die von den Kunden selbst oder den Mitarbeitern an den Leiter der Kundenbetreuung herangetragen werden, nicht in einer vom Kunden gewünschten Form bearbeitet und weitergeleitet werden.⁵⁸ Kritische Punkte der Dienstleistungserstellung gemeinsam mit dem Kunden zu erörtern⁵⁹, wird als ein wichtiger Beitrag zur Problembewältigung angesehen. Hierfür ist eine angemessene, zunächst inhaltliche Wahrnehmung und sorgfältige Erforschung des Umfelds, des Kundenproblems und der Kundenerwartungen erforderlich.⁶⁰ Fehlinterpretationen der Umwelt (Situation und Kunden) in der Kontaktphase können die nachfolgende Beratung zum Scheitern bringen, wenn bereits zu Anfang an mangelhaften Voraussetzungen (d.h. an falsch interpretierten Wünschen/Anforderungen des Kunden) angesetzt wird. In der Beratungsphase stellt ein

⁵² Kritik am Führungsverhalten kann auch Parallelen zu der Art des Auftretens gegenüber Kunden verdeutlichen. Häufig jedoch werden derartige Parallelen von den betreffenden Personen verleugnet; eine Übertragbarkeit wird ausgeschlossen.

⁵³ GAUGLER legt dar, daß effektive Kommunikation das Wissen um Kenntnisse, Einstellung etc. des Empfängers von Informationen voraussetzt. Vgl. Gaugler (1967), S. 18. Vgl. auch Metz (1985), S. 78.

⁵⁴ Vgl. u.a. Ihde (1993), S. 236; Lüthans/Hodgetts/Rosenkrantz (1988), S. 97-99.

⁵⁵ Vgl. Troll (1972), S. 288.

⁵⁶ Insbesondere bei kundenrelevanten Informationen werden die Innen- und Außendienst-Mitarbeiter nur schwerlich in der Lage sein, sich gegenüber Kunden den Wünschen der Unternehmensleitung entsprechend zu verhalten. Überschneidungen zu den aktionalen Qualifikationen sind offensichtlich. Vgl. auch Fittkau (1990), S. 299-300.

⁵⁷ Vgl. Vopel/Kirsten (1984), S. 107-108. Thematisiert werden Fehlinterpretationen, die aufgrund einer unterschiedlichen Bedeutung verbaler und nonverbaler Nachrichten zustande kommen.

⁵⁸ Eine Problemlösung wird avisiert, die nicht in allen Punkten den tatsächlichen Interessen des Kunden entspricht.

⁵⁹ Vgl. auch Albers/Eggert (1988), S. 6-7; Riemer (1986), S. 246.

⁶⁰ Vgl. Faix/Laier (1991), S. 43.

⁶⁰ Vgl. Faix/Laier (1991), S. 42. Erwähnt sei auch an dieser Stelle, daß erneut Überschneidungen zwischen kognitiven und aktionalen Qualifikationen zu Tage treten, da für eine gemeinsame Erörterung der Problemlösung beide Qualifikationen zur gleichen Zeit benötigt werden. Vgl. Hargie/Saunders/Dickson (1981), S. 12. Zwecks Antizipation von Fehlinterpretationen und einer Zielgruppenorientierung bei der Information empfiehlt GAUGLER die Berücksichtigung von Unterschieden im Wissensstand, im allgemeinen Bildungsstand und in der Einstellung zum Unternehmen. Vgl. Gaugler (1995), Sp. 1179. Vgl. Metz (1985), S. 137 und Argyle (1972), S. 179-180.

inhaltlich präzises Zuhören des Leiters der Kundenbetreuung die Basis für die Spezifikation der recht abstrakten Dienstleistung⁶¹ (Klärung von Einwänden, Rückfragen etc.) dar. Es ist wichtig, inhaltlich zu klären, welche Schwerpunkte der Gesprächspartner setzt, um ihn weder zu langweilen, noch ihn zu überfordern.⁶² Die Präzisierung der Dienstleistung (exakte inhaltliche Wahrnehmung des vom Kunden Gewünschten) bewirkt hohe inhaltsbezogene kognitive Anforderungen, um die mit der Umsetzung beauftragten Innen- und Außendienstmitarbeiter den Kundenwünschen entsprechend zu instruieren.⁶³

Bei zeitlich knapp bemessenen Kundenberatungsterminen muß der Leiter der Kundenbetreuung in kurzer Zeit in der Lage sein, inhaltlich, d.h. für die Beratungsleistung relevante Informationen zu selektieren, aufzunehmen und kundengerecht zu verarbeiten (Identifizierung der Prioritäten und Ziele der Kunden und Kooperationspartner durch eine erhöhte Informationsverarbeitungskapazität), wobei gerade Beratungsleistungen mit einer hohen Erklärungsbedürftigkeit, wie sie im vorliegenden Fall unterstellt werden, viel Zeit beanspruchen und die inhaltsbezogenen kognitiven Anforderungen als hoch einzustufen sind.⁶⁴

Wie bereits bei der Planungs- und Koordinationsfunktion sowie der externen Betreuungs- und Beratungsfunktion detailliert ausgeführt worden ist, gilt auch bei der internen Betreuungs- und Beratungsfunktion, welche an dieser Stelle bewußt sehr knapp behandelt werden soll, daß der Leiter der Kundenbetreuung bei zeitlich kurz bemessenen Gesprächen mit seinen Mitarbeitern in kurzer Zeit in der Lage sein muß, inhaltlich relevante Informationen zu identifizieren. Je problemintensiver und komplexer das Gespräch ist, desto höher sind die inhaltsbezogenen kognitiven Anforderungen einzuschätzen.⁶⁵

Interaktionspartner

In der Anzahl der Interaktionspartner (im Innenverhältnis verdeutlicht durch die Führungsspanne⁶⁶) sind ebenso inhaltsbezogene kognitive Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung zu sehen. Hinsichtlich der Informationsaufnahme und -verarbeitung muß der Leiter der Kundenbetreuung in der Lage sein, eine ggf. erhöhte, inhaltlich recht heterogene Menge an Informationen⁶⁷, die aus unterschiedlichen Sprachsystemen resultieren, aufzunehmen und zu durchdenken (ausgeprägte Fähigkeit zur Umweltwahrnehmung und zur sozialen Informationsverarbeitung). Es ist darauf zu verweisen, daß die Bedeutung unterschiedlicher Sprachsysteme, verschiedener Typen von Unternehmenskulturen etc. auf die sozial-kommunikativen Anforderungen bereits an anderer Stelle sehr differenziert dargelegt worden ist oder noch erörtert werden wird, so daß auf eine erneute ausführliche Erör-

⁶¹ Vgl. Corsten (1986), S. 24; Benkenstein (1993), S. 1097-1098; Meffert (1984), S. 4-5.

⁶² Dies ist insbesondere dann von weitreichender Bedeutung, wenn sich der Verkaufsleiter bei besonders schwierigen Akquisitionsproblemen oder auch bei wichtigen Großaufträgen persönlich einschaltet. Vgl. hierzu die Ausführungen bei Troll (1972), S. 289. Vgl. auch Argyle (1972), S. 179-180.

⁶³ Vgl. Troll (1972), S. 288. Nach TROLL hat der Verkaufsleiter die Fachverantwortung zu übernehmen, um eine fachgerechte Leitung der Kundenbetreuung, der Außendienstorganisation etc. zu garantieren. Zudem kommt ihm die Kontrollverantwortung zu, d.h. die Überwachung aller grundsätzlichen und wichtigen Planungs-, Steuerungs- und Arbeitsvorgänge der Verkaufsabteilung.

⁶⁴ Vgl. auch Metz (1985), S. 78; Gaugler (1967), S. 18.

⁶⁵ Vgl. Gaugler (1967), S. 18. Vgl. auch Metz (1985), S. 78.

⁶⁶ Überschneidungen zu Aspekten der Führungsspanne sind evident, jedoch kaum vermeidbar.

⁶⁷ Einerseits wird dies bedingt durch die Vielfältigkeit der vorgebrachten Interessen der unterschiedlichen Gesprächspartner, andererseits durch die Heterogenität der Anwendung findenden Sprachsysteme. Zu der Heterogenität individueller Interessen in Gruppen vgl. Kruse (1972), S. 1559. Vgl. auch Baacke (1980), S. 155-163.

terung verzichtet wird.⁶⁸ Die mangelnde Fähigkeit zur Informationsverarbeitung vertrieblich relevanter Fakten kann schwerwiegende Folgen für den Vertriebsbereich oder sogar das ganze Unternehmen haben.⁶⁹

Räumlich-zeitliche Bedingungen

Die Anforderungen, die durch zeitliche Rahmenbedingungen bewirkt werden, sind bereits, mit anderen Kontextfaktoren verknüpft, dargestellt worden, so daß eine erneute Ausführung unterbleibt.

Bei den räumlichen Bedingungen ist hervorzuheben, daß der Leiter der Kundenbetreuung bei einem Beratungsgespräch im Unternehmen des Kunden eine höhere soziale Wahrnehmungsfähigkeit benötigt, um das für das Verkaufsgespräch relevante Umfeld des Kunden inhaltsbezogen einzuschätzen, als wenn das Gespräch im Dienstleistungsunternehmen stattfindet.⁷⁰ Eine sich zudem in Anzahl und Zusammensetzung verändernde Gruppe an Interaktionspartnern (Anzahl und Zusammensetzung ist nicht immer planbar, da Personen aus wichtigem Anlaß weggerufen werden können, während andere hinzugezogen werden) stellt weitere inhaltsbezogene kognitive Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung, um seine Umwelt (Interaktionspartner, situative Gegebenheiten) differenzierter wahrnehmen zu können.

Ausgestaltungsform der Kommunikation

Insbesondere bei Telefonaten und Schriftverkehr mit Kunden sind die inhaltsbezogenen kognitiven Anforderungen im Vergleich zu persönlichen Gesprächen als tendenziell höher einzuschätzen. Der Leiter der Kundenbetreuung ist dazu angehalten, intensiver auf Zwischentöne zu achten, da eine Bezugnahme zu der Mimik und Gestik der Interaktionspartner nicht möglich ist (Fähigkeit zur Metakommunikation).⁷¹ Störungspotentiale und Konflikte können schlechter aufgenommen werden. Es ist jedoch möglich, die Gefahr falscher oder ungenügender Wahrnehmungen durch Erfahrung im Telefonieren oder die genaue und persönliche Kenntnis der Kontaktpersonen und deren Erwartungshaltung zu minimieren.⁷² Dies wird ihm im internen Bereich oder bei bekannten Kunden oder Kooperationspartnern tendenziell besser gelingen als bei externen, weniger bekannten Partnern.

⁶⁸ Vgl. hierzu die bisherigen und weiteren Ausführungen in den Abschnitt D.II.3.

⁶⁹ Vgl. Troll (1972), S. 288-292; Riemer (1986), S. 246.

⁷⁰ Auch beziehungsrelevante Faktoren sind dabei zu identifizieren (z.B. Macht, Gate-Keeper-Positionen). Zu dem hier angesprochenen Modell des "buying center" vgl. Webster/Wind (1972), S. 12-19. Vgl. auch Graumann (1972), S. 1162. Zusätzlich zu der Wahrnehmung anderer Kommunikationspartner kommt in verstärktem Maße auch die Wahrnehmung des situativen Umfelds hinzu.

⁷¹ Vgl. Titscher (1987), Sp. 1208.

⁷² Da der Leiter der Kundenbetreuung insbesondere Schlüsselpersonen direkt betreut, ist davon auszugehen, daß er diese bereits eingehender kennengelernt hat. Vgl. Troll (1972), S. 289. Das Wissen um Kenntnisse, Einstellungen, Standpunkte und Bildungsstand der Empfänger von Informationen ist erforderlich, um die Gefahr von Fehlinterpretationen zu minimieren. Vgl. Gaugler (1967), S. 18; Hargie/Saunders/Dickson (1981), S. 12; Metz (1985), S. 114; Benkenstein (1993), S. 1096; Müller/Nachreiner (1981), S. 284. Je besser sich Personen kennen, desto validere Verhaltensvoraussagen sind möglich.

b) Beziehungsorientierte kognitive Anforderungen

Aufgabenstruktur und Führungsspanne - Planungs- und Koordinationsfunktion

Auf der Beziehungsebene werden in der speziellen Position, in welcher sich der Leiter der Kundenbetreuung befindet, ebenso hohe kognitive Anforderungen an die Führungskraft gestellt. So hat er Beziehungsstörungen zwischen Interaktionspartnern zu identifizieren⁷³, die den Planungs- und Koordinationsprozeß negativ tangieren können. Beziehungsstörungen äußern sich bspw. in mangelndem Vertrauen, Aversionen gegenüber den Interaktionspartnern⁷⁴, mangelnder Kommunikationsbereitschaft⁷⁵ und konkreter Machtausübung gegenüber Personen⁷⁶, die insbesondere bei beratungsintensiven und erklärungsbedürftigen Dienstleistungen, bei denen es aus bereits erörterten Gründen einer verstärkten Zusammenarbeit bedarf, zu gravierenden Problemen führen können.⁷⁷ Beziehungsorientierte kognitive Anforderungen werden auch durch informelle Kommunikationsstrukturen⁷⁸ im internen Umfeld bewirkt. Die Sensitivität hierfür kann für die Minimierung von Kommunikationsstörungen hilfreich sein.⁷⁹

Da bei Planungs- und Koordinationsprozessen häufig Konkurrenzdenken und Egoismen zwischen den ihm unterstellten Mitarbeitern vorhanden sind, benötigt der Leiter der Kundenbetreuung eine hohe soziale Sensitivität.⁸⁰ Die gemeinsame Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten, welche speziell für die Außenwirkung bedeutsam ist⁸¹, wird blockiert, so daß eine einheitliche vertriebliche Vorgehensweise untergraben wird. Mit zunehmender Führungsspanne und steigender Heterogenität der unterstellten Mitarbeiter⁸² sind größere Anforderungen an die beziehungsorientierten Empfängerqualitäten des Leiters der Kundenbetreuung zu erwarten, da Gruppenprozesse, insbesondere bei größeren Gruppen, häufig in hohem Maße dynamisch und wenig transparent sind.⁸³

Die Anforderungen, die mit der Weitergabe von Informationen an die ihm unterstellten Mitarbeiter oder im Rahmen der indirekten Kundenbetreuung⁸⁴ an den Leiter der Kundenbe-

⁷³ Vgl. Holzheu (1993), S. 91. Nach *HOLZHEU* legt der Kunde einen großen Wert auf die Qualität der sozialen Beziehung und das wechselseitige Vertrauen. *BERKEL* betont, daß menschliche Probleme und Sachprobleme getrennt voneinander zu behandeln sind. Vgl. Berkel (1990), S. 333. Vgl. ebenso Bierhoff/Müller (1993), S. 42; de Grave/Schöppner (1989), S. 496; Volk (1988b), S. 126; Preiser (1977), S. 134.

⁷⁴ Vgl. Wegener (1982), S. 206-207 sowie vertiefend Bieder (1988). Zu Bedingungen für Vertrauen vgl. vertiefend Butler (1991), S. 643-663. Vgl. ebenso Wunderer/Grunwald (1980b), S. 274; Diller/Kusterer (1988), S. 218 und die dort angegebene Literatur; Holzheu (1993), S. 92; Sinetar (1988), S. 73-79; Mishra/Morrissey (1990), S. 443-485; Latmann (1975b), S. 253; Bieder (1988), S. 139.

⁷⁵ Eine mangelnde Kommunikations- und Informationsbereitschaft kann auch in rein sachlichen Fakten begründet sein. Vgl. Gaugler (1967), S. 19-21.

⁷⁶ Vgl. Baacke (1980), S. 155-163.

⁷⁷ Das Vertrauensverhältnis und die wechselseitige Kommunikation werden gerade bei Dienstleistungsunternehmen immer wieder als sehr wichtig angesehen. Vgl. Corsten (1990), S. 189; Hilke (1989), S. 16; Holzheu (1993), S. 92.

⁷⁸ Vgl. Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 132; Grunwald (1990), S. 164; Volk (1989), S. 83.

⁷⁹ Zu den Begriffen formelle und informelle Kommunikation vgl. o.V. (1992), S. 21.

⁸⁰ *SCHULZ* betont auch den Konflikt zwischen den Zielen und Verhaltensweisen des Innendienstes und der speziellen Situation des Außendienstes. Vgl. Schulz (1987), S. 232.

⁸¹ Vgl. Troll (1972), S. 288; Schulz (1987), S. 232; Lingenfelder (1990), S. 34-35.

⁸² Die Heterogenität bezieht sich z.B. auf fachliche und menschlich-charakterliche Qualifikationen. Vgl. hierzu auch

Gaugler (1966), S. 148.

⁸³ Vgl. Nieder (1977), S. 97. *NIEDER* betont die Bedeutung der Gruppenstruktur, -größe und Zusammensetzung der Gruppe für die Leistung der Gruppe, auf welche die kommunikative Kompetenz Einfluß nimmt. Vgl. Feger (1972), S. 1630. *FEGER* hält fest, daß der Grad der Einigkeit mit zunehmender Gruppengröße abnimmt. Vgl. auch Müller/Nachreiner (1981), S. 158; Kruse (1972), S. 1559.

⁸⁴ Die Weitergabe von Informationen als solche wird den Senderqualifikationen zugerechnet.

betreuung gestellt werden, sind mit einem hohen Maß an Empathie⁸⁵ versehen, welche Reaktionen und Verhaltensweisen bei Weitergabe oder Zurückhaltung spezifischer Informationen⁸⁶ zu erwarten sind und welche aufgabenbezogenen und sozialen Folgen sich für seinen Funktionsbereich und die Außenwirkung auf Kunden ergeben.⁸⁷

Hohe beziehungsorientierte kognitive Anforderungen sind ebenso aufgrund weiterer Beziehungsprobleme speziell im Verhältnis zu dem Marketingbereich denkbar, welcher dem Vertriebsbereich inhaltlich sehr eng angelehnt ist.⁸⁸ Insbesondere bei einer hierarchischen Gleichstellung beider Bereiche ist die Wahrscheinlichkeit groß, daß neben Abteilungsegoismen und persönlichen Vorbehalten speziell Machtansprüche der einzelnen Person eine Koordination vertrieblich relevanter Angelegenheiten behindern.⁸⁹ Der Leiter der Kundenbetreuung hat Machtpotentiale zu erfassen und für die vertrieblichen Koordinationsaktivitäten, für welche er eine Mitverantwortung trägt⁹⁰, auf ihre Relevanz hin zu bewerten.

Aufgabenstruktur und Führungsspanne - Betreuungs- und Beratungsfunktion

Zu den kognitiven Anforderungen, welche die Betreuungs- und Beratungsfunktion an den Leiter der Kundenbetreuung stellt, gelten vorwiegend die gleichen Feststellungen, die bereits bei der Planungs- und Koordinationsfunktion getätigt wurden (Identifizierung von Beziehungstörungen etc.)

Bei der direkten Kundenbetreuung hat der Leiter der Kundenbetreuung permanent, d.h. in allen Phasen des Beratungsprozesses, auf "Schlüsselreize" zu achten, die den Beratungsprozeß und das persönliche Verhältnis zum Kunden maßgeblich beeinflussen können.⁹¹ "Schlüsselreize" sind bspw. in Stimmungen und Einstellungen der Kunden oder in den Machtverhältnissen zwischen den Interaktionspartnern zu sehen. Auch die Identifizierung sogenannter "Schlüsselpersonen"⁹² auf der Kundenseite ist für den positiven Fortgang des

⁸⁵ Überschneidungen zu den Senderqualitäten sind nicht vermeidbar. Da der Fokus jedoch auf der Empathie liegt, ist die Erörterung den Empfängerqualitäten zugeordnet.

⁸⁶ Vgl. Berthel (1992), S. 282. Ein wesentliches Anliegen im Rahmen der Kommunikation ist es, die richtige Information an den richtigen Adressaten weiterzugeben. Vgl. auch Drewes (1992), S. 944; Butler (1991), S. 643-663; Taylor (1990), S. 33-36. Zum Informationsbedarf von Mitarbeitern vgl. Gaugler (1995), Sp. 1179 und die dort angegebene Literatur (Unterscheidung in aufgabenbedingte Informationen und Hintergrundwissen sowie motivationsbezogene Informationen). Zu Hinweisen auf Inhalt und Gegenstand der Information vgl. desweiteren Gaugler (1967), S. 27-28.

⁸⁷ Gerade bei der indirekten Kundenbetreuung wird eine persönliche Unterstützung des Mitarbeiters durch den Leiter der Kundenbetreuung nur auf außerordentlich wichtige Fälle beschränkt sein. Er sollte die notwendige Sensitivität besitzen, um nicht das Gefühl des Aufdrängens beim Mitarbeiter zu erwecken, ihm aber dennoch ein Angebot zur verstärkten Kooperation im Bedarfsfalle zu offerieren. In diesem Zusammenhang ist auch die Delegation von Aufgabenbereichen und Entscheidungsbefugnissen an die Mitarbeiter zu diskutieren, um eine größere Marktnähe und intensivere Kundenbetreuung zu bewirken. Vgl. Knebel/Schneider (1983), S. 88; Bartscher/Gaugler (1993), S. 210; Borkel (1987), S. 25. Zur Delegation im Bankgewerbe vgl. Büschgen (1992), Sp. 1199.

⁸⁸ Zu Konflikten zwischen Abteilungen vgl. vertiefend Kieser (1983).

⁸⁹ Vgl. Lingenfelder (1990), S. 30-32; Kieser (1983), S. 443; Kieser (1991), S. 161-163.

⁹⁰ Vgl. Trolle (1972), S. 288.

⁹¹ Angesprochen sind hiermit insbesondere informelle Machtstrukturen. Speziell bei Erstkontakten werden erhöhte Anforderungen an die sozial-kommunikativen Qualifikationen gestellt. Vgl. z.B. Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 132 und 166. Vgl. auch Graumann (1972), S. 1150-1160.

⁹² BAACKE verwendet den Begriff der "Positionsrollen", die sich aufgrund aktueller Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen ändern. Vgl. Baacke (1980), S. 141. Der Leiter der Kundenbetreuung muß demnach in Erfahrung bringen, welche Person in der gerade zugrundeliegenden Situation von herausragender Bedeutung ist. GRAUMANN spricht von kommunikativen Rollen, die dafür verantwortlich sind, daß Kanalsegmente für die Kommunikation geöffnet werden (Gate-Keeper-Rollen). Vgl. Graumann (1972), S. 1162.

Beratungsgesprächs relevant. Dies trifft insbesondere für die Kontaktpphase zu,⁹³ da das Erreichen eines Informationsvorsprungs gegenüber Konkurrenzanbietern zu diesem Zeitpunkt entscheidend sein kann.⁹⁴ Zusätzliche beziehungsrelevante kognitive Anforderungen werden aufgrund zeitlich eng bemessener Beratungstermine aufgeworfen, da der Leiter der Kundenbetreuung relativ schnell eine soziale Beziehung und ein Vertrauensverhältnis zum Kunden aufzubauen hat (speziell hohe Anforderungen an die soziale Informationsaufnahme und -verarbeitung).⁹⁵

Zur Charakterisierung sozial-kommunikativer Anforderungen bei der Betreuungs- und Beratungsfunktion findet an dieser Stelle eine Konzentration der Ausführungen auf die klassischen Personalfunktionen statt, da Ähnlichkeiten mit bereits erörterten Teildimensionen zu finden sind.

Bereits bei der Personalauswahl und -zuordnung im Rahmen von Bewerbungs- oder Personalgesprächen (z.B. bei internen Versetzungswünschen) ist der Leiter der Kundenbetreuung damit konfrontiert, sich aus den mündlich und schriftlich vermittelten Informationen und den gezeigten Verhaltensweisen abzuleiten, inwieweit die betreffende Person von ihren Qualifikationen und Einstellungen dem Unternehmen allgemein⁹⁶ und im speziellen dem Vertriebsbereich zuordenbar ist.⁹⁷ Da interne und externe Bewerber oftmals (z.B. bei attraktiven Stellenangeboten) zu gewissen "Beschönigungen" neigen, hat der Leiter der Kundenbetreuung durch seine soziale Wahrnehmungsfähigkeit die tatsächlichen Bedürfnisse des Bewerbers zu ermitteln, auch durch Deutung des nonverbalen Verhaltens.⁹⁸ Werden Fehlinterpretationen nicht aufgedeckt, kann dies insbesondere im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich zu schwerwiegenden Folgen führen (Unzufriedenheit, Abwanderung von Kunden aufgrund mangelnder oder fehlender Beratung und Betreuung, Imageeinbuße etc.).⁹⁹ Es wird deutlich, daß eine Abgrenzung zu den inhaltsbezogenen kognitiven Anforderungen nicht einzuhalten ist.

Für die Personalzuordnung¹⁰⁰ benötigt der Leiter der Kundenbetreuung detaillierte Informationen über Wünsche, Interessen und Fähigkeiten der unterstellten Mitarbeiter, aber auch Detailwissen über Kundenanforderungen.¹⁰¹ Äußern Kunden bspw. den Wunsch, nicht von ständig wechselndem Kontaktpersonal betreut zu werden (kognitive Dissonanzen können bewirkt werden)¹⁰², sondern über einen längeren Zeitraum eine verbindliche Kon-

⁹³ Durch eine geschickte Gesprächsführung und Fragetechnik wird der Leiter der Kundenbetreuung aufgefordert sein, zu ermitteln, wer die Konkurrenzanbieter sind, um ein gezieltes Vorgehen zu ermöglichen.

⁹⁴ Eine Ursache für eine ausgeprägte Beziehungsorientierung ist in dem zunehmenden Verdrängungswettbewerb zu sehen. Vgl. Schulz (1987), S. 232.

⁹⁵ Zum Aufbau einer sozialen Beziehung sind auch aktionale Qualifikationen erforderlich. Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten D.II.3.c) bis f), auch Holzheu (1993), S. 92.

⁹⁶ Vgl. Lingenfelder (1990), S. 34-35.

⁹⁷ Es handelt sich hierbei weniger eine Zuordnung, wie sie anhand der fachlichen Eignung zustande kommt. BRUHN/HENNIG fordern, daß bei der Auswahl von Mitarbeitern, die im direkten Kontakt mit Kunden arbeiten, die Beachtung sozialer Fähigkeiten zentral ist. Auf diese Weise können Beziehungsstörungen, insbesondere bezogen auf das Verhältnis zu Kunden vermieden werden. Vgl. auch Bruhn/Hennig (1993b), S. 328; Berthel (1992), S. 281;

⁹⁸ Lingenfelder (1990), S. 34.

⁹⁹ Vgl. Watzka (1989), S. 1074; Wegener (1982), S. 212.

¹⁰⁰ Vgl. Holzheu (1993), S. 91.

¹⁰¹ Personalzuordnung ist als Zuweisung von Bewerbern aber auch von bisherigen Mitarbeitern zu konkreten Arbeitsplätzen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich zu verstehen. Vgl. Drewes (1992), S. 944.

¹⁰² Vgl. Churchill/Ford/Walker (1985), S. 20; Schulz (1987), S. 233; Troll (1972), S. 288; Lingenfelder (1990), S. 35.

¹⁰² PETERS/WATERMAN betonen das unbedingte Einhalten von Versprechen gegenüber dem Kunden. "Versprechen" sind im Dienstleistungsbereich meist personenabhängig. Mit dem Wechsel des Kundenkontaktpersonals fühlt sich das Unternehmen gegebenenfalls nicht mehr verantwortlich für vereinbarte Aktionen. Dies kann kognitive Disso-

taktperson als Ansprechpartner zu haben (zwecks besserer Orientierung und Koordination)¹⁰³, wird der Leiter der Kundenbetreuung dies berücksichtigen müssen, um Konflikte auf Kunden- und Mitarbeiterseite abzufangen.¹⁰⁴

Die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter¹⁰⁵ besitzt besonders in Dienstleistungsunternehmen einen hohen Stellenwert,¹⁰⁶ da einerseits die Aktualität des fachspezifischen Wissens (auch Aufrechterhaltung von Qualitätsstandards) eine wesentliche Determinante für den Erfolg des Unternehmens darstellt.¹⁰⁷ Andererseits nimmt der soziale Bereich eine herausragende Rolle ein¹⁰⁸, so daß Mitarbeiter auch Trainingsformen wahrnehmen, die speziell die sozialen Umgangsformen schulen.¹⁰⁹ Die kontinuierliche Ermittlung der Anforderungen, die an die Vertriebsmitarbeiter im Innen- und Außendienst gestellt werden, sowie die Gegenüberstellung der individuellen Fähigkeiten und der Bereitschaft der Mitarbeiter stellen eine regelmäßig wahrzunehmende Aufgabe des Leiters der Kundenbetreuung dar, die dazu beiträgt, Beziehungsstörungen im Verhältnis zum Kunden zu vermeiden.¹¹⁰ Im Verhältnis zum Kunden treten Beziehungsstörungen oftmals als Folge einer mangelhaften Dienstleistung auf¹¹¹, die sich zumeist in Reklamationen äußern¹¹² und das Vertrauensverhältnis negativ beeinflussen (Emotionalisierung von Beschwerden).¹¹³ Die regelmäßig stattfindende Personalbeurteilung, speziell der Außendienstmitarbeiter (im Sinne einer tatsächengetreuen Wahrnehmung und Erfassung des sozialen Leistungsverhaltens), ermöglicht Leistungskontrollen¹¹⁴, über die der Leiter der Kundenbetreuung frühzeitig Einfluß auf die Zielerreichung seines Funktionsbereiches und auf die Qualitätssicherung zu nehmen vermag.¹¹⁵ Dadurch ergeben sich hohe beziehungsorientierte kognitive Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung, sich in die Empfindungen des Kunden, die mit einer Reklamation verbunden sind, hineinzuversetzen, und Verständnis für dessen Verärgerung zu zeigen.¹¹⁶ Auch die Ermittlung der Bereitschaft des Kunden,

nanzen beim Kunden bewirken. Vgl. Peters/Waterman (1982), S. 157-171. Eine optimale Abstimmung aller Zusage gegenüber Kunden kann durch ein Account-Management erreicht werden. Vgl. Ehrlinger (1979), S. 261-273. Durch ein Kundengruppen-Management kann die Verantwortung für einheitliche Behandlung von Kunden erreicht werden. Vgl. Albers/Eggert (1988), S. 15.

¹⁰³ Vgl. Glasi (1980), S. 138; Borkel (1987), S. 25.

¹⁰⁴ SCHULZ hebt auch die Festlegung eines Personalplans als Führungsaufgabe des Verkaufsleiters hervor. Vgl. Schulz (1987), S. 233.

¹⁰⁵ Der Begriff Qualifizierung und Personalentwicklung bezieht sich zum einen auf die Sicherung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter im Innen- und Außendienst (z.B. durch gezielte Schulungen), zum anderen aber auch auf die optimale Gestaltung des Eingliederungsprozesses von neuen Vertriebsmitarbeitern. Vgl. Hille (1989), S. 28; Lingenfelder (1990), S. 35; Schulz (1987), S. 233.

¹⁰⁶ Vgl. Lingenfelder (1990), S. 34; Churchill/Ford/Walker (1985), S. 20; Albers/Eggert (1988), S. 15; Drewes (1992), S. 944; Blaschke (1987), S. 142.

¹⁰⁷ Gerade bei beratungsintensiven Dienstleistungen ist es erforderlich, daß die Vertriebsmitarbeiter über ein größeres fachliches Wissen verfügen als bei standardisierten Produkten. Der Kunde legt explizit Wert auf eine fachkundige und umfassende Beratung. Vgl. Szallies (1981), S. 84; Borkel (1987), S. 24; Glaser/Stober (1994), S. 987.

¹⁰⁸ Vgl. Blaschke (1987), S. 143; Faix/Laier (1991), S. 43; Gerstung (1978), S. 94-95; Metz (1981), S. 130; Diller/Kusterer (1988), S. 212.

¹⁰⁹ Vgl. Blaschke (1987), S. 143; Faix/Laier (1991), S. 43.

¹¹⁰ Überschneidungen zu den aktionalen Qualifikationen der kommunikativen Kompetenz sind evident.

¹¹¹ Rein persönliche Aversionen seien an dieser Stelle bewußt außer acht gelassen, da sie nicht ausschließlich das Verhältnis zum Kunden betreffen. Vgl. bspw. Szallies (1981), S. 84; Metz (1985), S. 120.

¹¹² Auch die Abwanderung von Kunden ohne eine vorangegangene Beschwerde ist denkbar. Vgl. vertiefend Metz (1985).

¹¹³ Vgl. Drewes (1992), S. 947.

¹¹⁴ Vgl. Troll (1972), S. 290; Lingenfelder (1990), S. 27.

¹¹⁵ Vgl. Troll (1972), S. 290. Überschneidungen zu Senderqualitäten, speziell zum Appellaspekt, des Leiters der Kundenbetreuung sind evident.

¹¹⁶ Vgl. Metz (1985), S. 137; Leicher/Kierig (1993), S. 36; Albers/Eggert (1988), S. 5; Diller/Kusterer (1988), S. 214.

sich weiterhin in eine gemeinsame Problemlösung (aktive Konfliktbewältigung) zu integrieren, birgt hohe beziehungsorientierte kognitive Anforderungen.¹¹⁷

Interaktionspartner

Je größer die Führungsspanne ist und je heterogener die Gruppe der unterstellten Mitarbeiter zudem ist, umso ausgeprägter zeigen sich tendenziell die beziehungsorientierten kognitiven Anforderungen.¹¹⁸ Eine große Führungsspanne jedoch muß nicht notwendigerweise implizieren, daß die beziehungsrelevanten Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung hoch sind.¹¹⁹ Einen wesentlichen Einflußfaktor auf den Umfang der Führungsspanne stellt u.a. auch die individuelle Aufgabe der unterstellten Mitarbeiter dar, d.h. inwieweit die Aufgabe routinisierbar oder planbar ist etc. Geht allerdings eine hohe Führungsspanne einher mit einer heterogenen Zusammensetzung der Mitarbeiter, können die beziehungsorientierten kognitiven Anforderungen dadurch ansteigen.

Ausgestaltungsform der Kommunikationsbeziehungen

In Mitarbeitergesprächen und Gruppenbesprechungen werden hohe beziehungsorientierte kognitive Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung gestellt, um Störungen in der Beziehung zu seinen Mitarbeitern, die insbesondere über verdeckte sprachliche Äußerungen mitgeteilt werden, rechtzeitig zu identifizieren (z.B. Motivationsdefizite aufgrund mangelnder oder unangemessener Führung).¹²⁰ Störungen in der Beziehung zum Mitarbeiter können sich im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich direkt in Verhaltensweisen gegenüber dem Kunden äußern (uneinheitliches Auftreten des Leiters der Kundenbetreuung und seiner Mitarbeiter gegenüber Kunden).¹²¹ Verunsicherungen auf Kundenseite sind denkbare Folgen.

In Gesprächen und Telefonaten (auch mit Vertretern anderer Bereiche oder Kunden) wird der Leiter der Kundenbetreuung über die sprachliche Ausdrucksweise seines Interaktionspartners auf Beziehungsstörungen achten. Zudem hat der Leiter der Kundenbetreuung insgesamt differenziert wahrzunehmen, auf welche Ausgestaltungsform der Kommunikations- und Kooperationsbeziehung der Kunde positiv reagiert und wann er sich "bedrängt" fühlt.¹²²

¹¹⁷ Vgl. Baacke (1980), S. 159-161; Fittkau (1990), S. 303.

¹¹⁸ In Mitarbeiterbesprechungen treffen bei entsprechend heterogener Gruppenzusammensetzung eine Vielzahl unterschiedlicher Meinungen aufeinander, wie sie in einem Einzelgespräch effektiver aufzunehmen und zu steuern sind. Mit zunehmender Gruppengröße nimmt der Grad der Einigkeit in der Gruppe ab. Vgl. Feger (1972), S. 1630. Vgl. auch Müller/Nachreiner (1981), S. 283; Forster (1981), S. 158; Kruse (1972), S. 1559.

¹¹⁹ Zu weiteren Einflußfaktoren auf das Ausmaß der Führungsspanne vgl. Kieser/Kubicek (1983), S. 154-155 sowie die grundlegenden empirischen Studien von Woodward (1965), S. 32. Die daraus resultierenden Anforderungen sind jeweils zu modifizieren.

¹²⁰ Zur Motivierung der Vertriebsmitarbeiter vgl. Lingenfelder (1990), S. 35 und 40-45 sowie vertiefend die empirische Studie von HUELLEN zu Motivationsinstrumenten für Innen- und Außendienstmitarbeiter. Vgl. Huellen (1986).

¹²¹ Vgl. Brinkmann/Knoth/Krämer (1980), S. 155; Berthel (1992), S. 284; Borkel (1987), S. 25; Drewes (1992), S. 944. Die Führung der Verkaufsabteilung durch allgemeine Führungsanweisungen ist Aufgabe des Verkaufsleiters im Rahmen seiner wahrzunehmenden Personalaufgaben. Vgl. Troll (1972), S. 288.

¹²² Auch wenn dem persönlichen Gespräch im allgemeinen das Primat eingeräumt wird, so ist dennoch vorstellbar, daß Kunden den zunächst unverbindlichen schriftlichen Informationen eine größere Bedeutung zumessen. Zu der Identifizierung von Kundenwünschen vgl. Albers/Eggert (1988), S. 6-7; Diller/Kusterer (1988), S. 214.

c) Inhaltsorientierte aktionale Anforderungen

Aufgabenstruktur und Führungsspanne - Planungs- und Koordinationsfunktion

Eine effektive Koordination der Innen- und Außendienstmitarbeiter durch den Leiter der Kundenbetreuung ist durch die Verwendung zielgruppenadäquater Sprachsysteme zu realisieren, da auf diese Weise eine für den Empfänger der Information verständliche Vermittlung ermöglicht wird und die Wichtigkeit bestimmter Vertriebsaktivitäten in der für den Empfänger relevanten "Sprache" aufgezeigt wird.¹²³ Die inhaltsorientierten aktionalen Anforderungen, die an den Leiter der Kundenbetreuung gestellt werden, sind aufgrund der Schnittstellenfunktion und dem damit einhergehenden "Repertoire" an unterschiedlichen Sprachsystemen, welches er zu besitzen hat, als hoch einzustufen. Innen- und Außendienstmitarbeiter unterscheiden sich meist zudem relativ stark in ihrer Einstellung zum Gesamterfolg des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs, was wiederum die aktionalen kommunikativen Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung erhöht.¹²⁴ Dies hat zur Folge, daß der Bezug zu Umsatz, Kostendenken und, nicht zuletzt auch für den Kunden sichtbar, zu einer Qualitätsverbesserung der Leistungen des Funktionsbereichs oftmals verloren geht. Der Leiter der Kundenbetreuung muß inhaltlich die gemeinsame Zielorientierung des gesamten Vertriebsbereichs betonen.¹²⁵

Eine der Hauptaufgaben der Führungskräfte im allgemeinen und des Leiters der Kundenbetreuung im besonderen ist es, die Mitarbeiter über festgelegte Zielvorgaben zu informieren und im Einklang mit ggf. unternehmensweit getroffenen, vertriebsspezifischen Zentralvereinbarungen zu führen.¹²⁶ Da die Ziele des Management häufig recht abstrakt und umfassend formuliert sind, bedarf es der Verwendung einer "Sprache", welche die Vorgaben der Geschäftsführung in operationale, für den Innen- und Außendienst verständliche, handlungsorientierte Ziele übersetzt.¹²⁷ Über zielgruppenspezifische Informationen sind Mitarbeiter besser in der Lage zu erkennen, welchen Beitrag¹²⁸ sie persönlich oder als Gruppe zu leisten haben.

In diesem Zusammenhang ist das Feedback als spezielle Form der Information im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis¹²⁹ mit hohen inhaltsbezogenen aktionalen Anforderungen zu thematisieren.¹³⁰ Damit sich aus dem Geben von Feedback keine Konflikte ergeben, muß

¹²³ Vgl. Schulz (1987), S. 232. Dem Verkaufsleiter kommt die Funktion des Übersetzens und der Integration zu. Er hat die Interessen beider Seiten auszugleichen und zu harmonisieren. Vgl. Berthel/Langosch (1989), S. 321; Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 5 und 158; Preiser (1977), S. 134; Baacke (1980), S. 157; Dräger (1993), S. 34.

¹²⁴ Vgl. Schulz (1987), S. 232. Während Außendienstmitarbeiter schon über die üblicherweise praktizierte Kopplung der Entlohnung an finale Größen wesentlich stärker umsatzorientiert handeln, fehlt dies häufig bei Mitarbeitern im Innendienst, deren Aufgabenfeld sich im Regelfall auf Verwaltungstätigkeiten (z.B. Auftragsabwicklung) beschränkt. Eine Kopplung an finale Größen erfolgt bspw. über Provisionen und Erfolgsbeteiligungen. Zur leistungsorientierten Vergütung für den Verkaufsaussendienst vgl. Hartan/Preißler (1980), S. 16-72.

¹²⁵ Vgl. Schulz (1987), S. 232. SHERIF ET AL. sprechen von der Schaffung übergeordneter Ziele. Vgl. hierzu vertiefend Sherif et al. (1961).

¹²⁶ Vgl. Knebel/Schneider (1983), S. 86; Kuß/Kehr (1988), S. 613-614; Schulz (1987), S. 232; Fittkau (1990), S. 299-300. Vgl. Berthel/Langosch (1989), S. 321; Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 5 und 158; Preiser (1977), S. 134; Baacke (1980), S. 157; Dräger (1993), S. 34.

¹²⁷ Vgl. Schulz (1987), S. 232; Fittkau (1990), S. 300.

¹²⁸ Vgl. Knebel/Schneider (1983), S. 86.

¹²⁹ Eine Zuordnung zu der internen Betreuungs- und Beratungsfunktion ist ebenso möglich.

¹³⁰ LUMMA definiert Feedback als eine spezielle Form der Kommunikation, durch die bestimmten Personen, insbesondere den Mitarbeitern, verdeutlicht wird, wie sie auf die Feedback gebende Person, z.B. den Vorgesetzten, wirken

der Leiter der Kundenbetreuung versuchen, seine Aussagen inhaltlich präzise zu formulieren, z.B. durch die konkrete Bezugnahme auf in der Vergangenheit vermehrt vorgefallene kritische Gegebenheiten im Innen- oder Außendienst (Vermeidung von Bewertungen zugunsten inhaltlich präziser Beschreibungen)¹³¹. Durch Feedback vermittelt der Leiter der Kundenbetreuung auch die vom Unternehmen gewünschte Qualitätsmentalität (speziell in der angedachten Außenwirkung).¹³²

Die Weitergabe von Informationen im Sinne einer regelmäßigen Berichterstattung durch den Leiter der Kundenbetreuung erstreckt sich außerdem auf die oberen Führungskräfte bzw. die nächst höhere Führungsebene.¹³³ Gerade für die Information höherer Hierarchiestufen muß sich der Leiter der Kundenbetreuung inhaltlich von der einseitigen Orientierung an seinen Bereichszielen lösen¹³⁴, welche ein mögliches Konfliktpotential in der Beziehung zum Vorgesetzten darstellt, und den Bezug zu gesamtunternehmensbezogenen Zielen knüpfen.¹³⁵ Zudem hat der Leiter der Kundenbetreuung als Repräsentant und Sprachorgan seines Funktionsbereichs¹³⁶ für eine sinngemäße Übermittlung vertriebspezifischer Probleme seiner Mitarbeiter (speziell der Außendienstmitarbeiter) zu sorgen und diese bei Planungsprozessen, sowohl mit dem Marketingleiter als auch mit seinem Vorgesetzten zu thematisieren. Hohe inhaltsbezogene aktionale Anforderungen sind die Folge. Das Vertrauen der Mitarbeiter gegenüber dem Leiter der Kundenbetreuung kann steigen, wenn sie erkennen, daß sich der Leiter der Kundenbetreuung für ihre vertriebslichen Belange einsetzt.¹³⁷ Auf diese Weise ist es möglich, daß die Eigenleistung oder -initiative seiner Mitarbeiter Würdigung durch höhere Stellen findet. Dadurch erfolgt eine Antizipation denkbarer interpersonaler Konflikte¹³⁸, welche die Beziehung des Leiters der Kundenbetreuung zu seinen unterstellten Mitarbeitern belasten können, sowie eine Motivierung der Mitarbeiter.¹³⁹ An dieser Stelle ist zu betonen, daß Überschneidungen zu den beziehungsorientierten aktionalen Anforderungen nicht vermeidbar sind.

und wie deren Absichten, Ziele etc. aus der Sicht der Feedback gebenden Person gesehen werden. Vgl. Lumma (1988), S. 106; Schulz von Thun (1977), S. 97; Drewes (1992), S. 944.

¹³¹ Vgl. Lumma (1988), S. 107.

¹³² Vgl. Drewes (1992), S. 945; Bruhn/Hennig (1993b), S. 325; Borkel (1987), S. 25.

¹³³ Vgl. Troll (1972), S. 290. Die Berichterstattung umfaßt u.a. ein zeitraumbezogenes Reporting der aktuell realisierten Umsatz- und Kontaktzahlen etc., eine meist mit Wahrscheinlichkeiten bewertete Jahres- oder Monatsvorschau an Umsatzgrößen, potentiellen Neukunden, eine Darstellung der Betreuungsaktivitäten und Ergebnisse der Zusammenarbeit mit diversen anderen Funktionsbereichen (z.B. Marketing). Die Erläuterung von Problemfällen und die Erörterung vertriebsrelevanter Entwicklungen, welche Impulse für neue Unternehmensstrategien geben können, fügt sich nach Bedarf an. Neben der Erläuterung von Verbesserungsvorschlägen, Gegenmaßnahmen etc. wird der Leiter der Kundenbetreuung die Gelegenheit der Berichterstattung auch dafür nutzen, neue Ideen z.B. bezüglich des Kundenmanagement, der Marketing- und Vertriebskonzeption etc. seinem Vorgesetzten vorzustellen. Nach *WELGE* muß die Führungskraft auch Innovationen bewirken können, um den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens auch in Zukunft zu sichern. Vgl. Welge (1992), S. 943-944.

¹³⁴ Zu den Zielen von Vertriebsleitern vgl. Lingenfelder (1990), S. 28-30.

¹³⁵ Vgl. Sherif et al. (1961); Wunderer (1990); Kieser (1983), S. 443. Obwohl sich *KIESER* auf Abteilungsziele und Konflikte zwischen Abteilungen bezieht, sind auch gewisse Schlußfolgerungen für die vorliegende Thematik zu ziehen. Insbesondere das schichtspezifische Übersetzen ist in diesem Zusammenhang bedeutungsvoll. Vgl. Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 5 und 158.

¹³⁶ Vgl. Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 165. *BRINKMANN/KNOTH/KRÄMER* beziehen sich nur auf die Vertretung des Funktionsbereichs und des Unternehmens nach außen. Jedoch repräsentiert der Leiter der Kundenbetreuung seinen Funktionsbereich auch im unternehmensinternen Bereich. Vgl. Höher (1993), S. 5 und 6.

¹³⁷ Vgl. Höher (1993), S. 5-6; Butler (1991), S. 643-663; O'Reilly (1977), S. 632-635; Bierhoff/Müller (1993), S. 42-51. An dieser Stelle sei auf Überschneidungen mit beziehungsorientierten Senderqualitäten hingewiesen.

¹³⁸ Es handelt sich hierbei auch um kognitive Qualifikationen, die benötigt werden.

¹³⁹ Vgl. Drewes (1992), S. 941. *DREWES* bezieht sich in seinen Ausführungen auf Unternehmen des Bankensektors.

Bei abteilungsübergreifenden Abstimmungen zwischen dem Vertriebs- und Marketingbereich¹⁴⁰ treten semantische Kommunikationsstörungen durch die Verwendung unterschiedlicher Sprachsysteme tendenziell weniger häufig auf, da der Marketing- und der Vertriebsbereich in der Praxis einander recht ähnliche Aufgabenfelder¹⁴¹ darstellen.¹⁴² Jedoch ist anzumerken, daß auch in diesen Bereichen eine unterschiedliche Umsatz- und Kostenorientierung vorherrschen kann¹⁴³, wodurch eine unterschiedliche Gewichtung der Vertriebsziele hervorgerufen werden kann, und die inhaltsbezogenen aktionalen Anforderungen betont werden. Der Leiter der Kundenbetreuung wird daher bei Abstimmungsprozessen mit dem Marketingleiter insbesondere inhaltlich auf ihn einwirken, daß die Ziele seines Funktionsbereichs in künftige Strategien einbezogen werden.¹⁴⁴ Eine treffende, inhaltlich überzeugende Darstellung vertriebspolitisch relevanter Rahmenbedingungen kann entscheidend dazu beitragen, das Verständnis hinsichtlich vertriebspezifischer Probleme und Ansichten zu fördern.¹⁴⁵

Aufgabenstruktur und Führungsspanne - Betreuungs- und Beratungsfunktion

Bei der direkten Betreuungs- und Beratungsfunktion wird insbesondere die Kommunikation mit externen Interaktionspartnern betont, speziell mit Kunden und Kooperationsunternehmen¹⁴⁶ (Unternehmensberatungen, Vertriebsgesellschaften, branchenfremde Unternehmen, Messen, Ausstellungen etc.)¹⁴⁷. Neben funktionsbereichs- oder hierarchiespezifischen Unterschieden in der Kommunikation treffen bei dieser Form der Kooperation häufig vollkommen verschiedene Unternehmensphilosophien und -kulturen aufeinander, welche die sozial-kommunikativen Anforderungen nochmals erhöhen.¹⁴⁸ Die eindeutige Vermittlung der Unternehmensphilosophie des Dienstleistungsunternehmens tritt hinzu zwecks Kundenbindung.¹⁴⁹

In der Phase der Kontaktaufnahme und während der Informations- und Beratungsphase hat der Leiter der Kundenbetreuung auf die Genauigkeit und Verständlichkeit der von ihm übermittelten Informationen Wert zu legen und semantische Störungen, welche durch die

¹⁴⁰ Vgl. Lingenfelder (1990), S. 30.

¹⁴¹ Bei völlig unähnlichen Funktionsbereichen, bspw. Vertrieb und Rechnungswesen, ist dies eher der Fall. Vgl. Kieser (1983), S. 443; Kieser (1991), S. 162.

¹⁴² In theoretischen Ausführungen allerdings wird insbesondere das strategische Marketing als eine Führungskonzeption betrachtet, welche deutlich über das Verständnis des Vertriebs und Verkaufs hinausgeht. Zum Grundkonzept des strategischen Marketing vgl. Raffee (1985), S. 5.

¹⁴³ Zu den Folgen nicht leistungsorientierter Vergütung im Außendienst vgl. Hartan/Pleißler (1980), S. 9-10. Während die Umsatzentwicklung für den Vertriebsbereich direkte Auswirkungen auf die Zusammensetzung und Höhe seiner Vergütung hat, ist bislang eine Kopplung des Entgelts mit dem durch Marketingaktivitäten initiierten Umsatz in der Praxis kaum realisiert worden. Die Hauptursache für diese Handhabung ist in einer problembehafteten Zurechnung von Umsatzerfolgen zu Marketingmaßnahmen zu sehen. Im Bereich der Werbung allerdings erfolgt durchaus eine Überprüfung des Werbeerfolgs. Jedoch findet dies häufiger Anwendung bei Konsumgüterherstellern. Zu Werbetests vgl. vertiefend Rehorn (1988) sowie zur Werbewirkungskontrolle u.a. Kroeber-Riel/Meyer-Hentschel (1972).

¹⁴⁴ Dies ist besonders relevant bei einer niedrigeren hierarchischen Einstufung des Vertriebs- im Gegensatz zum Marketingbereich.

¹⁴⁵ Weitere Einflüsse auf Konflikte zwischen Abteilungen sind u.a. empfundene Unterschiede in den Zielen, Werten und Einstellungen. Vgl. Kieser (1991), S. 163.

¹⁴⁶ Ziel derartiger Kooperationen ist die Förderung des eigenen Produkts durch Produktkombinationen, z.B. im Rahmen von Allfinanz-Strategien. Vgl. hierzu bspw. Peiner (1989), S. 69.

¹⁴⁷ Vgl. Troll (1972), S. 290.

¹⁴⁸ Vgl. Steinmann/Schreyögg (1993), S. 585.

¹⁴⁹ Die Vermittlung der Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur kann Entscheidungen und Problemlösungsprozesse positiv beeinflussen, soweit sich die vermittelte Kultur mit den Erwartungen der Kommunikationspartner deckt. Vgl. Steinmann/Schreyögg (1993), S. 598.

Verwendung unterschiedlicher Sprachsysteme¹⁵⁰ möglich sind, zu vermeiden. Die Angemessenheit und Erwünschtheit einer "Fachsprache" ist hinsichtlich des Personenkreises zu prüfen.¹⁵¹ Im Rahmen des Beratungsgesprächs erfolgt eine Erörterung derjenigen Dienstleistungen, auf die sich bereits in Vorgesprächen geeinigt worden ist. Für die Darstellung der angebotenen Dienstleistungen kommt es in besonderen Maße auf die Übersichtlichkeit, Prägnanz und Verständlichkeit der Präsentation und Darstellung an.¹⁵² Die von dem Leiter der Kundenbetreuung geäußerten Versprechen bezüglich der Qualität der Dienstleistungen müssen realistischen Gegebenheiten entsprechen und inhaltlich korrekt sein (zeitliche Verfügbarkeit, Realisierbarkeit etc.), da beim Kunden Erwartungen geweckt werden¹⁵³, zu deren Erfüllung das Dienstleistungsunternehmen unter Bezugnahme auf den Leiter der Kundenbetreuung rechtlich verpflichtet wird (basierend auf der vertraglichen Ausgestaltung). Da das mit dem Kauf von Dienstleistungen wahrgenommene Qualitätsrisiko aufgrund der Intangibilität durchaus hoch ist, kommt der persönlichen Kommunikation allgemein und den inhaltsbezogenen Senderqualitäten im besonderen bei der Erwartungsbildung eine herausragende Bedeutung zu.¹⁵⁴ Die inhaltsbezogenen aktionalen Anforderungen sind daher insgesamt als hoch einzustufen. Der Leiter der Kundenbetreuung ist zudem fortwährend dazu angehalten, zu entscheiden¹⁵⁵, welche der möglicherweise an ihn herangetragenen Fragen sich zurückstellen lassen, ohne kommunikative Störungen beim Kunden auszulösen, und welche der Fragen unmittelbar beantwortet werden müssen, um den Inhalt seiner Informationen noch genauer zu erfassen.¹⁵⁶

In der Evaluationsphase kann eine sachliche und inhaltlich präzise Erörterung derjenigen Aspekte, mit denen sich das angebotene Produkt von der Konkurrenz abhebt, den Bewertungsprozeß positiv beeinflussen.¹⁵⁷ In der Praxis tragen u.a. die Vermittlung von Referenzkunden oder die Weitergabe sog. "experience qualities"¹⁵⁸ entscheidend zur Reduzierung primär inhaltlicher Unsicherheiten bezüglich der Leistungsqualität bei (insbesondere bei potentiellen Kunden).¹⁵⁹ Berichte von Referenzkunden verfestigen zudem das Vertrauensverhältnis und dämpfen mögliche Konflikte ein.¹⁶⁰ Somit ist es als eine inhaltsbezogene aktionale Anforderung an den Leiter der Kundenbetreuung zu betrachten, daß er zu entscheiden hat, wann es für den Fortgang des Beratungsprozesses sinnvoll ist, auf Referenzen zu verweisen.

¹⁵⁰ Es kann in gewisser Weise vorausgesetzt werden, daß die Interaktionspartner eine vergleichbare Position innehaben und auch der Funktionsbereich Ähnlichkeiten aufweist, die durch die Geschäftsbeziehung bedingt sind.

¹⁵¹ Überschneidungen zu kognitiven Qualifikationen sind nicht zu vermeiden. Vgl. Wever (1993), S. 122 und 130.

¹⁵² Dies wird in besonderem Maße bedingt durch die Immaterialität und Komplexität der Dienstleistung. Vgl. zudem Fittkau (1990), S. 301; Berthel/Langosch (1989), S. 321; Metz (1985), S. 78.

¹⁵³ Vgl. Leicher/Kierig (1993), S. 30 und 35; Drewes (1992), S. 943; Peters/Waterman (1982), S. 170; Hilke (1989), S. 75; Scheuch (1982), S. 109.

¹⁵⁴ CORSTEN spricht von "personal selling". Vgl. hierzu Corsten (1990), S. 189.

¹⁵⁵ WELGE spricht von der "Entscheidungsrolle", die eine Führungskraft innezuhaben hat und durch die Reaktionen auf Störungen ad hoc möglich sind. Vgl. Welge (1992), S. 944. Mit der Entscheidungsrolle sind im Vorfeld einer Entscheidung auch kognitive Anforderungen verbunden. Vgl. auch Berthel (1992), S. 282.

¹⁵⁶ HILKE nennt als eine wesentliche Anforderung an die dienstleistende Person die Flexibilität, ad-hoc auf Eigenarten und Wünsche des Nachfragers zu reagieren. Vgl. Hilke (1989), S. 28.

¹⁵⁷ Zur Bedeutung der Konkurrentenanalyse vgl. Steinmann/Schreyögg (1993), S. 182-185. Vgl. auch Dräger (1993), S. 34.

¹⁵⁸ Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 234. Vgl. auch die Studie von Butler (1991), S. 643-663 sowie Corsten (1990), S. 189.

¹⁵⁹ Bei bestehenden Kunden sind Referenzen ebenso angebracht, wenn die Dienstleistungspalette sehr umfangreich ist.

¹⁶⁰ Vgl. Albers/Eggert (1988), S. 6; Sinetar (1988), S. 73-79; Mishra/Morrissey (1990), S. 443-485; Taylor (1990), S. 33-36.

Wie bereits bei den Ausführungen zur Planungs- und Koordinationsfunktion festgestellt worden ist, muß der Leiter der Kundenbetreuung auch bei Kundenberatungsgesprächen, die zeitlich sehr knapp bemessen sind, in kurzer Zeit diejenigen Informationen vermitteln, die von Kunden- bzw. Mitarbeiterseite gewünscht sind.¹⁶¹ Dadurch sind die inhaltsbezogenen aktionalen Anforderungen als recht hoch im Vergleich zu einer "normalen" Zeitbemessung einzustufen. Ist die Zeitdauer des Kontakts großzügig bemessen, hat er dagegen die Möglichkeit, mehr Zeit für die Beantwortung von Rückfragen, die Erörterung von Unklarheiten etc.¹⁶² zu verwenden, um zu überzeugen und um das Vertrauensverhältnis zu stärken.¹⁶³

Bei der indirekten Kundenbetreuung kommt dem Leiter der Kundenbetreuung u.a. die Funktion der gezielten Weiterleitung von Kundenbeschwerden und Reklamationen¹⁶⁴ zu.¹⁶⁵ Die daraus resultierenden inhaltsbezogenen aktionalen Anforderungen¹⁶⁶ beziehen sich auf die gewissenhafte Behandlung von Reklamationen (Prüfung des Sachverhalts und systematische Ermittlung der Ursachen)¹⁶⁷, sowie auf die zügige und zielgerechte (d.h. auch inhaltlich präzise) Weiterleitung an die verantwortlichen Stellen, um eine an Kundenwünschen orientierte Problemlösung zu erreichen.¹⁶⁸ Als Konsequenz hiervon sind Mitarbeiter, soweit notwendig oder vom Kunden erwünscht, neu zu instruieren¹⁶⁹ oder bei gravierenden, in der Person des Mitarbeiters liegenden Ursachen sogar durch andere zu ersetzen (Problem der Personalzuordnung). Eine mangelnde inhaltliche Präzisierung und Weiterleitung der Kundeninteressen kann zu einer Abwanderung von Kunden führen.¹⁷⁰

Interaktionspartner

Die hierarchische Einordnung der Kommunikations- und Kooperationspartner gibt erste Hinweise auf deren Entscheidungsbefugnisse, Zielsetzungen, Einstellungen etc., auf welche der Leiter der Kundenbetreuung insbesondere auch inhaltlich Bezug zu nehmen hat.¹⁷¹

¹⁶¹ Insbesondere bei Kundengesprächen wird sich der Leiter der Kundenbetreuung an den "zeitlichen Wünschen" der Kunden ausrichten, da diese in einer fordernden Position sind.

¹⁶² Vgl. Fittkau (1990), S. 303.

¹⁶³ Der Leiter der Kundenbetreuung hat nach einem erfolgreichen Beratungsgespräch dafür Sorge zu tragen, daß die Innen- und Außendienstmitarbeiter, die mit der zu erbringenden Qualität der Dienstleistung beauftragt werden, bezüglich der Kundenwünsche inhaltlich präzise instruiert werden (kundengerechte Bearbeitung des Beratungsfalles). Vgl. Drewes (1992), S. 944. Zu der angesprochenen Qualitätssteuerung zählen nach DREWES u.a. bedarfsgerechte Beraterinformation, Schulung, Training, Lob, Kritik etc. Vgl. auch Albers/Eggert (1988), S. 6. Das positive Image, welches der Leiter der Kundenbetreuung dem Kunden vermittelt hat, ist durch die ihm unterstellten Mitarbeiter aufrecht zu erhalten, da die Erwartungshaltung für die weiteren Schritte entsprechend hoch sein wird. Nach DILLER ist eine Erhöhung der Beratungsqualität durch Schulungen anzuraten. Vgl. Diller (1987), S. 91.

¹⁶⁴ Beschwerden sind als Chancen zu sehen, konkrete Verbesserungsvorschläge von Kundenseite aufzunehmen. Vgl. Albers/Eggert (1988), S. 6-7; Peters/Waterman (1982), S. 83.

¹⁶⁵ Vgl. Leicher/Kierig (1993), S. 16 und vertiefend Riemer (1986); Graf (1990), S. 33-34. Durch die persönliche Einschaltung der oberen Führungsebene wird Reklamationen eine größere Bedeutung zugemessen, die besonders im Dienstleistungsgewerbe bezüglich der erforderlichen Service- und Kundenorientierung gerechtfertigt erscheint. Vgl. Drewes (1992), S. 947.

¹⁶⁶ Zusätzlich zu den Senderqualitäten sind ebenso Empfängerqualitäten relevant, so daß keine exakte Trennung möglich ist.

¹⁶⁷ Vgl. Albers/Eggert (1988), S. 7; Leicher/Kierig (1993), S. 14; Drewes (1992), S. 944.

¹⁶⁸ Vgl. Albers/Eggert (1988), S. 6.

¹⁶⁹ Ggf. findet eine neue Kundenzuordnung statt. Vgl. Troll (1972), S. 290.

¹⁷⁰ Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 234. Lerneffekte, die sich aus bestehenden Geschäftsbeziehungen ergeben, werden nicht zu einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität und zu einer stärkeren Berücksichtigung der Kundenwünsche genutzt. Vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 212; Leicher/Kierig (1993), S. 14; Faix/Laier (1991), S. 44.

¹⁷¹ BRUHN/HENNIG stellen fest, daß divergierende Einstellungen in verschiedenen Ebenen eines Unternehmens zu finden sind. Vgl. Bruhn/Hennig (1993b), S. 324.

Bei Personen, die der gleichen Hierarchiestufe wie er selbst angehören, kann der Leiter der Kundenbetreuung durchaus voraussetzen, daß Sprachsysteme und unternehmerische Orientierungen, die mit der hierarchischen Ebene in Verbindung gebracht werden, auf beiden Seiten annähernd vorhanden sind (z.B. ein bestimmtes Vokabular, strategische Ausrichtungen etc.). Dennoch bedarf es bei Abteilungen oder Funktionsbereichen einer anderen Fachrichtung des fachspezifischen Übersetzens, um eine inhaltlich präzise Informationsübermittlung zu gewährleisten¹⁷², wodurch die Anforderungen steigen.

Für Interaktionspartner, die nicht der Hierarchiestufe des Leiters der Kundenbetreuung angehören, ihm demnach über- bzw. unterstellt sind, ist ein schichtspezifisches Transferieren aufgrund unterschiedlicher Sprachsysteme notwendig.¹⁷³ Während im Innenverhältnis von einer gemeinsamen branchen- und unternehmensbezogenen Sprache auszugehen ist, tritt im Außenverhältnis noch das Problem des Fachjargons und der Vermittlung unternehmensspezifischer Werte hinzu.¹⁷⁴ Dieser Fall stellt die vergleichsweise größten inhaltsbezogenen aktionalen Anforderungen dar.

Die Ausprägung der inhaltsbezogenen Senderqualitäten läßt sich auch anhand der Erfahrungen, welche die Interaktionspartner mit dem betreffenden Unternehmen gemacht haben, konkretisieren. Bei potentiellen Kunden und Neukunden¹⁷⁵ muß der Leiter der Kundenbetreuung wiederum neben dienstleistungspezifischen Details auch grundsätzliche Informationen, u.a. über das Unternehmen, die Unternehmensphilosophie, die eigene Person, seine Mitarbeiter etc. in Gespräche einfließen lassen. Falsche oder beschönigte Informationen können Unglaubwürdigkeit und den Abbruch der (sich anbahnenden) Geschäftsbeziehungen hervorrufen.¹⁷⁶

Analogien dieser Problematik sind im internen Bereich zu finden. Sind die Mitarbeiter im Innen- und Außendienst schon länger mit der Dienstleistung und den Unternehmensspezifika (u.a. auch Qualitätsverständnis) vertraut, wird der Leiter der Kundenbetreuung fach- und unternehmensspezifisch von derselben kommunikativen Basis ausgehen.¹⁷⁷ Das Problem des schicht- bzw. hierarchiespezifischen und des personenbezogenen Übersetzens bleibt jedoch bestehen. Haben die dem Leiter der Kundenbetreuung zugeordneten Mitarbeiter bislang noch nie in der Praxis (z.B. Hochschulabsolventen) oder in anderen Unternehmen (gleiche oder andere Branche) gearbeitet, tritt die Vermittlung dienstleistungs- und unternehmensbezogener Details der vertrieblichen Aktivitäten hinzu.¹⁷⁸ Die inhaltsbezogenen aktionalen Anforderungen, die an den Leiter der Kundenbetreuung herangetragen werden, sind als hoch anzusehen.

¹⁷² Vgl. Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 5 und 158. Vgl. Berthel/Langosch (1989), S. 321; Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 5 und 158; Preiser (1977), S. 134; Baacke (1980), S. 157; Dräger (1993), S. 34.

¹⁷³ Zu dem Begriff des hierarchischen Kommunikationskonzepts vgl. Blaschke (1987), S. 150.

¹⁷⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg (1993), S. 585; Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 5 und 158.

¹⁷⁵ Neben Neukunden sind im Außenverhältnis außerdem potentielle Kunden (sog. "prospects") und Altkunden (bestehende Kunden) unterscheidbar. Zur Kennzeichnung von Kunden anhand eines Kundenportfolios vgl. außerdem Dubinski/Ingram (1984), S. 33-41.

¹⁷⁶ Vgl. Bruhn (1982), S. 2 (mangelnde Übereinstimmung zwischen subjektiven Erwartungen und tatsächlich erlebter Motivbefriedigung).

¹⁷⁷ Eine Identifizierung mit den Grundwerten des Unternehmens ist zwar nicht generell vorauszusetzen, dennoch ist grundsätzlich zu unterstellen, daß diese den Mitarbeitern bekannt sind.

¹⁷⁸ Dies bezieht sich primär auf die Problematik der Vermittlung einer Unternehmensphilosophie oder spezieller Unternehmenswerte bzw. -leitlinien. Vgl. Steinmann/Schreyögg (1993), S. 585.

Ausgestaltungsform der Kommunikation

Speziell bei Meetings, Besprechungen, Diskussionsrunden, Konferenzen, Sitzungen etc.¹⁷⁹ können Mitarbeiter aus dem Vertriebs- und anderen Funktionsbereichen mit unterschiedlichen individuellen Merkmalen anwesend sein¹⁸⁰, so daß der Leiter der Kundenbetreuung eine für alle Mitarbeiter verständliche Sprache verwenden und über bspw. Rückfragen oder Stellungnahmen gewährleisten muß¹⁸¹, daß seine Mitteilungen verstanden wurden.¹⁸² Die inhaltsbezogenen aktionalen Anforderungen, die an den Leiter der Kundenbetreuung gestellt werden, sind als hoch einzustufen. Da die menschliche Aufnahmefähigkeit¹⁸³ speziell für neue Inhalte begrenzt ist, sind Informationen richtig zu dosieren, d.h. sie sollten an dem Informationsbedarf¹⁸⁴ und der Aufnahmekapazität der Empfänger orientiert sein, um eine Überforderung der Mitarbeiter zu vermeiden.¹⁸⁵ Sinnvoll bei Ausführungen vor einem größeren Publikum ist auch, die sprachlichen Erläuterungen inhaltlich durch schriftliches Material (graphische Darstellung, Tabellen etc.) zu untermauern.¹⁸⁶ Die Anwendung eines Mixed-Media-Ansatzes¹⁸⁷ kann dazu beitragen, bereits mündlich dargelegte Informationen eindringlicher zu illustrieren (z.B. Nutzung des PCs bei Präsentationen von Software-Anbietern) und Mißverständnisse, Hörfehler, Folgen von Unaufmerksamkeit etc. (als potentielle Ursachen für Konflikte) zu reduzieren¹⁸⁸, wodurch die Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung steigen.

In Telefonaten wird der Leiter der Kundenbetreuung verstärkt dem Inhalt der von ihm zu übermittelnden Nachricht sowie der sprachlichen Ausdrucksweise¹⁸⁹ (Tonfall, Betonung etc.) zur Unterstützung des Inhalts Bedeutung zumessen, da der Einsatz von Mimik, Gestik nicht möglich ist.¹⁹⁰

Formen schriftlicher Kommunikation, wie z.B. die Angebots- und Kaufvertragsausgestaltung, betreffen einerseits in besonders wichtigen und heiklen Fällen, andererseits in indirekter Form Aufgaben des Leiters der Kundenbetreuung.¹⁹¹ Kundengerechte Lösungen (z.B. Angebotsgestaltung) sind schlüssig und für den Kunden inhaltlich nachvollziehbar zu dokumentieren.¹⁹² Obwohl die Anforderungen, die sich aus diesen Kontextfaktoren ergeben, als nicht unbeträchtlich anzusehen sind, resultieren deutlich höhere Anforderungen aus der mündlichen Kommunikation, welche weniger plan- und steuerbar ist, sondern eher

¹⁷⁹ Vgl. Humm (1978), S. 187; Volk (1989), S. 84.

¹⁸⁰ Vgl. hierzu Kieser (1983), S. 443-446; Kieser (1991), S. 161-162.

¹⁸¹ Überschneidungen zu den kognitiven Qualifikationen sind evident. Je oberflächlicher die Information verarbeitet wird, desto häufiger ist eine Wiederholung notwendig. Vgl. Unger (1994), S. 77.

¹⁸² Vgl. Neuberger (1980a), S. 64.

¹⁸³ Zur Aufnahmefähigkeit der informierten Personen vgl. Gaugler (1967), S. 18-21.

¹⁸⁴ Zu einer differenzierten Darstellung des Informationsbedarfs der Mitarbeiter vgl. Gaugler (1995), Sp. 1179.

¹⁸⁵ Bei Vorträgen und Verkaufspräsentationen im internen aber auch speziell externen Bereich hat der Leiter der Kundenbetreuung Schwerpunkte zu setzen, um Einzelaspekte genügend differenziert darzustellen. Interessen der Kommunikationspartner kristallisieren sich häufig erst im Laufe eines Vortrags heraus. Vgl. Neuberger (1980a), S. 95.

¹⁸⁶ Dies trifft speziell bei Vorträgen und Präsentationen im externen Bereich zu. Dennoch sollte vermieden werden, die Kommunikationspartner mit umfangreichem Zahlenmaterial und komplizierten Darstellungen zu überfordern. Auch bei schriftlichem Informationsmaterial ist ein großer Wert auf Verständlichkeit und Prägnanz zu legen.

¹⁸⁷ Vgl. Neuberger (1980a), S. 96; Graumann (1972), S. 1182.

¹⁸⁸ Vgl. Neuberger (1980a), S. 97.

¹⁸⁹ Vgl. Fährmann (1982), S. 139.

¹⁹⁰ Überschneidungen zu der Selbstoffenbarungsdimension der kommunikativen Senderqualifikationen sind zu betonen.

¹⁹¹ Vgl. Troll (1972), S. 288-292.

¹⁹² Zudem hat schriftliches Material einen starken Einfluß auf das Unternehmensimage, da es im Vergleich zu persönlichen Gesprächen, Telefonaten etc. "weiterreichbar" ist.

situativ bedingt ist. Bei schriftlicher Kommunikation dagegen sind Abstimmungen und ein weiteres Einholen von Rat möglich.

d) Beziehungsorientierte aktionale Anforderungen

Aufgabenstruktur und Führungsspanne - Planungs- und Koordinationsfunktion

Auf der Beziehungsebene der Kommunikationsfähigkeit hat der Leiter der Kundenbetreuung seinen Interaktionspartnern ein Angebot zur Kooperation zu machen, welches wenig Aversionen und Konflikte¹⁹³ aktiviert.¹⁹⁴

Ein dienstleistungsspezifisches Problem, welches gravierende Konsequenzen für die beziehungsorientierten aktionalen Anforderungen beinhaltet, wird durch die unzureichende Konkretisierbarkeit, Individualität und Komplexität der Dienstleistungen aufgeworfen, da Dienstleistungen nur in Form eines "Dienstleistungsversprechens"¹⁹⁵ vermittelbar sind.¹⁹⁶ Es sind insbesondere individuelle Schwankungen der Dienstleistungserstellung, bedingt durch die mit der Dienstleistungserstellung beauftragten Mitarbeiter im Innen- und Außendienst, bei vertriebsrelevanten Koordinationsentscheidungen zu berücksichtigen.¹⁹⁷ Der Leiter der Kundenbetreuung hat auf inter- und intraindividuelle Schwankungen¹⁹⁸ seiner Mitarbeiter rechtzeitig zu reagieren, um gegenüber Kunden, aber auch gegenüber dem internen Bereich (Kollegen, Vorgesetzte, Geschäftsführung) die Qualität der vereinbarten Beratungsleistung aufrechtzuerhalten. Die beziehungsorientierten aktionalen Anforderungen sind als hoch einzustufen. Seinen unterstellten Mitarbeitern muß der Leiter der Kundenbetreuung die Vorstellungen und Wünsche einer qualitätsorientierten Kundenbetreuung auch eigenständig vorleben. Das von ihm gezeigte verbale und nonverbale Verhalten¹⁹⁹ ist mit seiner Vorbild-²⁰⁰ und Beratungsfunktion²⁰¹ als Vorgesetzter zu vereinbaren. Der Leiter der Kundenbetreuung versucht auf diese Weise, die Motivation und den Lei-

¹⁹³ Dennoch kann auch die bewußte Konfliktstimulierung die Grundlage für eine wirkliche Problemlösung sein, da auf diese Weise latent vorhandene Konflikte, welche das Verhältnis zu anderen Interaktionspartnern ggf. bereits beeinträchtigt haben, bewußt gemacht und offengelegt werden. Zur bewußten Konfliktstimulierung und -eskalation vgl. Glasl (1980), S. 191-225.

¹⁹⁴ Er benötigt zunächst die Fähigkeit zur Klärung von Machtverhältnissen, die sowohl kognitive als auch aktionale Komponenten beinhaltet. Vgl. Berthel/Langosch (1989), S. 321 und 324; Riemer (1986), S. 121; Corsten (1990), S. 189; Lattmann (1975b), S. 253. Zu einem Verhandlungsstil, welcher die gegenseitige Kooperationsbereitschaft bei der Parteien sicherstellt vgl. Bauer (1992), S. 1204.

¹⁹⁵ Vgl. Berekoven (1983), S. 21.

¹⁹⁶ Wie bereits zuvor erläutert worden ist, kann die Individualität von Dienstleistungen, d.h. die Berücksichtigung spezifischer Kundenvünsche, eine Umverteilung der Aufgaben und der betreffenden Mitarbeiter zur Folge haben. Zu denken ist hierbei bspw. an das Individualversicherungsgeschäft mit fallweiser Ausgestaltung bei gewerblichen Kunden. Vgl. hierzu Farny (1992), Sp. 2575. Ebenso ist das Individualgeschäft im Bankenbereich zu berücksichtigen, z.B. bei einer Unternehmensfinanzierung. Vgl. hierzu Drewes (1992), S. 942, 944 und 952. *DREWES* spricht von zielgruppenorientierter Zuordnung von Beratern im Sinne einer Qualitätssteuerung. Vgl. Corsten (1986), S. 29. Vgl. auch Troll (1972), S. 289.

¹⁹⁷ Vgl. Corsten (1986), S. 25.

¹⁹⁸ Vgl. Corsten (1986), S. 25.

¹⁹⁹ Es treten Überschneidungen zur der Selbstoffenbarungsdimension der kommunikativen Senderqualifikationen auf. Die Führungskraft beeinflusst in ihrer Vorbildfunktion die Einstellungen der Mitarbeiter und deren Willen bzw. Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Vgl. Knebel/Schneider (1983), S. 90; Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 155.

²⁰⁰ Zur Vorbildfunktion des Management allgemein vgl. auch Drewes (1992), S. 952.

²⁰¹ Das Feedback als spezielle Form der Information im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis muß sich auf Handlungen und Verhaltensweisen im Kundenbetreuungsbereich beziehen, die der Mitarbeiter auch zu ändern in der Lage ist, da dies sonst Frustration und interpersonale Konflikte hervorrufen kann. *LUMMA* formuliert explizit das Postulat der Angemessenheit von Feedback. Vgl. Lumma (1980), S. 107-108.

stungsbeitrag seiner Mitarbeiter zu sichern²⁰², die Identifikation zu fördern und gegenseitiges Vertrauen zu erhalten. Auch im Außenverhältnis wird aufgrund überzeugender und in sich stimmiger Verhaltensweisen²⁰³ ein größeres Vertrauen entstehen.

Bei Abstimmungsprozessen zwischen dem Marketing- und Vertriebsbereich ist neben der Inhalts- auch die Beziehungsorientierung notwendig, um auf den Marketingleiter in der Form einzuwirken, daß die Ziele seines Funktionsbereiches ausreichend Berücksichtigung finden.²⁰⁴ In der Praxis sind für die hierarchische Eingliederung des Vertriebs- und Marketingbereichs unterschiedliche Varianten zu finden.²⁰⁵ Zum einen ist denkbar, daß der Marketingbereich direkt der Geschäftsleitung unterstellt ist; der Vertriebsbereich erhält Anweisungen von dem Marketingbereich. Formale Regelungen können die Mitwirkungsrechte des Leiters der Kundenbetreuung auf ein Minimum reduzieren. In diesem Fall sind tendenziell größere Kooperations- und damit Beziehungsanstrengungen notwendig, um den Marketingleiter von vertriebspolitischen Erfordernissen zu überzeugen. Die daraus resultierenden kommunikativen Anforderungen sind vergleichsweise (d.h. im Vergleich zu anderen Einordnungsformen) hoch. Auch Koordinationsprozesse zwischen hierarchisch gleichrangigen Positionen repräsentieren hohe beziehungsorientierte aktionale Anforderungen, da Abteilungsegoismen in großem Umfang zu überwinden sind.²⁰⁶ Dennoch sind die beziehungsorientierten aktionalen Anforderungen als tendenziell geringer einzustufen, da im Vergleich zu der vorherigen Variante eine "bessere" Ausgangsposition vorliegt. Darüber hinaus ist in der Praxis auch die Variante zu finden, die es dem Leiter der Kundenbetreuung erlaubt, eigene Vorstellungen über Koordinations- und Kooperationsanstrebungen, notfalls auch gegen den Willen seiner Interaktionspartner, durchzusetzen. Dabei kommt der Beziehungsorientierung die Funktion zu, ein Klima der Verständigung beizubehalten und die vorhandene Machtposition nicht zu Lasten des Vertrauens anderer, hierarchisch niedriger Stellen zu verwenden (Vermeidung von Konflikten). Die sozial-kommunikativen Anforderungen, die sich daraus ergeben, sind zwar tendenziell geringer einzustufen, als dies bei den vorherigen Varianten der Fall gewesen ist. Dennoch dürfen die in dieser Position erforderlichen beziehungsorientierten aktionalen Anforderungen, wie sie zuvor dargelegt worden sind, nicht unterschätzt werden.

Aufgabenstruktur und Führungsspanne - Betreuung- und Beratungsfunktion

Reklamationen stellen gravierende Störungen in der Beziehung und im Vertrauensverhältnis zum Kunden dar, und repräsentieren damit hohe beziehungsrelevante aktionale Anforderungen.²⁰⁷ Der Leiter des Kundenbetreuungsbereichs, "... in dem die Erfahrungen, Anre-

²⁰² Vgl. Drewes (1992), S. 944.

²⁰³ Die gewünschten, idealen Verhaltensweisen und Werte (Soll-Vorstellungen) sollten sich in dem tatsächlich gezeigten Verhalten (Ist-Verhalten) widerspiegeln. Die Basis hierfür kann in einem einheitlichen Führungs- und Kommunikationssystem gesehen werden. Vgl. hierzu Schulz (1987), S. 233.

²⁰⁴ Zudem kann die einseitige Orientierung auf die eigene Organisationseinheit die Ursache für Konflikte darstellen. Vgl. Wunderer (1990) sowie Bierhoff/Müller (1993), S. 47.

²⁰⁵ Um das organisatorische Verhältnis von Marketing und Verkauf festzulegen, ist vorab zu definieren, welche Inhalte im Detail unter dem Begriff "Marketing" verstanden werden. Vgl. Bauer (1993), Sp. 2743-2744. BAUER erläutert desweiteren, daß die Marketingorganisation an in- und externen Faktoren ausgerichtet ist. Zu den nachfolgenden Organisationstypen vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 993-998.

²⁰⁶ Zu Konflikten zwischen Abteilungen vgl. Kieser (1983), S. 443.

²⁰⁷ Vgl. Drewes (1992), S. 947.

gungen und Wünsche der Kunden zusammenlaufen"²⁰⁸ hat berechnete Reklamationen anerkennen²⁰⁹, um weiteren, sich anbahnenden Konflikten entgegenzuwirken. An ihm als letzte Instanz liegt es, das Vertrauensverhältnis im Sinne einer persönlichen, emotionalen Bindung²¹⁰ (personenbezogenes Image²¹¹) eventuell neu aufzubauen. Auch die Pflege der Kundenbeziehung nach Vertragsabschluß unmittelbar durch ihn bzw. über die Instruktion seiner Mitarbeiter (z.B. After-Sales-Service, Kundens Schulungen)²¹² dient dem Zweck der langfristigen Kundenbindung.²¹³

Bei der direkten Kundenbetreuung bedarf es vorbereitend einer gründlichen Aufbereitung zufriedenheits- und beschwerderelevanter Informationen und somit auch derjenigen Rahmenbedingungen²¹⁴, die ggf. in der Vergangenheit zu Irritationen im Vertrauensverhältnis geführt haben (Vermeidung "sensibler" Punkte in dem Beratungsgespräch, die Konfliktpotentiale darstellen).²¹⁵ Auch eine Änderung des Gesprächsstils kann situativ notwendig sein.²¹⁶ Die beziehungsorientierten aktionalen Anforderungen sind als hoch anzusehen. Es sei zudem angemerkt, daß die aktionalen Anforderungen auf der Beziehungsebene Überschneidungen zu der Selbstoffenbarungsdimension aufweisen, die zu einem späteren Zeitpunkt noch einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

Soweit der Leiter der Kundenbetreuung in die Informationsphase des Kundenberatungsprozesses eingebunden ist, wird er speziell in dieser Phase intensiv bemüht sein, einen persönlichen Kontakt zu den Interaktionspartnern aufzubauen, um die Bildung eines Vertrauensverhältnisses frühzeitig zu bewirken oder bei bestehenden Kontakten dieses zu festigen bzw. Lösungen zu bestehenden Problemen anzubieten.²¹⁷ Ist die Informationsphase zeitlich eng bemessenen, muß der Leiter der Kundenbetreuung, wie bereits erörtert worden ist, relativ schnell ein Vertrauensverhältnis zum Kunden aufbauen können, was aufgrund der hohen Erklärungsbedürftigkeit der Dienstleistungen nochmals größere beziehungsorientierte aktionale Anforderungen an ihn stellt (Tendenz zu Fehlverhalten ist größer).²¹⁸

Auf eine explizite Darstellung der beziehungsorientierten aktionalen Anforderungen, die bei der internen Betreuungs- und Beratungsfunktion zu finden sind, soll an dieser Stelle verzichtet werden, da sich Überschneidungen und Ähnlichkeiten zu den bisherigen Ausführungen feststellen lassen.

²⁰⁸ Faix/Laier (1991), S. 44.

²⁰⁹ Auf diese Weise wird Verantwortungsbewußtsein demonstriert. Vgl. Leichter/Kierig (1993), S. 14 und 71 sowie Hansen/Schoenheit (1987), S. 18-19.

²¹⁰ Vgl. Hilke (1989), S. 16; Corsten (1990), S. 176.

²¹¹ Vgl. Corsten (1990), S. 189; Hilke (1989), S. 18.

²¹² Vgl. Albers/Eggert (1988), S. 6; Metz (1985), S. 215.

²¹³ Eine unaufdringliche Beziehungspflege kann einen guten Beitrag dazu leisten (Beibehaltung des Kunden in der Vertriebsdatenbank, schriftliches Festhalten seiner Wünsche, Interessen sowie Ursachen für Aufkündigung der Geschäftsbeziehungen, fallweises Zusenden von gezielt ausgesuchtem Informationsmaterial, Einladungen zu Vorträgen etc.).

²¹⁴ Vgl. Bruhn (1982), S. 161.

²¹⁵ Überschneidungen zu den kognitiven kommunikativen Qualifikationen sind offensichtlich. Zu Konfliktlösungsstrategien vgl. Berkel (1990), S. 329.

²¹⁶ Vgl. Baethge/Overbeck (1986), S. 290. BAETHGE/OVERBECK fordern eine differenzierte sozial-kommunikative Kompetenz, die den flexiblen Umgang mit unterschiedlichen Situationen gewährleistet. Vgl. auch Bierhoff/Müller (1993), S. 42; Blaschke (1987), S. 148; Langenohl (1978), S. 24-27; Faix/Laier (1991), S. 42.

²¹⁷ Vgl. Schulz von Thun (1977), S. 12.

²¹⁸ Vgl. Metz (1985), S. 78.

Interaktionspartner

Bei der Kooperation und Kommunikation mit verschiedenen Interaktionspartnern, wie sie für den Funktionsbereich und die Position des Leiters der Kundenbetreuung charakteristisch sind, sind aktionale Anforderungen für den Leiter der Kundenbetreuung darin zu sehen, die Einstellungen und "Werte" seiner Interaktionspartner zu identifizieren.²¹⁹ Sind die Interaktionspartner weniger bekannt oder gänzlich unbekannt, sind die aktionalen Anforderungen als höher einzustufen, als wenn der Leiter der Kundenbetreuung mit ihm bekannten Personen agiert.

Von großer Bedeutung für die Konkretisierung der beziehungsrelevanten aktionalen Anforderungen ist die Bestimmung von Beziehungsstrukturen zwischen Individuen. Insbesondere in Situationen, die zunächst wenig einsichtig und transparent, ggf. sogar konfliktintensiv erscheinen, werden an den Leiter der Kundenbetreuung hohe beziehungsrelevante aktionale Anforderungen gestellt. Die Identifizierung des Beziehungsgefüges kann ebenso dazu beitragen, die meist noch bedeutsameren informellen Strukturen zu erkennen und nutzenstiftend einzusetzen.

Räumlich-zeitliche Bedingungen

Findet ein Kundenberatungsgespräch im Dienstleistungsunternehmen statt, erhält der Kunde einen detaillierteren Einblick in das Unternehmen (Umgangston zwischen den Mitarbeitern, Service, Mentalität, Sorgfältigkeit, etc.).²²⁰ Der (potentielle) Kunde hat damit umfangreichere Möglichkeiten, das Unternehmen kennenzulernen, und kann auf diese Weise detailliertere Vergleiche anstellen (empfundene Ähnlichkeiten zwischen dem Kunden und Dienstleistungsunternehmen), inwieweit er den Kontakt zu dem Dienstleistungsunternehmen intensivieren möchte. Es liegt am Leiter der Kundenbetreuung, daß die nach außen vermittelten Werte des Qualitätsverständnisses und des Kooperationsempfindens (speziell verdeutlicht durch die Beziehungsorientierung) auch im unternehmensinternen Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich, welchen der Kunde bei seinem Besuch kennenlernt, praktiziert und "gelebt" werden (Vermittlung von Glaubwürdigkeit zum Aufbau von Vertrauen).²²¹ Die beziehungsrelevanten aktionalen Anforderungen sind im Vergleich zu einem Kundenberatungsgespräch, welches im Unternehmen des Kunden stattfindet, aus den bereits dargelegten Gründen tendenziell niedriger, aber dennoch als recht hoch einzustufen.

Ausgestaltungsform der Kommunikationsbeziehungen

Diskussionen vor einem größeren Plenum, ebenso wie z.B. Besprechungen/Meetings mit den eigenen Mitarbeitern oder Vertretern anderer Abteilungen, haben zur Folge, daß der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung aufgrund der Quantität und der Heterogenität der

²¹⁹ Dabei bezieht sich die Autorin auf Einstellungen, Werte etc., die durch die hierarchische Eingliederung, der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Schicht etc. bewirkt werden.

²²⁰ Der Kunden wird direkter und umfassender mit der Unternehmenskultur des Unternehmens vertraut gemacht.

²²¹ Damit wird erneut das Spannungsfeld zwischen den Zielsetzungen des eigenen Unternehmens und den Erwartungen und Forderungen der Kunden angesprochen. Vgl. Troll (1987), S. 232; Mishra/Morrissey (1990), S. 443-485; Sinitar (1988), S. 73-79.

Gruppe tendenziell erschwert wird, speziell im Vergleich zu Einzelgesprächen.²²² Die Interessen, Wünsche und Präferenzen insbesondere der externen Kommunikationspartner²²³, soweit sie nicht bereits dem Leiter der Kundenbetreuung bekannt sind, sind schwerer einzuschätzen²²⁴, wodurch die sozial-kommunikativen Anforderungen steigen.

e) Selbstoffenbarungsorientierte aktionale Anforderungen

Aufgabenstruktur und Führungsspanne - Planungs- und Koordinationsfunktion

Neben noch weiteren Anwendungsbereichen gewinnt die Selbstoffenbarungsdimension der sozial-kommunikativen Anforderungen insbesondere bei Abstimmungsprozessen zwischen dem Marketing- und Kundenbetreuungsbereich und bei Besprechungen zwischen dem Leiter der Kundenbetreuung und höheren hierarchischen Ebenen an Bedeutung. Die aktionalen Anforderungen, die bei Abstimmungsprozessen zwischen dem Marketingleiter und dem Leiter der Kundenbetreuung im Rahmen der Koordinations- und Planungsfunktion zum Zwecke der Selbstdarstellung an den Leiter der Kundenbetreuung gestellt werden, sind als insgesamt hoch einzuordnen. Dies läßt sich insbesondere auf die in diesen Fällen hierarchisch schlechtere Position zurückführen, in welcher sich die Führungskraft befindet. Eine positive Selbstdarstellung²²⁵ als Senderqualität wird dem vorzubringenden Anliegen mehr Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft verleihen, obwohl sich der Leiter der Kundenbetreuung aufgrund seiner hierarchischen Eingliederung in einer ggf. schlechteren Ausgangsbasis für Verhandlungen befindet.²²⁶

Weitere denkbare Anwendungsfelder, in denen dem Selbstdarstellungsaspekt der aktionalen Anforderungen eine Bedeutung zukommt, werden an dieser Stelle vernachlässigt.²²⁷

Aufgabenstruktur und Führungsspanne - Betreuungsfunktion und Beratungsfunktion

Eine positive Form der Selbstdarstellung wird gerade bei der externen Beratungs- und Betreuungsfunktion als ein wichtiges kommunikatives Erfordernis betrachtet.²²⁸ Insbesondere die persönliche "Selbstdarstellung" des Leiters der Kundenbetreuung wird von Kunden als repräsentativ für den gesamten Funktionsbereich angesehen²²⁹ und besitzt eine nicht zu

²²² Eine Ausnahme bilden Gruppen, die sich durch Gemeinsamkeiten, eine gewisse Homogenität und empfundene Ähnlichkeiten hinsichtlich der Person, Einstellungen etc. des Leiters der Kundenbetreuung, auszeichnen. Vgl. Müller/Nachreiner (1981), S. 283; Feger (1972), S. 1630; Kruse (1972), S. 1559.

²²³ Im internen Umfeld, speziell bei den eigenen Mitarbeitern, wird der Leiter der Kundenbetreuung auf derartige Erfahrungswerte zurückblicken können.

²²⁴ Ein ständiger Vergleich von Erwartungen und Erfüllungen wird sich zwecks Steuerung und Kontrolle anschließen. Vgl. Metz (1985), S. 114.

²²⁵ Zu einer positiven Selbstdarstellung tragen auch inhaltliche und beziehungsorientierte Elemente, die bereits erörtert worden sind, bei. Sie äußern sich auch in nonverbalen Verhaltensweisen (z.B. selbstsicheres und überzeugendes Auftreten). Vgl. Schulz von Thun (1987), S. 19.

²²⁶ Persönliche Aversionen des Marketingleiters, welche die Abstimmungsprozesse in hohem Maße beeinträchtigen können, bleiben an dieser Stelle unberücksichtigt.

²²⁷ Überschneidungen zu der Inhalts- und Beziehungsdimension der aktionalen Anforderungen sind zu finden.

²²⁸ Vgl. Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 165; Parsons (1951), S. 100.

²²⁹ Durch die Art der Selbstdarstellung, das persönliche Auftreten etc. des Leiters der Kundenbetreuung werden von Kundenseite (auch seitens der Kooperationsunternehmen) Rückschlüsse auf die ihm unterstellten Mitarbeiter im Innen- und Außendienst gezogen.

unterschätzende Außenwirkung. Daher wird der Leiter der Kundenbetreuung bemüht sein, diesen aktionalen Anforderungen so nahe wie möglich zu kommen.

Bei der direkten Kundenbetreuung ist die Form der Selbstdarstellung in allen Phasen des Beratungsprozesses bedeutungsvoll. In der Phase der Kontaktaufnahme und der Phase der eigentlichen Beratung ist sie von Bedeutung, um das personenbezogene Image von Dienstleistungen zu formen, und um Interesse und Vertrauen zu sichern. Der Selbstoffenbarungsaspekt ist sowohl bei Kontakten, die im Dienstleistungsunternehmen als auch im Unternehmen des Kunden stattfinden, relevant, wobei der Leiter der Kundenbetreuung gerade in seiner vertrauten Umgebung das gesamte Umfeld (Mitarbeiter, Räumlichkeiten etc.) zur Selbstdarstellung nutzen kann.²³⁰ Die aktionalen Anforderungen, die hinsichtlich der Selbstdarstellung speziell durch die direkte Kundenbetreuung bedingt werden, sind als hoch einzustufen.

Bei der indirekten Kundenbetreuung, speziell bei der Abwicklung von Reklamationen, kann die Art und Weise, wie der Leiter der Kundenbetreuung für die Behebung des Problems eintritt (z.B. persönliches Auftreten und Engagement, Nachvollziehbarkeit der von ihm benannten Lösungswege), einen positiven Einfluß auf das oftmals gestörte Vertrauensverhältnis des Kunden zum Unternehmen haben.²³¹ Die aktionalen Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung sind damit als hoch einzuschätzen.

Da eine positive Selbstdarstellung auch Auswirkungen auf die Personalführung und Motivation der Mitarbeiter im Innen- und Außendienst hat, ergeben sich hieraus weitere hohe aktionale Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung.²³²

Ausgestaltungsform der Kommunikationsbeziehungen

Gespräche, Vorträge, Präsentationen etc. dienen immer ein Stück weit der bewußten oder unbewußten Selbstdarstellung und bedingen hohe aktionale kommunikative Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung.²³³ Bei persönlicher, mündlich stattfindender Kommunikation wird in besonderem Maße das nonverbale Verhalten des Leiters der Kundenbetreuung für Selbstdarstellungszwecke eingesetzt.²³⁴ Bei Telefonaten dient primär der Tonfall und die Ausdrucksweise der Selbstdarstellung, während bei schriftlicher Kommunikation der Art der Formulierung ein großer Einfluß zugemessen wird.²³⁵ Auch Stimmungen und Emotionen können auf diesem Wege vermittelt werden.

²³⁰ Es sind Überschneidungen zu den räumlich-zeitlichen Bedingungen herauszustellen.

²³¹ In umgekehrter Weise kann eine abgebrochene Kommunikation zu Abwanderung und negativer Mund-zu-Mund-Propaganda führen. Vgl. Riemer (1986), S. 246; Vgl. auch Metz (1981), S. 130; Süchting/Boening (1971), S. 364-370.

²³² LINGENFELDER betrachtet die Förderung und Motivation der Mitarbeiter im Vertriebs- und Kundenbetreuungsreich als einen strategischen Erfolgsfaktor. Vgl. Lingenfelder (1990), S. 59. "Lebt" der Leiter der Kundenbetreuung in eigener Person die vom Unternehmen gewünschte Kunden- und Serviceorientierung vor, so stellt er ein Vorbild für seine Mitarbeiter dar (Multiplikatoreffekt). Vgl. Drewes (1992), S. 944-945; Bruhn/Hennig (1993b), S. 325.

²³³ Vgl. Fittkau (1990), S. 301.

²³⁴ Nach TITSCHER kommt bei Interaktionen den nonverbalen Signalen im Zweifelsfalle eine größere Bedeutung zu als den sprachlich formulierten Inhalten. Vgl. hierzu Titscher (1987), Sp. 1206. Nach SCHERER kann Sympathie bspw. aus dem Blickkontakt geschlossen werden. Vgl. hierzu vertiefend Scherer (1984).

²³⁵ Da bei schriftlicher Kommunikation nicht der Tonfall oder andere Faktoren in die Interpretation der kommunizierten Inhalte einbezogen werden können, gibt ausschließlich die Art der Formulierung Hinweise auf Zwischentöne.

Selbstoffenbarungsorientierte aktionale Diskussionen vor einem größeren Plenum, ebenso wie z.B. Besprechungen/Meetings mit den eigenen Mitarbeitern oder Vertretern anderer Abteilungen, haben zur Folge, daß der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung aufgrund der Quantität und der Heterogenität der Gruppe tendenziell erschwert wird, im Vergleich zu Einzelgesprächen.²³⁶ Die Interessen, Wünsche und Präferenzen insbesondere der externen Kommunikationspartner²³⁷, soweit sie nicht bereits im Unternehmen und bei dem Leiter der Kundenbetreuung bekannt sind, sind schwerer einzuschätzen²³⁸, wodurch die sozial-kommunikativen Anforderungen steigen.

f) Appellorientierte aktionale Anforderungen

Die Betrachtung des Appellaspekts der aktionalen Anforderungen wird recht knapp gehalten, da auch bei diesem Teilaspekt Überschneidungen zu der Inhalts- und Beziehungsdimension zu finden sind. Auf diese Weise sollen Wiederholungen vermieden werden.

Aufgabenstruktur und Führungsspanne - Planungs- und Koordinationsfunktion

Abstimmungen zwischen dem eigenen Funktionsbereich und weiteren Abteilungen bedingen z.T. hohe appellbezogene aktionale Anforderungen. Von dem Leiter der Kundenbetreuung wird verlangt, über verbales und nonverbales Verhalten auf seine Interaktionspartner und den Planungsprozess Einfluß zu nehmen.²³⁹ Dies trifft insbesondere bei einer hierarchischen Gleich- oder Höherstellung des Marketingbereichs oder anderer Bereiche im Vergleich zum Vertriebsbereich zu, wie bereits ausgeführt worden ist. Appellbezogene kommunikative Anforderungen, die aus dem Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis resultieren, werden differenzierter im Rahmen der internen Beratungs- und Betreuungsfunktion behandelt.

Aufgabenstruktur und Führungsspanne - Betreuungsfunktion

Die appellbezogenen aktionalen Anforderungen sind bei der externen Beratungs- und Betreuungsfunktion als hoch einzustufen. Der Leiter der Kundenbetreuung hat insbesondere bei der indirekten Kundenbetreuung intensiv auf seine Mitarbeiter einzuwirken. Die Innendienstmitarbeiter haben dafür Sorge zu tragen, daß Beschwerden weiterbearbeitet werden, um das von den Kunden gewünschte Ergebnis zu erzielen. Liegen die Ursachen der Reklamation in dem Verhalten oder der fachlichen Kompetenz der Außendienstmitarbeiter

²³⁶ Eine Ausnahme bilden Gruppen, die sich durch Gemeinsamkeiten, eine gewisse Homogenität und empfundene Ähnlichkeiten hinsichtlich der Person, Einstellungen etc. des Leiters der Kundenbetreuung, auszeichnen. Vgl.

²³⁷ Müller/Nachreiner (1981), S. 283; Feger (1972), S. 1630; Kruse (1972), S. 1559.

²³⁸ Im internen Umfeld, speziell bei den eigenen Mitarbeitern, wird der Leiter der Kundenbetreuung auf derartige Erfahrungswerte zurückblicken können.

²³⁹ Ein ständiger Vergleich von Erwartungen und Erfüllungen wird sich zwecks Steuerung und Kontrolle anschließen. Vgl. Metz (1985), S. 114.

²³⁹ Zu dem Appellaspekt vgl. Fittkau (1990), S. 301 und 303; Schulz von Thun (1977), S. 10.

begründet, sind die Mitarbeiter über die Reklamationsursachen zu informieren und der Leiter der Kundenbetreuung hat Maßnahmen zur Behebung der Ursachen einzuleiten.²⁴⁰

Der Leiter der Kundenbetreuung wird bemüht sein, auf die Mitarbeiter einerseits und den Kunden andererseits intensiv einzuwirken, um das Vertrauen in das Dienstleistungsunternehmen zu stabilisieren.²⁴¹

Bei der direkten Kundenbetreuung hat der Appellaspekt der Kommunikationsfähigkeit Auswirkungen auf die Weckung von Kundeninteresse (speziell in der Phase der Kontaktaufnahme) und die Bindung des Kunden an das Unternehmen/den Geschäftsabschluß.²⁴²

Im internen Bereich (Personalführung und speziell Personalbeurteilung²⁴³) erstrecken sich die aktionalen Anforderungen auf den "Appell" als deutliche Anerkennung²⁴⁴ bei der Zielerreichung oder -unterschreitung, um die Motivation der Mitarbeiter auch für den nächsten Beurteilungszeitraum zu sichern.²⁴⁵ Liegt eine Zielunterschreitung des Mitarbeiters vor, werden an den Leiter der Kundenbetreuung andere kommunikative Anforderungen gestellt. Der Leiter der Kundenbetreuung hat frühzeitig mit den Mitarbeitern ein Gespräch zu suchen. Der Appell dient primär als Hinweis auf eine Änderung des Leistungsverhaltens seiner Mitarbeiter.²⁴⁶ Als appellbezogene aktionale Anforderung wird an den Leiter der Kundenbetreuung herangetragen, das richtige "Maß" sowohl an Anerkennung als auch an Kritik zu treffen, um den Mitarbeiter auch weiterhin für seine Arbeit zu motivieren.

Ausgestaltungsform der Kommunikation

Gerade bei mündlicher (persönlich und telefonisch), jedoch auch bei schriftlicher Kommunikation sind die appellbezogenen aktionalen Anforderungen als hoch einzuschätzen. "Appelle" sind bei diesen Kommunikationsformen bedeutsam und der Leiter der Kundenbetreuung kann unterschiedliche Mittel einsetzen, um seine Ziele zu erreichen. Bei Gesprächen sind Mimik, Gestik, Tonfall etc. anzuwenden, während er bei schriftlicher Kommunikation stark auf seine Formulierungsfähigkeiten angewiesen ist, um auf seine Interaktionspartner einwirken zu können.²⁴⁷

III. Gewichtung der sozial-kommunikativen Anforderungen

Die Gewichtung der Anforderungen hat zum Ziel, die relative Bedeutung einzelner Anforderungen und Anforderungskomponenten abzuschätzen. Wie bereits erörtert worden ist,

²⁴⁰ Konsequenzen sind Schulungsmaßnahmen für die betroffenen Mitarbeiter, Umbesetzungen bis hin zu Entlassungen. Vgl. bspw. Drewes (1992), S. 944.

²⁴¹ Überschneidungen zur Beziehungsdimension werden sichtbar.

²⁴² FITTKAU betont den Abbau von Widerständen und Dissonanzen, der durch Appelle möglich ist. Vgl. Fittkau (1990), S. 303.

²⁴³ Gerade im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich wird der regelmäßig stattfindenden Beurteilung eine große Bedeutung zugemessen, da auf diese Weise ein Vergleich von erreichter Leistung mit den Leistungsvorgaben kontinuierlich gewährleistet ist. Die Durchführung der Personalbeurteilung zählt damit zu einer der wichtigsten Aufgaben, die der Leiter der Kundenbetreuung im Rahmen der Personalfunktion bzw. Beratungs- und Betreuungs- sowie Planungs- und Koordinationsfunktion wahrzunehmen hat.

²⁴⁴ Vgl. Fittkau (1990), S. 303.

²⁴⁵ Auf diese Weise kann das Vertrauen in die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung positiv beeinflusst werden.

²⁴⁶ Vgl. Berkel (1990), S. 333. Überschneidungen zum Inhalts- und Beziehungsaspekt der Kommunikationsfähigkeit sind evident.

²⁴⁷ Vgl. Faix/Laier (1991), S. 44. FAIX/LAIER betonen die Fähigkeit, sich ausdrücken zu können.

sollen zum einen Hinweise²⁴⁸ auf die relative Bedeutung der einzelnen sozial-kommunikativen Anforderungskomponenten zueinander festgehalten werden. Zum anderen ist es ebenso denkbar, eine Gewichtung der sozial-kommunikativen Anforderungen insgesamt im Vergleich zu weiteren relevanten sozialen Anforderungen durchzuführen. Da allerdings keine eindeutigen Informationen zu weiteren sozialen Anforderungen des Leiters der Kundenbetreuung vorliegen²⁴⁹, die zu den bisher dargestellten kommunikativen Anforderungen überschneidungsfrei sind, wird auf eine derartige Gewichtung in den folgenden Ausführungen verzichtet, die in hohem Maße spekulativ wäre. Zudem ist es möglich, daß eine Gewichtung der sozial-kommunikativen Anforderungen innerhalb der sozialen Anforderungen in Relation zu den übrigen Anforderungen (z.B. fachlich, methodisch) erfolgt. Da hierzu in der Theorie wie auch in der Praxis unterschiedliche Meinungen über die Einstufung der sozialen Anforderungen im Vergleich zu den methodischen und fachlichen Anforderungen zu finden sind (auch bezogen auf die Position des Leiters der Kundenbetreuung), wird auf eine derartige Gewichtung ebenso verzichtet, da sie zu uneindeutig wäre.

Das Hauptproblem für die Gewichtung sozial-kommunikativer Anforderungen ist primär darin zu sehen, daß Gewichtungen speziell von Eigenschaften (sowie eigenschafts- oder verhaltensorientierten Anforderungen) wissenschaftlich nur schwer begründbar sind.²⁵⁰ In der Literatur wird vermehrt darauf verwiesen, daß über die relative Bedeutung und die Struktur von Eigenschaften bislang keinerlei präzise Informationen vorliegen.²⁵¹ Eine Gewichtung kann daher in der vorliegenden Arbeit nur anhand der relativen Bedeutung vorgenommen werden, die den einzelnen Anforderungskomponenten im Rahmen der stellen- und positionsspezifischen Kontextfaktoren des Leiters der Kundenbetreuung näherungsweise zukommt.

Der Ermessensspielraum wird insbesondere bei freien Gewichtungen²⁵² als hoch angesehen. Beurteiler sind in der Lage, durch Auslassen, Hervorheben und Hinzufügen einzelner Merkmale oder Anforderungen²⁵³ Einfluß auf die Gewichtung der Anforderungen bzw. Anforderungskomponenten zu nehmen. Der Beurteiler kann sich damit auf die spezifischen Belange eines Arbeitsplatzes oder einer Position konzentrieren. Allerdings ist die Gewichtung einzelner sozial-kommunikativer Anforderungen in höherem Maße als die Gewichtung von aufgaben- und leistungsorientierten Merkmalen von der individuellen Wahrnehmung des Beurteilers abhängig. Die Subjektivität der Gewichtung erhöht sich auf diese Weise²⁵⁴ und die Vergleichbarkeit der ermittelten Ergebnisse wird reduziert.²⁵⁵

²⁴⁸ Da die Struktur und relative Wichtigkeit von Eigenschaften oder auch verhaltensorientierten Merkmalen, zu denen auch die sozial-kommunikativen Anforderungen, wie bereits dargelegt worden ist, zu rechnen sind, weitestgehend unbekannt sind, sind Gewichtungen im vorliegenden Fall kaum wissenschaftlich begründbar. Vgl. hierzu Wunderer/Grunwald (1980a), S. 112-129; Neuberger (1976), S. 19-45.

²⁴⁹ Soweit auf Anforderungsprofile oder -skizzen zu der Position des Leiters der Kundenbetreuung zurückgegriffen werden kann, sind häufig Überschneidungen zwischen einzelnen Anforderungen zu finden. Zudem lassen sich eine Vielzahl angeblich "weiterer" sozialer Anforderungen sinngemäß mit einigen der im Rahmen der vorliegenden Arbeit identifizierten Komponenten sozial-kommunikativer Anforderungen in Verbindung bringen. Die vorherrschende Begriffsvielfalt kann zu Verwirrung führen.

²⁵⁰ Vgl. Wagner (1985), S. 111-112; Zander/Knebel (1982), S. 39-61.

²⁵¹ Vgl. Lorenz (1975), S. 70-71; Wibbe (1974), S. 53. Vgl. auch die analoge Argumentation von WUNDERER/GRUNWALD und NEUBERGER zur Ablehnung der Eigenschaftstheorie der Führung in Wunderer/Grunwald (1980a), S. 112-129. Vgl. auch Neuberger (1976), S. 19-45.

²⁵² Zu einer Einteilung möglicher Gewichtungsfaktoren vgl. Mungenast (1990), S. 58.

²⁵³ Vgl. Mungenast (1990), S. 59.

²⁵⁴ Vgl. Neuberger (1980), S. 36; Beyss (1983), S. 286.

²⁵⁵ Vgl. Gaugler u. a. (1978), S. 52.

Zur näherungsweise Gewichtung der einzelnen Komponenten der sozial-kommunikativen Anforderungen wird implizit auf die Ergebnisse der in Abschnitt D.II.3 durchgeführten Bewertung zurückgegriffen. Die dort erfolgten Ausführungen legen den Schluß nahe, daß den inhaltsbezogenen und beziehungsorientierten kognitiven sowie aktionalen Anforderungen im Aufgabenbereich des Leiters der Kundenbetreuung die größte Bedeutung im Vergleich zu den anderen Anforderungskomponenten zukommt.²⁵⁶ Dies läßt sich einerseits dadurch begründen, daß die inhaltlich "richtige" Aufnahme und Weitergabe von Informationen sowie die Orientierung an den Kommunikationspartnern als Basis für eine effektive Kommunikation gesehen wird.²⁵⁷ Auf eine nochmals differenziertere Gewichtung, die speziell die relative Bedeutung zwischen inhaltsbezogenen und beziehungsorientierten Anforderungen thematisiert, soll in der vorliegenden Analyse bewußt verzichtet werden, da das Ergebnis zu spekulativ und wenig begründbar wäre. Der gleiche Sachverhalt trifft auf die separate Gewichtung der kognitiven und aktionalen Anforderungen zu. Differenzierte und eindeutige Ergebnisse sind für die Position des Leiters der Kundenbetreuung oder allgemein nicht auszumachen. Die Autorin begründet die vorgeschlagene "Gleichsetzung" der kognitiven und aktionalen Anforderungen, bezogen auf den Inhalts- und Beziehungsaspekt, damit, daß es gerade bei dem Vertrieb von erklärungsbedürftigen Dienstleistungen in hohem Maße auf die "richtige" (d.h. inhaltlich eindeutig und am Kooperationspartner orientiert) Wahrnehmung und Interpretation von Informationen im internen und externen Bereich ankommt. Die adäquate Weitergabe von Informationen im Sinne der aktionalen Anforderungen setzt überhaupt erst voraus, daß Information "richtig" aufgenommen worden ist. Da der Leiter der Kundenbetreuung in einer Schnittstellenfunktion tätig ist, die in hohem Maße durch einen "aktions-" bzw. handlungsorientierten Charakter geprägt ist, erweisen sich die aktionalen Anforderungen, die an die Führungskraft gestellt werden, als quasi selbstverständlich für diese Position.

Obwohl die selbstoffenbarungsorientierten und appellbezogenen Anforderungen für die Stelle und Position des Leiters der Kundenbetreuung ebenso charakteristisch sind, kommt ihnen eine vergleichsweise geringere Bedeutung zu als den bisher erörterten Anforderungen. Dies ist einerseits bereits formal dadurch verdeutlicht worden, daß auf eine explizite Darstellung des Selbstoffenbarungs- und Appellaspekts der kognitiven Anforderungen aufgrund vielzähliger Überschneidungen verzichtet wurde.²⁵⁸ Andererseits ist bei der Bewertung der aktionalen Anforderungen immer wieder betont worden, daß der Selbstoffenbarungs- und Appellaspekt der aktionalen Anforderungen nicht in gleichem Maße überschneidungsfrei hinsichtlich anderer aktionaler Anforderungen ist, wie dies noch bei den inhaltsbezogenen und beziehungsorientierten aktionalen Anforderungen annähernd gewährleistet werden konnte.²⁵⁹ Die selbstoffenbarungs- und appellorientierten Anforderungen sind daher in der ihnen zugesprochenen Bedeutung²⁶⁰ im Vergleich zu den als beson-

²⁵⁶ Vgl. hierzu ausführlich die Argumentation in den Abschnitten D.II.2 und D.II.3.

²⁵⁷ Vgl. die Ausführungen von Blaschke (1987), S. 148-153 sowie die dort zitierte Literatur; Haseloff (1969), S. 152; Chomsky (1969), S. 16-24; Baacke (1980), S. 155-161.

²⁵⁸ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt D.II.3.

²⁵⁹ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt D.II.3.

²⁶⁰ Die Bedeutung, die den sozial-kommunikativen Anforderungen zugesprochen wird, ist ausführlich im Rahmen der Bewertung in Abschnitt D.II.3. erörtert worden.

ders relevant erachteten inhalts- und beziehungsorientierten Anforderungen als tendenziell geringer einzustufen.

Die nachfolgende Skizze eines Anforderungsprofils für die Position des Leiters der Kundenbetreuung soll die verschiedenen Ansätze der Bewertung und Gewichtung näherungsweise verdeutlichen.

IV. Skizze eines Anforderungsprofils für die Position des Leiters der Kundenbetreuung

Die nachfolgend dargestellten Ausprägungen und Gewichtungsangaben sind primär orientiert an den Ausführungen in Abschnitt D.II.3. Sie entsprechen einer gewissen, kaum zu vermeidenden Willkür, die, wie bereits erläutert worden ist, bei der Ermittlung eigenschafts- oder verhaltensorientierter Merkmale unterstellt werden muß. Feinere Differenzierungen, auch dies ist zuvor erörtert worden, sind wissenschaftlich kaum belegbar.

Es wurde eine Skalierung (Fünfer-Skala) gewählt, die das in der Praxis "übliche" Maß für die Festlegung von Ausprägungsstufen wiedergibt.²⁶¹ Die relative Bedeutung im Sinne der Gewichtung wird in einer Prozentzahl angegeben.

Insbesondere die Festlegung der Ausprägungsstufen gibt bei der Weiterbildungsbedarfsanalyse (speziell dem Vergleich zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofil) Aufschluß über Über- und Unterdeckungen hinsichtlich einzelner Anforderungsmerkmale. Die Angaben zur relativen Bedeutung einzelner Anforderungskomponenten liefern einen wesentlichen Beitrag für die Feststellung der Relevanz der jeweiligen identifizierten Defizite. Defiziten bei Anforderungsmerkmalen, denen eine große Bedeutung zugemessen wird, ist mit einer größeren Priorität nachzugehen, als bei Anforderungsmerkmalen, die als weniger bedeutsam angesehen werden.

²⁶¹ Zu der Skalenproblematik vgl. Hughes (1974), S. 3-43.

Anforderungsmerkmal	Ausprägung 1 = sehr gering 5 = sehr hoch	Gewichtung
1. Kognitive Anforderungen		
inhaltsbezogene Anforderungen	5	20 %
beziehungsorientierte Anforderungen	5	20 %
2. Aktionale Anforderungen		
inhaltsbezogene Anforderungen	5	20 %
beziehungsorientierte Anforderungen	5	20 %
selbstoffenbarungsorientierte Anforderungen	3	10 %
appellorientierte Anforderungen	3	10 %
		100 %

Abbildung 5: Anforderungsprofil des Leiters der Kundenbetreuung, orientiert an sozial-kommunikativen Anforderungen

V. Resümee

Die Bewertung erfolgte anhand einer Vielzahl von Einzelfaktoren, die den Stellenkontext des Leiters der Kundenbetreuung prägen, und die, ebenso wie die Gewichtung, Plausibilitätsüberlegungen und einer gewissen Subjektivität und Willkür der befragten Personen unterliegt. Im Einzelfall kann das Anforderungsprofil andere Ausprägungen annehmen.

Für die weitere Untersuchung werden jedoch die zuvor präzisierten, bewerteten und gewichteten sozial-kommunikativen Anforderungen als Grundlage für die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs dienen, indem den Anforderungen die tatsächlich vorhandenen Qualifikationen in ihren jeweiligen Ausprägungen gegenüber gestellt werden.

E. Anforderungsanalyse - Methoden zur Erfassung eines Anforderungsprofils für den Leiter der Kundenbetreuung

I. Vorüberlegung

Während im vorherigen Kapitel die sozial-kommunikativen Anforderungen¹ einer inhaltlichen Präzisierung unterzogen worden sind, wendet sich die Autorin nun der Methodik der Anforderungsanalyse zu. Kapitel D und E sind integrativ zu betrachten; der Systematik wegen jedoch werden sie in der vorliegenden Analyse getrennt voneinander betrachtet.

In der Literatur wird eine Vielzahl an Methoden für die Anforderungsermittlung allgemein² erörtert, die in unterschiedlicher Weise den Ansprüchen, die an Anforderungsermittlungsmethoden für Führungskräfte in dem vorliegenden Kontext gestellt werden, Rechnung zu tragen vermögen.³ Für Verfahren zur Ermittlung der sozial-kommunikativen Anforderungen bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich sind Ansprüche zu berücksichtigen, die sich aus den (z.T.) recht unterschiedlichen Zielsetzungen der betroffenen Interessensgruppen ableiten lassen. Die nachfolgend erörterten Bewertungskriterien für Anforderungsermittlungsverfahren⁴ orientieren sich primär an den Zielen der Dienstleistungsunternehmen und der mit der Entwicklung und Durchführung von Anforderungsanalysen beauftragten Personen sowie an Zielen der zu beurteilenden Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich. Die Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich werden ein begründetes Interesse an der Anforderungsermittlung haben, da auf diese Weise diejenigen sozial-kommunikativen Anforderungen bestimmt werden, die zu einem späteren Zeitpunkt für die Beurteilung der tatsächlich vorhandenen Qualifikationen herangezogen werden.

In den nachfolgenden Ausführungen werden klassische Instrumente der Anforderungsermittlung dominieren, d.h. Verfahren, die nicht ausschließlich für die Ermittlung von führungsrelevanten Anforderungen⁵ konzipiert worden sind. Die Gründe hierfür sind erstens darin zu sehen, daß es sich bei diesen Verfahren um sehr komplexe und aufwendige Methoden der Arbeitsanalyse handelt⁶, welche nach fest vorgegebenen Arbeitselementen vorgehen. Obwohl diese Arbeitselemente verhaltensorientiert ausgerichtet sind und durch

¹ Vgl. hierzu die erörterten sozial-kommunikativen Anforderungen in D.II und das Anforderungsprofil in D.IV. Anforderungen werden in diesem Zusammenhang als persönliche Leistungsvoraussetzungen definiert, welche Führungskräfte benötigen, um die an ihren Aufgabenbereich und Arbeitsplatz gestellte Leistung zu erfüllen. Vgl. Hungenberg (1990), S. 126.

² Zur Ableitung von Anforderungen aus Persönlichkeitskonzepten vgl. z.B. Stogdill (1948), Ghiselli (1966) und Ghiselli (1968), die den konkreten situativen Kontext weitestgehend außer acht lassen. Zu der Ableitung von Anforderungen aus Aufgaben und Stellenzielen vgl. Berthel/Koch (1985), S. 58; Schmid (1974), S. 19-25. Obwohl die oftmals angewandte Ermittlung von Anforderungen aus Aufgaben und Stellenzielen wesentlich besser auf Stellenmerkmale Bezug nimmt, geht auch sie nicht auf den stellenspezifischen, situativen Kontext ein. Zu der im Rahmen der vorliegenden Analyse relevanten Ableitung der Anforderungen aus der Arbeitssituation vgl. Berthel/Koch (1985), S. 58; Stachle (1982), S. 342-345; Hungenberg (1990), S. 128.

³ Vgl. hierzu bspw. die Übersicht bei Bernardin/Beatty (1984), S. 15-20; Schneider/Schmitt (1986), S. 29-33.

⁴ Vgl. hierzu die Darstellung der Kriterien bei Hungenberg (1990), S. 138-139 sowie Mungenast (1990), S. 16-31.

⁵ Zu einem Überblick über Ermittlungsverfahren zur Erfassung von Anforderungen an Führungskräfte vgl. u.a. Schneider/Schmitt (1986), Bernardin/Beatty (1984), McCormick (1979). Zu einer genaueren Erörterung der Problematik und Vorgehensweise bei der Arbeitsbewertung von Führungspositionen vgl. Neuberger (1976), S. 114-180.

⁶ Vgl. bspw. den "Position Analysis Questionnaire", welcher sich aus 194 Arbeitselementen zusammensetzt. Vgl. McCormick/Cunningham/Thornton (1967); McCormick/Jeanerret/Mecham (1972); Frieling/Kannheiser, Lindberg (1974); Frieling/Graf Hoyos (1978).

die Skalenverankerung Hinweise auf Wichtigkeit, Häufigkeit, Zeitdauer etc. zulassen⁷, bauen sie auf den klassischen Instrumenten, wie z.B. Stellenbeschreibung, Organisationsdiagramme, auf.⁸ Zweitens ist anzumerken, daß das "Führungsverhalten" des Leiters der Kundenbetreuung nur einen Ausschnitt der sozialen Anforderungen darstellt. Im Aufgabenfeld des Leiters der Kundenbetreuung sind Tätigkeiten zu finden, die nicht eindeutig als führungsrelevant zu kennzeichnen sind, z.B. Teilaufgaben der externen (direkten) Betreuungs- und Beratungsfunktion, so daß spezielle Verfahren zur Ermittlung von Anforderungen an Führungskräfte weniger sinnvoll und ggf. zu überdimensioniert wären. Drittens stellen die sozial-kommunikativen Anforderungen, soweit sie überhaupt explizit in strukturierte Fragebögen integriert sind, meist nur einen recht kleinen Teilausschnitt der führungsrelevanten Anforderungen dar. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird daher auf die "primären" Ermittlungsmethoden zurückgegriffen, die zudem eine höhere Flexibilität besitzen können.⁹

Abschließend soll nochmals betont werden, daß es für die Ermittlung von Anforderungen an Führungskräfte bereits seit einigen Jahren eine Vielzahl an inhaltlich festgelegten Fragebögen zur Anforderungsanalyse gibt, die in der vorliegenden Arbeit aus den oben genannten Gründen jedoch weitestgehend vernachlässigt werden.¹⁰

II. Bewertungskriterien

1. Methodische Qualität

Mit dem Anspruch der methodischen Qualität¹¹ wird den Zielsetzungen der Entscheidungsträger des Dienstleistungsunternehmens (z.B. direkter Vorgesetzter der Zielgruppe), der mit der Entwicklung und Durchführung beauftragten Personen und den Zielen der betroffenen Führungskräfte Rechnung getragen.

Die in der Literatur am häufigsten diskutierten Ansprüche an Meßvorgänge stellen die Gütekriterien **Validität**, **Objektivität**, und **Reliabilität** dar.¹² Sie dienen im vorliegenden Fall der Fundierung von Personalentscheidungen und besitzen daher auch für die Weiterbildungsbedarfsanalyse im vorliegenden Kontext eine beachtenswerte Bedeutung.¹³

⁷ Vgl. die Ausführungen in Hungenberg (1990), S. 140-142; Levine/Ash/Hall/Sistrunk (1983), Balzereit (1980), S. 186.

⁸ Vgl. hierzu auch bspw. den "Management Position Description Questionnaire" nach Tornow/Pinto (1976), welcher auf "klassischen" Ermittlungsmethoden aufbaut.

⁹ Während die Verfahren zur Anforderungsermittlung bei Führungskräften meist nach einem festen Schema (d.h. fest vorgegebene Arbeitselemente) durchgeführt werden, kommt es bei den "klassischen" Verfahren auf den Vorgesetzten, die Unternehmensleitung etc. an, welche Einzelaspekte in eine Stellenbeschreibung etc. aufgenommen werden und wie detailliert diese zu erfolgen hat.

¹⁰ Unterschiedliche Formen der Befragung allerdings, welche die Grundlage für eine Vielzahl strukturierter Fragebögen darstellen, werden thematisiert. Vgl. z.B. den "LBDQ" (Leader Behavior Description Questionnaire) nach Hemphill/Coons (1957), dem im Zusammenhang mit der Ermittlung des Führungsverhaltens eine recht große Bedeutung zukommt.

¹¹ Vgl. Hungenberg (1990), S. 138.

¹² Für eine detaillierte Diskussion dieser Bewertungskriterien vgl. bspw. Grunow (1976), S. 27; Schuler (1989b), S. 423-427; Hilgenfeld (1985), S. 125-127; Latham/Wexley (1981), S. 64-70.

¹³ MÜNGENAST spricht von der "Entscheidungsfunktion", die derartigen Evaluationsprozessen zukommt. Vgl. Mungenast (1990), S. 16-17 in Anlehnung an Oechsler (1988), S. 335.

Validität

Unter Validität ist das Ausmaß der Genauigkeit und Präzision zu verstehen, mit der die Erfassungsmethode auch tatsächlich das mißt, was sie zu ermitteln hat oder zu ermitteln vorgibt.¹⁴ Im vorliegenden Fall sind dies präzise benannte sozial-kommunikative Anforderungskomponenten als Leistungsvoraussetzungen der Stelle des Leiters der Kundenbetreuung. Die Entscheidungsträger des Dienstleistungsunternehmens und die betroffenen Führungskräfte werden ein begründetes Interesse daran haben, daß die Anforderungen präzise ermittelt werden, um spätere Schwierigkeiten (z.B. Interpretationsprobleme) beim Vergleich der sozial-kommunikativen Anforderungen mit den tatsächlichen sozial-kommunikativen Fähigkeiten zu vermeiden.

Die empirische Sozialforschung geht auf unterschiedliche Validitätstypen ein. Für die zugrunde liegenden Ausführungen ist insbesondere die **inhaltliche Validität** von Relevanz. Eine hohe inhaltliche Validität liegt dann vor, wenn das Meßverfahren den zu ermittelnden Sachverhalt bzw. eine repräsentative Stichprobe desselben ermittelt, in diesem Falle die konkretisierten sozial-kommunikativen Anforderungskomponenten. Die Inhaltsvalidität wird von Plausibilitätsüberlegungen bestimmt.¹⁵

Bei der Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen wird detailliert zu untersuchen sein, inwieweit einerseits die zu erhebenden Stellen- und Kontextfaktoren und andererseits die daraus abzuleitenden Anforderungen auch tatsächlich ermittelt werden können.¹⁶

Objektivität auf allgemeiner Ebene

Eine objektive Messung liegt dann vor, wenn mehrere voneinander unabhängige Beurteiler zu einem identischen Ergebnis kommen.¹⁷ Willkürermittlungen, bedingt durch die einseitige Bestimmung der sozial-kommunikativen Anforderungen, sollen vermieden werden. Das Kriterium der Objektivität ist demnach auch in enger Verbindung mit der Auswahl des Ermittlungspersonals zu sehen. Objektivität zu gewährleisten, bedeutet für den Ermittler, die von ihm erhobenen Daten weitgehend unabhängig von seiner eigenen Person zu erheben.¹⁸

LIENERT differenziert desweiteren in eine Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität.¹⁹ Für die vorliegende Arbeit nimmt insbesondere die **Interpretationsobjektivität** eine wesentliche Stellung ein, da sozial-kommunikative Anforderungen nochmals in stärkerem Maße als bspw. fachliche Anforderungen "erschlossen" werden müssen und sich einer eindeutigen Festlegung und Bewertung häufig entziehen.²⁰

¹⁴ Vgl. Mungenast (1990), S. 18.

¹⁵ Vgl. Wunderer/Grunwald (1980a), S. 39-40.

¹⁶ Dies trifft dann zu, wenn das Erhebungsverfahren einen recht weiten Interpretationsspielraum läßt. Das Standardisierungsausmaß (Grad und Art der Ermittlungskategorien) ist in einem engen Zusammenhang mit dem Interpretationsspielraum und somit auch der Genauigkeit zu sehen. Zum einen ist es möglich, die Interpretationsvielfalt durch den Standardisierungsgrad zu reduzieren. Zum anderen jedoch ist nicht auszuschließen, daß wesentliche Facetten der Stellen- und Kontextvariablen und der kommunikativen Anforderungen, welche für die Weiterbildungsbedarfsermittlung notwendig wären, durch ein hohes Maß an Standardisierung "unterschlagen" werden.

¹⁷ Vgl. Drumm (1989), S. 45.

¹⁸ Vgl. u.a. Hungenberg (1990), S. 138; Hampp (1985), S. 8; Lessmann (1982), S. 103.

¹⁹ Vgl. Lienert (1969), S. 13-14.

²⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen in den Abschnitten B.IV.3 und D.II.

Obwohl ein völliger Ausschluß subjektiver Einflüsse kaum möglich ist²¹, lassen sich jedoch Maßnahmen zur Reduzierung von Subjektivität heranziehen.²²

Bei der Wahrnehmung von Situationen durch das Beurteilungspersonal schlagen STIEFEL/KAILER vor, eine vom Beurteiler echte gegenwärtige Situation, an welcher sich sozial-kommunikative Anforderungen ausrichten, eine wahrgenommene gegenwärtige und eine wahrgenommene gewünschte Situation zu unterscheiden. Aufgrund der unterschiedlichen Wahrnehmung der Ermittlungspersonen tritt das Problem auf, daß die individuelle Wahrnehmung einer Arbeitssituation von der tatsächlichen, "echten" Problemlage in erheblichem Maße abweichen kann.²³ Die Problematik der Objektivität tritt in gravierender Weise auf.

Im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich ist diese Schwierigkeit besonders evident, da gerade dieser Funktionsbereich eine Schnittstellenfunktion innehat, wie bereits dargelegt worden ist. Um ein ausgewogeneres, d.h. objektiveres Bild über die soziale Arbeitssituation und sozial-kommunikative Anforderungen zu erhalten, müssen unterschiedliche Perspektiven/Positionen Berücksichtigung finden.

Objektivität in Verbindung mit der Auswahl des Ermittlungspersonals

Bei der Auswahl des Ermittlungspersonals ist, neben den noch zu erörternden persönlichen Merkmalen, u.a. auf die Anzahl der Personen und deren Zugehörigkeit zu unterschiedlichen hierarchischen Ebenen zu achten. Von der hierarchischen Stufe des Beurteilers und der Anzahl der Personen können verschiedenartige Einflüsse auf die Objektivität der Ermittlung ausgehen²⁴, die noch genauer untersucht werden. In der Literatur²⁵ werden für die Überprüfung der Eignung des Beurteilungspersonals spezielle Bewertungskriterien diskutiert, die in einem engen Zusammenhang mit der Wahrnehmungsproblematik stehen und somit auch die Objektivität in nicht unbeträchtlichem Maße tangieren.

Die Ermittlungsperson muß über die **Gelegenheit** verfügen, eine ausreichende Beobachtung der sozial-kommunikativen Erfordernisse einer Stelle durchzuführen. Bezüglich der zu ermittelnden sozial-kommunikativen Anforderungen ist es insbesondere bedeutsam, daß der Zeitraum der Ermittlung insoweit ausreichend ist, damit situativ bedingte Anforderungskomponenten richtig in die Gesamtanforderungen des Vertriebs- und Kundenbetreuungsleiters einzuordnen sind. Über Beobachtungswiederholungen und Erfahrung bei der Anforderungsermittlung wird sichergestellt, daß die beobachteten Einflußfaktoren und die daraus resultierenden Anforderungen auch tatsächlich den Funktionsbereich der Führungskraft determinieren und keine situativen Ausnahmen darstellen. Da Wiederholungen des Ermittlungsvorgangs und die Bereitstellung von erfahrenem Personal kostenintensiv sind, steht dieses Bewertungskriterium speziell im Konflikt zu dem noch zu erläuternden

²¹ Vgl. Hampf (1985), S. 8.

²² Denkbar wären Maßnahmen wie bspw. eine Mehrfachbeurteilung oder ein hohes Standardisierungsmaß, welches Interpretationsspielräume reduziert. Vgl. hierzu bspw. Lattmann (1975a), S. 111-117 und Atteslander (1991), S. 178-179.

²³ Vgl. Stiefel/Kailer (1982), S. 29.

²⁴ Vgl. Lattmann (1975a), S. 118-130.

²⁵ Vgl. für die weiteren Ausführungen u.a. Gaugler/Mungenast (1995), Sp. 1429-1430; Lattmann (1975a), S. 107-111; Latham/Wexley (1981), S. 79; Gaugler u.a. (1978), S. 69; Domsch/Gerpott (1985c), S. 37.

Kriterium der Wirtschaftlichkeit.²⁶ Zudem ist einerseits zu überlegen, daß ein direkter Bezug zu der Tätigkeit und dem Funktionsbereich der Führungskraft vorhanden sein sollte, um den Kontext und die damit verbundenen Anforderungen besser beurteilen zu können. Dabei wird unterstellt, daß ein mangelnder Bezug zu Tätigkeit oder Funktionsbereich und die damit oftmals verbundene fehlende Einordnung in den spezifischen Kontext die Gefahr von Spekulationen erhöht. Damit steigt auch das Risiko der Subjektivität, die es ausdrücklich zu vermeiden gilt ("Blindheit", mangelnde Neutralität/Objektivität). Andererseits wird betont, daß sich Beurteilungspersonal, welches nicht in unmittelbarem Zusammenhang zu der Tätigkeit der zu beurteilenden Person steht, unvoreingenommener der Bewertung stellt.²⁷ Differenzierte Unterschiede werden in der nachfolgenden Analyse herausgestellt werden.

Das Erhebungspersonal ist anhand der **Fähigkeit** auszuwählen, die zu bestimmenden sozial-kommunikativen Anforderungen in den charakteristischen Kontext des Leiters der Kundenbetreuung einordnen und eine qualifizierte Erfassung und Bewertung vornehmen zu können.²⁸ Eine wichtige Voraussetzung für die Fähigkeit zur Anforderungsermittlung ist in der Erfahrung der jeweiligen Ermittlungsperson zu sehen. Personen, die selbst Mitarbeiterverantwortung zu tragen haben, wie bspw. der direkte Vorgesetzte des Leiters der Kundenbetreuung, werden eine tendenziell größere Erfahrung in der Anforderungsermittlung einbringen können. Allerdings ist nicht grundsätzlich von der hierarchischen Einordnung einer Person auf deren Fähigkeiten zur Umsetzung zu schließen²⁹, so daß neben dem direkten Fachvorgesetzten auch andere potentiell in Frage kommende Ermittlungspersonen einer kritischen Betrachtung unterzogen werden müssen.³⁰

Die ermittelnde Person muß auch die **Bereitschaft** besitzen, eine Bestimmung der stellen- und kontextbezogenen Anforderungen durchzuführen. Es ist denkbar, daß für die Anforderungsermittlung verschiedene, grundsätzlich in Frage kommende Personen aus unterschiedlichsten Gründen Vorbehalte äußern.³¹ Negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit werden befürchtet, so daß das Unternehmen bestrebt sein muß, eine annähernd von den betroffenen Parteien akzeptierte Regelung zu erreichen. Dies wird möglich sein, indem sorgfältig etwaige Vorbehalte, denkbare soziale Konfliktsituationen etc. durch Befragungen, Beobachtungen und weitere Erhebungsverfahren antizipiert werden und ausreichend Berücksichtigung bei der Auswahl der Ermittlungspersonen finden.

²⁶ Da die Beobachtung ohnehin als personell sehr aufwendig charakterisiert wird, würden Beobachtungswiederholungen die Kosten weiter ansteigen lassen. Vgl. Nienhäuser (1993), S. 88. Laufende Beobachtungen dagegen zeichnen sich durch geringen Aufwand an Zeit und Geld aus. Vgl. Drumm (1989), S. 46.

²⁷ Die Praxis jedoch zeigt eher, daß "klassischerweise" der direkte Vorgesetzte diese Aufgabe übernimmt, auch im Falle der Beurteilung des Leiters der Kundenbetreuung. Es wird nochmals im Detail zu untersuchen sein, inwieweit der direkte Vorgesetzte die o.g. Voraussetzungen tatsächlich mitbringt. Vgl. Locher/Teel (1988), S. 140; Gaugler u.a. (1978), S. 125.

²⁸ Vgl. Lattmann (1975a), S. 107-111; Latham/Wexley (1981), S. 79.

²⁹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu Wissen, Fähigkeiten und Bereitschaft in Abschnitt B.IV.

³⁰ Vgl. hierzu die nachfolgenden Abschnitte, die sich mit einer Bewertung der in Frage kommenden Ermittlungsverfahren auseinandersetzen. Vgl. die Ausführungen in Abschnitt E.III.

³¹ Vgl. die Ausführungen und genaueren Untersuchungen in Abschnitt E.III.

Reliabilität

Mit Reliabilität wird das Ausmaß an Zuverlässigkeit bezeichnet, mit dem Anforderungen ermittelt werden, unabhängig davon, was im speziellen gemessen wird.³² Die verwendeten Erhebungsverfahren haben unter gleichen bzw. vergleichbaren Bedingungen und mit denselben zu beurteilenden Personen, d.h. den Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich, zu gleichen Ergebnissen zu kommen.³³ Das Meßergebnis wird damit als reproduzierbar angenommen. Verfahren, die zu stark divergierenden Ermittlungsergebnissen führen, sollten daher für die Anforderungsbestimmung von Führungskräften keine Berücksichtigung finden.³⁴

2. Akzeptanz

Speziell bei der Ermittlung der sozial-kommunikativen Anforderungen von Führungskräften kommt der Akzeptanz des Beurteilerkreises und auch der Akzeptanz des anzuwendenden Erhebungsverfahrens eine besondere Bedeutung zu.³⁵ Akzeptanz ist als das Ausmaß an Duldung, Zustimmung oder Ablehnung eines Erhebungsverfahrens durch die betroffenen Personengruppen, im vorliegenden Fall speziell durch die Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich³⁶, zu definieren.³⁷ Damit lassen sich verschiedene Grade der Akzeptanz unterscheiden.³⁸ Die Einstellung der Führungskräfte bei der Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen hat Auswirkungen auf die konkrete Vorgehensweise bei der Erhebung und die Ausgestaltung des Ermittlungsverfahrens.³⁹ Bei der Bestimmung der sozial-kommunikativen Anforderungen ist aufgrund der hohen Interpretationsanfälligkeit mit mangelnder Eindeutigkeit zu rechnen, welches Verfahren zu präferieren ist, um das Spektrum der vorhandenen Anforderungen auch tatsächlich abzudecken. Hinzu kommt ebenso, daß sozial-kommunikative Anforderungen in wesentlich stärkerem Maße als fachliche Anforderungen in unmittelbarer Verbindung zu der Persönlichkeit der Führungskräfte zu sehen sind und der Ermittlungsprozess "brisanter" ist.⁴⁰ Fehlende Akzeptanz, z.B. auch begründet durch mangelnde Partizipation der Betroffenen, was insbesondere bei Führungskräften, die ein Mitentscheiden gewohnt sind, problematisch sein kann, wird ggf. Unzufriedenheit bzw. Ablehnung und im Extremfall bewußte Urteilsverfälschungen zur Folge haben.⁴¹ Darüber hinaus können auch Faktoren wie z.B. die wahrgenommene Objektivität und Verständlichkeit die Akzeptanz beeinflussen.⁴²

Zudem muß die Person des Ermittlers von den Führungskräften akzeptiert werden. Gerade bei dieser Zielgruppe muß genau überlegt sein, welche Person deren sozial-

³² Vgl. Hungenberg (1990), S. 138.

³³ Vgl. Mungenast (1990), S. 18.

³⁴ Vgl. Hungenberg (1990), S. 156.

³⁵ Bei folgenden ausgewählten Autoren wird die Akzeptanz von Beurteilungsverfahren thematisiert: vgl. Gaugler u.a. (1978), S. 83-86; Gaugler u.a. (1981), S. 117-333; Lessmann (1981), S. 108-111; Hungenberg (1990), S. 139 und S. 156-157.

³⁶ Auf weitere betroffene Personengruppen ist bereits kurz eingegangen worden.

³⁷ Im Rahmen von Leistungsbeurteilungen definiert BEYSS Akzeptanz allgemein, d.h. ohne speziell Führungskräfte zu akzentuieren.

³⁸ Vgl. Mungenast (1990), S. 20.

³⁹ Vgl. Hungenberg (1990), S. 139.

⁴⁰ Während fachliche Anforderungen recht gut festzulegen und kontrollierbar sind, sind Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale schwer zu präzisieren und kaum objektiv zu fixieren.

⁴¹ Vgl. hierzu Gaugler/Lay/Schilling (1979), S. 44.

⁴² Vgl. Hungenberg (1990), S. 156-157.

kommunikative Anforderungen zu ermitteln hat. Führungskräfte werden sich ein entsprechendes Bild über die fachlichen, methodischen und auch sozialen Kompetenzen etc. derjenigen Personen, die für die Bestimmung der Anforderungen in Frage kommen, gebildet haben, zumal es sich im Regelfall um Personen handeln wird, mit denen ohnehin eine aufgabenbezogene Beziehung unterhalten wird.⁴³ Daher ist die Befürchtung darin zu sehen, daß einige Personen als nicht "fähig" angesehen werden, eine qualifizierte Anforderungsermittlung der Position des Leiters der Kundenbetreuung durchzuführen.

3. Wirtschaftlichkeit

Das Bewertungskriterium Wirtschaftlichkeit bezieht sich im wesentlichen auf Kosten-Nutzen-Relationen⁴⁴, anhand derer die Eignung der Ermittlungsmethoden zu analysieren ist. Damit sind vorrangig die Ziele des Dienstleistungsunternehmens angesprochen.

Da im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich zur Anforderungsermittlung nicht alle denkbaren Verfahren in gleicher Weise anzuwenden sind bzw. durch die spezielle Ausrichtung an den sozial-kommunikativen Anforderungen ggf. weitere, nicht üblicherweise praktizierte Methoden Berücksichtigung finden, ist eine differenzierte Feststellung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses erforderlich. In diesem Zusammenhang ist besonders die Bestimmbarkeit des Aufwands und, soweit möglich, der Kosten relevant sowie eine näherungsweise Dokumentation des Nutzens. Während die Aufwendungen im allgemeinen recht gut zu beziffern und zu quantifizieren sind, lassen sich über den Nutzen allerdings nur vage Aussagen treffen.⁴⁵

In recht enger Verbindung zu der Wirtschaftlichkeit eines Verfahrens ist die Praktikabilität (im Sinne der Durchführbarkeit) zu sehen. Bei der Diskussion der Praktikabilität wird primär die Frage aufgeworfen, ob die Anwendung und Durchführung eines speziellen Ermittlungsverfahrens an bestimmte Voraussetzungen geknüpft ist, welche die Anwendung einschränken und die Durchführung zusätzlich komplizieren.⁴⁶ Die Durchführbarkeit wird in einem nicht unbeträchtlichen Maße von dem Aufgaben- bzw. Funktionsbereich und den dort zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen beeinflusst.⁴⁷ Zu thematisieren sind insbesondere die Phasen der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung.⁴⁸

4. Dokumentierbarkeit

Da Methoden der Anforderungsermittlung im oben verstandenen Sinne zielgerichtet und mit der Einleitung nachfolgender Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich verbunden sind, wird die Dokumentierbarkeit⁴⁹ der

⁴³ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt E.III, in denen detailliert auf die Ermittlungspersonen Bezug genommen wird.

⁴⁴ Vgl. Mungenast (1990), S. 22.

⁴⁵ Vgl. Bartölke (1972), S. 652.

⁴⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt E.III, in welchem auch detailliert die Voraussetzungen und Anwendungsbedingungen, die speziell bei der Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen zu beachten sind, erörtert werden.

⁴⁷ Dies können im Detail eine geringe Planbarkeit der Einzelaufgaben, eine Unregelmäßigkeit des Aufgabenanfalls, wechselnde räumliche Einsatzbedingungen etc. sein.

⁴⁸ Aufwendungen, die für die Anwendung der jeweiligen Methode anfallen, sind zu dokumentieren, da sie Hinweise auf mögliche Hindernisse bei der Durchführung geben können, soweit sie fixierbar sind.

⁴⁹ GRUNOW spricht von "Formalisierung", die er als einen kontrollierten und gleichförmigen Ablauf von Bewertungen versteht. Vgl. Grunow (1976), S. 64.

durch spezifische Verfahren ermittelten Ergebnisse befürwortet. Durch die verbindliche formale Bestimmung sozial-kommunikativer Anforderungen wird die Basis für den nachfolgenden Vergleich mit den tatsächlich vorhandenen Qualifikationen erst ermöglicht. Die schriftliche Dokumentation suggeriert ein höheres Maß an Objektivität⁵⁰, welches gerade bei sozial-kommunikativen Anforderungen und Qualifikationen, die in hohem Maße interpretationsanfällig sind, wichtig ist. Inwieweit die Objektivität jedoch tatsächlich erhöht wird, ist im Einzelfall zu untersuchen. Anforderungsprofile werden auf diese Weise transparenter. Über eine Standardisierung und Strukturierung wird eine Vergleichbarkeit verschiedener Anforderungsprofile gewährleistet. Auf diese Weise lassen sich Maßnahmen zur Qualifizierung von Führungskräften, bezogen auf die sozial-kommunikativen Qualifikationen, effektiver rechtfertigen. Den Zielsetzungen der Entscheidungsträger und denen der Führungskräfte wird damit entsprochen.

Desweiteren dient die Dokumentierbarkeit auch der Evaluierung. Eine kontinuierliche Überprüfung der Kosten-Nutzen-Relationen ist nur durchführbar, wenn die Anforderungsermittlung systematisch und anhand nachvollziehbarer Vorschriften, Kriterien, Regelungen etc. abläuft.⁵¹

III. Eignungsüberprüfung ausgewählter Methoden zur Erfassung sozial-kommunikativer Anforderungen

Im folgenden werden diejenigen Alternativen für die Analyse des Tätigkeitsbereichs des Leiters der Kundenbetreuung und für die damit verbundenen sozial-kommunikativen Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung dargestellt, welche für die Anforderungsbestimmung innerhalb des vorliegenden Kontexts in der Theorie und Praxis die größte Bedeutung besitzen. Die Methoden werden einer Beurteilung anhand der vorab bestimmten Bewertungskriterien unterzogen. Fundierte empirische Ergebnisse zu der hier behandelten speziellen Thematik liegen nicht in umfassendem Sinne vor. Dennoch werden Ergebnisse zu Untersuchungen, die allgemein die erörterten Verfahren zum Gegenstand haben, nachfolgend hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf die vorliegende Thematik überprüft. Darüber hinaus hat die Personalforschung auf konkrete personalwirtschaftliche Problemstellungen bezogene Ermittlungsmethoden als Varianten des bislang praktizierten Instrumentariums entwickelt⁵², die ebenfalls - soweit geeignet - Berücksichtigung finden.

Vorab ist zu erwähnen, daß die dargestellten Methoden einerseits einzeln in der Praxis Anwendung finden können, daß man sich andererseits aber auch gerade von einem kombinatorischen Einsatz der Ermittlungsverfahren erhofft, die Wahrscheinlichkeit der Richtigkeit der Bedarfsermittlung zu erhöhen.⁵³

⁵⁰ NIENHÜSER weist jedoch darauf hin, daß Dokumente nur einen Ausschnitt des Gesamtanalyseprozesses darstellen, was wiederum zu falschen Schlußfolgerungen führen kann. Vgl. Nienhüser (1993), S. 83.

⁵¹ Vgl. Mungenast (1990), S. 25.

⁵² Vgl. hierzu Weber (1992), speziell Sp. 1697-1698.

⁵³ Vgl. Humm (1978), S. 27.

1. Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse ist eine Methode der Sekundärerhebung, d.h. die im Rahmen der Dokumentenanalyse zu untersuchenden schriftlichen Informationsquellen⁵⁴ wurden bereits durch eine Primärerhebung (z.B. durch Befragung oder Beobachtung) ermittelt.

Über den Umfang der zur Dokumentationsanalyse gehörenden Informationsquellen besteht in der Literatur keine Einigkeit. *LATTMANN* zählt zur Dokumentenanalyse u.a. folgende Informationsquellen: Leistungs- und Qualifikationsblätter, Organisationsdiagramme, Arbeitsablauf- und Funktionsdiagramme, Stellenbeschreibungen, Arbeitsplatzbewertungen, Arbeitsplatzbeschreibungen etc.⁵⁵ *DUBS ET AL.* ergänzen die Dokumentenanalyse um Datenmaterial der schriftlich fixierten Unternehmungspolitik, wie z.B. Leitbilder, Führungsleitlinien, Grundsätze, Führungskonzepte.⁵⁶

Anhand der Vielzahl der zur Dokumentenanalyse zählenden Einzelanalyseinstrumente wird deutlich, daß ein Schwerpunkt auf denjenigen Methoden liegen wird, die sich in einem höheren Maße als andere für die Ermittlung der für die Position des Leiters der Kundenbetreuung relevanten sozial-kommunikativen Anforderungen eignen. Von besonderer Bedeutung sind primär Organigramme, Arbeitsplatzanalysen und daraus resultierende Stellenbeschreibungen, sowie bedingt auch Führungsrichtlinien bzw. -grundsätze. Insbesondere die erst genannten Methoden nehmen auf den individuellen, den Funktionsbereich der Führungskraft kennzeichnenden Kontext Bezug, während Analysen, die sich bspw. mit der schriftlich fixierten Unternehmungspolitik auseinandersetzen, weniger funktionsbereichsspezifisch, sondern eher führungskräftecharakteristisch und gesamtunternehmensbezogen sind.

a) Organigramme⁵⁷

Organigramme geben Hinweise auf Über- und Unterstellungsverhältnisse des Leiters der Kundenbetreuung, wodurch sich die internen Interaktionspartner (zugeordnete Mitarbeiter und überstellte Vorgesetzte) identifizieren lassen (Benennung der Funktion innerhalb des Stellegefüges).

Validität

Aus dem Organigramm kann die Führungsspanne durch die entsprechende Zuordnung der unterstellten Einzelpositionen (Innen- und Außendienstmitarbeiter) zu dem Leiter der Kundenbetreuung abgeleitet werden. In jedem Fall sind aber Hinweise zur konkreten Aufgabenstellung (z.B. durch weitere schriftliche Informationen) und zu persönlichen Merkmalen der unterstellten Mitarbeiter zu ergänzen, die aus dem Organigramm nicht sichtbar werden.

Über die Führungsspanne sind Hinweise auf sozial-kommunikative Anforderungen möglich, welche sich aus der internen Beratungs- und Betreuungsfunktion ableiten lassen. Da die dem Leiter der Kundenbetreuung unterstellten Mitarbeiter jedoch nicht weiter persön-

⁵⁴ Die Informationsquellen beruhen auf internem und externem Datenmaterial, z.B. ökonomischen und personenbezogenen Kennziffern. Vgl. Metz (1985), S. 222.

⁵⁵ Vgl. Lattmann (1974), S. 32.

⁵⁶ Vgl. Dubs et al. (1974), S. 31.

⁵⁷ Vgl. Humm (1978), S. 19.

lich charakterisiert werden, lassen sich aus der Leitungsintensität nur recht allgemeine Hinweise auf die sozial-kommunikativen Anforderungen ableiten. Eine kleinere Anzahl von Mitarbeitern, die unselbständig sind und einen schwierigen Charakter besitzen, bedingen u.U. intensiver ausgeprägte sozial-kommunikative Anforderungen als eine große Anzahl selbständig handelnder Innen- und Außendienstmitarbeiter, die einen kooperativen und eigenverantwortlichen Umgang pflegen. Wie jedoch bereits erörtert worden ist, repräsentiert eine größere Anzahl an unterstellten Mitarbeitern tendenziell höhere sozial-kommunikative Anforderungen hinsichtlich der kognitiven Inhalts- und Beziehungsdimension.⁵⁸ Einzelfälle sind allerdings differenziert zu betrachten. Bei einer größeren Anzahl von Mitarbeitern wird sich der Leiter der Kundenbetreuung auf eine Vielzahl unterschiedlicher Sprachsysteme und eine erhöhte Menge an Informationen einstellen müssen.

Aufgrund der Anzahl der dem Leiter der Kundenbetreuung unterstellten Mitarbeiter läßt sich z.B. abschätzen, wie oft die Führungskraft Feedbackgespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen hat, wie oft sie sich mit Personalentwicklungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter zu beschäftigen hat etc. Eine genaue Präzisierung der damit angesprochenen Inhalts-, Beziehungs- und Appelldimension der aktionalen Anforderungen gelingt allerdings nur grob, d.h. ausschließlich in Abhängigkeit von der Anzahl der Mitarbeiter. Hinweise auf eine hohe Heterogenität der unterstellten Mitarbeiter, die auf ein hohes Maß an Empathie schließen lassen (Beziehungsdimension der kognitiven Anforderungen), sind über die organisatorische Zuordnung bedingt möglich (z.B. Innen- oder Außendienst).

Es ist allerdings zu beachten, daß eine Führungskraft auch mit funktionalen Weisungsrechten⁵⁹ ausgestattet sein kann, die sich möglicherweise auf weitere, nicht mit den direkt unterstellten Personen identische Mitarbeiter beziehen (z.B. Mitarbeiter in Projekten). Derartige Weisungsbefugnisse sind nicht direkt aus einem Organigramm heraus erkennbar, haben aber dennoch einen entscheidenden Einfluß auf die sozial-kommunikativen Anforderungen, da sich die Anzahl der zu führenden Mitarbeiter erhöht und die bereits angesprochenen Anforderungen steigen. Das Organigramm gibt hinsichtlich des zu ermittelnden Anforderungsprofils nur den formal ersichtlichen Teilbereich der Führungsspanne (direkt unterstellte Mitarbeiter) wieder, welcher die sozial-kommunikativen Anforderungen mitbestimmt.

Interne Interaktionspartner auf Kollegenebene sowie speziell externe Interaktionspartner lassen sich formal nicht konkretisieren. Denkbar ist, daß in dem Organigramm, wie dies in der Praxis nachträglich oftmals hinzugefügt wird, für den internen Bereich Verbindungslinien zwischen den Instanzen eingezeichnet sind.⁶⁰ Zu der "Stärke" dieser Verbindung, die für die Präzisierung der sozial-kommunikativen Anforderungen notwendig wäre, wird allerdings nichts ausgesagt. Über die Funktionsbezeichnung der Instanz ist außerdem nur zu belegen, daß der Leiter der Kundenbetreuung per definitionem an einer Schnittstelle zur Außenwelt agiert und u.a. Kunden relevante Interaktionspartner darstellen. Über weitere externe Interaktionspartner läßt sich nur spekulieren. Sich daraus ergebende sozial-

⁵⁸ Vgl. detailliert die Ausführungen in den Abschnitten D.II.3.a) und b).

⁵⁹ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 133. *KIESER/KUBICEK* definieren funktionale Weisungsrechte als fachliche Weisungsbefugnisse, die auf konkrete Aufgaben begrenzt sind.

⁶⁰ Die Unternehmenspraxis spricht von sog. "dotted lines", welche informelle Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen und auch Kollegenbeziehungen kennzeichnen.

kommunikative Anforderungen sind ausschließlich anhand des Organigramms kaum zu präzisieren, da Hinweise auf die genaue inhaltliche Ausrichtung der Position des Leiters der Kundenbetreuung in Organigrammen nicht vorhanden sind.⁶¹

Durch die Zuordnung zu einer konkreten hierarchischen Ebene läßt sich ebenfalls nur sehr grob abschätzen, inwieweit die Führungskraft tendenziell eher mit operativen oder strategische Aufgaben beschäftigt ist. Hierbei kann die Gliederungstiefe erste Hinweise beisteuern; die Unternehmensgröße und Branche bilden wesentliche, determinierende Variablen.⁶² So ist es von Bedeutung, ob der Leiter der Kundenbetreuung in größeren Dienstleistungsunternehmen auf unterer Führungsebene oder in mittelgroßen Unternehmen auf der mittleren Ebene eingeordnet ist. Aus dem direkteren oder indirekteren Kontakt zu der Unternehmensleitung einerseits und zu den operativen Bereichen andererseits lassen sich einige, wenn auch nur grobe Hinweise auf die sozial-kommunikativen Anforderungen ableiten. Durch die direktere Nähe zu der Unternehmensspitze ist zu folgern, daß es eine wesentliche Aufgabe des Leiters der Kundenbetreuung ist, Soll-Vorgaben der Unternehmensleitung oder das gewünschte Qualitätsbewußtsein der Beratung und Betreuung inhaltlich präzise und beziehungsorientiert weiterzuleiten, was eine inhaltlich korrekte Wahrnehmung voraussetzt (inhaltsbezogene aktionale und kognitive Anforderungen). Dies ist insbesondere deshalb von Bedeutung, da bei einer unmittelbaren Anbindung an die Unternehmensleitung eine meist größere Anzahl von darunterliegenden Ebenen existiert. Somit kommt es darauf an, daß die vom Leiter der Kundenbetreuung zu vermittelnden Informationen korrekt und verständlich weitergegeben werden, um Mißdeutungen und Fehlinterpretationen weitestgehend auszuschließen. Umgekehrt ist es bei einer niedrigeren hierarchischen Einstufung des Leiters der Kundenbetreuung wichtig, Informationen, die über den direkten Vorgesetzten von der Unternehmensleitung weitergegeben werden, inhaltlich präzise aufzunehmen und vage oder mißverständliche Formulierungen zu hinterfragen, um zu gewährleisten, daß die von der Unternehmensleitung angedachten Informationen auch inhaltsgetreu weitergeleitet werden (inhaltsbezogene kognitive und aktionale Anforderungen).

Zu weiteren, für die vorliegende Thematik relevanten sozial-kommunikativen Anforderungen sind keine direkten Aussagen ableitbar, da inhaltliche Ausführungen, die z.B. für die Charakterisierung der Aufgabenstruktur notwendig wären, in einem Organigramm (üblicherweise) fehlen. Ebenso fehlen exakte Hinweise auf interne und externe Interaktionspartner⁶³, die räumlich-zeitlichen Bedingungen und die Ausgestaltungsform der Kommunikationsbeziehungen.

Das Kriterium der Validität wird daher, den bisherigen Ausführungen folgend, bei der ausschließlichen Verwendung von Organigrammen zur Anforderungsbestimmung bedingt erfüllt, wenn primär die sozial-kommunikativen Anforderungen, die aus den erörterten Kontextvariablen resultieren, betrachtet werden.⁶⁴ Dadurch wird deutlich, daß Organisations-

⁶¹ Vgl. hierzu Kieser/Kubicek (1983), S. 132-133 und 165-166. Organigramme sind als Hilfsmittel zu betrachten, um das Stellengefüge einer Organisation graphisch darzustellen. Aus Organigrammen wird lediglich die Stellendefinition ersichtlich.

⁶² Vgl. Kieser/Kubicek (1983), S. 153-154, 191-192 und 224.

⁶³ Ausnahmen stellen, wie bereits dargestellt, die direkt unterstellten Mitarbeiter und die direkten Vorgesetzten dar. Allerdings werden bei der Auswertung von Organigrammen eine Vielzahl von Faktoren, die für die genaue Ermittlung des Kontexts und der Anforderungen relevant sind, außer acht gelassen. Dies ist bereits erläutert worden.

diagramme höchstens als zusätzliches Instrument für die Anforderungsbestimmung Anwendung finden sollten. Hinweise auf kontextspezifische sozial-kommunikative Anforderungen sind zu grob und spekulativ, so daß eine geringe Validität unterstellt werden muß.

Objektivität

Organigramme suggerieren aufgrund ihres formalen Charakters ein hohes Maß an Objektivität, welches allerdings zu relativieren ist. Organigramme stellen komprimierte Informationen zur Verfügung, die mit Verfahren der Primärerhebung⁶⁵, z.B. Befragung, erfaßt worden sind, und die, wie noch im Detail zu zeigen sein wird, u.U. ein hohes Maß an Subjektivität aufweisen.⁶⁶ Auch wenn sich ein gewisses Defizit an Objektivität nicht verleugnen läßt, sind die im Rahmen von Organigrammauswertungen konkretisierten Kontextfaktoren (Führungsspanne, Zuordnung zu einer konkreten Hierarchieebene) in der Realität, d.h. im Funktionsbereich des Leiters der Vertriebs- und Kundenbetreuung, u.a. von dem Leiter der Kundenbetreuung selbst und dessen Vorgesetzten zu überprüfen.⁶⁷

Die Wahrnehmungsproblematik ist bei der Auswertung von Organigrammen, bezogen auf die vorab dargestellten Variablen (Benennung der Interaktionspartner, Führungsspanne etc.), als wenig evident anzusehen. Wenn jedoch abzuschätzen ist, in welchem konkreten Ausmaß sich die interne Beratungs- und Betreuungsfunktion bspw. darstellen läßt, müssen weitere Informationsquellen⁶⁸ Berücksichtigung finden, um die Gefahr von Spekulationen (z.B. bei der Existenz funktionaler Weisungsrechte) und Verzerrungen zu reduzieren. Hinweise auf daraus resultierende sozial-kommunikative Anforderungen lassen sich allerdings nur folgern.

Im Zusammenhang mit der Objektivität ist ebenso die Frage zu diskutieren, wer für die Auswertung der Organisationsdiagramme geeignet ist. Der Leiter der Kundenbetreuung kennt seine Interaktionspartner und er wird sehr präzise wissen, wie groß seine Führungsspanne ist und wem gegenüber er Weisungsbefugnisse hat, so daß eine recht realitätsgetreue Wiedergabe möglich ist. Da die Führungskraft ihre tatsächlichen Weisungsbefugnisse kennt, können die sozial-kommunikativen Anforderungen umfassender ermittelt werden (z.B. bei nicht aus dem Organigramm ersichtlichen funktionalen Weisungsbefugnissen). Allerdings ist auch denkbar, daß der Leiter der Kundenbetreuung versuchen wird, die tatsächlich vorhandenen Befugnisse zu beschönigen (Betonung funktionaler Weisungsbefugnisse, obwohl diese in einem nur sehr geringen Ausmaß, z.B. sporadisch, oder überhaupt nicht vorhanden sind), um die an ihn gestellten Anforderungen zu betonen und die Bedeutung der eigenen Person stärker herauszustellen.⁶⁹ Die tatsachengetreue Erfassung der sozial-kommunikativen Anforderungen ist damit in Frage zu stellen. Der Leiter

⁶⁵ Vgl. u.a. Humm (1978), S. 18.

⁶⁶ Ein hohes Maß an Subjektivität ist u.a. dann vorzufinden, wenn nur eine spezifische Personengruppe oder sogar nur eine Person für die Ermittlung herangezogen und kein Gremium gebildet wird.

⁶⁷ Der Leiter der Kundenbetreuung und der direkte Fachvorgesetzte sind die Personen, die durch die tägliche Arbeit einen unmittelbaren Einblick in den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich haben. Unterstellte Mitarbeiter erkennen aus Organigrammen zunächst ausschließlich ihre eigene Zuordnung zu der Führungskraft; die Zuordnung ihrer Kollegen zu der Führungskraft ist nur zu erahnen, da formale und funktionale Weisungsbefugnisse, wie bereits erläutert worden ist, auseinanderfallen können.

⁶⁸ Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten E.III.1.b) bis E.III.3.

⁶⁹ Vgl. Knebel/Schneider (1985), S. 79. Die sachliche Richtigkeit der in einer Stellenbeschreibung durch den Stelleninhaber dargelegten inhaltlichen Stellenmerkmale ist als recht gering anzusehen.

der Kundenbetreuung sollte daher nicht allein eine Auswertung des Organisationsdiagramms vornehmen.

Für eine Erhöhung der Objektivität ist es angebracht, mehrere Personen/Personengruppen mit der Auswertung zu beauftragen, soweit dies auch wirtschaftlich zu vertreten ist.⁷⁰ Zieht man den Vorgesetzten der Führungskraft hinzu, können o.g. Beschönigungen realitätsnäher modifiziert werden. Es besteht jedoch die Gefahr, daß der Vorgesetzte auf Anforderungen beharrt, die zu einem früheren Zeitpunkt festgelegt worden sind, ohne die tatsächlichen Gegebenheiten und Realitäten des Leiters der Kundenbetreuung näher zu betrachten.⁷¹ Durch regelmäßig stattfindende Gespräche zwischen ihm und dem Leiter der Kundenbetreuung wird es ihm ermöglicht, über die aktuellen sozial-kommunikativen Anforderungen informiert zu sein, vorausgesetzt der Leiter der Kundenbetreuung zeigt sich "mitteilungsfreudig" und offen.

Die Integration von Mitarbeitern und Kollegen der Führungskraft ist höchstens in eingeschränktem Maße zu diskutieren. Da es das Hauptanliegen der Organigrammauswertung im Rahmen der Anforderungsanalyse ist, die kontextspezifischen, sozial-kommunikativen Anforderungen so realitätsnah wie möglich zu erfassen, macht es Sinn, diese Personengruppen ergänzend zur Überprüfung aufzufordern, inwieweit die im Organigramm dargestellten Über- und Unterstellungsverhältnisse den Tatsachen entsprechen. Auf diese Weise kann überprüft werden, ob die von der Führungskraft skizzierten Angaben den Informationen der Mitarbeiter und Kollegen entsprechen. Dabei ist allerdings in Betracht zu ziehen, daß Gegebenheiten, die nicht formal im Organigramm abgebildet wurden, erneut anfällig für bewußte oder unbewußte Verzerrungen seitens dieser speziellen Personengruppen sind. Zu große Abweichung sollten daher einer detaillierteren Analyse durch "neutrale Instanzen", z.B. durch Verantwortliche der Personalabteilung, unterzogen werden.⁷² Auch eine "Mehrfach"ermittlung dient der Relativierung. Der direkte Fachvorgesetzte ist hierfür weniger geeignet, da seine Feststellungen im Regelfall in die Ermittlungsergebnisse miteinfließen und damit keine Neutralität gewährleistet ist. Es sei ebenso erwähnt, daß gerade die Personengruppen der Mitarbeiter und Kollegen nicht immer die erforderliche Akzeptanz durch die Führungskräfte erfahren.⁷³

Reliabilität

Angaben zur Reliabilität sind recht schwierig vorzunehmen. Bei den weitestgehend objektiv erfaßbaren und ableitbaren Kontextvariablen (siehe oben) ist die Reliabilität als hoch einzuschätzen. Dagegen sind bei anderen Faktoren, die nur indirekt im Organigramm enthalten sind (z.B. Aufgabenstruktur), keine wirklich zuverlässigen Angaben zu machen. Daraus läßt sich auch für die Ermittlung der sozial-kommunikativen Anforderungen der Schluß ziehen, daß die abgeleiteten Anforderungen wenig zuverlässig sind.

⁷⁰ Die sich daraus ergebenden Zielkonflikte sind zu berücksichtigen.

⁷¹ Dennoch wird die sachliche Richtigkeit als hoch angesehen. Vgl. Knebel/Schneider (1985), S. 79.

⁷² Da die Personalabteilung mit der Vorbereitung, Planung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen anhand eines spezifischen Weiterbildungsbedarfs betraut ist, kann sie gravierende Differenzen nochmals, soweit gewollt, überprüfen.

⁷³ Vgl. Kiefer (1995), S. 664-667; Jeserich (1995a), S. 674-675.

Akzeptanz

Der Auswertung von Organisationsdiagrammen als Ermittlungsverfahren für sozial-kommunikative Anforderungen wird, soweit dies in der Praxis eruierbar gewesen ist, eine recht geringe Akzeptanz entgegengebracht. Begründet wurde dies durch die unzureichende Erfassung der die Position des Leiters der Kundenbetreuung determinierenden Einflußfaktoren und den daraus resultierenden sozial-kommunikativen Anforderungen. Zu betonen ist, daß den "scheinbar" objektiven, formalen, organisatorischen Regelungen, informelle Regelungen entgegenstehen können, aufgrund derer erstens das Argument der Objektivität in entscheidendem Maße zu relativieren ist. Zweitens erfolgt die Identifizierung und Bewertung der sozial-kommunikativen Anforderungen auf diese Weise unvollständig. Wie bereits dargelegt worden ist, wirken sich informelle Regelungen auf die Ausprägung inhalts- und beziehungsrelevanter Anforderungen aus. Kritisiert wird auch die z.T. fehlende Aktualität der Organisationsschaubilder.

Wirtschaftlichkeit

Die Kosten für die Anwendung des Ermittlungsverfahrens sind als recht gering anzusehen. Es entstehen keine Erstaufwendungen für die Erstellung eines Organigramms, da organisatorische Schaubilder und Diagramme im Regelfall in Großunternehmen bereits vorhanden sind.⁷⁴ Somit fallen ausschließlich Auswertungsaufwendungen⁷⁵ an, die sich primär anhand der aufgewendeten Stunden und dem Lohn- bzw. Gehaltssatz des Beurteilers berechnen lassen, sowie Folgekosten für den Einsatz weiterer Ermittlungsverfahren, die aufgrund der Defizite dieses Verfahrens erforderlich werden. Eine exakte Nutzenbestimmung wird kaum möglich sein. Bestenfalls lassen sich grobe Schätzwerte ableiten, da eine eindeutige Nutzenszurechnung mit großen Schwierigkeiten behaftet ist.⁷⁶ Näherungsweise läßt sich von Nutzen sprechen, wenn die Ermittlungsziele, in diesem Falle die Bestimmung sozial-kommunikativer Anforderungen, erreicht worden sind, was allerdings nur partiell erfüllt wird. Problematischer dagegen erweist sich die Situation in kleineren und mittelständischen Unternehmen, in denen Organigramme häufig nicht vorhanden sind.⁷⁷ Es sind Erst- und Auswertungsaufwendungen in die Ermittlung der sozial-kommunikativen Anforderungen einzukalkulieren, soweit dieses Instrument durch den recht hohen Vorbereitungsaufwand und den nicht besonders hohen Nutzen nicht als unwirtschaftlich und wenig praktikabel betrachtet wird und damit von vornherein auszuschließen ist.

⁷⁴ Organigramme kennzeichnen die Struktur des Führungssystems und den daraus resultierenden organisatorischen Aufbau. Vgl. hierzu bspw. Voßbein (1984), S. 40-46; Hill/Fehlbaum/Ulrich (1981), S. 170-223; Steinmann/Schreyögg (1993), S. 373-422.

⁷⁵ Für detailliertere Ausführungen zu Aufwendungen im Rahmen von Beurteilungsverfahren allgemein vgl. Gaugler u.a. (1981), S. 111-116. GAUGLER u.a. beziehen sich nicht explizit auf die Auswertung von Organigrammen. Dennoch lassen sich einige allgemeinen Parallelen zu der hier diskutierten Problematik ziehen. Vgl. Gaugler/Lay/Schilling (1979), S. 72-76; Bernardin/Beatty (1984), S. 210.

⁷⁶ Für die Nutzenszurechnung bei Organigrammauswertungen ist die Literatur nicht ergiebig genug, um konkrete Aussagen fassen und belegen zu können. Die genannte Problematik wird jedoch im Rahmen der Leistungsbeurteilungsverfahren thematisiert. Vgl. hierzu bspw. Schuler (1980), S. 185; Grunow (1976), S. 100; Lessmann (1982), S. 106-107.

⁷⁷ KIESER/KUBICEK betonen, daß das Vorhandensein eines Organigramms im wesentlichen von dem Formalisierungsgrad der Organisation abhängig ist. Großunternehmen weisen tendenziell einen höheren Formalisierungsgrad auf. Vgl. Kieser/Kubicek (1983), S. 132-133.

Der Auswertung von Organigrammen mit dem Ziel der Bestimmung sozial-kommunikativer Qualifikationen kann höchstens eine begrenzte Praktikabilität im hier verstandenen Sinne bescheinigt werden. Einerseits sind keine nennenswerten spezifischen Rahmenbedingungen zu beachten, die die Durchführung der Methode gefährden oder beeinträchtigen würden. Andererseits jedoch muß betont werden, daß die Praktikabilität in großem Maße davon abhängig ist, inwieweit die oben dargestellten Probleme gelöst werden.

Dokumentierbarkeit

Das Kriterium der Dokumentierbarkeit ist recht schwierig zu beurteilen, da die Auswertung von Organisationsdiagrammen nicht den "typischen" formalisierten Ermittlungsverfahren entspricht. Die Vorgehensweise der Auswertung und die Auswertung an sich sind jedoch dokumentierbar, was auch eine gewisse Vergleichbarkeit ermöglicht.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß Organigramme weniger gut geeignet sind, sozial-kommunikative Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung ausreichend zu erfassen. Somit bietet es sich an, Organigramme als "Einstieg" für eine nachfolgende, präzisere Ermittlung zu verwenden, um durch die äußere Form des Stellegefüges⁷⁸ (erste) Hinweise auf die Führungsspanne, die interne Beratungs- und Betreuungsfunktion sowie bedingt auf die internen Kommunikations- und Kooperationspartner und sich daraus ergebende sozial-kommunikative Anforderungsmerkmale zu erhalten.

b) Blueprinting

Als eine weitere Form der Dokumentenanalyse, speziell auf den Kundenbetreuungsbereich von Dienstleistungsunternehmen bezogen, ist die Methode des Blueprinting zu berücksichtigen, welche im Kern die systematische Analyse des Dienstleistungsproduktions- und -konsumprozesses und dessen Darstellung in einem Ablaufdiagramm umfaßt.⁷⁹ Entwickelt wurde das Instrument von *SHOSTACK* insbesondere für die Planung und Kontrolle von Dienstleistungsangeboten.⁸⁰

Validität

Das Blueprinting ermöglicht es, Konflikte anhand von Schnittstellen (bspw. zwischen Marketing und Vertrieb, dem Leiter der Kundenbetreuung und den Außendienst- oder Innendienstmitarbeitern) im prozessualen Ablauf zu identifizieren und eine Ursachenanalyse durchzuführen, da alle Aktivitäten eines Unternehmens (insbesondere die kundenbezogenen) sowie die für Konflikte maßgeblichen wechselseitigen Abhängigkeiten visualisiert werden. Das Verfahren stellt insbesondere eine gute Möglichkeit dar, Kundenkontaktsituationen und deren Auswirkungen im Unternehmen, wie sie sich bspw. im Rahmen der externen Beratungs- und Betreuungsfunktion des Leiters der Kundenbetreuung, direkt oder indirekt über seine Mitarbeiter, ergeben können, konfliktbezogen zu erfassen (u.a. räum-

⁷⁸ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 126 und 160.

⁷⁹ Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 232.

⁸⁰ Vgl. Shostack (1982), S. 49-63; Shostack (1984a), S. 133-139; Shostack (1984b), S. 27-43; Shostack (1985), S. 243-253; Shostack (1987), S. 34-43.

lich-zeitliche Bedingungen sowie interne und externe Interaktionspartner). Primär ist eine interne Problemidentifizierung struktureller Konfliktursachen möglich; Hinweise auf soziale Konflikte sind daher anhand der strukturellen Informationen des Ablaufdiagramms möglich. Sozial-kommunikative Anforderungen müssen jedoch "erschlossen" werden. Auch wenn aufgrund eines Ablaufdiagramms diverse Schnittstellen offen gelegt werden, läßt sich daraus noch nicht ableiten, ob und in welchem Maße diese tatsächlich konfliktbehaftet sind, und ob daher insbesondere inhalts- und beziehungsbezogene kommunikative Anforderungen zu betonen sind.⁸¹ Aus den strukturellen Diagrammen ist ersichtlich, ob und inwieweit Zusammenarbeit erforderlich ist. Ob allerdings die auf den Dienstleistungserstellungsprozeß bezogene Kooperation mit einem großen, geringeren oder keinem Konfliktpotential verbunden ist, wird nur anhand der strukturellen Diagramme nicht exakt deutlich. Es sind keine exakten Aussagen zu dem (potentiellen) Konfliktausmaß bzw. der Konfliktstärke und den daraus abzuleitenden sozial-kommunikativen Anforderungen möglich, wenn auch davon auszugehen ist, daß aus der Anzahl der Schnittpunkte (z.B. Marketing und Innen- und Außendienstbereich und Unternehmensleitung und Kunden etc.) tendenziell durchaus auf ein größeres Konfliktpotential geschlossen werden kann.⁸² Präzisere Hinweise sind dann möglich, wenn durch weitere Instrumente (z.B. durch Stellenbeschreibungen, Befragung und Beobachtung) Möglichkeiten gegeben sind, um gezielt Schnittstellen oder andere aus dem Ablaufdiagramm kritisch hervortretende Punkte und Bereiche detaillierter zu untersuchen.

Es ist zu betonen, daß das Blueprinting nur erste Hinweise auf stellenspezifische Kontextvariablen und daraus resultierende sozial-kommunikative Anforderungen zu geben in der Lage ist und weitere Instrumente hinzugezogen werden müssen. Weitere Beachtung finden demnach bspw. differenzierte Befragungen⁸³, welche genauere Informationen zu den tatsächlichen sozial-kommunikativen Anforderungen einbringen können. Der Methode des Blueprinting kommt daher nur eine recht begrenzte Validität zu.

Objektivität

Die Objektivität dieses Instruments ist in engem Zusammenhang mit der Person zu sehen, welche das Ablaufdiagramm zu erstellen hat. Folgt man der von SHOSTACK vorgeschlagenen Vorgehensweise, daß alle Komponenten bzw. Aktivitätselemente einer Dienstleistung ermittelt und dokumentiert werden müssen, bevor eine Mängelanalyse erfolgt⁸⁴, so liegt der Schluß nahe, daß der Leiter der Kundenbetreuung, der den Gesamtüberblick über die spezifischen sozial-kommunikativen Anforderungen besitzt, einen wesentlichen Anteil daran hat, derartige Details für eine präzisere Analyse beizusteuern.⁸⁵

⁸¹ Vgl. die Ausführungen in Gliederungspunkt D.II.3.

⁸² Damit sind Andeutungen insbesondere auf die inhalts- und beziehungsorientierten kognitiven und aktionalen Anforderungen möglich. Vgl. auch die zuvor dargelegten Ausführungen zu den Teilkomponenten sozial-kommunikativer Anforderungen in Abschnitt D.II.3, in denen auch die Beziehung zwischen Konflikten und kognitiven und aktionalen Anforderungen dargelegt worden ist.

⁸³ Vgl. Shostack (1985), S. 247-248.

⁸⁴ Vgl. Shostack (1985), S. 247-248.

⁸⁵ Verzerrungen und Manipulationen sind dennoch nicht auszuschließen.

Akzeptanz

Zur Akzeptanz dieses Erhebungsverfahrens lassen sich ebenfalls nur recht vage Aussagen treffen. Zum einen ist das Verfahren besser als Organigramme in der Lage, aufgrund der prozessualen Betrachtungsweise, Konfliktstellen im Sinne von Konfliktpartnern, konfliktbehafteten Aufgabenbereichen etc. zu identifizieren. Dadurch sind Schlüsse auf die inhalts- und beziehungsrelevanten kognitiven und aktionalen Anforderungen abzuleiten, durch welche ermöglicht wird, differenzierter auf Kommunikationspartner einzugehen und auf diese Weise Konflikte abzuschwächen oder zu vermeiden.⁸⁶ Ein sachlicher und präziser Informationsaustausch liefert hierzu einen guten Beitrag.⁸⁷

Ebenso werden metakommunikative Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung angesprochen, die sich in Störungen innerhalb einer sozialen Beziehung äußern können. Da das Blueprinting insbesondere auf den Dienstleistungserstellungsprozeß Bezug nimmt, sind primär Störungen in der Beziehung zum Kunden angesprochen. Über die Konfliktstellen werden auch die anderen Teildimensionen der kognitiven und aktionalen kommunikativen Qualifikationen angesprochen. Dennoch muß deutlich betont werden, daß es einer ergänzenden Methode (z.B. Befragung) zur tatsächlichen Überprüfung bedarf. Das Blueprinting sollte aus den o.g. Gründen nicht als eigenständiges Instrument Anwendung finden.

Wirtschaftlichkeit

Sind im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich bereits Ablaufdiagramme vorhanden, so können sie, ohne weiteren Aufwand zu verursachen, zur Anforderungsanalyse hinzugezogen werden. Die Wirtschaftlichkeit des Verfahrens ist jedoch zu relativieren, wenn die Dokumentation des Dienstleistungserstellungsprozesses zu erfolgen hat (Vorbereitungsaufwendungen). Eine endgültige Bewertung der Wirtschaftlichkeit läßt sich nur in Verbindung mit den Instrumenten vornehmen, die für die weitere Analyse erforderlich sind. Die Erstellung eines Ablaufdiagramms ist zudem an verschiedene Bedingungen geknüpft, welche die potentielle Eignung als Erfassungsinstrument relativieren. Hierzu zählen u.a. die Qualifikation, Gelegenheit und Zeit des Erstellers.

Dokumentierbarkeit

Die Ergebnisse des Blueprinting sind dokumentier- und kontrollierbar⁸⁸, so daß eine gewisse Vergleichbarkeit gewährleistet ist.

Als Resümee ist festzuhalten, daß über das Blueprinting ermöglicht wird, den im Kundenbetreuungsbereich bedeutsamen Dienstleistungserstellungsprozeß zu visualisieren. Einige Kontextfaktoren⁸⁹ können auf diese Weise identifiziert werden. Der Beitrag zu der Bestimmung der sozial-kommunikativen Anforderungen ist jedoch als moderat anzusehen, wie oben bereits dargelegt worden ist. Sozial-kommunikative Anforderungen werden nicht ex-

⁸⁶ Vgl. hierzu insbesondere die Argumentation in Abschnitt D.II.3.

⁸⁷ Vgl. auch die Ausführungen in Abschnitt D.II.3.

⁸⁸ Dokumentier- bzw. kontrollierbar im Sinne einer Überprüfung mit den tatsächlichen Gegebenheiten.

⁸⁹ Vgl. die zuvor dargelegten Ausführungen.

zit benannt, sondern unterliegen, wie auch Organigramme, der Schlußfolgerung der mit der Ermittlung des Anforderungsprofils beauftragten Personen. Für eine Präzisierung sozial-kommunikativer Anforderungen scheint es daher unabdingbar notwendig zu sein, auf schriftlich formulierte, verbindliche Informationen zurückzugreifen, welche exaktere Hinweise zu der Stelle und Position des Leiters der Kundenbetreuung umfassen.

c) Stellenbeschreibung

Der Stellenbeschreibung kommt für die detailliertere Analyse der Aufgabenstruktur eines spezifischen Arbeitsplatzes sowie weiterer Variablen die größte Bedeutung zu.⁹⁰ Die drei klassischen Komponenten der Stellenbeschreibung sind das Aufgabenbild, das Instanzenbild und das Leistungsbild der zugrunde liegenden Stelle.⁹¹ Diese drei Komponenten werden nachfolgend einer detaillierteren Analyse unterzogen, um den Beitrag für die Bestimmung der sozial-kommunikativen Anforderungen zu konkretisieren.

Validität - beurteilt anhand des Aufgabenbilds

Der Stellenbeschreibung geht eine Arbeitsanalyse⁹² voraus, die für die genaue Charakterisierung der Aufgabenstruktur von großer Bedeutung ist (Aufgabenbild). Die Tätigkeits- bzw. Aufgabenanalyse stellt den Schwerpunkt der Arbeitsanalyse dar. Der Arbeitsplatz des Stelleninhabers, im vorliegenden Fall des Leiters der Kundenbetreuung, wird in das soziale Umfeld eingebunden, um die Anforderungen in Abhängigkeit von den Arbeitsbedingungen darzustellen. Daher wird die Arbeitsaufgabe häufig nach Funktionen, Aufgaben/Inhalten und Aufgabenbedingungen, zu welchem das physiologische und psychologische Milieu sowie das Arbeits- und Aufgabenmilieu zählen, differenziert.⁹³ Es erfolgt meist eine analytische Aufteilung der Aufgaben in kleinere Einheiten (Unteraufgaben und Verhaltenselemente, die entweder in sog. Aufgabeninventaren (task inventories)⁹⁴ systematisch erfaßt oder in einer logisch sequentiellen Abfolge (hierarchische Aufgabenanalyse bzw. "hierarchical task analysis") dargestellt werden. Da sowohl die Stellenbeschreibung als auch die vorgelagerten Aufgabeninventare etc. sekundäres Datenmaterial beinhalten, ist darauf zu verweisen, daß derartigen "Auflistungen" im Regelfall mündliche oder schriftliche Befragungen vorausgehen. Obwohl diese spezielle Problematik noch in vertiefender Form behandelt wird⁹⁵, sei an dieser Stelle bereits angemerkt, daß bei verschiedenartigen Problemen, die erst bei den verwendeten Sekundärinformationen entdeckt werden, bereits bei der Primärerhebung die Ursache zu lokalisieren ist.⁹⁶ Dies ist für die Bestimmung sozial-kommunikativer Anforderungen insofern von Bedeutung, als daß die Anforderungen durch inkorrekte Aufgabenbenennungen nicht immer realitätsgetreu benannt werden, sondern von bewußten Manipulationen der Ermittlungspersonen⁹⁷ in entscheidendem Maße

⁹⁰ Vgl. u.a. Humm (1978), S. 19 und 37; Hoelemann/Spengler (1978), S. 28-99.

⁹¹ Vgl. u.a. Hentze (1994), S. 202; Wrabetz (1973), S. 14-17; Knebel/Schneider (1993), S. 15; Mentzel (1989), S. 59.

⁹² Vgl. Hentze (1980), S. 92-105 sowie vertiefend Frieling (1975) und Otis/Leukart (1954) zur personenorientierten Arbeitsanalyse.

⁹³ Vgl. Frieling (1975), S. 22.

⁹⁴ Vgl. bspw. Christal/Weißmüller, 1977; AT & T, 1980.

⁹⁵ Vgl. Gliederungspunkt E.III.2.

⁹⁶ So ist bspw. der Wahrheitsgehalt und die Realitätsnähe einer Stellenbeschreibung in Abhängigkeit von dem Ersteller der Stellenbeschreibung zu sehen, welche im folgenden erörtert werden.

⁹⁷ Zu den in Frage kommenden Ermittlungspersonen vgl. die weiteren Ausführungen.

tangiert werden (z.B. Überbetonung oder Vernachlässigung einzelner Teilaspekte der sozial-kommunikativen Anforderungen).

Obwohl derartige Aufgabenanalysen primär auf kaufmännische oder technische Ausbildungsberufe, Sachbearbeiter Tätigkeiten ohne Führungsverantwortung etc. ausgerichtet sind, läßt sich eine bedingte Anwendbarkeit auch für die Aufgabenstruktur von Führungspositionen sowie in eingeschränktem Maße für die sozial-kommunikativen Anforderungen festhalten. Bemängelt wird jedoch begründeterweise, daß bei der Arbeitsanalyse die "Oberflächenstruktur" der Tätigkeit dominiert.⁹⁸ Primär wird die äußere Abfolge von Aufgaben untersucht; eine Analyse der psychischen Prozesse dagegen, welche einen nicht zu unterschätzenden Einfluß auf die Tätigkeitselemente und die Anforderungen haben, wird nur selten gewährleistet.⁹⁹ Die von *FRIELING* thematisierten "Bedingungen" der Aufgabe¹⁰⁰ sind insbesondere bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich von Bedeutung, da nicht immer gleichbleibende Einflußfaktoren unterstellt werden können (z.B. Wechsel des Arbeitsplatzes).¹⁰¹ Die gewöhnlichen Aufgabeninventare bieten daher wenig Spielraum für die Besonderheiten von Führungspositionen. Eindeutige sozial-kommunikative Anforderungen sind in den üblichen Aufgabeninventaren kaum zu finden. Dies impliziert, daß für die Bestimmung der sozial-kommunikativen Anforderungen ein Rückgriff auf Aufgabeninventare notwendig ist, in denen explizit diejenigen Aspekte der Aufgaben des Leiters der Kundenbetreuung aufgeführt sind, die soziale und auch kommunikative Implikationen besitzen. Da jedoch in "gewöhnlichen" Aufgabeninventaren ausschließlich die Aufgaben des Stelleninhabers dargestellt sind, diese jedoch sehr präzise, sind die sozial-kommunikativen Anforderungen schließlich aus den präzisierten Aufgaben abzuleiten. Soweit Hinweise auf die Häufigkeit und Regelmäßigkeit des Vorkommens spezifischer Tätigkeiten gegeben sind, lassen sich Aussagen zu der Stärke der Teilkomponenten der sozial-kommunikativen Anforderungen näherungsweise formulieren. *SONNTAG* erörtert jedoch, daß die in Aufgabeninventaren analysierten Tätigkeiten nicht in einem Gesamtzusammenhang betrachtet werden, sondern daß es das ausschließliche Ziel der Erstellung von Aufgabeninventaren ist, rein funktionsbezogene Qualifikationen zu erfassen.¹⁰² Für die Erfassung der sich aus der Aufgabenstruktur ergebenden sozial-kommunikativen Anforderungen ist eine funktionale Betrachtungsweise notwendig, da differenzierte Hinweise zu den einzelnen Teilfunktionen, die der Leiter der Kundenbetreuung zu erfüllen hat, möglich sind. Bezüglich der situativen Bedingtheit des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs und der hier betrachteten Position werden damit jedoch wesentliche Aspekte vernachlässigt.¹⁰³

Zu weiteren Anforderungen sind kaum Aussagen möglich. Vereinzelt lassen sich auf die Anforderungen, die aus der Ausgestaltungsform der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen resultieren, ableiten, wenn derartige Aussagen bereits bei der Charakterisierung der Aufgabenstruktur getroffen werden (z.B. Hinweis darauf, im Rahmen

⁹⁸ Vgl. Sonntag (1992), S. 139.

⁹⁹ Auf die (psychologischen) Arbeitsbedingungen geht bspw. *FRIELING* genauer ein. Vgl. vertiefend Frieling (1975).

¹⁰⁰ Vgl. Frieling (1975), S. 22.

¹⁰¹ Vgl. die Ausführungen in Gliederungspunkt B.III.2.d).

¹⁰² Vgl. Sonntag (1992), S. 139.

¹⁰³ Vgl. hierzu die in den Abschnitten B.III und D.II.3 erörterten stellenspezifischen Determinanten und die ich daraus ergebenden sozial-kommunikativen Anforderungen.

welcher Aufgabe der Leiter der Kundenbetreuung mit welchen Interaktionspartnern zusammenzuarbeiten hat).¹⁰⁴ Aufgabeninventare zur Beschreibung der Aufgabenstruktur des Leiters der Kundenbetreuung legen nicht jeden Teilbereich der Gesamtaufgabe in einer derart detaillierten und akribischen Weise dar, wie dies bspw. bei technischen Ausbildungsberufen oder Sachbearbeitertätigkeiten möglich ist. Die Einzelaufgaben der externen und internen Betreuungs- und Beratungsfunktion und daraus resultierende inhalts- und beziehungsorientierte kognitive und aktionale Anforderungen lassen sich recht gut analytisch aufstellen.¹⁰⁵ Implikationen für den Selbstoffenbarungs- und Appellaspekt der aktionalen Anforderungen sind ebenfalls näherungsweise möglich, jedoch stellen die Inhalts- und Beziehungsdimension die grundlegenden und aussagekräftigeren Aspekte dar.¹⁰⁶

Wesentlich problematischer erfolgt eine annähernd genaue Bestimmung der sozial-kommunikativen Anforderungen bei der Planungs- und Koordinationsfunktion. Da insbesondere diese Aufgaben in hohem Maße den Wechselwirkungen mit anderen Kontextfaktoren (speziell Interaktions- und Kommunikationspartner, Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehungen) unterliegen, muß eine systematische Aufstellung diese Faktoren berücksichtigen. Allerdings werden diese Aspekte häufig nur unzureichend, wie bereits ausgeführt, in der Stellenbeschreibung aufgeführt.

Abschließend ist nochmals zu betonen, daß die hier diskutierten Aufgabeninventare, die ihren Ursprung in der Arbeitswissenschaft haben und daher für die Dienstleistungsbranche zunächst wenig Bezug aufweisen¹⁰⁷, Idealvorstellungen repräsentieren. Bei Führungspositionen speziell im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich ist die situative "Stör"anfälligkeit und die Beherrschung durch das jeweilige Tagesgeschäft sehr hoch, so daß diese Idealvorstellungen zwar als eine Art Soll-Anforderungen beibehalten werden können, jedoch im Einzelfall einer starken Relativierung bedürfen. Für die Bestimmung der sozial-kommunikativen Anforderungen läßt sich daraus ableiten, daß die "üblichen" Aufgabeninventare recht schwer in der Lage sind, in einem ersten Schritt die stellenspezifischen Determinanten präzise zu erfassen (z.B. Konkretisierung der Kommunikations- und Kooperationspartner, räumlich-zeitliche Bedingungen), und in einem zweiten Schritt, die sozial-kommunikativen Anforderungen zu identifizieren.

Neben der umfassenden und recht detaillierten Präzisierung der Aufgabenstruktur¹⁰⁸, die aus der Aufgaben- bzw. Arbeitsanalyse abgeleitet wird, werden im "Aufgabenfeld" der Stellenbeschreibung¹⁰⁹ auch die Entscheidungs- und Weisungskompetenzen näher charakterisiert, was insbesondere bei der Betrachtung von Führungskräften eine große Bedeutung besitzt. Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sind zum einen inhaltlich zu

¹⁰⁴ Es können Hinweise auf regelmäßige Treffen und Besprechungen mit angrenzenden Funktionsbereichen, Abstimmungen mit Vorgesetzten oder verbindliche Gespräche mit den unterstellten Mitarbeitern in der Stellenbeschreibung enthalten sein.

¹⁰⁵ Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten D.II.3.a), b), c) und d).

¹⁰⁶ Vgl. die Argumentation in Abschnitt D.II.3.

¹⁰⁷ Nach Meinung der Autorin sind zwar gravierende Unterschiede in der zu betrachtenden Branche hervorzuheben, dennoch sind entscheidende Gemeinsamkeiten bei den Funktionsbereichen, Stellen etc. zu finden, die eine bedingte Übertragbarkeit rechtfertigen.

¹⁰⁸ Nach HENTZE sollten in das Aufgabenbild alle anfallenden Aufgaben aufgenommen werden, unabhängig davon, ob diese täglich, wöchentlich oder monatlich auftreten. Vgl. Hentze (1994), S. 205. Bei den stark situativ bedingten Aufgabenfeldern von Führungskräften, insbesondere denjenigen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich, bleibt dies jedoch fraglich.

¹⁰⁹ Vgl. Wunderer (1982), S. 324.

charakterisieren, d.h. sie beziehen sich auf das Objekt, die Gegebenheiten etc., auf welche(s) sich die zugewiesenen Kompetenzen erstrecken. Auf diese Weise sind Hinweise auf die relative Bedeutung der Einzelaufgaben herzuleiten.¹¹⁰ Lassen sich relative Unterschiede im Sinne einer ersten Gewichtung festhalten, sind Schlußfolgerungen für die daraus resultierenden sozial-kommunikativen Anforderungen möglich. Bei Weisungsbefugnissen, die inhaltlich, d.h. auch funktionsbezogen, charakterisiert werden, werden insbesondere die inhaltsorientierten aktionalen Anforderungen betont, um Anordnungen inhaltlich korrekt an die Adressaten weiterzugeben. Ebenfalls angesprochen sind indirekt die beziehungs-, appell- und selbstoffenbarungsorientierten aktionalen Anforderungen, da es bei der Ausübung von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen in hohem Maße auf die Orientierung an den Interaktionspartnern ankommt, den "richtigen Ton" zu treffen und Verstimmungen (intern wie auch extern) zu vermeiden. In diesem Zusammenhang finden auch die kognitiven kommunikativen Qualifikationen (insbesondere der Beziehungsaspekt) Erwähnung, um in Abhängigkeit von den Interaktionspartnern zu entscheiden, welche Art des Appells (z.B. autoritär oder kooperativ) angebracht erscheint. Wie bereits thematisiert, werden für die Ausübung von Weisungsbefugnissen auch die selbstoffenbarungsorientierten aktionalen Anforderungen angesprochen.¹¹¹

Außerdem sind Entscheidungs- und Weisungskompetenzen personenbezogen zu definieren, so daß Hinweise auf die Führungsspanne sowie auf Anzahl und Zusammensetzung der internen Interaktionspartner möglich sind, die wiederum hilfreich für die Bewertung der Anforderungen sind.¹¹² In einer Stellenbeschreibung ist präzise darzulegen, gegenüber welchen Personen(gruppen) (z.B. unterstellte Mitarbeiter oder projektweise zugeordnete Personen) der Leiter der Kundenbetreuung Weisungsbefugnisse besitzt, um eine klare Abgrenzung vorzunehmen.¹¹³ Auf diese Weise werden die in Organigrammen graphisch angedeuteten Kompetenzen inhaltlich präzisiert und untermauert.¹¹⁴ Durch die Darlegung personenbezogener Weisungskompetenzen lassen sich primär Schlußfolgerungen auf die aktionalen kommunikativen Anforderungen ziehen, insbesondere auf die Beziehungs- und Inhaltsdimension (z.B. soziale Orientierung und zielgruppenspezifische Sprache). Ebenso können die appell- und selbstoffenbarungsorientierten aktionalen Anforderungen näher spezifiziert werden, wenn die internen Interaktionspartner präzisiert worden sind (ist bspw. eine striktere Form der Anweisung bei den Außendienstmitarbeitern ratsam etc.). Die Ermittlung kognitiver kommunikativer Anforderungen ist nicht zu vernachlässigen, da sie, wie bereits an anderer Stelle erörtert worden ist, in enger Verbindung zu den aktionalen Anforderungen zu sehen ist.¹¹⁵ Erfolgt die Wahrnehmung inhaltlich korrekt und auf die Zielgruppe bezogen, kann eine adäquatere aktionale Anpassung erfolgen. Der Leiter der Kunden-

¹¹⁰ Eine Führungskraft besitzt z.B. wesentlich größere Weisungsbefugnisse im Rahmen der internen und externen Beratungs- und Betreuungsfunktion als bei der Ausübung der Planungs- und Koordinationsfunktion.

¹¹¹ Die Art und Weise der Selbstdarstellung und die Überzeugungskraft, die nicht nur inhaltlich, sondern auch über die Persönlichkeit (z.B. Zielstrebigkeit, Ausstrahlung) vermittelt wird, ist bei derjenigen Person, die Weisungsbefugnisse innehat, wichtig für das Ergebnis, das mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen verbunden ist.

¹¹² Vgl. hierzu die Ausführungen in den Abschnitten D.II.2 und D.II.3.

¹¹³ Vgl. Hentze (1994), S. 204.

¹¹⁴ Vgl. die Ausführungen zu der Führungsspanne in den Abschnitten B.III.2.b) und D.II.2.

¹¹⁵ Sie stellt die Grundlage für die aktionalen Anforderungen dar.

betreuung muß über Zwischentöne aufnehmen, inwieweit ablehnende Haltungen etc. bei seinen Interaktionspartnern zu finden sind, um adäquater zu reagieren.¹¹⁶

Validität - beurteilt anhand des Instanzenbilds

Aus dem Instanzenbild¹¹⁷ einer Stellenbeschreibung, welches die führungsorganisatorische Einordnung (speziell die Unter- und Überstellungsverhältnisse) verdeutlicht, lassen sich nur bedingt, neben der konkreten Benennung der Interaktionspartner, Hinweise auf Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen und deren Ausgestaltungsform¹¹⁸ ableiten. WUNDERER bemängelt, daß der Hinweis auf die Zusammenarbeit mit anderen internen und externen Stellen in Literatur wie Praxis kaum beachtet wird, obwohl dies insbesondere auch hinsichtlich des praktizierten Führungsstils von einiger Bedeutung sei.¹¹⁹ Auch nach Meinung der Autorin sind auf diese Weise wichtige grundsätzliche Anhaltspunkte für die Form der Kommunikation und Kooperation und den damit verbundenen aktionalen als auch kognitiven kommunikativen Anforderungen herleitbar, insbesondere auf die inhalts-, beziehungs- und appellorientierten Anforderungen. Dies ist bereits an anderer Stelle erläutert worden.¹²⁰ Für genauere Spezifizierungen dieser Art allerdings ist der Rückgriff auf Verfahren, die eine noch detailliertere Analyse ermöglichen, unerlässlich.

Aussagen zu räumlich-zeitlichen Bedingungen sowie weiteren kennzeichnenden Kontextbedingungen und daraus resultierenden Anforderungen sind schwer realisierbar. Meist ist ausschließlich ein recht knapp gehaltener Hinweis auf den u.U. räumlich wechselnden Einsatz des Leiters der Kundenbetreuung zu finden, der als Grundlage für die Ableitung kommunikativer Anforderungen dient. Insbesondere die beziehungs- und inhaltsorientierten kognitiven und aktionalen Anforderungen sind bei einem häufigen räumlichen Wechsel angesprochen, da damit auch ein Wechsel der Interaktionspartner und insbesondere des sozialen Umfelds einhergeht, auf welches sich der Leiter der Kundenbetreuung einzustellen hat.¹²¹

Die Stellvertretungsregelung läßt sich auch zu den räumlich-zeitlichen Determinanten im weitesten Sinne zählen. Da sich aus ihr jedoch wenig vertriebs- und kundenbetreuungs-spezifische Besonderheiten ergeben, wird dieser Aspekt an dieser Stelle nicht weiter vertieft.

Validität - beurteilt anhand des Leistungsbilds

Das Leistungsbild¹²² einer Stellenbeschreibung umfaßt die wichtigsten (Leistungs-)Anforderungen an den Stelleninhaber, meist in der Form verbaler Charakterisierungen. Diese umfassen konkret benannte Fähigkeiten (auch soziale Qualifikationen), Erfahrungen etc., welche der Stelleninhaber zu besitzen hat. Da die erforderlichen Qualifikationen an den stellenspezifischen Anforderungen orientiert sind, sind sozial-kommunikative Anforde-

¹¹⁶ Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten B.IV.2.b), D.II und D.III.

¹¹⁷ Vgl. Wunderer (1982), S. 324.

¹¹⁸ Vgl. die Darstellung in Hentze (1994), S. 207.

¹¹⁹ Vgl. Wunderer (1982), S. 324.

¹²⁰ Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten D.II.3.

¹²¹ Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten D.II.3.a) und c).

¹²² Vgl. Wunderer (1982), S. 324.

rungen benennbar. Die eigens durchgeführte Analyse mehrerer Stellenbeschreibungen von Führungspositionen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich hat allerdings gezeigt, daß derartige Verhaltensanforderungen meist recht pauschal und unverbindlich formuliert sind (z.B. Aussagen zu allgemeinen Führungsanforderungen oder persönlichen Charakterzügen als sozial-kommunikative Anforderungen). Auch Hinweise auf soziale Anforderungen wie "Teamorientierung", "Offenheit" etc. waren zu finden, die jedoch meist zu allgemein, d.h. nicht auf konkrete kommunikative Gegebenheiten bezogen, gehalten waren. Daraus läßt sich schließen, daß die in einer Stellenbeschreibung enthaltenen Leistungsanforderungen, soweit sie zu allgemein gehalten sind, einen recht geringen Beitrag zu der präzisen Bestimmung der kommunikativen Anforderungen liefern. Je detaillierter diese jedoch an den kommunikativen Gegebenheiten und der erwarteten Leistung ausgerichtet sind, umso stärker würde dem Anspruch einer präzisen Darlegung sozial-kommunikativer Anforderungen Rechnung getragen, was in der Praxis jedoch einen Zielkonflikt mit dem Anforderungskriterien der Wirtschaftlichkeit aufwirft.

HOELEMANN/SPENGLER schlagen vor, die Kategorie "Führung" in der Stellenbeschreibung nach folgenden Teilbereichen aufzugliedern¹²³, aus denen spezifische sozial-kommunikative Anforderungen resultieren: Delegieren, Kontrollieren, Kooperieren und Beraten. Die Maße, die hierfür vorgeschlagen werden, sind detailliert unterteilt (inhalts-, interaktionspartner- und objektbezogen, abwicklungsspezifisch, zeitlich etc.). Bei einem derart detaillierten Vorgehen zur Erarbeitung von Stellenbeschreibungen, welches insgesamt als zeitaufwendig und kostenintensiv¹²⁴ einzuschätzen ist, ist ein recht guter Beitrag für die Bestimmung der sozial-kommunikativen Anforderungen für Führungspositionen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich zu erwarten. Es werden Dimensionen erfaßt, die zum einen direkt (Kooperieren und Beraten) als wesentliche Charakteristika der zugrunde gelegten Position, zum anderen indirekt (Delegieren als Aspekt der internen Beratungs- und Betreuungsfunktion) erfaßt werden.

Durch die Präzisierung der Delegation sind primär inhalts- und beziehungsorientierte kognitive Anforderungen identifizierbar, da mit Delegation verbunden wird, daß der Leiter der Kundenbetreuung in der Lage ist, aufgrund von Äußerungen und Leistungen seiner Mitarbeiter inhaltlich präzise und personenspezifisch zu entscheiden, ob er der betreffenden Person eine vertrieblich wichtige Aufgabe eigenverantwortlich überträgt. Auf diese Weise wird der Inhalt und das Ausmaß der Delegation festgelegt. Die Führungskraft hat detailliert "auszuloten", ob der Mitarbeiter die geforderte Leistung zu erbringen vermag¹²⁵ (bezogen auf seine persönlichen Fähigkeiten und die Motivation und Bereitschaft, dies zu tun). Ist die Delegationsentscheidung getroffen, ist es die dringliche Aufgabe des Leiters der Kundenbetreuung, die delegierten Funktionen inhaltlich korrekt und personenspezifisch an den Mitarbeiter zu vermitteln (aktionale Anforderungen).

¹²³ Zu den folgenden Ausführungen vgl. Hoelermann/Spengler (1978), S. 28-99.

¹²⁴ Die Vorgehensweise steht damit in einem Zielkonflikt mit dem Beurteilungskriterium der Wirtschaftlichkeit.

¹²⁵ Gerade im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich kann eine Delegationsentscheidung mit sehr weitreichenden Folgen für das Unternehmen verbunden sein, wenn sich herausstellt, daß der Mitarbeiter die an ihn delegierte Aufgabe nur unzureichend ausfüllt, ggf. das Unternehmen sogar auf diese Weise schädigt (mangelnde fachliche Qualifikation, fehlende Kundenorientierung etc.).

In enger Verbindung mit der Delegation ist im Rahmen der vorliegenden Thematik die Kontrolle zu sehen, da es eine wesentliche Voraussetzung für eine effektive Delegation ist, eine der Delegation angemessene Kontrolle durchzuführen (d.h. Mitarbeitern auch den notwendigen Freiraum für ihre Arbeit einzuräumen, ohne permanent die erbrachte Leistung zu hinterfragen). Dadurch entstehen Anforderungen (Inhalts- und Beziehungsaspekt) an die kognitiven Qualifikationen des Leiters der Kundenbetreuung, da er ermitteln muß, welche Form und welches Ausmaß an Kontrolle bei dem betreffenden Mitarbeiter notwendig ist. Ebenso hat sich der Leiter der Kundenbetreuung danach zu verhalten (aktionale Anforderungen).

Die Präzisierung der Beratungsfunktion trägt in entscheidendem Maße dazu bei, die inhalts-, beziehungs-, selbstverpflichtungs- und appellorientierten kognitiven und aktionalen Anforderungen einzugrenzen, soweit Hinweise auf die "zu beratende" Personengruppe vorhanden sind oder Informationen zu den Inhalten und "Themen" der Beratung existieren.¹²⁶ Im vorliegenden Fall ist die Beratungsfunktion, wie bereits mehrfach erläutert worden ist, auf interne und externe Personengruppen anwendbar, so daß dieser Kategorie der Stellenbeschreibung eine besonders wichtige Rolle einzuräumen ist.

In einem engen Zusammenhang mit der Beratungsfunktion ist die Kooperationsfunktion für den Leiter der Kundenbetreuung zu sehen.¹²⁷ Ähnlich wie auch bei der Beratungsfunktion ist es möglich, über die inhaltliche und interaktionspartnerspezifische Konkretisierung insbesondere die inhalts- und beziehungsorientierten kognitiven und aktionalen Anforderungen zu bestimmen.

Das Kriterium der Validität wird demnach bei der Auswertung von Stellenbeschreibungen (Aufgaben-, Instanzen-, Leistungsbild) bedingt erfüllt.¹²⁸ Die Aufgabenstruktur kann gut anhand der Stellenbeschreibungen skizziert werden, wobei einige Teilbereiche besser, andere dagegen weniger gut¹²⁹ erläutert werden. Da keine präzisen, quantifizierbaren Maße der Validität möglich sind, lassen sich nur tendenzielle Aussagen treffen. Demzufolge muß betont werden, daß nicht alle für die Position des Leiters der Kundenbetreuung relevanten sozial-kommunikativen Anforderungen durch die Stellenbeschreibung erfaßt werden. Einige sozial-kommunikative Anforderungen¹³⁰ können jedoch wenigstens, wenn auch nicht exakt präzisierbar, benannt werden.

Objektivität

Wird eine Bewertung der Stellenbeschreibung anhand der vorab definierten Kriterien vorgenommen, so tritt ebenso wie bei Organigrammen das Problem auf, daß den Stellenbeschreibungen ein recht hohes Ausmaß an Objektivität zugemessen wird (zum einen bedingt durch den formalen Charakter von Stellenbeschreibungen, zum anderen durch den

¹²⁶ Auf diese Weise wird ermöglicht, daß sich der Leiter der Kundenbetreuung bezüglich seiner kommunikativen Qualifikationen inhaltlich, personenbezogen, auftrittsspezifisch etc. an den gegebenen Anforderungen ausrichten kann.

¹²⁷ Allerdings wird über die Beratungsfunktion u. U. nur ein Teil derjenigen Personengruppen, mit denen die Führungskraft zu kooperieren hat, angesprochen.

¹²⁸ HUMM weist Stellenbeschreibungen allgemein eine mittlere bis hohe Validität zu. Vgl. Humm (1978), S. 147.

¹²⁹ Vgl. die vorangegangenen Ausführungen.

¹³⁰ Vgl. hierzu die vorangegangenen Ausführungen zu dem Aufgaben-, Instanzen- und Leistungsbild der Stellenbeschreibung.

vielfachen Einsatz dieser in der Praxis).¹³¹ Da die in Stellenbeschreibungen verwerteten Informationen allerdings über Befragungen, Beobachtungen etc. erhoben worden sind, sind subjektive Einflüsse nicht auszuschließen.¹³² Dennoch lassen sich die benannten Kontextfaktoren (z.B. Aufgabenstruktur) und die daraus resultierenden Anforderungen in der Praxis recht gut im konkreten Funktionsbereich des Leiters der Kundenbetreuung durch die Auswertung schriftlicher Informationen, Beobachtungen etc. überprüfen.

In der Literatur wird außerdem die Frage diskutiert, wer Stellenbeschreibungen aufzustellen hat.¹³³ Diese Frage ist insbesondere für die Klärung der Objektivität bedeutend, wobei keine präzisen Maße für die Objektivität anzugeben sind. Ist der Vorgesetzte des Leiters der Kundenbetreuung für die Erstellung der Stellenbeschreibungen und die Ermittlung der sozial-kommunikativen Anforderungen verantwortlich, so wird ihm ein größerer Weitblick zugestanden.¹³⁴ Der Vorgesetzte ist sich insbesondere der Einordnung der Stelle in den gesamtunternehmensbezogenen Prozess bewußt. Er hat die Stelle des Leiters der Kundenbetreuung vielleicht eigens - in Zusammenarbeit mit der Organisationsabteilung oder der Unternehmensleitung - konzipiert. Da Anforderungen jedoch auch meist gewünschte Ideal-Vorstellungen wiedergeben, die ggf. nicht in vollem Maße der Realität entsprechen, ist ebenso auf die von der Führungskraft erlebte und wahrgenommene Situation zurückzugreifen.¹³⁵ Subjektive Über- und Unterbewertungen¹³⁶ sind denkbare Folgen, welche die objektive Darstellung der sozial-kommunikativen Anforderungen erheblich mindern. Während der Vorgesetzte die relevanten Kontextvariablen und die sozial-kommunikativen Anforderungen speziell von der Einordnung in die Gesamtstruktur kennt, hat der Leiter der Kundenbetreuung aufgrund von Detailkenntnissen innerhalb seines Aufgaben- und Tätigkeitsbereichs bessere Gelegenheit, die Kontextvariablen und die sich daraus ergebenden sozial-kommunikativen Anforderungen realitätsgetreu zu erfassen. Die Gefahr subjektiver Verzerrungen ist allerdings nicht vollständig auszuschließen. Für den Vorgesetzten wird es sicherlich auch ein nicht zu unterschätzendes zeitliches Problem darstellen, sich im Detail mit der spezifischen Arbeitssituation seines Mitarbeiters auseinanderzusetzen.¹³⁷ Die Fähigkeit zur Festlegung der Stellenbeschreibung und zur Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen ist individuell von den Fähigkeiten der Beurteilungspersonen abhängig, so daß auf der Basis dieser Arbeit keine allgemein verbindlichen Aussagen getroffen werden können. Die Bereitschaft, einerseits vom Vorgesetzten, andererseits von der Führungskraft, eine Ermittlung durchzuführen, wird primär von persönlichen und zeitlichen Aspekten determiniert sein. Persönliche Aversionen und macht- und mikropolitische Einflüsse können dazu führen, daß gleichzeitig auch die Akzeptanz herabgesetzt ist, wenn nur eine Partei die sozial-kommunikativen Anforderungen aus der Stellenbeschreibung ableitet. Eine kombinatorische Erstellung, die sich aus einem Entwurf durch den Stelleninhaber und einer

¹³¹ Vgl. Humm (1978), S. 147.

¹³² Vgl. Frieling (1974).

¹³³ Zu der Verantwortlichkeit für die inhaltliche Ausgestaltung der Stellenbeschreibung vgl. Knebel/Schneider (1993), S. 85-92.

¹³⁴ Vgl. Leiter u.a. (1982), S. 209; Knebel/Schneider (1985), S. 79.

¹³⁵ MÜNGENAST erläutert, daß es durchaus möglich ist, daß der Vorgesetzte das Tätigkeitsspektrum seiner Mitarbeiter nicht präzise genug kennt. Vgl. Mungenast (1990), S. 41.

¹³⁶ Vgl. Limpens (1994), S. 98. Vgl. ebenso hierzu die Bewertung der Eignung verschiedener, potentiell in Frage kommender Ermittlungspersonen in Knebel/Schneider (1993), S. 86.

¹³⁷ Vgl. Neuberger (1980), S. 29. NEUBERGER bezieht sich auf die Personalbeurteilung allgemein. Da allerdings die Anforderungsanalyse die Voraussetzung für Beurteilungsverfahren darstellt, sind Analogien durchaus legitim.

Überprüfung und Autorisierung durch den direkten Vorgesetzten ergibt, stellt einen recht praktikablen und realitätsnahen Kompromiß für die Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen dar, der ein höheres Maß an Objektivität besitzt.

Desweiteren ist durchaus in Erwägung zu ziehen, abteilungsfremde Personengruppen, z.B. die Organisations- oder Personalabteilung oder sogar externe Berater, mit der Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen zu beauftragen.¹³⁸ Auch wenn die Organisationsabteilung die übergreifenden Zusammenhänge innerhalb der Gesamtunternehmensstruktur kennt und im Vergleich zu anderen Abteilungen und Stellen einheitliche Maßstäbe verwendet, können sich Probleme daraus ergeben, daß die für die Erfassung der sozial-kommunikativen Anforderungen in dem speziellen Kontext notwendigen Detailkenntnisse nicht in ausreichendem Maße¹³⁹ vorhanden sind. Aufgrund des mangelnden Fach- und Funktionsbezugs wird der Organisationsabteilung in diesem Zusammenhang eine geringere Akzeptanz entgegengebracht werden.

Auch bei der Personalabteilung ist davon auszugehen, daß Detailkenntnisse bezüglich des Fach- und Funktionsbezugs nicht in dem Maße vorhanden sind, wie dies bei dem Leiter der Kundenbetreuung oder dessen Vorgesetzten der Fall ist. Allerdings können sich Synergien ergeben, wenn die Personalabteilung ohnehin Stellenbewertungen für eine Lohn- und Gehaltsfestsetzung durchzuführen hat, so daß Stellenbeschreibungen und Arbeitsbewertungen in einer Hand konzentriert liegen.¹⁴⁰ Für den Leiter der Kundenbetreuung wird jedoch begründeterweise der Eindruck entstehen, daß nicht nur die Feststellung der sozial-kommunikativen Anforderungen verfolgt wird, sondern daß die durch die Auswertung der Stellenbeschreibung ermittelten Ergebnisse direkt als Sollgrößen für seine Gehaltszusammensetzung verwendet werden. Gewisse Vorbehalte bei der Führungskraft wären die Konsequenz.

Externen Beratern kommt der Vorteil zu, daß sie unvoreingenommen der Festlegung von Stellenbeschreibungen und der Ermittlung der sozial-kommunikativen Anforderungen begegnen und dabei Erfahrungen¹⁴¹ aus anderen, z.T. ähnlichen (Dienstleistungs-) Unternehmen einfließen lassen können.¹⁴² Da externe Berater im Regelfall zum einen den Umgang mit Führungskräften gewohnt sind, zum anderen durch die Dienstleistungen und Servicefunktionen ihrer eigenen Beratertätigkeit eine gewisse Affinität zu Führungspositionen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich besitzen, wird ihre Einbeziehung einen durchaus positiven Impuls für die Anforderungsanalyse darstellen.¹⁴³ Durch den meist nur sporadischen Einsatz in dem Dienstleistungsunternehmen wird der externe Berater jedoch wenig Gelegenheit dazu haben, den Arbeitsplatz betriebsspezifisch zu bewerten, ohne auf die Hilfe interner Stellen angewiesen zu sein. Diese Tatsache läßt die Integration von externen Beratern höchstens als zusätzliche Möglichkeit adäquat erscheinen. Zudem wird externen Beratern häufig Skepsis bis hin zu Ablehnung entgegengebracht, da ihre Aktivi-

¹³⁸ Vgl. Knebel/Schneider (1993), S. 85-92. Speziell zu der hier unterstellten Neutralität und Erfahrung externer Berater vgl. Fieten (1979), S. 395 und Schären (1977), S. 99-103.

¹³⁹ D.h. im gleichen Maße, wie dies bei dem Leiter der Kundenbetreuung und dessen Vorgesetztem vorhanden ist.

¹⁴⁰ Ein Einsatzbereich der Stellenbeschreibung ist die Lohn- und Gehaltsfestsetzung, bei welcher die Stellenbeschreibung als Grundlage für die Personalbeurteilung dient. Vgl. Hentze (1994), S. 203.

¹⁴¹ Vgl. Becker/Langosch (1995), S. 29.

¹⁴² Vgl. Fieten (1979), S. 395 und Schären (1977), S. 99-103.

¹⁴³ Vgl. Knebel/Schneider (1985), S. 78-79. KNEBEL/SCHNEIDER befürworten die Einbeziehung neutraler Personen.

täten aus der Perspektive der Mitarbeiter (in diesem Fall der Führungskräfte) als Einmischung in betriebsinterne Angelegenheiten betrachtet werden.¹⁴⁴ Die Hinzunahme externer Berater ist letztlich auch eine nicht zu unterschätzende Kostenfrage, die in einem Zielkonflikt zu dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit steht.¹⁴⁵

Reliabilität

Angaben zur Reliabilität sind auf der Grundlage der vorliegenden Ausführungen kaum möglich. Im Vergleich zu den vorher diskutierten Organigrammen ist allerdings eine tendenziell größere Reliabilität zu vermuten, die im Detaillierungsgrad der Stellenbeschreibung begründet ist.

Akzeptanz

Der Auswertung von Stellenbeschreibungen als Ermittlungsverfahren für Kontextvariablen einerseits und sozial-kommunikative Anforderungen andererseits kommt in der Praxis im Vergleich zu Instrumenten der Primärforschung eine eher geringe Akzeptanz zu. Obwohl Stellenbeschreibungen oder Stellenprofile in Dienstleistungsunternehmen in der Regel vorhanden sind, wird die Aktualität von Stellenbeschreibungen angezweifelt¹⁴⁶, sowie die häufig idealisierende Darstellungsweise der Stellenbeschreibungen.

Dabei sind nochmals Unterschiede herauszustellen: In einigen (hauptsächlich mittelständischen) Dienstleistungsunternehmen sind Stellenbeschreibungen sehr knapp gehalten¹⁴⁷, nur die Hauptfunktionen sind genannt sowie grundsätzliche Leistungsanforderungen. Differenziertere Aussagen zu den sozial-kommunikativen Anforderungen fehlen weitestgehend. Von Seiten der Vertriebs- und Kundenbetreuungsführungskräfte wird die Meinung geäußert, zwar über die Existenz derartiger Stellenbeschreibungen informiert zu sein, dennoch im Detail wesentlich genauer Bescheid zu wissen, welche Einzelaufgaben sie zu bewältigen haben und welche sozial-kommunikativen Anforderungen an sie nach eigener Einschätzung und Erfahrungen gestellt werden. Die Akzeptanz der Stellenbeschreibung als Instrument zur Anforderungsermittlung ist somit als recht gering einzustufen.

Etwas anders wiederum zeigt sich die Akzeptanz von Stellenbeschreibungen als Analyseinstrument in denjenigen (z.T. größeren) Dienstleistungsunternehmen, die deutlich ausgearbeitete Stellenprofile aufweisen.¹⁴⁸ In den Stellenbeschreibungen werden u.U. sehr facettenreich Einzelaufgaben mit den entsprechenden Anforderungen, vermehrt auch mit den notwendigen sozial-kommunikativen Anforderungen in dem in dieser Arbeit definierten Sinne, charakterisiert, so daß die Erstellung eines Anforderungsprofils für den Leiter der Kundenbetreuung bedeutend erleichtert wird. Dennoch wird die Verwendung von Stellenbeschreibungen zur Bedarfsanalyse primär als Zusatzinstrument angewandt, eine detailliertere Befragung o.ä. ist unerlässlich.

¹⁴⁴ Zu der Berater/Klienten-Beziehung und speziell dem Aufbau von Vertrauen als Voraussetzung zur Zusammenarbeit vgl. French/Bell (1994), S. 208-219.

¹⁴⁵ Es ist fraglich, inwieweit insbesondere kleinere und mittlere Dienstleistungsunternehmen in der Lage sind, externe Berater, deren hohe Honorare durch die Unternehmenspraxis bestätigt worden sind, zu beauftragen.

¹⁴⁶ Vgl. Knebel/Schneider (1993), S. 97-105.

¹⁴⁷ Dies bezieht sich primär auf Führungspositionen in mittelständischen oder kleineren Dienstleistungsunternehmen.

¹⁴⁸ Vgl. Schwarz (1990), S. 332-335; Wunderer (1982), S. 331.

Wirtschaftlichkeit

Die Kosten für die Anwendung der Stellenbeschreibung als Ermittlungsverfahren sind als recht gering einzustufen¹⁴⁹, sofern eine Stellenbeschreibung für den Leiter der Kundenbetreuung bereits im Unternehmen existiert.¹⁵⁰ Daher sind nur Auswertungsaufwendungen und ggf. Folgeaufwendungen für die Inanspruchnahme weiterer Analyseinstrumente aufgrund der oben beschriebenen Mängel zu berechnen. Werden Stellenbeschreibungen jedoch zum ersten Mal erarbeitet, sind zudem Erstellungskosten zu berücksichtigen, die je nach beteiligter Person unterschiedlich hoch sein können (Honorarsätze für externe Berater; Opportunitätskosten bei Gehältern der beteiligten Führungskräfte etc.) Eine Nutzenbestimmung weist die bereits im Rahmen der Organigrammbewertung diskutierten Probleme auf.¹⁵¹ Es ist jedoch anzunehmen, daß der Nutzen je nach Detaillierungsgrad und realistischer Darstellung der Stellenbeschreibung um einiges höher als bei Organigrammen ist, wenn der Nutzen als Erreichung der Ermittlungsziele definiert wird.

Der Auswertung von Stellenbeschreibungen kommt eine recht gute Praktikabilität zu¹⁵², da keine spezifischen Rahmenbedingungen für die Durchführung des Verfahrens zu berücksichtigen sind.

Dokumentierbarkeit

Ähnlich wie auch Organisationsdiagramme sind Stellenbeschreibungen als ein wesentliches Merkmal der Formalisierung¹⁵³ zu betrachten, aufgrund dessen Arbeitsplätze nach mehr oder weniger detaillierten Kategorien verglichen werden können. Die Auswertungsergebnisse der Stellenbeschreibungen für die Weiterbildungsbedarfsanalyse, d.h. die konkreten sozial-kommunikativen Anforderungen, sind recht gut dokumentierbar, so daß bei den im Rahmen der Weiterbildungsbedarfsanalyse zu ermittelnden Defiziten (durch den Vergleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil) weniger Mißverständnisse entstehen. Die Anforderungen an die Position des Leiters der Kundenbetreuung sind speziell auch für die Führungskraft jederzeit einseh- bzw. nachlesbar, so daß im Falle der Feststellung eines Defizits bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen und bei mangelnder Akzeptanz dieses Defizits durch den Leiter der Kundenbetreuung auf die Stellenbeschreibung zu Dokumentationszwecken zurückgegriffen werden kann.

Die Stellenbeschreibung ist im Rahmen der Anforderungsanalyse insbesondere für eine gezielte Ermittlung der Aufgabenstruktur, einiger wesentlicher räumlich-zeitlicher Variablen, der Interaktionspartner, bedingt auch der Führungsspanne und der sich daraus ergebenden sozial-kommunikativen Anforderungen von großer Bedeutung. Die Ausgestaltungsform der Kommunikationsbeziehungen dagegen wird im Regelfall kaum explizit berücksichtigt.¹⁵⁴ Es ist zu betonen, daß die in Stellenbeschreibungen zu findenden Aussa-

¹⁴⁹ Vgl. Humm (1978), S. 147.

¹⁵⁰ Stellenbeschreibungen finden desweiteren als Orientierungshilfe z.B. bei der Einführung neuer Mitarbeiter, bei Umstrukturierungs- und Reorganisationsmaßnahmen Anwendung. Vgl. Kieser u.a. (1990), S. 30.

¹⁵¹ Vgl. die Ausführungen in Gliederungspunkt E.III.1.a).

¹⁵² Vgl. Humm (1978), S. 147.

¹⁵³ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 188.

¹⁵⁴ Es ist in der Praxis nicht auszuschließen, daß auch die Ausgestaltungsform der Kommunikationsbeziehungen in eine Stellenbeschreibung Eingang findet.

gen zu sozial-kommunikativen Anforderungen zwar durchaus hilfreich¹⁵⁵ sind, allerdings auch einigen, bereits erörterten Grenzen unterliegen. Speziell für die dieser Arbeit zugrunde liegende Problematik ist es wichtig, daß eine Differenzierung nach Teilaspekten der sozial-kommunikativen Anforderungen erfolgt. Sozial-kommunikative Anforderungen werden meist nur recht pauschal genannt, d.h. ohne gezielt auf die einzelnen Teildimensionen Bezug zu nehmen. Damit sind derartige Anforderungen zu abstrakt und interpretationsanfällig. So ist im Detail zu klären, welche Interpretationsvielfalt sich hinter der zu betrachtenden Anforderung verbirgt und welche konkrete Interpretation im Rahmen der stellenspezifischen Aufgaben angedacht ist. Letzteres wird in gezielten Gesprächen (speziell mit dem direkten Vorgesetzten) erfolgen.¹⁵⁶ Insbesondere die einzelnen sozial-kommunikativen Anforderungskomponenten müssen ausgedeutet werden. Am Beispiel rhetorischer Anforderungen sei dargestellt, daß mit dem Begriff zwar primär aktionale Anforderungen verbunden werden (Inhalts-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appellaspekt), jedoch werden auch die kognitiven Anforderungen angesprochen. Dieser Zusammenhang ist bereits mehrfach erläutert worden.¹⁵⁷ Es ist deutlich herauszustellen, daß die Aufgliederung der Anforderungen an die kommunikative Kompetenz, so wie sie in der Stellenbeschreibung dargestellt wird, weitestgehend in dem Ermessen des Ermittlers der sozial-kommunikativen Anforderungen und seiner sonstigen "Informationsquellen"¹⁵⁸ liegt.

d) Führungsgrundsätze

Speziell für die Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen im unternehmensinternen Bereich, d.h. konkret im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis, lassen sich die Führungsgrundsätze eines Dienstleistungsunternehmens heranziehen.¹⁵⁹

Folgt man der Definition von *BARTSCHER/GAUGLER*, dann repräsentieren Führungsgrundsätze "schriftlich fixierte Verhaltensrichtlinien, die alle Vorgesetzten und ihre Mitarbeiter dem täglichen Führungsprozeß im Unternehmen verbindlich zu Grunde legen sollen"¹⁶⁰. Obwohl Führungsgrundsätze (primär) auf den internen Bereich ausgerichtet sind, läßt sich dennoch auch eine gewisse Beziehung zum externen Bereich knüpfen. Führungsgrundsätze werden aus den Unternehmensleitlinien abgeleitet, in welche die Ziele und Normen unternehmensin- und -externer Anspruchsgruppen, z.B. auch Kunden, einfließen.¹⁶¹ Trotz der Einbeziehung externer Interaktionspartner ist der primäre Anwendungsbereich der Führungsgrundsätze eindeutig auf die Führungsfunktionen des Leiters der Vertriebs- und Kundenbetreuung im "klassischen" Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis zu begrenzen, speziell auf die interne Betreuungs- und Beratungsfunktion.

¹⁵⁵ Bezogen auf die bislang dargestellten Instrumente der Anforderungsanalyse ist den Stellenbeschreibungen der größte Beitrag für die Bestimmung der sozial-kommunikativen Anforderungen zuzumessen.

¹⁵⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen zu dem Instrument der Befragungen.

¹⁵⁷ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt D.II.3.

¹⁵⁸ Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen in Abschnitt E.III.2.

¹⁵⁹ Auch *HUMM* schlägt die Berücksichtigung von Leitbildern, Führungsrichtlinien etc. vor. Vgl. Humm (1978), S. 146.

¹⁶⁰ Bartscher/Gaugler (1993), S. 213.

¹⁶¹ Vgl. Wunderer/Grunwald (1980a), S. 404.

Validität

Führungsgrundsätze enthalten Aussagen zu dem vom Unternehmen gewünschten Führungsstil (z.B. kooperative Führung)¹⁶² sowie zu dem damit verbundenen Partizipationsgrad des Mitarbeiters an Entscheidungen. Daraus lassen sich Hinweise auf die Einzelkomponenten der sozial-kommunikativen Anforderungen herleiten. Insbesondere sind dabei die inhalts- und beziehungsorientierten kognitiven und aktionalen Anforderungen zu nennen. Der Hinweis auf kooperative Führung impliziert, daß der Leiter der Kundenbetreuung in seiner Art, Mitarbeiter zu führen, sehr stark an deren Wünschen und Interessen (den sozialen Belangen) orientiert sein muß und dies über sein Verhalten zum Ausdruck zu bringen hat (beziehungsorientierte aktionale Anforderungen). Die Art der Selbstdarstellung und die Form der Appellausübung orientieren sich ebenso an dem gewünschten Führungsstil, um Konformität mit dem Inhalt der Führungsgrundsätze zu erreichen. Es ist allerdings jeweils zu präzisieren, was im Detail unter den angesprochenen Führungsrichtlinien zu verstehen ist¹⁶³; nur auf diese Weise ist es dem Ermittler der Anforderungen möglich, konkrete Hinweise für das Anforderungsprofil zu verwerten.

Die in Führungsgrundsätzen enthaltenen Informationen zur Personalentwicklung der Mitarbeiter sowie zu Anreiz- und Gratifikationssystemen¹⁶⁴ erlauben es, die grundsätzliche Einstellung des Unternehmens (auch der Führungskräfte) gegenüber ihren Mitarbeitern aufzuzeigen¹⁶⁵, formuliert als Erwartungen, die sich auf die Eigeninitiative des Mitarbeiters beziehen. Durch Führungsgrundsätze wird damit die Funktion und Bedeutung des Vorgesetzten im internen Führungsprozeß dargelegt. Daraus lassen sich Hinweise auf die interne Kundenberatungs- und -betreuungsfunktion des Leiters der Kundenbetreuung ableiten und die damit verbundenen sozial-kommunikativen Anforderungen. Insbesondere werden kognitive Anforderungen (speziell die inhaltsbezogenen Anforderungen) thematisiert, die maßgeblich dafür sind, daß der Vorgesetzte die Leistung seiner Mitarbeiter im Innen- und Außendienst "richtig", d.h. den Tatsachen entsprechend, erkennt und an der Leistung orientierte Konsequenzen folgen läßt. Beziehungsorientierte Anforderungen treten dann auf, wenn es gezielt darum geht, herauszufinden, welche Anreizsysteme und Gratifikationen für welchen Mitarbeitertyp geeignet sind.¹⁶⁶ Aktionale Anforderungen sind besonders bei den sich anschließenden Beurteilungs- und Personalgesprächen im Rahmen der Personalentwicklung zu finden. Dabei werden grundsätzlich alle Anforderungskomponenten angesprochen, wobei die inhalts- und beziehungsorientierten Anforderungen dominieren. Die selbstdarstellungsorientierten Anforderungen werden im Gegensatz zu den appellorientierten Anforderungen weniger von Bedeutung sein, da es im Rahmen der Personalentwicklung nicht so sehr auf die Selbstdarstellung des Leiters der Kundenbetreuung

¹⁶² Vgl. Finzer/Mungenast (1990), S. 50.

¹⁶³ Fehlinterpretationen sind weitestgehend auszuschließen.

¹⁶⁴ Vgl. Finzer/Mungenast (1990), S. 51.

¹⁶⁵ Die Einstellung und Bereitschaft war als eine Teildimension der Qualifikation definiert worden. Vgl. hierzu Gliederungspunkt B.IV.

¹⁶⁶ Es ist zu unterstellen, daß in der betrieblichen Praxis unterschiedliche Mitarbeitertypen zu finden sind, die durch verschiedenartige Anreizsysteme zu motivieren sind, so daß es in der richtigen Wahrnehmung und der daraus folgenden Entscheidung der Führungskraft liegt, die Anreize zu offerieren, die den Interessen der Mitarbeiter am ehesten entsprechen. Probleme können in der mangelnden Realisierbarkeit der Möglichkeiten oder in zu hohen Kosten begründet sein. Zu unterschiedlichen Mitarbeitertypen vgl. bspw. die Typologie von MCGREGOR, SCHEIN etc. Vgl. McGregor (1960) sowie die Konzeption von SCHEIN in Staehle (1973), S. 102.

ankommt, sondern wesentlich stärker auf dessen Einwirkung auf die unterstellten Mitarbeiter.

Von weiterer Relevanz für die beziehungsorientierten aktionalen Anforderungen ist der Hinweis in Führungsgrundsätzen auf die Gestaltung allgemeiner¹⁶⁷ persönlicher Beziehungen und sozialer Strukturen, bezogen auf das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis. Thematisiert werden bspw. Formen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, Offenheit und Kommunikationsstrukturen¹⁶⁸ anhand von Erwartungen (zu verstehen als soziale Anforderungen) an Mitarbeiter und Vorgesetzte. Eine konkrete Benennung sozial-kommunikativer Anforderungen hat unternehmensspezifisch zu erfolgen.

Die konkrete Transformation von Führungsgrundsätzen in sozial-kommunikative Anforderungen erfolgt unter einigem Vorbehalt. Zum einen ist nicht grundsätzlich gewährleistet, daß in den Führungsgrundsätzen eines Unternehmens explizit Aussagen zu kommunikativen Anforderungen an Führungskräfte enthalten sind, sondern höchstens allgemeine Verhaltensnormen für das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis.¹⁶⁹ Zudem ist zu erläutern, daß Führungsgrundsätze allgemeine Verhaltensrichtlinien darstellen, die ohne spezifischen Bezug zu dem Funktions- und Tätigkeitsbereich des Leiters der Kundenbetreuung sind.¹⁷⁰ Somit bleibt es weitestgehend dem Ermittler sozial-kommunikativer Anforderungen überlassen, aus den Verhaltensregeln im Detail Aussagen zu einzelnen Anforderungskomponenten zu ersehen. Es ist, wie bereits erwähnt worden ist, sehr differenziert zu überprüfen, wie einzelne Führungsgrundsätze zu interpretieren sind, um sich dem damit verbundenen Sinngehalt anzunähern und die sozial-kommunikativen Anforderungen zu präzisieren.

Neben den Problemen, wie sie auch bei anderen bereits diskutierten Möglichkeiten der Dokumentenanalyse zu finden sind¹⁷¹, sind nachfolgend einige, speziell auf Führungsgrundsätze bezogene Schwierigkeiten mit der Auswertung von Führungsgrundsätzen im Rahmen der Anforderungsanalyse zu erörtern.

Die Validität ist für die vorliegende Bewertung in starkem Maße anzuzweifeln, da keine explizite Berücksichtigung des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs stattfindet. Es ist anzumerken, daß es auch nicht der primären Zielsetzung von Führungsgrundsätzen entspricht, detailliert auf Abteilungs- oder Funktionsbereichsbelange einzugehen. Die gesamtunternehmensbezogene Sichtweise dominiert. Sicherlich lassen sich Unterschiede bei der angesprochenen Zielgruppe der Führungsgrundsätze festhalten, Führungsgrundsätze können sich auf alle Mitarbeiter oder nur auf die Vorgesetzten, auf das Unternehmen, einen gesamten Konzern etc. beziehen¹⁷², dennoch ist es nicht gewollt, funktionsbereichsspezifische Unterschiede zu thematisieren. Das primäre Ziel der Formulierung von Führungsgrundsätzen ist darin zu sehen, allgemein verbindliche Verhaltensrichtlinien vorzugeben, um Zusammenhalt, Identität und die Bindung an das Unter-

¹⁶⁷ Damit ist an dieser Stelle gemeint, daß in Führungsgrundsätzen nicht das spezielle Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich, sondern allgemeine soziale Beziehungen enthalten sind.

¹⁶⁸ Vgl. Wild (1974), S. 174.

¹⁶⁹ Zur Begriffsklärung von "Führungsgrundsätzen" vgl. die Ausführungen in Wunderer/Grunwald (1980a), S. 424-426 und die dort angegebene Literatur.

¹⁷⁰ Es ist Sinn und Zweck von Führungsgrundsätzen, daß sie für das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis im gesamten Unternehmen zu gelten haben.

¹⁷¹ Vgl. hierzu die Ausführungen zu Organigrammen, Blueprinting und Stellenbeschreibungen in den Abschnitten E.III.1.a) bis c).

¹⁷² Vgl. Bartscher/Gaugler (1993), S. 213.

nehmen zu fördern. Im Sinne einer Orientierung für den Führungsprozess soll durch Führungsgrundsätze eine gemeinsame, systematische Vorgehensweise aller Führungskräfte gewährleistet werden.¹⁷³ Verschiedene Typen von Führungsgrundsätzen in unterschiedlichen Funktionsbereichen eines Unternehmens würden eine Zersplitterung dieser Identität bewirken. Es läßt sich herausstellen, daß die Führungsfunktionen des Leiters der Kundenbetreuung in den Führungsgrundsätzen allgemeiner konzipiert sind als bspw. die interne Beratungs- und Betreuungsfunktion in der Stellenbeschreibung, so daß nur eine bedingte Anwendung der Führungsgrundsätze auf die interne Beratungs- und Betreuungsfunktion möglich ist.

In der Tat besitzen Führungsgrundsätze den Vorteil, daß sie explizit die Führungsfunktion von Vorgesetzten thematisieren (Organigramme und Stellenbeschreibungen sind dazu kaum in der Lage) und auch verbindliche Hinweise auf die sozial-kommunikativen Anforderungen zur Verfügung stellen können. Desweiteren lassen sich Aussagen zur gewünschten Ausgestaltungsform der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen treffen, allerdings nur auf allgemeiner Ebene. Wie bereits erörtert worden ist, sind in den Führungsgrundsätzen Hinweise auf regelmäßig durchzuführende Mitarbeiter- oder Beurteilungsgespräche, verstärkte Delegation etc. enthalten, aus denen sich in eingeschränktem Maße inhalts- und beziehungsorientierte kognitive und aktionale Anforderungen ableiten lassen. Allerdings bleiben derartige Aussagen recht allgemein formuliert; der Bezug zum Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich ist nicht explizit angedacht. Die Übernahme der ermittelten sozial-kommunikativen Anforderungen ist daher für den hier interessierenden Funktionsbereich zu hinterfragen und zu relativieren. Zu sozial-kommunikativen Anforderungen, die sich aus anderen relevanten Kontextvariablen ergeben, wird kaum Bezug genommen, so daß das Instrument der Führungsgrundsätze, zunächst bezogen auf die Validität¹⁷⁴, ausschließlich als ergänzende Methode für die interne Beratungs- und Betreuungsfunktion angesehen werden kann.¹⁷⁵

Objektivität

Das Kriterium der Objektivität wird nur bedingt erfüllt, da Führungsgrundsätze zumeist von der Unternehmensleitung und/oder den (oberen) Führungskräften eines Unternehmens erarbeitet werden und somit eine einseitige Perspektive dessen, was im Verhaltensbereich erforderlich und gewünscht ist, vorherrscht. Eine explizite Partizipation der Mitarbeiter wird zwar vielfach gefordert¹⁷⁶, ist aber in der Praxis durchaus anzuzweifeln¹⁷⁷, was zu Lasten der Glaubwürdigkeit von Werten wie "kooperativer Führung" gehen kann. Der Leiter der Kundenbetreuung wird je nach Stellung und Position im Dienstleistungsunternehmen an der Festlegung der unternehmensweiten Führungsgrundsätze beteiligt sein. Wird daher der direkte Vorgesetzte des Leiters der Kundenbetreuung oder sogar der Leiter der Kun-

¹⁷³ Vgl. Lattmann (1975b), S. 54-56.

¹⁷⁴ Vgl. Humm (1978), S. 146. HUMM mißt der Analyse von Führungsrichtlinien allgemein bei der Bedarfsermittlung eine hohe Validität zu.

¹⁷⁵ Inwieweit Führungsgrundsätze in der Lage sind, Aussagen zu weiteren Kontextvariablen zur Verfügung zu stellen, bleibt in der Tat anzuzweifeln.

¹⁷⁶ Vgl. Finzer/Mungenast (1990), S. 52.

¹⁷⁷ Die Beteiligung der Mitarbeiter ist in enger Verbindung mit der praktizierten Unternehmenskultur zu sehen. Eine generell stark ausgeprägte kooperative Orientierung wird auch auf die Erarbeitung der Führungsgrundsätze Einfluß nehmen.

denbetreuung selbst mit der Ableitung sozial-kommunikativer Anforderungen aus den Führungsgrundsätzen betraut, so sind die Anforderungen ausschließlich an den von der Unternehmensleitung gewünschten Vorstellungen orientiert. Er weiß dann jedoch recht präzise, was mit den einzelnen Verhaltensnormen intendiert ist. Inwieweit die betroffenen Mitarbeiter einbezogen wurden, ist zu hinterfragen.

Reliabilität

Aussagen zur Reliabilität von Führungsgrundsätzen, bezogen auf die vorliegende Thematik sind in der Literatur nach Kenntnisstand der Autorin nicht zu finden. Ersetzt man Reliabilität durch den nicht exakt deckungsgleichen, aber in der Praxis häufig ersatzweise angewandten Begriff der "Nachvollziehbarkeit", so läßt sich darlegen, daß die Ableitung sozial-kommunikativer Anforderungen in hohem Maße von der individuellen Interpretation der Ermittlungsperson abhängt. Auch die Vertrautheit mit den Führungsgrundsätzen und das Wissen um die intendierten Verhaltensweisen, die mit Führungsgrundsätzen bezweckt sind, kann das Anforderungsprofil in entscheidender Weise beeinflussen. Ermittlungspersonen, die nicht im Unternehmen beschäftigt sind (z.B. externe Berater) oder die in ausführenden Funktionen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich arbeiten (z.B. Mitarbeiter des Leiters der Kundenbetreuung), werden unter Umständen zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Für Externe fehlt häufig die Kenntnis unternehmensspezifischer Gegebenheiten und Gründe, die zu der Aufstellung von Führungsgrundsätzen geführt haben, sowie die differenzierte Kenntnis darüber, was im Detail mit den Führungsgrundsätzen intendiert ist.

Bei unterstellten Mitarbeitern tritt ein ähnliches Problem auf. Es ist in hohem Maße davon abhängig, inwieweit die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten über Sinn und Zweck der Führungsgrundsätze instruiert worden sind, um Einheitlichkeit zu gewährleisten. Da es nur theoretisch angedacht werden kann, die unterstellten Mitarbeiter in die Bestimmung des Anforderungsprofils einzubinden, dies jedoch praktisch, insbesondere bei Führungskräften, nicht verwirklicht ist, soll auf ein näheres Eingehen verzichtet werden.

Oftmals ist bereits ein großes Problem damit verbunden, daß selbst der Leiter der Kundenbetreuung nicht persönlich in die Erstellung der Führungsgrundsätze integriert gewesen ist. Hat eine unzureichende Information über die beabsichtigten Wirkungen stattgefunden, so kann er selbst nur die sozial-kommunikativen Anforderungen bestimmen, die sich seiner Meinung nach (die inhaltlich richtige Interpretation spielt eine bedeutsame Rolle) aus den Führungsgrundsätzen ableiten lassen, ausgehend von der Meinung seines Vorgesetzten und seiner eigenen Interpretation der Verhaltensrichtlinien. Konkrete Aussagen zur Reliabilität lassen sich jedoch nicht in gewünschtem Maße treffen.

Akzeptanz

Die Akzeptanz dieses Verfahrens ist nicht eindeutig zu belegen. Zu kritisieren ist die ausschnittshafte und insgesamt unzureichend differenzierte Ermittlung, die nicht auf alle für die vorliegende Arbeit relevanten sozial-kommunikativen Anforderungen bei Führungspositionen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich eingeht. Wie erläutert worden ist,

werden Führungsgrundsätze kaum als alleiniges Instrument zur Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen Anwendung finden.

Die Richtlinienfunktion von Führungsgrundsätzen ist zwar grundsätzlich für die Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen relevant, verleiht aber den ermittelten Anforderungen einen grundsätzlichen, (fast starren) Charakter, der nicht in jeder Situation im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich haltbar ist (Gefahr, den Führungsspielraum von Führungskräften einzuengen).¹⁷⁸ Die praktische Anwendbarkeit von Führungsgrundsätzen ist zu hinterfragen und die Richtlinienfunktion zu relativieren. Führungsgrundsätze besitzen in der betrieblichen Praxis insbesondere dann eine allgemein geringe Akzeptanz, wenn sie nur "leere Worthülsen" darstellen, und die tatsächliche Umsetzung der gewünschten, "idealen" Verhaltensweisen in starkem Maße mit den Soll-Standards kollidiert.¹⁷⁹ Diese Problematik besitzt unmittelbare Konsequenzen für die Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen. Es besteht die Gefahr, daß die sozial-kommunikativen Anforderungen, die in Führungsgrundsätzen festgelegt sind, von Seiten des Leiters der Kundenbetreuung nicht ernst genommen werden, da sie die praktische Umsetzung vor Augen haben, und sich mit den Anforderungen nicht identifizieren können.¹⁸⁰

Wirtschaftlichkeit

Zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit ist im wesentlichen auf Analogien zu der Bewertung von Organigrammen und Stellenbeschreibungen zu verweisen.¹⁸¹ Allerdings kommt hinzu, daß Führungsgrundsätze nur einen Teilausschnitt der relevanten sozial-kommunikativen Anforderungen abdecken und somit im expliziten Vergleich zu Stellenbeschreibungen recht hohe, zusätzliche Kosten für weitere notwendige Instrumente entstehen.

Eine genaue Bemessung des Nutzens ist zwar nicht möglich, dennoch spricht für die Verwendung von Führungsgrundsätzen, daß auf diese Weise, wie bei kaum einem anderen Instrument¹⁸² der Bezug zu Führungspositionen und Führungsanforderungen in besonderem Maße Berücksichtigung findet. Es ist denkbar, daß in der Praxis dieses Instrument speziell dann gerechtfertigt ist, wenn der Vertriebsleiter eine größere Anzahl an Innen- und Außendienstmitarbeitern zu führen hat, so daß der internen Beratungs- und Betreuungsfunktion eine bedeutendere Rolle zukommt als bei einer geringeren Führungsspanne.

Aufgrund der oftmals unzureichenden Konkretisierung von Führungsgrundsätzen¹⁸³ und der damit verbundenen hohen Interpretationsanfälligkeit der einzelnen Normen besitzen

¹⁷⁸ Vgl. Finzer/Mungenast (1989), S. 408. Der Leiter der Kundenbetreuung kann ein situativ adäquates kommunikatives Verhalten zeigen, ohne exakt an den Führungsgrundsätzen orientiert gewesen zu sein. Dennoch wird man ihm gute sozial-kommunikative Führungseigenschaften nachsagen, obwohl er die geltenden Führungsgrundsätze und die daraus resultierenden Anforderungen, die als Beurteilungsgrundlage dienen, mißachtet hat.

¹⁷⁹ Ursachen hierfür sind u.a. in einem ausgeprägten Wunschenken zu sehen, ohne daß sich das Dienstleistungsunternehmen eingehender mit den realen Gegebenheiten beschäftigt hat (u.a. situative Gegebenheiten, Bereitschaft und Fähigkeiten der Führungskräfte und der Mitarbeiter).

¹⁸⁰ Vgl. Wunderer/Grunwald (1980a), S. 439-440. WUNDERER/GRUNWALD erörtern Anforderungen an die formelle Normensetzung, um mögliche Problemkreise und Lösungsmöglichkeiten darzustellen.

¹⁸¹ Vgl. Humm (1978), S. 146. HUMM mißt der Auswertung von Führungsrichtlinien einen geringen Aufwand zu.

¹⁸² Der Beitrag der bislang diskutierten Verfahren hinsichtlich der sozial-kommunikativen Anforderungen ist als recht gering eingeschätzt worden.

¹⁸³ Wie bereits erläutert worden ist, ist die mangelnde Konkretisierung intendiert, um ein einheitliches Verhalten im gesamten Unternehmen zu gewährleisten. Zu starke Differenzierungen, z.B. anhand von Funktionsbereichen, werden bewußt nicht gewollt, da keine vereinheitlichende Orientierung möglich ist.

Führungsgrundsätze eine vergleichsweise geringe Praktikabilität für die Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen.

Insgesamt kommt den Führungsgrundsätzen eher eine ergänzende Bedeutung zu, vorausgesetzt, sie sind an realitätsnahen Gegebenheiten und Anforderungen orientiert und geben nicht in zu hohem Maße Ideal- bzw. Wunschvorstellungen wieder, wodurch speziell auch eine geringe Akzeptanz bewirkt wird.

2. Befragung

Während die Sekundärforschung, wie aus der Diskussion der Dokumentenanalyse hervorgegangen ist, u.a. mangelnde Aktualität, eine nicht ausreichende Genauigkeit und eine defizitäre Detailliertheit aufweist, ist über die Primärforschung eine wesentlich feinere Differenzierung qualitativer Art möglich und Informationslücken sind im Einzelfall zu schließen.¹⁸⁴ Die Sekundärforschung erweist sich u.U. als kostengünstiger¹⁸⁵, wobei zu betonen ist, daß bei der genauen Betrachtung einzelner Instrumente nochmals andere Ergebnisse erwartbar sind. Zudem ist zu überlegen, daß gerade aus Gründen der Ungenauigkeit zu den Methoden der Sekundärforschung weitere Instrumente der Primärforschung hinzutreten müssen, was einen Anstieg der Kosten bedingt.¹⁸⁶

Bei der Primärforschung werden Informationen zu empirischen Sachverhalten durch originäre Erhebungen gewonnen (personelle Informationsquellen). Die am häufigsten angewandten Methoden im Beurteilungskontext sind die Befragung und die Beobachtung. Insbesondere bei der Befragung sind zahlreiche unterschiedliche Varianten denkbar. Sie stellt die am häufigsten angewandte und wichtigste Erhebungsmethode der Primärforschung dar, deren Aufgabe es ist, "planmäßig und systematisch Aussagen über ein genau definiertes Untersuchungsziel zu treffen"¹⁸⁷.

In Dienstleistungsunternehmen werden Formen der Befragung, oft auch in Verbindung mit Beobachtungsmethoden, für Qualitätsmessungen, speziell bezogen auf die Beratungsqualität (in diesem Fall besonders die externe Beratungs- und Betreuungsfunktion), herangezogen, um Schwächen bei der Beratungsqualität zu reduzieren oder zu beseitigen und speziell um Probleme im Umgang mit Kunden zu vermeiden.¹⁸⁸ Diese Problemstellungen orientieren sich deutlich am Themenkern der vorliegenden Arbeit.

Anhand unterschiedlicher Kriterien (u.a. Befragungssituation, befragte Personen, Grad der Standardisierung, Häufigkeit der Befragungsdurchführung, inhaltliche Ausrichtung)¹⁸⁹ lassen sich verschiedene Arten von Befragungen aufzeigen, die für die vorliegende Proble-

¹⁸⁴ Vgl. Humm (1978), S. 18.

¹⁸⁵ Vgl. Metz (1985), S. 237 sowie vertiefend Schäfer/Knoblich (1978), insbesondere S. 327-328.

¹⁸⁶ Diese Betrachtung läßt die Nutzenerwägung zunächst außer acht.

¹⁸⁷ Metz (1985), S. 238.

¹⁸⁸ Vgl. Bruhn/Hennig (1993a), S. 222.

¹⁸⁹ Vgl. bspw. Weber (1992), Sp. 1698. Wird bspw. die Befragungssituation gewählt, so erfolgt eine Differenzierung in mündliche oder schriftliche Befragungen. Einzel- oder Gruppenbefragungen sind anhand der jeweils gleichzeitig befragten Personen zu unterscheiden. Nach dem Grad der Standardisierung ist außerdem eine Unterteilung in standardisierte, halbstandardisierte und nichtstandardisierte Befragungen möglich. Weitere Befragungsmethoden sind anhand der Häufigkeit der Befragungsdurchführung zu differenzieren, und immer häufiger findet man - auch speziell im Dienstleistungsbereich - Befragungsformen, die spezifische inhaltliche Ausrichtungen aufweisen. So sind bspw. spezielle Instrumente entstanden, wie die "Sequentielle Ereignismethode", die "Problem-Detecting-Methode" etc., auf die in Abschnitt E.III.3 eingegangen wird.

matik nicht in gleicher Weise relevant sind. An dieser Stelle ist darauf zu verweisen, daß nur die für die vorliegende Arbeit relevanten Untersuchungstypen wiedergegeben werden und daß die Charakterisierungen nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben. In den weiteren Ausführungen in dieser Arbeit wird die Befragung primär anhand der Befragungspersonen und der inhaltlichen Ausrichtung beurteilt, die zur Ermittlung der Kontextvariablen und der sozial-kommunikativen Anforderungen den nach Einschätzung der Autorin größten Beitrag für die Anforderungsanalyse liefern. Dem Strukturierungs- und Standardisierungsgrad wird insbesondere für die Validität der Analyse eine wesentliche Bedeutung zugemessen¹⁹⁰, so daß dieses Kriterium in Ergänzung zur personenbezogenen und inhaltlichen Komponente von Befragungen Erwähnung findet.

Validität der mündlichen Befragung

Inwieweit das Kriterium der Validität durch mündliche Befragungen erfüllt wird, ist zum einen von der Konzeption des Interviewleitfadens und zum anderen von der Konkretisierung der Fragen anhand der zu ermittelnden Kontextvariablen und sozial-kommunikativen Anforderungen abhängig. Da ein Interview die Möglichkeit einer relativ flexiblen Handhabung bietet, hängt es in außerordentlich hohem Maße von der Fähigkeit des Interviewers und der fragetechnischen Gestaltung des Interviews ab, das Gespräch zu steuern und das zu überprüfen und informationstechnisch zu verarbeiten¹⁹¹, was als anforderungsrelevant im Rahmen des spezifischen Kontexts des Leiters der Kundenbetreuung angesehen wird (aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse von Organigrammen, Stellenbeschreibungen etc.).¹⁹² Das Kriterium der Validität kann bei der Verwendung von Organigrammen und Stellenbeschreibungen jedoch auch nur bedingt erfüllt werden¹⁹³, so daß das zu erwartende Validitätsergebnis bei einer Befragung nur partiell verbesserbar ist. Eine potentielle Möglichkeit der Verbesserung der Validität besteht u.a. darin, neben den bereits identifizierten Variablen die Interviewpartner nach weiteren, ihnen relevant erscheinenden Kontextfaktoren und sozial-kommunikativen Anforderungen zu befragen. Durch die Befragung mehrerer Personen existiert dann nochmals die Möglichkeit, weitere bedeutende Variablen aufzunehmen. Neben der Informationsverarbeitungsfähigkeit des Interviewers ist die Validität auch in besonderem Maße von dessen Urteilskompetenz abhängig, die wesentlich die inhaltliche Qualität (im Sinne von Genauigkeit) der mündlichen Befragung beeinflusst.¹⁹⁴ Da der Interviewer auch in der Lage sein muß, Informationen nicht nur zu erfassen, sondern auch adäquat, d.h. auf den Kontext und die Aufgaben des Leiters der Kundenbetreuung im oben verstandenen Sinne bezogen, zu interpretieren, ist Wissen und Erfahrung bezüglich der Durchführung der Anforderungsanalyse erforderlich, welches es ihm erlaubt, Einsicht in relevante Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren und sozial-kommunikativen Anforderungen zu nehmen.¹⁹⁵ Daraus läßt sich die Forderung ableiten, daß die Person, die mit der Durchführung der Befragung und der Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen

¹⁹⁰ Zu der These der Erhöhung der Genauigkeit vgl. die konträre Diskussion bei Spöhring (1989), S. 163.

¹⁹¹ Vgl. hierzu vertiefend Schuler/Funke (1989); Webster (1982).

¹⁹² SARGES definiert dies als Anforderungsbezogenheit des Interviews. Vgl. Sarges (1995), S. 478; Schuler/Funke (1989), S. 281-320.

¹⁹³ Vgl. die Ausführungen zur Validität in Abschnitt E.III.1 (Dokumentenanalyse).

¹⁹⁴ Vgl. Schuler/Funke (1989), S. 296.

¹⁹⁵ Vgl. Schuler/Funke (1989), S. 281-320. Prognosen sollen verstärkt auf semantischer und nicht auf einer rein analytisch-technischen Ebene erfolgen. Vgl. Sarges (1995), S. 478.

beauftragt wird, mit den Gegebenheiten des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich vertraut ist, um die Bedeutung einzelner Faktoren angemessen zu bewerten.

Verzerrungen, welche die Validität entscheidend tangieren können, lassen sich u.a. durch sogenannte "board-interviews"¹⁹⁶ vermeiden, an welchen mehr als ein Interviewer beteiligt ist. Es ist dabei speziell an eine Kooperation von Personalabteilung und direkten Vorgesetzten zu denken, welche im Gegensatz zur Einbeziehung externer Berater eine kostengünstigere Variante darstellt. Zudem wird einerseits der als wichtig erachtete direkte Bezug zu dem Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich, andererseits aber auch eine gewisse Neutralität gewahrt.¹⁹⁷

Tieferegehende und trennschärfere Informationen zu sozial-kommunikativen Anforderungen (d.h. zu den einzelnen Anforderungskomponenten)¹⁹⁸ lassen sich durch spezielle Frage-techniken ermitteln.¹⁹⁹ Von KLEMPF/MCCLELLAND werden desweiteren sogenannte "behavioral interviews" thematisiert²⁰⁰, die sich auf die eingehendere Untersuchung positiv bewältigter beruflicher Schlüsselsituationen und Verhaltensanforderungen konzentrieren.

Auch wenn über die Ergebnisse empirischer Untersuchungen dokumentiert wird, daß die Validität von Interviews als nicht besonders hoch einstufen ist²⁰¹, so sind mündliche Befragungen gerade bei sozial-kommunikativen Anforderungen dennoch nicht als generell unbrauchbar abzuweisen. Interviews liefern, wie bereits dargestellt worden ist, Hinweise zu sozial-kommunikativen Anforderungen und Verhaltensweisen in kritischen beruflichen Situationen.²⁰²

Neuerer Studien zufolge erhöht sich die Validität durch eine stärkere Strukturierung.²⁰³

Validität schriftlicher Befragungen (auch der CIT-Methode)

In diesem Zusammenhang ist auch die Validität schriftlicher Befragungen zu diskutieren. Über die Fragebogentechnik ist eine bessere Steuerung der Befragungsgegenstände möglich, da relevante Kontextvariablen und sozial-kommunikative Qualifikationen direkt ermittelt werden.²⁰⁴ Mit ausgeprägterem Strukturierungsgrad steigt allerdings auch die Inflexibilität, auf zusätzliche, über die Befragungspartner eingebrachte Faktoren einzugehen. Die Validität wird daher nur so gut sein, wie die dem Fragebogen zugrunde gelegten Einzelaspekte des Kontexts und der sozial-kommunikativen Anforderungen sowie deren Präzision und Eindeutigkeit. Halbstrukturierte Fragebögen, in denen zwar Fragen und Antworten standardisiert vorgegeben sind, bei denen jedoch desweiteren die Möglichkeit besteht, zusätzliche, eigene Erfahrungen und Anregungen aufzunehmen, stellen einen Kompromiß dar, der allerdings im Sinne der Validität nicht eindeutig beurteilt werden kann. Im

¹⁹⁶ Vgl. hierzu vertiefend Arvey/Campion (1982), S. 281-322.

¹⁹⁷ Nicht auszugrenzen ist die Problematik, daß auch gegenüber dem Vorgesetzten gewisse Vorbehalte bestehen können, die u.U. zu einer gezielten Informationsfilterung führen.

¹⁹⁸ Es ist nicht immer davon auszugehen, daß alle Einzeldimensionen sozial-kommunikativer Anforderungen ohne größere Probleme exakt aufgenommen werden.

¹⁹⁹ Derartige Fragetechniken gehen auf Ghiselli zurück. Vgl. Ghiselli (1966), S. 389-395.

²⁰⁰ Vgl. hierzu vertiefend Klempf/McClelland (1986), S. 31-50.

²⁰¹ Vgl. hierzu vertiefend Hunter/Hunter (1984), S. 72-98; Arvey/Campion (1982), S. 281-322.

²⁰² Vgl. Sarges (1995), S. 476.

²⁰³ Vgl. bspw. die Studien von Marchese/Muchinsky (1993), S. 18-26; Wright/Lichtenfels/Pursell (1989), S. 191-199.

²⁰⁴ Vgl. Spöhring (1989), S. 162.

Vergleich zu mündlichen Interviews sind bei schriftlichen Befragungen weniger Verzerrungen bei der Ermittlung und Bewertung sozial-kommunikativer Anforderungen zu erwarten. Die Steuerung und Kontrolle kognitiver Prozesse bei den befragten Personengruppen wird jedoch erschwert, beim Beurteiler dagegen aufgrund der Strukturierung erhöht.²⁰⁵ NIENTHÜSER gibt außerdem zu bedenken, daß die innere Konsistenz eines mündlichen Interviews wesentlich einfacher zu überprüfen ist, als bei der schriftlichen Befragungsmethode.²⁰⁶

Auch die Befragung anhand kritischer Ereignisse (Critical Incidents Technique or Method, im folgenden CIT-Methode genannt), die als Sonderform der Befragung herausgestellt worden ist, ist einer Validitätsüberprüfung zu unterziehen. Anhand der CIT-Methode wird im Rahmen der Anforderungsanalyse versucht, durch gezielte Befragung nach kritischen Ereignissen in der Vergangenheit aus kritischen, problembehafteten Situationen sozial-kommunikative Anforderungen abzuleiten. Da nicht von einer einheitlichen Durchführungsweise der CIT-Methode ausgegangen werden kann, sind auch die Validitätsergebnisse der CIT-Methode in starkem Maße von der Ausprägungsform tangiert. Die Genauigkeit der Erfassung leidet häufig darunter, daß sich die aus kritischen und problembehafteten Ereignissen abgeleiteten sozial-kommunikativen Anforderungen zumeist kaum oder nur sehr schwierig abgrenzen lassen. Zudem ist fraglich, inwieweit Schlußfolgerungen von den in einer kritischen Situation gezeigten Verhaltensweisen auf sozial-kommunikative Anforderungen möglich sind. Kontextvariablen lassen sich dagegen präziser abgrenzen, was jedoch von der Differenziertheit der Betrachtungsweise abhängig ist.²⁰⁷

Durch die Koppelung der CIT-Methode an die Erfahrungen und das Erinnerungsvermögen wird ein weiterer Problembereich aufgeworfen, der die Validität beeinflusst. Für den Interviewer hat zweifelsfrei deutlich und erkennbar zu werden, was die Umstände des kritischen Ereignisses im Sinne sozial-kommunikativer Anforderungen gewesen sind, wie es sich zuge tragen hat und welche daran beteiligten Personen mit welchem Verhalten (aufbauend auf den konkretisierten Anforderungen) reagiert haben.²⁰⁸

BITNER/BOOMS/TETREULT beschreiben dies als folgende Anforderung an die Fähigkeiten des Interviewpartners: Das kritische Ereignis muß so präzise dargestellt und formuliert sein, daß es dem Beurteiler erlaubt ist, sich ein detailliertes Bild der situativen Umstände im Sinne der Anforderungen an das Verhalten zu machen.²⁰⁹ Primär ausgehend von dieser Voraussetzung ist der CIT-Methode speziell bei der Befragung von Kunden ein hohes Maß an Eindeutigkeit zuzumessen.²¹⁰ Für die Anforderungsanalyse ergeben sich damit folgende Implikationen: Je konkreter die situativen Gegebenheiten beschrieben werden, umso detaillierter ist es möglich, die sozial-kommunikativen Anforderungen, welche die konkrete Situation determinieren, zu identifizieren.

In engem Zusammenhang mit der Genauigkeit der Ermittlung ist die Vollständigkeit der durch die CIT-Methode gewonnenen Informationen zu sehen. Es ist wahrscheinlich, exakte

²⁰⁵ Vgl. Nienhüser (1993), S. 87.

²⁰⁶ Vgl. Nienhüser (1993), S. 87.

²⁰⁷ Vgl. Fricling (1975), S. 46; Stiefel/Kailer (1982), S. 78.

²⁰⁸ Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 241.

²⁰⁹ Vgl. Bitner/Booms/Tetreault (1989), S. 98; Bruhn/Hennig (1993a), S. 223-224.

²¹⁰ Vgl. Bitner/Nyquist/Booms (1985), S. 49.

Forschungsergebnisse sind bislang nicht heranzuziehen, daß die Problemvielfalt, die sich im Umgang mit Kunden, d.h. bei der Beratungs- und Betreuungsfunktion des Leiters der Kundenbetreuung, ergibt, in einem großen Umfang ermittelt wird, und daß sogar über die Darstellung der kritischen Ereignisse, Probleme, die z.B. in Beschwerden bislang nicht explizit thematisiert wurden, auf diesem Wege identifiziert werden.²¹¹ Von Bedeutung bei kritischen Situationen bzw. Ereignissen sind insbesondere die inhalts- und beziehungsorientierten kognitiven und aktionalen Anforderungen. In Konfliktsituationen, zu denen die kritischen Ereignisse bedingt zählen, kommt es in hohem Maße darauf an, durch die inhaltlich korrekte Aufnahme und Weitergabe von Informationen die Situation zu "entschärfen", wobei die Beziehungsdimension zusätzlich bedeutsam ist (Reduzierung und Minimierung des bei kritischen Ereignissen vorhandenen Konfliktpotentials durch Einschätzung der Interaktionspartner und Ausrichtung an deren Interessen, Einstellungen etc.).

Da sich die dargestellten Situationen und die daraus resultierenden sozial-kommunikativen Anforderungen auf die Vergangenheit und z.T. auch auf die Gegenwart beziehen, ist die prognostische Validität des CIT-Verfahrens anzuzweifeln.²¹²

Es läßt sich zusammenfassend festhalten, daß bei qualitativen Aufgabenstellungen, wie sich dies bei der vorliegenden Anforderungsanalyse (Identifizierung der relevanten, kontextspezifischen Variablen und Ermittlung der sozial-kommunikativen Anforderungen) darstellt, das halbstrukturierte Interview die geeignetere Methode repräsentiert. Zum einen ist eine klare inhaltliche Richtlinie vorgegeben, welche das Interview adäquat strukturiert, zum anderen besitzt die Befragung den notwendigen Spielraum, um weitere Aspekte, insbesondere ergänzende, anforderungsrelevante Antworten der Befragten zu integrieren.

Da es sich außerdem gerade bei den sozial-kommunikativen Anforderungen um Erwartungen und subjektive Einstellungen handelt und eine (eindeutig) quantitative Bewertung nicht durchgeführt werden kann, ist eine empirische Analyse kaum durchführbar. Weniger intensiv strukturierte Interviews stellen damit Verfahren dar, die eine aus oben genannten Gründen vergleichsweise hohe Validität besitzen.²¹³

Objektivität der mündlichen Befragung (Interview) - Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten

Die Frage nach der Objektivität ist bei der mündlichen Befragung (Interview)²¹⁴ in außerordentlich hohem Maße von der Auswahl der Befragungspersonen abhängig. Bei der Befragung des *direkten Vorgesetzten des Leiters der Kundenbetreuung*²¹⁵ zu den sozial-kommunikativen Anforderungen bleibt zu überlegen, inwieweit der Vorgesetzte wirklich in der Lage ist, das Aufgabenfeld und den Funktionsbereich seiner Mitarbeiter präzise zu erfassen. Tatsächlich werden ihm wesentliche, das Aufgabenfeld der Führungskraft determinierende Faktoren bekannt sein, zumal davon auszugehen ist, daß es auch die Aufgabe

²¹¹ Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 244; Bruhn/Hennig (1993a), S. 224.

²¹² Vgl. Isenegger (1972), S. 89 und 137.

²¹³ Vgl. Spöhring (1989), S. 161-162.

²¹⁴ Zu Interviews vgl. vertiefend u.a. Sarges (1995), S. 475-489.

²¹⁵ Vgl. hierzu den "Fragebogen für Vorgesetzte und Kollegen von Vertriebsleitern" in Lingenfelder (1990), S. 304-327, welcher ebenso fachliche und soziale Kriterien berücksichtigt.

des direkten Fachvorgesetzten gewesen ist, die Stellenbesetzung des Leiters der Kundenbetreuung vorzunehmen.²¹⁶ Dies betrifft insbesondere die grundsätzliche Aufgabenstruktur²¹⁷, die Führungsspanne, die Ausgestaltung der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen sowie in groben Zügen auch die Interaktionspartner, da der Vorgesetzte diese Teilbereiche wesentlich mitbestimmt. Das Wissen um das Ausmaß der Führungsspanne jedoch läßt zunächst noch keine präzisen Aussagen zu den sozial-kommunikativen Anforderungen zu, da der direkte Vorgesetzte über die persönlichen Merkmale der Unterstellten des Leiters der Kundenbetreuung nur auf Informationen zurückgreifen kann, die entweder eigene, ausschnittshafte Erfahrungen mit den Unterstellten darstellen oder auf Informationen zurückgehen, die ihm von dem Leiter der Kundenbetreuung vermittelt wurden und daher subjektiv sind. Inwieweit er zudem in der Lage ist, die für den Leiter der Kundenbetreuung charakteristische "Beratungs- und Betreuungsfunktion", welche sich von den Funktionen der Planung, Information und Personalführung²¹⁸ deutlich abhebt, sowie spezielle situative Variablen detailliert zu bestimmen und sozial-kommunikative Anforderungen daraus abzuleiten, ist fraglich. Die Einbeziehung des Leiters der Kundenbetreuung wird daher immer deutlicher erforderlich. Im Vergleich zu den Instrumenten der Dokumentenanalyse vermag eine Befragung des Vorgesetzten allerdings ein wesentlich facettenreicheres und abgerundeteres Bild der Kontextfaktoren zu geben. Organigramme, Stellenbeschreibungen, Arbeitsplatzanalysen und Führungsgrundsätze waren nur in der Lage, Ausschnitte aus dem relevanten Spektrum der Kontextvariablen darzustellen.²¹⁹ Demgegenüber stellt die direkte, mündliche Befragung des Vorgesetzten eine deutliche Verbesserung dar.

Für die Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen wird in erster Linie der direkte Vorgesetzte herangezogen, da die sozial-kommunikativen Anforderungen diejenigen Maßstäbe darstellen, die zur regelmäßigen Beurteilung durch den Vorgesetzten verwendet werden. Aufgrund seiner höhergestellten Position ist er in der Lage, zu beurteilen, ob es Aufgabe der Führungskraft ist, bspw. verstärkt mit Kunden zu agieren, sich stärker der Personalführung von einer größeren Anzahl an Außendienstmitarbeitern anzunehmen oder inwieweit der Leiter der Kundenbetreuung in hohem Maße in Gruppen- und Projektarbeit eingebettet ist. Dem direkten Vorgesetzten ist die Gewichtung der Einzelaufgaben bekannt. Durch Gespräche, die der Vorgesetzte regelmäßig mit dem ihm unterstellten Leiter der Kundenbetreuung zu führen hat, sind inhaltliche Konkretisierungen und realitätsgetreue Modifizierungen sozial-kommunikativer Anforderungen möglich.

²¹⁶ Dem gegenüber steht die Möglichkeit, daß auf der Position des Vorgesetzten ein personeller Wechsel stattgefunden hat und der Leiter der Kundenbetreuung bereits länger im Unternehmen beschäftigt ist als der Fachvorgesetzte. Damit ist das Problem aufgeworfen, daß der Fachvorgesetzte nur auf eine von ihm nicht mitentworfenen Stellenbeschreibung zurückgreifen kann. So wird er sich über Schlußfolgerungen aus Gesprächen und Beobachtungen einen Eindruck darüber verschaffen, was sein Mitarbeiter genau aufgabenmäßig zu erledigen hat.

²¹⁷ Hinsichtlich der Aufgabenstruktur wird der Vorgesetzte gewisse Affinitäten mit seiner eigenen Funktion unterstellen (insbesondere bei der Koordinations- und Planungs-, der Informations- und der Personalfunktion). Dies kann jedoch zu einer Pauschalierung und Nivellierung der Kontextvariablen führen. Die eigentlichen situativen Spezifika werden kaum berücksichtigt.

²¹⁸ Diese Funktionen sind Führungskräftepositionen üblicherweise gemeinsam, so daß der Fachvorgesetzte des Leiters der Kundenbetreuung bei diesen Aufgaben die größten Überschneidungen zu seiner eigenen Position finden wird, und ihm daher eine Einschätzung leichter fällt.

²¹⁹ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt E.III.1.

Die Bereitschaft, u.a. auch sozial-kommunikative Anforderungen für den Leiter der Kundenbetreuung aufzustellen, wird seitens des Vorgesetzten vorhanden sein, da auf diese Weise auch eine stärkere Objektivierung der später erfolgenden Beurteilung ermöglicht wird.²²⁰ Außerdem stellt die interne Beratungs- und Betreuungsfunktion, wie oben bereits erläutert, einen wesentlichen Teil seiner eigenen Führungsaufgabe dar.²²¹

Objektivität der mündlichen Befragung (Interview) - Beurteilung durch den Leiter der Kundenbetreuung

Als Interviewpartner im Rahmen der mündlich durchgeführten Befragung ist an zweiter Stelle der *Leiter der Kundenbetreuung* selbst zu nennen. Er erfüllt das Kriterium "Gelegenheit" in höherem Maße als der Vorgesetzte. Dennoch hebt *LIMPENS* deutlich hervor, daß Führungskräfte dazu tendieren, bestimmte, für die gesamte Beurteilung wichtige Anforderungen ggf. übermäßig zu betonen.²²² Sind mehrere, ähnlich konzipierte Stellen im Unternehmen zu finden, lassen sich die Ergebnisse in einem direkten Vergleich bedingt absichern.²²³ Die Bestimmung und Einschätzung der sozial-kommunikativen Anforderungen wird (den vorab genannten Fall ausgeschlossen) detaillierter und realistischer erfolgen, soweit die Führungskraft in der Lage ist, relevante Kontextfaktoren und daraus resultierende Anforderungen als solche zu identifizieren. Die selektive Wahrnehmung oder die Wahrnehmung außerordentlich bedeutsamer, ggf. häufig wiederkehrender Einflüsse vermag das Ergebnis zu verfälschen; ebenso eine übertriebene Selbstdarstellung.²²⁴ Bei der genauen Charakterisierung der kognitiven als auch aktionalen Anforderungen bei der Beratungs- und Betreuungsfunktion und räumlich-zeitlichen Bedingungen sind im Vergleich zum direkten Vorgesetzten präzisere Informationen zu erwarten, wobei ein großer Einfluß vom Erinnerungsvermögen, der Informationsverarbeitung, der Offenheit²²⁵ und Selbsteinschätzung der Führungskraft ausgeht.²²⁶

Für den Leiter der Kundenbetreuung ist es denkbar, auf vielfältige Erfahrungen im in- und externen Interaktionsbereich zurückzublicken und, soweit er dafür sensibilisiert ist und auch die Fähigkeit zur Selbstkritik besitzt, Änderungen bei den kognitiven und aktionalen Anforderungen zu bewirken (z.B. Modifizierung der Anforderungen durch Integration von Kundenwünschen). Kritisch ist daran zu bemerken, daß der Leiter der Kundenbetreuung auf diese Weise dazu "gezwungen" wird, sein eigenes bisheriges Verhalten, welches sich an den Anforderungen orientiert hat, zu überprüfen und zu überdenken; eine Tatsache, die

²²⁰ Erklärungen zu den Beurteilungsmerkmalen sind besser erläutern- und dokumentierbar.

²²¹ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt E.III.1.

²²² Dies wird bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich in noch ausgeprägterem Maße für sozial-kommunikative Anforderungen zutreffen, um die sozialen Schwierigkeiten, die gerade im Vertriebsbereich verstärkt zu Tage treten, zu betonen.

²²³ Vgl. *Limpens* (1994), S. 95-96.

²²⁴ Vgl. *Esser* (1995), S. 649.

²²⁵ Möglicherweise stellen bestimmte Kontextvariablen im in- und externen Bereich für den Leiter der Kundenbetreuung negative Erinnerungsmomente dar, welche er nicht zu einer "Besonderheit" im situativen Kontext hervorheben möchte, so daß dies verschwiegen wird.

²²⁶ Zu den thematisierten Primärinformationen, über welche die Führungskraft verfügt, vgl. *Lattmann* (1975a), S. 129. Obwohl sich *LATTMANN* auf die Erfassung der Leistung bezieht, ist eine bedingte Übertragung auch auf die Anforderungsanalyse durchführbar.

vielen Führungskräften z.T. große Probleme bereitet.²²⁷ Infolge einer Anpassung der sozial-kommunikativen Anforderungen kann die Führungskraft daher wesentlich präziser die Anforderungskomponenten²²⁸ eingrenzen und Sender- und Empfängeranforderungen im Detail darlegen. Zu klären bleibt u.a. die Frage, inwieweit ggf. zu stark differenzierte Anforderungen generell wünschenswert sind, da der Blick für das Wesentliche aus dem Blickfeld gerät. Somit könnte der Eindruck entstehen, daß die vom Vorgesetzten benannten Idealvorstellungen die wichtigsten "Grundpfeiler" für sozial-kommunikative Verhaltensweisen vorgeben und weitere, über die Führungskraft eingebrachte Details verwirrend, wenn nicht sogar überflüssig seien. Dem ist entgegenzuhalten, daß es, wie aus der vorangegangenen Argumentation deutlich geworden ist, gerade bei den hier diskutierten sozial-kommunikativen Anforderungen in entscheidendem Maße auf eine Konkretisierung ankommt, um Pauschalierungen und interpretative Schwierigkeiten zu vermeiden. Auf eine in hohem Maße facettenreiche Darstellung ist zugunsten einer relativ präzisen, ggf. durch Richtbeispiele angereicherten Erläuterung der sozial-kommunikativen Anforderungen zu verzichten.

Die Bereitschaft des Leiters der Kundenbetreuung, sozial-kommunikative Anforderungen zu ermitteln, kann als recht hoch eingestuft werden, wenn unterstellt wird, daß die Führungskraft die Möglichkeit wahrnimmt, auf diese Weise direkt auf den sich an die Anforderungsanalyse anschließenden Beurteilungsvorgang Einfluß zu nehmen. Durch die Modifizierung entscheidender Anforderungen kann eine Bewertung der von der Führungskraft tatsächlich gezeigten Verhaltensweisen beeinflusst werden.²²⁹ Allerdings ist die Aussagekraft der gesamten Beurteilung zu relativieren.

Gerade im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich, der sich als recht vielgestaltig, abwechslungsreich und tendenziell zeitlich wenig planbar präsentiert, ist einzuwenden, daß die Ermittlung der Kontextfaktoren und die Aufstellung der sozial-kommunikativen Anforderungen recht zeitaufwendig ist, so daß diese zusätzliche Aufgabe des Leiters der Kundenbetreuung als eine weitere zeitliche Belastung angesehen wird, welcher die Führungskraft ggf. eher widerwillig nachkommt.²³⁰

Objektivität der mündlichen Befragung (Interview) - Beurteilung durch weitere Personen (Kollegen, Mitarbeiter, Externe)

Weitere Impulse für die Anforderungsanalyse, aber auch nicht zu unterschätzende Schwierigkeiten sind erwartbar, wenn sowohl *Kollegen* und *Mitarbeiter* als auch *Kunden* und *Kooperationsunternehmen* in die Ermittlung der sozial-kommunikativen Anforderungen im weitesten Sinne integriert werden.²³¹ Es ist zu betonen, daß Vorbehalte, speziell seitens

²²⁷ Vgl. Farr (1991), S. 57-80.

²²⁸ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt D.II.1.

²²⁹ Werden die sozial-kommunikativen Anforderungen durch den Leiter der Kundenbetreuung nivelliert, wird automatisch die sich möglicherweise ergebende Diskrepanz zwischen den Anforderungen und den Qualifikationen reduziert. Er wird dadurch insgesamt positiver beurteilt werden.

²³⁰ Außer der Leiter der Kundenbetreuung sieht in dieser Aufgabe eine Möglichkeit, den Beurteilungsvorgang entscheidend zu beeinflussen, wie bereits dargelegt worden ist.

²³¹ Zu Kriterien, welche die fachlichen und sozialen Qualifikationen des direkten Vorgesetzten betreffen, vgl. den Fragebogen, welcher auch auf Aspekte der Vorgesetztenbeurteilung eingeht, in Leiter u.a. (1982), S. 122-133 und insbesondere S. 130-132. Vgl. ebenso den "Fragebogen für Vorgesetzte und Kollegen von Vertriebsleitern" in Lingenfelder (1990), S. 304-327, welcher ebenso fachliche und soziale Kriterien berücksichtigt.

des Leiters der Kundenbetreuung, existieren, die gegen eine Beteiligung von Kollegen und Mitarbeitern sprechen. Äußerungen von Kollegen und Mitarbeitern werden meist als unberechtigte Kritik verstanden.²³² Außerdem wird den unterstellten Mitarbeitern meist die Fähigkeit abgesprochen, die Anforderungen ihrer Vorgesetzten präzise zu kennen.²³³

Der Einbeziehung von Kundenanregungen und -kritik als Hinweise auf geänderte sozial-kommunikative Anforderungen wird dagegen offener begegnet, da Kundenwünsche im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich von Dienstleistungsunternehmen als Möglichkeiten der Profilierung und Verbesserung aufgefaßt werden.²³⁴

Sowohl die internen Gruppen (Kollegen und Mitarbeiter) als auch die externen Personenkreise (Kunden und Kooperationsunternehmen) sind im Vergleich zu den zuvor diskutierten Ermittlungspersonen weniger gut geeignet, die sozial-kommunikativen Anforderungen insgesamt zu erfassen, da sie nur in vereinzelte Teilbereiche des gesamten Interaktions- und Aufgabenspektrums Einblick besitzen. Dies stellt vorrangig ein Problem mangelnder Gelegenheit dar. Auf diese Weise werden wichtige sozial-kommunikative Anforderungen nicht aufgenommen.

Dagegen ist es durchaus möglich, speziell von Kunden Hinweise zu den sozial-kommunikativen Anforderungen zu erhalten. Kunden können, wenn sie gezielt danach gefragt werden, Hinweise auf gewünschtes kognitives und aktionales Verhalten (speziell auf die damit einhergehenden inhalts-, beziehungs- und selbstoffenbarungsorientierten aktionalen Anforderungen)²³⁵ des Leiters der Kundenbetreuung geben, soweit sie direkt mit ihm in Verbindung stehen. Inwieweit sich allerdings derartige "Hinweise" in konkrete sozial-kommunikative Anforderungen transformieren lassen, ist zu hinterfragen und stellt sich in hohem Maße als problematisch dar. Eine durchaus praktikable Möglichkeit, aus einfachen Hinweisen die Notwendigkeit abzuleiten, diese in konkrete Anforderungen zu transformieren, ist darin zu sehen, daß der Ermittler der sozial-kommunikativen Anforderungen darauf zu achten hat, wie häufig gleichartige Anregungen zu den sozial-kommunikativen Verhaltensweisen des Leiters der Kundenbetreuung oder aber dem Verhalten der ihm unterstellten Mitarbeiter genannt werden.²³⁶ Obwohl vereinzelte und unterschiedliche Aussagen nicht generell zu ignorieren sind²³⁷, so sind jedoch vermehrt auftretende Äußerungen berechtigterweise als Anlaß zu sehen, modifizierte oder neue sozial-kommunikative Anforderungen festzulegen. Damit dient die Häufigkeit als Kriterium für das Ableiten von Anforderungen aus Hinweisen.

Hinzutreten kann ebenso eine Analyse der Gegebenheiten im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich bei Mitbewerbern im Sinne einer "Konkurrentenanalyse"²³⁸, um zu eruiieren, wie relevant derartige Hinweise von Kunden innerhalb, ggf. sogar außerhalb der Dienstleistungsbranche, sind. Wünschen Kunden bspw. ein verstärktes Eingehen auf indi-

²³² Vgl. Jeserich (1995a), S. 674-675.

²³³ Zu der Problematik von Mitarbeiterurteilen vgl. Kiefer (1995), S. 664-667.

²³⁴ Vgl. Bruhn/Hennig (1993a), S. 214.

²³⁵ Dies sind Qualifikationen, die für den Kunden direkt erfahrbar sind, während bei kognitiven kommunikativen Qualifikationen die Interpretationsanfälligkeit höher ist.

²³⁶ Hierbei ist es allerdings unabdingbar notwendig, derartige Hinweise zu dokumentieren, da sonst keine Transparenz über die Häufigkeit vorliegt. Die Einbettung in ein Frühwarnsystem ist erforderlich.

²³⁷ Vgl. Albers/Eggert (1988), S. 7 und die dort angegebene Literatur.

²³⁸ Zu einem tieferen Einstieg in Benchmarking vgl. u.a. Boxwell (1994), Camp (1994), Watson (1993), Rolstadas (1995a), Rolstadas (1995b).

viduelle Wünsche bei der Dienstleistungsberatung, so hat dies auch deutliche Auswirkungen auf die kognitiven und aktionalen Anforderungen und verlangt nach einer systematischen Verfolgung durch das Unternehmen. Ein erster Schritt, auch im Rahmen einer ausgeprägten *Kundenorientierung*, kann die explizite Fixierung dieses Hinweises (z.B. in Stellenbeschreibungen) auf die sozial-kommunikativen Anforderungen sein.

Dies betrifft auch diejenigen Hinweise der Kunden auf sozial-kommunikative Anforderungen, welche zunächst direkt an die Innen- und Außendienstmitarbeiter gerichtet sind, jedoch auch indirekt verschiedene Teilfunktionen der Aufgabenstruktur der Führungskraft betreffen (Koordinations- und Planungsfunktion sowie interne Betreuungs- und Beratungsfunktion).

Während insbesondere Kunden meist recht offen ihre Wünsche vorbringen und daher von einer recht hohen Bereitschaft auszugehen ist, ist im internen Bereich, speziell bei den Mitarbeitern, die wesentliche Impulse für die interne Betreuungs- und Beratungsfunktion liefern könnten, Loyalität²³⁹ oder Befangenheit zu erwarten. Äußerungen bei mündlichen Befragungen können aus diesen Gründen manipuliert sein und sind daher als wenig objektiv einzuschätzen.

Objektivität der schriftlichen Befragung

Weitere Unterschiede, welche die Objektivität tangieren, ergeben sich dadurch, ob eine Befragung mündlich, wie bislang unterstellt worden ist, oder schriftlich durchgeführt wird. Da eine *schriftliche Befragung* standardisiert oder halbstandardisiert angewandt wird, ist auf diese Weise die Möglichkeit gegeben, Interpretations- und Wahrnehmungsspielräume, die speziell bei sozial-kommunikativen Anforderungen zu finden sind²⁴⁰, zu reduzieren, soweit die Fragen (oder der Fragebogen mit fest vorgegebenen Antworten) eindeutig konkretisiert sind und für alle Personengruppen, denen der Fragenkatalog zugeht, verständlich formuliert werden. Dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, daß wesentliche Facetten des Kontextes und der sozial-kommunikativen Anforderungen über festgelegte Fragen und Antworten nur unzureichend erfaßt werden. Eine mündliche Befragung ist wesentlich flexibler handhabbar (gezieltes Nachfragen ist möglich)²⁴¹, wodurch die Ermittlung der sozial-kommunikativen Anforderungen detaillierter erfolgen kann. Bei der mündlichen Befragung nimmt der Interviewer eine wesentliche, beeinflussende Rolle ein.²⁴² Es kommt in entscheidendem Maße seiner Fragetechnik zu, inwieweit Wahrnehmungsverzerrungen ausgeschlossen werden, emotionale Manipulation, Suggestivfragen etc. dagegen auftreten können. Nach Meinung der Autorin ist ein gewisser Grad an Standardisierung (d.h. eine Halbstandardisierung) sinnvoll, um einerseits die sozial-kommunikativen Anforderungskategorien zu systematisieren, und um andererseits ein Grundgerüst für die Befragung vorzugeben und die Wahrnehmungsspielräume beherrschbar zu machen. Zudem ist nicht grundsätzlich vorauszusetzen, daß kompetente Interviewer mit einer ausgeprägten Befragungs-

²³⁹ Vgl. Metz (1985), S. 238-239. METZ bezieht sich dabei auf das Instrument "Befragung" im Rahmen der Ermittlung von Verhaltensweisen. Eine gewisse Analogie ist auch für die Anforderungsanalyse diesbezüglich zu sehen, da die sozial-kommunikativen Anforderungen die Grundlage für die später durchzuführende Beurteilung darstellen.

²⁴⁰ Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten B.IV und D.II.

²⁴¹ Vgl. Sarges (1995), S. 485.

²⁴² Vgl. Schuler/Funke (1989), S. 296.

erfahrung im Bereich der sozial-kommunikativen Anforderungen vorhanden sind, um eine Befragung ohne Leitfaden durchzuführen. Da eine mündliche Befragung allerdings die Chance des Nachfragens beinhaltet, erscheint eine Kombination aus halbstandardisiertem Fragebogen mit persönlicher Durchführung des Interviews sinnvoll und praktikabel.²⁴³

Objektivitätsbeurteilung anhand des Interviewers

Da bislang die *Person des Interviewers* noch nicht wesentlich thematisiert worden ist, soll ansatzweise diskutiert werden, wer diese Aufgabe im Rahmen der Anforderungsanalyse übernehmen sollte. In größeren Dienstleistungsunternehmen sind meist eigenständige Personalentwicklungsabteilungen zu finden, die sich in einem hohen Maße auch mit der Potentialanalyse und -entwicklung befassen. Ist das in Personalentwicklungsabteilungen beschäftigte Personal häufig mit Interviews und Befragungen betraut, was durchaus realistisch ist, und ist es auch in diesem Bereich speziell geschult, ist von einem recht hohen Know-How bei Fragetechniken auszugehen. Es ist somit denkbar, daß ein *qualifizierter Mitarbeiter des Personalentwicklungsbereichs* derartige Befragungen durchführt. Die Akzeptanz, sowohl durch den direkten Vorgesetzten, der mit der weiteren Vorgehensweise des Beurteilungsprozesses betraut sein wird, als auch durch den Leiter der Kundenbetreuung, wird dann vorhanden sein, wenn die Personalentwicklungsabteilung als "neutrale Instanz" gesehen wird und von internen Angelegenheiten, Streitigkeiten etc. im allgemeinen wenig berührt ist.²⁴⁴ Zu erwähnen ist auch, daß dem betreffenden Mitarbeiter, soweit er derartige Befragungen regelmäßig durchführt, eine hohe Professionalität zugestanden wird. Es ist zu betonen, daß ein Mitarbeiter des Personalentwicklungsbereichs in Grobzügen die Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens kennt und daher die Gefahr sinkt, daß Fragen gestellt werden, die nicht an den Spezifika des Dienstleistungsunternehmens ausgerichtet sind. Zusätzliche Kosten fallen nur in unwesentlichem Maße an, da die Lohn- und Gehaltskosten für den Personalentwicklungsmitarbeiter die wichtigsten Kostenblöcke darstellen, die ohnehin im Rahmen der internen Servicefunktion des Personalbereichs²⁴⁵ zu berücksichtigen sind.

An diesem Aspekt setzt die Überlegung an, weshalb Unternehmen im Rahmen der Anforderungsanalyse auf die Einbeziehung *externer Berater* zum Zwecke der Befragung häufig verzichten. Zum einen fehlen spezifische Detailkenntnisse des Dienstleistungsunternehmens, was dazu führen kann, daß durch Fragestellungen nur in einem sehr allgemeinen Maß Kontextvariablen und sozial-kommunikative Anforderungen erfaßt werden. Neben den ohnehin hohen Kosten, die für die Einbeziehung eines externen Beraters kalkuliert werden müssen, sind weitere Aufwendungen zu veranschlagen, die ggf. für zusätzliche Untersuchungen erforderlich werden. Nicht berücksichtigt werden bei dieser Argumentation externe Berater, die sich auf die Potentialanalyse, speziell bei mittleren Führungspositionen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich spezialisiert haben. Die langjährige Erfahrung dieser Berater kann sowohl für die Anforderungsanalyse als auch später für die

²⁴³ Wirtschaftlichkeitsüberlegungen werden an dieser Stelle bewußt vernachlässigt.

²⁴⁴ Dies stellt ebenso einen positiven Beitrag zur Objektivität der Befragungspersonen dar.

²⁴⁵ Vgl. Thommen (1991), S. 586-588. THOMMEN beschreibt den Personalbereich als "Problemlöser" hinsichtlich der relevanten Teilbereiche des Personalmanagements, so daß der Personalbereich durch das Entwickeln einer geeigneten Personalpolitik maßgeblich Einfluß auf das Unternehmensgeschehen nimmt.

Erfassung des Ist-Zustands von großem Vorteil sein. Zur Akzeptanz der Berater durch Vorgesetzte und Führungskräfte ist keine eindeutige Bewertung zu finden. Die meist stichprobenhafte Befragung²⁴⁶ einiger wichtiger "Schlüssel"kunden durch den Berater ist jedoch durchaus zu befürworten. Im Gegenteil wird dadurch sogar dem Kunden ein großes Interesse des Dienstleistungsunternehmens an seinen Wünschen signalisiert.

Im Rahmen des üblicherweise regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächs ist auch der *Vorgesetzte* des Leiters der Kundenbetreuung als Interviewer denkbar. *NEUBERGER* hebt hervor, daß das Mitarbeitergespräch empirischen Untersuchungen zufolge das am häufigsten im Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in der Praxis eingesetzte Instrument zur gegenseitigen Information ist.²⁴⁷ Eine noch größere Bedeutung kommt dem Mitarbeitergespräch im Rahmen der Ermittlung der tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu. Daher soll auf das Mitarbeitergespräch im Rahmen der Anforderungsanalyse nur sehr knapp eingegangen werden.

Da der Vorgesetzte keinen "neutralen Status" besitzt, kann nur sehr schwer von Unvoreingenommenheit ausgegangen werden. Dies trifft ebenso auf den zu interviewenden Leiter der Kundenbetreuung²⁴⁸ zu. Akzeptanz ergibt sich im wesentlichen aus dem sich gegenseitig entgegengebrachten Vertrauen. Pflegen beide ein Vertrauensverhältnis, das durch Offenheit²⁴⁹ und gegenseitigem Respekt geprägt ist, wird die Akzeptanz höher sein. Ist das Gegenteil der Fall, sind Verzerrungen zu erwarten, und die Akzeptanz reduziert sich. Denkbar ist jedoch auch, daß die Führungskräfte grundsätzlich internalisiert haben, daß der direkte Vorgesetzte ihr Hauptbeurteiler ist und ihm damit fast automatisch eine grundsätzliche Akzeptanz entgegengebracht wird.

Abschließend läßt sich sagen, daß das Mitarbeitergespräch primär für die Ermittlung der tatsächlichen Qualifikationen und Verhaltensweisen eingesetzt wird, aber auch unter den zuvor genannten Bedingungen zur Ermittlung der Kontextvariablen und sozial-kommunikativen Anforderungen Verwendung finden kann.

Objektivitätsbeurteilung anhand spezifischer Befragungsinhalte

Für die Feststellung der Objektivität der Befragung als Instrument der Anforderungsanalyse ist ebenso von großer Bedeutung, nach welchen "Inhalten" eine Befragung durchgeführt wird. Von einiger Bedeutung sowohl in der Theorie als auch in der Praxis scheint für die Anforderungs- und Qualifikationsanalyse, wie bereits skizzenhaft erörtert worden ist, die *Methode der kritischen Ereignisse* (critical incidents method or technique²⁵⁰) zu sein, welche ursprünglich auf *FLANAGAN* zurückgeht.²⁵¹ Die Methode der kritischen Ereignisse wird vorrangig als mündliches Befragungsinstrument eingesetzt.²⁵²

²⁴⁶ Eine umfassende Befragung wirft wesentlich höhere Kosten auf, die sich ein Unternehmen, zumal durchgeführt von einem externen Berater, kaum leisten kann.

²⁴⁷ Vgl. Neuberger (1980a), S. 20.

²⁴⁸ Auf weitere, weniger relevante interne und externe Personengruppen soll an dieser Stelle bewußt verzichtet werden.

²⁴⁹ Vgl. Höhn (1977), S. 45.

²⁵⁰ Im folgenden wird die Methode der kritischen Ereignisse als CIT-Methode abgekürzt.

²⁵¹ Vgl. hierzu Flanagan (1954), S. 527.

²⁵² Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 241.

Da es das Ziel der CIT-Methode ist, diejenigen Ereignisse in einem definierten Arbeitsfeld oder an einem definierten Arbeitsplatz zu erfassen, die den Erfolg oder Mißerfolg einer Aufgabendurchführung maßgeblich beeinflussen²⁵³, sind über derartige "Ereignisse" auch Schlüsse auf determinierende, problembehaftete Kontextvariablen und daraus resultierende sozial-kommunikative Anforderungen zu ziehen, soweit sie das Aufgabenfeld des Leiters der Kundenbetreuung maßgeblich beeinflussen.²⁵⁴ Allerdings erfolgt eine (fast) einseitige Konzentration auf Problemfälle, so daß weitere relevante sozial-kommunikative, die nicht aus Problemfällen resultieren, keine Beachtung finden.²⁵⁵

In einem Anforderungsprofil ist explizit hervorzuheben, unter welchen (problembehafteten) Bedingungen die sozial-kommunikativen Anforderungen gelten, um Mißverständlichkeiten auszuschließen. Als positiv ist zu bemerken, daß im Rahmen der CIT-Methode eine unmittelbare Verknüpfung von "Ereignissen", im hier verstandenen Sinne definiert als "Bündel" von unterschiedlichen Kontextvariablen, und sozial-kommunikativen Anforderungen erfolgt, so daß die dann ermittelten Anforderungen direkt auf den Kontext Bezug nehmen bzw. aus ihm abgeleitet sind.

Die Problematik der Objektivität ist primär darin zu sehen, daß Kernpersonen der kritischen Ereignisse (z.B. vergangene interne oder externe Konfliktsituationen, die als kritische Ereignisse kategorisiert werden) diese Ereignisse und die daraus resultierenden Anforderungen u.U. selbst beschreiben²⁵⁶, so z.B. der Leiter der Kundenbetreuung in eigener Person. Damit sind vielfältige Probleme verbunden. Da es sich um Ereignisse handelt, welche vergangene Sachverhalte des Leiters der Kundenbetreuung betreffen, tritt nochmals in stärkerem Maße die Problematik auf, daß die Erinnerung an die kritischen Ereignisse und sozial-kommunikative Anforderungen ggf. Verzerrungen unterliegt. Bestimmte Situationen werden durch Erinnerungsfehler und Wahrnehmungsverluste²⁵⁷ überbetont, so daß diese nicht mehr den tatsächlichen Gegebenheiten der vergangenen Situation entsprechen.

Neben dem Leiter der Kundenbetreuung sind im vorliegenden Fall auch andere Personengruppen an der CIT-Methode zu beteiligen. DEUTSCH erläutert, daß die Analyse von vergangenen kritischen Entscheidungssituationen durch die daran beteiligten Konfliktparteien zu erfolgen hat.²⁵⁸ Im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich wären dies alle potentiellen Parteien, mit denen die Führungskraft in Interaktionen steht. Eine besondere Bedeutung erlangen im Rahmen eines Qualitätsmanagement (bezogen auf die externe Beratungs- und Betreuungsfunktion) die Interaktionsprozesse zwischen dem Leiter der Kundenbetreuung und den zu betreuenden Kunden.²⁵⁹ Kritische Ereignisse stellen sich als Vorfälle dar, die der Kunde als außerordentlich positiv oder negativ empfunden hat. Es sind jedoch kaum systematische Hinweise zu Kontextvariablen und daraus abzuleitenden sozial-kommunikativen Anforderungskomponenten zu geben, da Problemfälle nicht immer ein-

²⁵³ Vgl. Frieling (1975), S. 42-43.

²⁵⁴ Dabei ist erneut zu hinterfragen, inwieweit die benannten kritischen Ereignisse einmalig aufgetreten sind oder das Aufgabenfeld und den Funktionsbereich des Leiters der Kundenbetreuung maßgeblich prägen. Die Häufigkeit und Regelmäßigkeit des Auftretens spielt eine entscheidende Rolle.

²⁵⁵ Vgl. Rickenbacher (1976) S. 45.

²⁵⁶ Vgl. Glasl (1980), S. 385.

²⁵⁷ Vgl. Humm (1978), S. 115.

²⁵⁸ Vgl. hierzu vertiefend Deutsch (1967), S. 1-7.

²⁵⁹ Vgl. hierzu Stauss/Hentschel (1990), S. 240. STAUSS/HENTSCHEL thematisieren die Interaktionsprozesse zwischen Dienstleistungsanbietern und Konsumenten.

deutig in einen konkreten Bereich der zuvor dargelegten Kontextvariablen einzuordnen sind. Dies ließe sich jedoch dadurch steuern, daß sich die Befragung an festgelegten Kontextvariablen orientiert, soweit diese bereits durch andere Analyseinstrumente eingegrenzt worden sind. Durch diese Vorgehensweise ist es möglich, die Bedeutung spezifischer Kontextvariablen als kritische Ereignisse abzuleiten und sozial-kommunikative Anforderungen zu präzisieren.

Inwieweit eine derartige Kritik der befragten Personengruppen tatsächlich angebracht ist, ist einer Überprüfung zu unterziehen, da ebenso bewußte oder unbewußte Verzerrungen möglich sind. Durch die Summierung unterschiedlicher Meinungen und Aspekte der kritischen Ereignisse läßt sich die Objektivität erhöhen, und die aus Erinnerungsverlusten oder bewußten Manipulationen resultierenden Verzerrungen werden relativiert. Eine ausführlichere Eignungsüberprüfung der Methode der kritischen Ereignisse erfolgt im Rahmen weiter zu überprüfender Kriterien.

Reliabilität

Angaben zur Reliabilität sind nur schwierig möglich, da dieser Aspekt auch in der Literatur meist nur in sehr knapper Form aufgegriffen ist. Die Reliabilität ist bei mündlichen Interviews, welche wenig strukturiert und flexibel erfolgen, als recht gering einzuschätzen²⁶⁰, kann aber ggf. durch die Vorgehensweise des Interviewers erhöht werden (Forderung nach einer Explizierung durch den Interviewer). Für die Analyse sozial-kommunikativer Anforderungen bedeutet dies, daß die Ergebnisse wenig strukturierter Befragungen differieren können und damit die Auswertung erschwert wird. Es ist differenziert zu ermitteln, welche der "Nennungen" die für die Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung wichtigsten sind. Eine Hilfe stellt die Häufigkeit der Nennung dar, allerdings können hierfür auch andere Ursachen vorliegen, so daß eine Schlußfolgerung mit größeren Problemen verbunden wäre.²⁶¹

Strukturierte Befragungen, die häufig in schriftlicher Form angewendet werden, besitzen demzufolge eine vergleichsweise höhere Reliabilität, die weitestgehend durch die formalisierte Methodik begründet ist. Die Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen wird damit nachvollziehbarer und überprüfbarer, was ebenso eine gewisse Sicherheit der aufgestellten Ergebnisse impliziert.

Der CIT-Methode ist eine eher geringe Reliabilität zuzumessen. Obwohl die Vorgehensweise entweder halbstrukturiert vorgegeben ist oder doch zumindest durch Explizierung festzuhalten ist, paßt sich das CIT-Verfahren permanent an u.U. sehr individuelle Problemfälle an. Durch die individuelle Ausrichtung sind unterschiedliche Ergebnisse erwartbar, die eine Nachvollziehbarkeit erschweren. Bei der CIT-Methode ist es zudem kaum möglich, für die detaillierte Analyse und Interpretation der ermittelten Daten zuverlässige Klassifizierungsmaßstäbe bzw. -kriterien zu begründen.²⁶²

²⁶⁰ Vgl. Spöhring (1989), S. 161.

²⁶¹ So ist es bspw. auch denkbar, daß andere Gründe in mangelnder Information der Befragten und damit verbundenen Spekulationen zu sehen sind.

²⁶² Vgl. Humm (1978), S. 115.

Akzeptanz

Die Akzeptanz der Befragung ist zum einen in hohem Maße von den Personen (Personengruppe, Hierarchie etc.) abhängig, die befragt werden, zum anderen von den Interviewern.²⁶³

Die Akzeptanz, die der Leiter der Kundenbetreuung dem Vorgesetzten bei der Festlegung der sozial-kommunikativen Anforderungen entgegenbringt, wird recht hoch sein, da er den Vorgesetzten im Rahmen seiner individuellen Personalbeurteilung schon immer als Beurteiler kennengelernt hat. Außerdem gehört es zu der Tätigkeit des Vorgesetzten, Aufgaben, Ziele und Soll-Standards der ihm zugeordneten Stellen festzulegen und zu modifizieren. Der direkte Vorgesetzte stellt immer noch den wesentlichen Ansprechpartner für die Durchführung von Beurteilungen dar, sowohl für die Erstellung der Anforderungen als auch für die Bewertung der tatsächlich vorhandenen Qualifikationen.

Die Frage nach der Akzeptanz der Einbeziehung des Leiters der Kundenbetreuung in die Anforderungsanalyse ist speziell aus der Perspektive des direkten Vorgesetzten zu betrachten. Es hängt von dessen Offenheit und Kritikfähigkeit ab, inwieweit er die Einbeziehung einer ihm unterstellten Führungskraft nicht als ein Eingeständnis persönlicher Unzulänglichkeit betrachtet. Darüber hinaus ist auch das persönliche Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und der Führungskraft als ein entscheidender Einflußfaktor auf die Akzeptanz zu betrachten. Wird der direkte Fachvorgesetzte daher größere Einwände äußern, ist eine Ermittlung der sozial-kommunikativen Anforderungen durch den Leiter der Kundenbetreuung weniger möglich. Dies bedeutet für die Anforderungsanalyse, daß die zu ermittelnden sozial-kommunikativen Anforderungen ggf. weniger präzise an den tatsächlichen Gegebenheiten ausgerichtet sind und somit Verfälschungen eintreten, die in dem späteren Soll-Ist-Vergleich zu einem fehlerhaften Weiterbildungsbedarf führen können.

Obwohl der Befragung als Instrument der Primärforschung in der Praxis eine größere Bedeutung zukommt als den Methoden der Sekundärforschung (Dokumentenanalyse), sind partielle Unterschiede bei den verschiedenen Typen der Befragung hervorzuheben, so daß sich keine generelle Handlungsempfehlung daraus ableiten läßt.

Bei schriftlichen und mündlichen Interviews des Leiters der Kundenbetreuung selbst ist eine recht hohe Akzeptanz durch ihn zu erwarten, da der Führungskraft die Möglichkeit suggeriert wird, Einfluß auf die Anforderungsanalyse und damit auf die nachfolgende Beurteilung zu nehmen. Allerdings wird es weniger im Interesse einer richtigen, d.h. den Tatsachen entsprechenden, Anforderungsanalyse sein, nur den Leiter der Kundenbetreuung zu befragen (geringe Objektivität). Die Akzeptanz aus Unternehmenssicht wird daher nicht sehr groß sein, wenn eine Konzentration des Interviews ausschließlich auf dem Leiter der Kundenbetreuung liegt.

Aktualität ist speziell bei der mündlichen Befragung noch besser gewährleistet, so daß weniger die Befürchtung bestehen muß, daß wie bei der Dokumentenanalyse ggf. auf veraltete Daten zurückgegriffen wird. In der Tat ist es für Führungskräfte möglich, das Maß an Aktualität durch die gezielte Weitergabe von Informationen selbst zu steuern und somit die Akzeptanz zu erhöhen.

²⁶³ Vgl die Ausführungen zum Kriterium Objektivität.

Die hohe Akzeptanz der Befragung in der Praxis ist neben der Aktualität auf die Möglichkeit zurückzuführen, aufgrund effektiver Fragetechniken und einer guten Konzipierung der Fragen die Vielzahl an denkbaren Kontextvariablen und sozial-kommunikativen Anforderungen auch tatsächlich zu erfassen. Während die Möglichkeiten der Dokumentenanalyse durch die mangelnde Flexibilität und die Reduzierung auf Teilabschnitte des gesamten relevanten Kontexts recht schnell erschöpft sind, sind den Befragungsmethoden, insbesondere der mündlichen Befragung, bei der schnelleres Reagieren und Nachfragen möglich ist, weniger Grenzen bezüglich der Flexibilität²⁶⁴ gesetzt. Die Anforderungen, die damit an die Konzipierung der Befragung, die Methodik und die persönlichen Fähigkeiten des Interviewers gestellt werden, sind außerordentlich hoch und stellen den wesentlichen Garant für eine effektive Ermittlung des Kontextes und der sozial-kommunikativen Anforderungen dar.

An der CIT-Methode ist insbesondere das Problem mangelnder Aktualität zu kritisieren, wenn sich die kritischen Ereignisse, wie dies vorgesehen ist, ausschließlich auf die Vergangenheit beziehen. Dies hat eine geringe Akzeptanz des CIT-Verfahrens zur Folge, da sich die sozial-kommunikativen Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung in der Zwischenzeit geändert haben können und nicht mehr als kritisch zu bezeichnen sind. Über weitere Interviewmethoden, die zwar auf der CIT-Methode basieren, jedoch auch auf zukünftige problembehaftete Situationen Bezug nehmen²⁶⁵, ist ggf. eine höhere Akzeptanz zu erreichen. Dennoch bleibt zweifelhaft, wie spekulativ derartige Situationen sind und wie aus wissenschaftlicher Sicht damit umzugehen ist.

Wirtschaftlichkeit

Die Frage nach der Wirtschaftlichkeit von Befragungen im Rahmen der Anforderungsanalyse ist differenziert zu diskutieren. Interviews gelten generell vielfach als sehr ökonomisch.²⁶⁶ Während der schriftlichen Befragung zur Ermittlung der Kontextvariablen und der sozial-kommunikativen Anforderungen ein geringer Auswertungsaufwand, jedoch ein nicht unbeträchtlicher Vorbereitungsaufwand zukommt, verhält es sich bei mündlichen Interviews mit recht geringem Strukturierungsgrad umgekehrt. Entscheidet sich das Dienstleistungsunternehmen insbesondere aufgrund größerer Eindeutigkeit und einfacherer Durchführung für ein strukturiertes Interview, wird in der Vorbereitungsphase der Befragung mit hohen Kosten zu rechnen sein. Dagegen wird der Vorbereitungsaufwand für die Aufstellung eines Interviewleitfadens im Gegensatz zur Festlegung von adäquaten Fragen und ggf. vorformulierten Wahlantworten recht gering sein. Aufgrund der flexiblen Handhabung kann dem mündlichen Interview, unter Maßgabe bestimmter, bereits diskutierter Voraussetzungen, ein höherer Nutzen zukommen. Der Auswertungsaufwand ist bei wenig strukturierten Interviews recht hoch, da die ermittelten Antworten sehr individuell sein können und ggf. auch die verwendeten Fragen nicht notwendigerweise identisch sein müssen. In Abhängigkeit vom Detaillierungsgrad der Anforderungsanalyse, den einbezogenen Variablen und auch von der Anzahl und ggf. hierarchischen Einordnung der befragten Perso-

²⁶⁴ Vgl. Sarges (1995), S. 486.

²⁶⁵ Vgl. Latham/Saari/Purcell/Campion (1980), S. 422-427.

²⁶⁶ Vgl. Sarges (1995), S. 486.

nen ist das mündliche Interview als personell und finanziell aufwendiger zu bewerten (im Vergleich zur Dokumentenanalyse und der schriftlichen Befragung).²⁶⁷ Die Aufwendungen beziehen sich desweiteren auf die notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen und die Kontrolle des Interviewers, von welchen der Sinngehalt und das Ergebnis des Interviews entscheidend abhängen.²⁶⁸

Bei der standardisierten Befragung, unabhängig ob sie schriftlich oder mündlich durchgeführt wird, ist außerdem zu beachten, daß eine detaillierte Dokumentenanalyse vorausgegangen sein muß, um die Gewißheit zu haben, daß die im Rahmen der Befragung herangezogenen anforderungsrelevanten Aspekte den eigentlich interessierenden Tatbestand in ausreichendem Maße tangieren; zumal bei standardisierten Fragen und Antworten kaum eine Möglichkeit besteht, zusätzliche, vom Interviewpartner eingebrachte Tatbestände zu integrieren.²⁶⁹

Die CIT-Methode gilt ebenso als sehr zeit- und kostenaufwendig²⁷⁰, wobei der Gesamtaufwand allerdings vom Spektrum der thematisierten Problemfälle bzw. der kritischen Ereignisse und der Komplexität des zu betrachtenden Funktionsbereichs abhängig ist. Auf die vorliegende Anforderungsanalyse im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich bezogen, ist aufgrund der Schnittstellenfunktion und dem hohen Konfliktpotential dieses Bereichs mit einer recht umfangreichen Zahl an kritischen Ereignissen zu rechnen.²⁷¹ Um dem Anspruch nach Vollständigkeit annähernd Rechnung zu tragen, ist eine Vielzahl an (unterschiedlichen) Problemfällen zu thematisieren und zu verarbeiten. Somit sind tendenziell höhere Kosten einzukalkulieren, als wenn sich der Ermittler der Anforderungen ausschließlich mit einer Schnittstelle im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich beschäftigt (z.B. Schnittstelle zwischen dem Leiter der Kundenbetreuung und Kunden).

Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Verfahrens ist auch zu berücksichtigen, daß die größten zu betrachtenden Kostenblöcke durch zeitlich und personell sehr aufwendige Interviews und recht komplizierte, nichtstandardisierte Möglichkeiten der Datenaufbereitung, -analyse und -präsentation zustande kommen.²⁷² Dies entspricht der Vorgehensweise, wie sie für die Anforderungsanalyse im vorliegenden Fall sinnvoll erscheint, um ein präzises Ergebnis zu erhalten. Trotz der hohen Aufwendungen wird der CIT-Methode gerade für die Anforderungsanalyse im Bereich der Kundenberatung und -betreuung von Dienstleistungsunternehmen eine große Bedeutung zugemessen, da über dieses Instrument ganz spezielle Fragestellungen bezüglich der Dienstleistungsqualität (formuliert als sozial-kommunikative Anforderungen), von welchen der Leiter der Kundenbetreuung sowohl direkt als auch indirekt berührt wird, analysiert werden können.

Aussagen zur Praktikabilität sind nur sehr schwierig zu machen. Im Gegensatz zur Dokumentenanalyse sind bei Befragungen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich in der Tat zum einen spezifische Rahmenbedingungen (z.B. Ort der Befragung, Zeitpunkt der Befragung, speziell bei der CIT-Methode, Erreichbarkeit der zu befragenden Personen,

²⁶⁷ Vgl. Nienhüser (1993), S. 86; Metz (1985), S. 239.

²⁶⁸ Vgl. Schäfer/Knoblich (1978), S. 298-305.

²⁶⁹ Dem Anspruch nach Vollständigkeit wird damit weniger gut entsprochen.

²⁷⁰ Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 244; Bruhn/Hennig (1993a), S. 224; Frieling (1975), S. 47.

²⁷¹ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt B.III.

²⁷² Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 244.

besonders die des Leiters der Kundenbetreuung, ggf. auch die seiner Mitarbeiter oder die der Kunden) zu beachten. Zum anderen sind allein schon durch die Vorgehensweise bei mündlichen und schriftlichen Befragungen Problembereiche zu beachten, die die Praktikabilität der Anforderungsanalyse stark einschränken.²⁷³ Als problematisch wird in der Literatur u.a. die Kontrolle der Informationsverarbeitungsprozesse des Interviewers thematisiert²⁷⁴ sowie der Einfluß, der von der sozialen Beziehung zwischen Interviewer und Befragungsperson ausgeht.²⁷⁵ Aufgrund unterschiedlicher Personen-Konstellationen, die bei Interviews sowohl von Seiten des Interviewers als auch der Befragten möglich sind, sind verschiedenartige soziale Einflüsse denkbar.²⁷⁶ Diese spezielle Problematik war bei den bislang diskutierten Instrumenten nicht gegeben, wirkt aber in hohem Maße auf den Prozess der Befragung ein.

Dokumentierbarkeit

Eine Dokumentierbarkeit ist bei Befragungen über das Maß der Strukturierung und Standardisierung zu steuern, deren Vor- und Nachteile bereits mehrfach erläutert wurden.²⁷⁷ Über ein hohes Maß an Strukturierung und Standardisierung läßt sich die Einheitlichkeit der anforderungsrelevanten Tatbestände und Merkmale eher gewährleisten als bei Befragungsformen mit einem geringen Ausprägungsgrad. Auf diese Weise wird die Vergleichbarkeit erhöht.

3. Sequentielle Ereignismethode

Eine spezielle Erhebungsform zur Identifizierung von Kundenproblemen in Dienstleistungsunternehmen ist die sogenannte Sequentielle Ereignismethode, die eine Kombination aus der CIT-Methode und dem Blueprinting darstellt.²⁷⁸ Dieses Verfahren wird bislang nicht im unternehmensinternen Bereich angewandt, so daß primär die externen Kontextvariablen "Beratungs- und Betreuungsfunktion", "Kommunikations- und Kooperationspartner", "räumlich-zeitliche Variablen" und "Ausgestaltungsform der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen" und die daraus resultierenden sozial-kommunikativen Anforderungen angesprochen sind. Die Kunden werden anhand eines (ggf. vorher erstellten) Ablaufdiagramms durch die Dienstleistung(serstellung) "geführt" und anschließend einzeln dazu aufgefordert, ihre wahrgenommenen Ereignisse der einzelnen Kontaktsequenzen wiederzugeben und insbesondere ihre negativen Erfahrungen an den beschriebenen Kundenkontaktpunkten zu schildern. Die Erfahrungsberichte werden schriftlich dokumentiert und nach einzelnen Sequenzen ausgewertet, um Schwachstellen bei den Kundenkontakt-

²⁷³ Zu Problemen bei mündlichen und schriftlichen Befragungen im Rahmen von Personalentwicklung vgl. u.a. Sarges (1995), S. 475-487; Neuberger (1976), S. 127-141; Schuler/Prochaska (1992), S. 162-177.

²⁷⁴ Werden eine Vielzahl von Problemfällen oder sozial-kommunikativen Anforderungen angesprochen, so hat die Informationsverarbeitungskapazität des Interviewers höher als bei einer beschränkten Anzahl von anforderungsrelevanten Aspekten zu sein.

²⁷⁵ Vgl. Nienhäuser (1993), S. 86-87.

²⁷⁶ Neben unterschiedlichen Personenkonstellationen bei Interviews, welche Probleme bewirken können, sind auch Schwierigkeiten denkbar, die sich bezüglich der Interviewer ergeben. Interviewer können sich unterscheiden in der Auswahl der Gesprächsthemen, der Reihenfolge der Fragen etc. Vgl. Neuberger (1976), S. 53. Gespräche mit Personalverantwortlichen der Unternehmenspraxis haben zudem ergeben, daß gerade bei Neueinstellungen von Führungskräften verschiedene Vertreter des Unternehmens an einem Interview teilnehmen.

²⁷⁷ Vgl. die vorherigen Ausführungen in Abschnitt E.III.2.

²⁷⁸ Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 245 und vertiefend Stauss (1991), S. 345-365.

situationen zu entdecken und zu analysieren.²⁷⁹ Es ist dadurch möglich, die kritischen Kontaktpunkte zwischen Kunden und Dienstleister präzise zu erfassen und differenziert hinsichtlich der sozial-kommunikativen Anforderungen zu untersuchen.²⁸⁰

Validität

Aus den Schilderungen der Kunden hinsichtlich negativer Kundenkontaktmomente sind Hinweise auf sozial-kommunikative Anforderungen in Maßen ableitbar. Eine gezielte Ermittlung der sozial-kommunikativen Anforderungen durch dieses Vorgehen ist allerdings nur gewährleistet, wenn eine detaillierte Erörterung der sozial-kommunikativen Anforderungen erfolgt, in Zusammenarbeit mit Personen, die einerseits den Funktionsbereich kennen und andererseits mit Befragungstechniken im Rahmen der Anforderungsanalyse vertraut sind. Auf diese Art und Weise wird gewährleistet, daß die kritischen Kundenkontaktpunkte, die als Grundlage für die sozial-kommunikativen Anforderungen dienen, in den spezifischen Kontext eingeordnet werden können, und daß andererseits eine gewisse Professionalität im Sinne einer deutlichen Zielorientierung vorhanden ist.²⁸¹ Negative Erfahrungen an den erörterten Kundenkontaktpunkten sind demnach in einem ersten Schritt schriftlich zu dokumentieren, gezielt zu erörtern und mit den nach Möglichkeit vorab umrissenen sozial-kommunikativen Anforderungen zu vergleichen. Es wird deutlich, inwieweit inhaltliche Übereinstimmungen (Bestätigungen) zu finden sind oder eine Neuaufnahme sozial-kommunikativer Anforderungen notwendig ist.

Da die sequentielle Ereignismethode nur einen Ausschnitt des Kontexts des Leiters der Kundenbetreuung abdeckt, ist es als erforderlich anzusehen, auf eine bereits anhand anderer Instrumente²⁸² erstellte Anforderungsskizze zurückzugreifen, um auf diese Weise eine Bestätigung der bereits erfaßten sozial-kommunikativen Anforderungsarten zu erhalten. Ebenso ist es dadurch möglich, die Anforderungsausprägungen oder -höhen, allerdings nur von Seiten der Kunden, durch Schilderungen der Kunden zu präzisieren. Dies allerdings wird jedoch weitestgehend dem mehr oder weniger subjektiven Empfinden des Bewerter²⁸³ überlassen, wodurch ähnliche Probleme zu berücksichtigen sind, wie bei den zuvor diskutierten Ermittlungsmethoden.

Da sich die Sequentielle Ereignismethode aus Elementen des Blueprinting und der CIT-Befragungsmethode zusammensetzt, es dominiert jedoch die CIT-Methode, ist für die Bewertung des Verfahrens prinzipiell auf die Ausführungen im Rahmen der CIT-Methode zu verweisen²⁸⁴, ergänzt durch die Eignungsüberprüfung des Blueprinting.²⁸⁵ Durch die Einengung auf die Befragung der Kunden wird nur ein Teil der Kontextvariablen und der aus den Kontextfaktoren resultierenden sozial-kommunikativen Anforderungen ermittelt; diese

²⁷⁹ Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 245.

²⁸⁰ Vgl. Bruhn/Hennig (1993a), S. 235.

²⁸¹ Ein wenig zielorientiertes Vorgehen, z.B. aufgrund von mangelnder Gelegenheit, kann zu erheblichen Zeitverlusten und wenig präzisen Ergebnissen führen. Auf die Frage, wer im Detail als Befragungsperson im vorliegenden Fall konkret beauftragt werden soll, sei an dieser Stelle auf die im Rahmen der Befragung allgemein und der CIT-Methode im speziellen erörterten Personen verwiesen.

²⁸² Mit "weiteren Instrumenten" sei auf die vorab erörterten Verfahren verwiesen.

²⁸³ Vgl. die Ausführungen zu der Involviertheit des Bewerter in den spezifischen Kontext des Leiters der Kundenbetreuung in den Abschnitten E.III.1 bis E.III.2.

²⁸⁴ Zu der Bewertung der CIT-Methode vgl. Abschnitt E.III.2.

²⁸⁵ Zu der Bewertung des Blueprinting vgl. Abschnitt E.III.1.b).

allerdings in einer präziseren Form, soweit es dem Ermittler gelingt, subjektive und verzerrte Ausführungen zu relativieren.

Die Validität ist aus diesen Gründen bei o.g. Variablen als partiell höher einzuschätzen als bei der herkömmlichen CIT-Methode; die Validität insgesamt wird allerdings niedriger sein, da nur ein Bruchteil der sozial-kommunikativen Anforderungen erfaßt wird und da die Berücksichtigung interner Kontakte fehlt.²⁸⁶

Akzeptanz

Zu problematisieren ist außerdem, daß die Sequentielle Ereignismethode eigentlich ein Verfahren repräsentiert, welches sich nicht speziell auf die Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen von Führungskräften im Kundenbetreuungsbereich bezieht, sondern allgemein vom Kundenkontaktpersonal in Dienstleistungsunternehmen ausgeht. Daher ist neben der partiell mangelnden Adäquanz des Verfahrens hinsichtlich der Führungskomponente, es fehlt eine explizite Berücksichtigung der Führungsfunktionen, auch mit einer geringeren Akzeptanz des Ermittlungsverfahrens zu rechnen.

Die Vorzüge der Sequentiellen Ereignismethode liegen primär in einer differenzierteren Erfassung der aus der Beratungs- und Betreuungsfunktion resultierenden sozial-kommunikativen Anforderungen; somit müssen weitere Verfahren, die speziell die Führungsfunktionen erfassen können, hinzugezogen werden. Daher ist allenfalls eine ergänzende Anwendung der Sequentiellen Ereignismethode zu empfehlen.

Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit ist damit ebenso in Frage gestellt, da die Anwendung weiterer Instrumente notwendig wird.

IV. Methoden der Anforderungsbewertung

Bei der Anforderungsanalyse ist insbesondere den Methoden zur Identifizierung und Erfassung sozial-kommunikativer Anforderungen eine besondere Bedeutung zugemessen worden, da es das primäre und grundlegende Problem der Weiterbildungsbedarfsermittlung darstellt, die Basis für den zu einem später stattfindenden Vergleich zwischen Anforderungen und Qualifikationen zu schaffen. Aus diesem Grund hat das Gewicht der bisherigen Untersuchung auf dem Instrumentarium der Anforderungsbestimmung gelegen, welches recht umfassend dargelegt worden ist.

In einem zweiten Schritt, wie dies bereits erörtert worden ist²⁸⁷, hat die Bewertung und Gewichtung der Anforderungsarten bzw. Anforderungskomponenten zu erfolgen. Die hierfür zur Verfügung stehenden Verfahren sollen nachfolgend gestrafft dargestellt und diskutiert werden. Die in Abschnitt E.II zugrunde gelegten Bewertungskriterien werden dabei erneut, jedoch nicht immer explizit, wie dies bei den Methoden zur Anforderungserfassung der Fall

²⁸⁶ Zu der Validität der Sequentiellen Ereignismethode existieren bislang keine konkreten Untersuchungen, so daß nur Plausibilitätsüberlegungen anzustellen sind.

²⁸⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in den Abschnitten D.II.2 bis D.III.

gewesen ist, berücksichtigt. Es ist zu betonen, daß zudem Verfahren existieren, welche die Identifizierung und Bewertung von Anforderungen in sich vereinen.²⁸⁸ An dieser Stelle soll daher nur ein Einblick vermittelt werden, wie die Vorgehensweise der Arbeitsbewertung ist und welche Schwierigkeiten speziell bei dem Bewertungsvorgang auftreten können.

Zur differenzierten Ausarbeitung eines bewerteten "Anforderungskatalogs" für sozial-kommunikative Anforderungen eignen sich insbesondere die analytischen Verfahren der Arbeitsbewertung.²⁸⁹ Summarische Verfahren gehen von einem Merkmal, einer Gesamtanforderung, aus.²⁹⁰ Diese Betrachtungsweise widerspricht der bisher praktizierten Vorgehensweise in dieser Arbeit, welche von der Ermittlung einzelner Komponenten der sozial-kommunikativen Qualifikationen ausgegangen ist. Da es ein wesentliches Anliegen der vorliegenden Anforderungsanalyse ist, Unterschiede zwischen den einzelnen sozial-kommunikativen Anforderungen herauszuarbeiten, werden die summarischen Verfahren der Arbeitsbewertung ausgegrenzt.

Als analytische Verfahren werden primär das Rangreihenverfahren und das Stufenverfahren unterschieden.²⁹¹

Die Bewertung der Anforderungsarten nach dem **Rangreihenverfahren** erfolgt durch den paarweisen Vergleich einzelner Anforderungsarten nach einer ordinalen Reihung aller Tätigkeiten je Anforderungsmerkmal.²⁹² Auf die vorliegende Problematik bezogen bedeutet dies, daß einzelne kognitive und aktionale Teildimensionen der sozial-kommunikativen Anforderungen paarweise miteinander verglichen werden. Das Ergebnis bildet eine Rangreihe. Die Abstände zwischen den sozial-kommunikativen Anforderungsarten werden dadurch gekennzeichnet, daß eine Prozentreihung durchgeführt wird. Die höchste Anforderung erhält den Wert 100%, die niedrigste Ausprägung wird mit 0% bewertet. Die übrigen Werte werden zwischen beiden Extremwerten eingeordnet. Es entstehen Teil-Rangwerte, welche zusätzlich durch Multiplikation mit einem Gewichtungsfaktor in einen Teilarbeitswert überführt werden können.²⁹³

Das Rangreihenverfahren läßt sich grundsätzlich für die Bewertung der sozial-kommunikativen Anforderungen heranziehen. Die Aufstellung einer derartigen Rangfolge ist recht einfach²⁹⁴ und aufgrund der überschaubaren Anzahl an vorab identifizierten Anforderungsmerkmalen als nicht übermäßig zeitaufwendig einzustufen. Mit steigender Zahl der Anforderungen wird sich die Aufstellung einer Rangfolge allerdings als zeitintensiver erweisen.²⁹⁵ Ein Problem ist in der bereits angesprochenen, nicht immer zu gewährleistenden

²⁸⁸ Vgl. bspw. den "Position Analysis Questionnaire". Vgl. McCormick/Cunningham/Thornton (1967); McCormick/Jeanerret/Mecham (1972); Frieling/Kannheiser; Lindberg (1974); Frieling/Graf Hoyos (1978). Vgl. hierzu auch den "Management Position Description Questionnaire" nach Tornow/Pinto (1976). Vgl. Neuberger (1976), S. 114-180.

²⁸⁹ Vgl. Neuberger (1976), S. 114-118.

²⁹⁰ Zu einem Überblick über Arbeitsbewertungsverfahren vgl. Zülch (1992); Paasche (1974).

²⁹¹ Vgl. hierzu bspw. Kaminsky (1980), S. 384-394; Zülch (1992), Sp. 77-78. Es sei angemerkt, daß zu den genannten Verfahren noch Unterformen existieren, die aus Gründen der Praktikabilität vernachlässigt werden.

²⁹² Vgl. bspw. Zülch (1992), Sp. 77; Drumm (1989), S. 69.

²⁹³ Vgl. Zülch (1992), Sp. 77.

²⁹⁴ Die recht einfache Handhabung kann allerdings durch die speziell bei der Bewertung sozial-kommunikativer Qualifikationskomponenten auftretenden Probleme relativiert werden. Vgl. hierzu die weiteren Ausführungen.

²⁹⁵ Vgl. die analoge Ausführung bei Ghiselli/Brown (1955), S. 96-98. In der vorliegenden Untersuchung erfolgt eine Beschränkung auf insgesamt sechs verschiedene Teildimensionen der sozial-kommunikativen Anforderungen, so daß der Aufwand begrenzt ist.

Überschneidungsfreiheit einzelner Anforderungen zu sehen²⁹⁶, welche bei Paarvergleichen zu Verzerrungen führen kann. Dieses Problem stellt sich insbesondere bei der Selbstbeurteilungs- und Appelldimension, die einige Überschneidungen zu der Inhalts- und Beziehungsdimension aufweisen.²⁹⁷ Aus diesem Grund ist auch auf eine noch stärkere Differenzierung der kognitiven Anforderungen in Abschnitt D.II.3 verzichtet worden. Interpretationsprobleme und Subjektivität können durch ausreichende Erfahrung in der Handhabung eines Bewertungsprozesses einerseits und dem Bezug zu dem Aufgabenbereich des Leiters der Kundenbetreuung andererseits, welche die Bewertungsperson benötigt, reduziert werden. Dennoch wird eine gewisse Willkür nicht vollständig zu vermeiden sein.

Bei dem **Stufenverfahren** dagegen werden unterschiedlich hohe Anforderungsausprägungen einzelner Anforderungsmerkmale zu Gruppen, sog. Stufen, zusammengefaßt und mit Punktwerten versehen. Richtbeispiele dienen als Erläuterung dieser Stufen. Die Punktwerte können zum einen den Rangstufenzahlen entsprechen; zum anderen ist es beim Stufenwertzahlverfahren möglich, den einzelnen Stufen der Merkmalsausprägungen Punktwerte zuzuweisen, die sich zwar auch mit steigender Stufenzahl erhöhen, aber nicht zwangsweise gleiche Differenzen zwischen den benachbarten Stufen besitzen. Ähnlich wie beim Rangreihenverfahren ist eine Multiplikation mit Gewichtungsfaktoren und eine anschließende Summierung zu einem Gesamtarbeitswert möglich.

Im vorliegenden Fall ist bereits in den Abschnitten B.III und D.II.3 eingehend erörtert worden, daß die Anforderungen an den Leiter der Kundenbetreuung in starker Abhängigkeit seines stellen- und aufgabenbezogenen Kontextes zu betrachten sind. Um eine Bewertung der einzelnen sozial-kommunikativen Anforderungen zu erreichen, sind die Stufendefinitionen in enger Beziehung mit unterschiedlichen "Schwierigkeitsgraden", bezogen auf die sozial-kommunikativen Anforderungen, zu sehen. Zur Festlegung der Stufendefinitionen, d.h. der Anforderungsausprägungen müssen zwischen den einzelnen Stufen eindeutige Unterschiede zu verzeichnen sein, um eine präzise Zuordnung vornehmen zu können, da sonst die resultierenden Ergebnisse Verzerrungen unterliegen. Auch beim Stufenverfahren ist die "Überschneidungsproblematik", die bereits beim Rangreihenverfahren thematisiert worden ist, zu berücksichtigen. Die Kombination aus verbalen, kennzeichnenden Umschreibungen²⁹⁸ und numerischen Stufengraden (z.B. 1 bis 5) ermöglicht eine insgesamt recht gute Operationalisierung der sozial-kommunikativen Anforderungen und statistische Weiterverarbeitung der gewonnenen Informationen. Eine zu feine Bewertung ist aus Wirtschaftlichkeits- und Praktikabilitätsüberlegungen oftmals kaum realisierbar.

Auch wird eine sehr detaillierte Bewertung häufig als unzweckmäßig eingestuft, da eine zu große Zahl an Stufen meist nur eine Scheingenauigkeit darstellt²⁹⁹, zumal sozial-kommunikative Anforderungen im Sinne qualitativer Merkmale höchstens ordinal bestimmbar sind.³⁰⁰ Für den Bewerter ist es kaum möglich, eine derartige Differenziertheit in ausrei-

²⁹⁶ Vgl. hierzu die detaillierten Ausführungen in D.II.3.

²⁹⁷ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in dem Abschnitt D.II.3.

²⁹⁸ Zu einer ausführlichen Darstellung unterschiedlicher Skalentypen vgl. Landy/Farr (1983), S. 58-86.

²⁹⁹ Vgl. Lattmann (1975a), S. 66.

³⁰⁰ Vgl. Mungenast (1990), S. 67.

chendem Maße zu erfassen und zu beurteilen.³⁰¹ Aus diesem Grund würden sich gröbere Skalen für die Bewertung sozial-kommunikativer Anforderungen tendenziell besser eignen.

Die Einstufung der ermittelten sozial-kommunikativen Anforderungen setzt voraus, daß diese grundsätzlich kennzeichenbar sind. *BERTHEL/KOCH* schlagen als weitere modifizierte Möglichkeit speziell für verhaltensorientierte Anforderungen vor, **verhaltensorientierte Beurteilungsskalen**³⁰², die eigentlich für die Leistungsbeurteilung konzipiert worden sind, auch für die Anforderungsbestimmung einzusetzen. Insbesondere Verhaltenserwartungsskalen, in welchen aufgaben- und stellentypisches Verhalten als gewünschtes Soll-Verhalten beschrieben wird, entsprechen auch den oben erläuterten Forderungen nach einer Kurzbeschreibung, im Sinne eines Richtbeispiels, und einer stufenordinalen Skalierung.³⁰³ Verhaltenserwartungen im Sinne sozial-kommunikativer "Soll-Verhaltensweisen" sind als Anforderungen für einzelne Stufen zu formulieren. Für neue oder wenig planbare Aufgaben schlägt *DRUMM* vor, Mindestanforderungen im Sinne von "Mindestverhaltensweisen" anzugeben³⁰⁴, die für die Position des Leiters der Kundenbetreuung zu gelten haben.

Adjektivische Beschreibungen sowie aufgaben- und kontextbezogene Verhaltensbeispiele³⁰⁵, die als "Ankerpunkte"³⁰⁶ dienen, stellen eine recht praktikable und illustrative Methode dar, um das Ausmaß der kommunikativen Anforderungen festzuhalten. Bei globaler gehaltenen Merkmalskennzeichnungen besteht gerade bei sozial-kommunikativen Anforderungen die Gefahr von Interpretationsschwierigkeiten und Ambiguitäten³⁰⁷ bei unterschiedlichen Bewertungspersonen. Jede Bewertungsperson sieht ohne eine eingehende Präzisierung durch Richtbeispiele einen anderen Sinngehalt in den Kennzeichnungen. Durch die Zuordnung konkreter Verhaltensbeispiele zu Anforderungshöhen wird dieses Risiko reduziert; allerdings entziehen sich selbst Verhaltensbeispiele nicht völlig der persönlichen Wahrnehmung und Interpretation, da es nur im seltensten Falle gelingt, Verhaltens- oder Richtbeispiele präzise und eindeutig zu formulieren. Eine Quantifizierung ist bei der Bewertung sozial-kommunikativer Anforderungen kaum möglich (Beschränkung auf Merkmale, die eine Einstufung anhand von Zählung und Messung ermöglichen)³⁰⁸, so daß bei der Bewertung Ungenauigkeiten und Fehlinterpretationen nicht völlig auszuschließen sind.

Explizite Bewertungsvorgaben sind für die Bewertung sozial-kommunikativer Anforderungen kaum realisierbar, da die Arbeitsstruktur der Position des Leiters der Kundenbetreuung, wie bereits erläutert worden ist, nicht eindeutig zu fixieren ist (geringe Planbarkeit und Vorhersehbarkeit einzelner Aufgaben).³⁰⁹

³⁰¹ Vgl. Landy/Farr (1983), S. 83-84.

³⁰² Diese werden noch detailliert in Abschnitt F.II.3 im Rahmen der Qualifikationsanalyse erörtert, da die verhaltensorientierten Beurteilungsskalen gerade für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen eine große Bedeutung besitzen.

³⁰³ Vgl. Berthel/Koch (1985), S. 92-95.

³⁰⁴ Vgl. Drumm (1989), S. 133.

³⁰⁵ An dieser Stelle sei nur kurz auf die von *DOMSCH/GERPOTT* näher erörterten verhaltensorientierten Beurteilungsskalen verwiesen, welche explizit Verhaltensbeispiele thematisieren und insbesondere im Rahmen der Ermittlung der tatsächlichen sozialen Qualifikationen bedeutsam sind. Sie werden in Gliederungspunkt F.II.2 genauere Berücksichtigung finden. Vgl. Domsch/Gerpott (1985a).

³⁰⁶ Vgl. Marr/Schultes-Jaskolla (1984), S. 927.

³⁰⁷ Vgl. Mungenast (1990), S. 74.

³⁰⁸ Vgl. Capol (1965), S. 39. Eine Ausnahme bildet das von *CAPOL* entwickelte Verfahren, das auf quantitativer Umschreibung beruht und die Häufigkeit von Verhaltensweisen thematisiert.

³⁰⁹ Vgl. Neuberger (1990), S. 158-170.

Implizite Bewertungen der sozial-kommunikativen Anforderungen dagegen können dann in Erscheinung treten, wenn ein in außerordentlicher Weise hervortretendes Merkmal auf die Bewertung einwirkt (HALO-Effekt)³¹⁰ und diese verzerrt. Problembehaftet zeigt sich die implizite Bewertung auch dann, wenn bspw. für die aktionalen Anforderungen eine größere Anzahl an Teildimensionen herangezogen wird als für die kognitiven kommunikativen Anforderungen. Dadurch werden einzelne Anforderungen unter- bzw. überrepräsentiert.³¹¹ Auswirkungen auf die Gewichtung sind damit ebenso möglich.

V. Resümée

Die vorausgegangenen Darstellungen ausgewählter Instrumente zur Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich haben nur einen Ausschnitt derjenigen Erfassungsmöglichkeiten wiedergeben, welche grundsätzlich im vorliegenden Fall Anwendung finden können. Die erörterten Methoden besitzen die nach Einschätzung der Autorin größte Bedeutung in Theorie und Praxis.

Bei der Analyse der dargestellten Verfahren allerdings ist deutlich geworden, daß die alleinige Anwendung eines einzigen Instrumentes die definierte Anzahl an sozial-kommunikativen Anforderungskomponenten kaum in der Lage ist, ausreichend zu erfassen. Während die Stellenbeschreibung eine Vielzahl an Einzelkomponenten direkt oder indirekt anspricht, beschränken sich andere Instrumente auf einige ausgewählte Aspekte der sozial-kommunikativen Anforderungen, sind allerdings auch vergleichsweise besser in der Lage, sich diesen einzelnen sozial-kommunikativen Anforderungen intensiver und detaillierter anzunehmen. Auf diese Weise sind sinnvolle und präzisere Ergänzungen des Anforderungsprofils möglich.

Eine Kombination der erörterten Verfahren ist als eine ideale inhaltliche Lösung anzusehen, um die Defizite einzelner Instrumente auszugleichen (mangelnde Berücksichtigung spezifischer Anforderungskomponenten oder der besonderen inhaltlichen Ausrichtung des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs). Demgegenüber steht ein nicht unbeträchtlicher Vorbereitungs-, Entwicklungs- und Auswertungsaufwand, der die Empfehlung einer Kombination verschiedener Methoden deutlich relativiert.

³¹⁰ Vgl. Mungenast (1990), S. 58.

³¹¹ Vgl. Neuberger (1980b), S. 36.

F. Erfassung des Qualifikationsprofils

I. Vorüberlegung

Bereits bei der Erläuterung der Ermittlungsproblematik sozial-kommunikativer Qualifikationen¹ und der Skizzierung möglicher Indikatoren für eine Grobanalyse² ist explizit betont worden, daß reine ergebnisorientierte Leistungsbeurteilungen für die Erfassung sozial-kommunikativer Qualifikationen nicht ausreichend sind und kaum Schlüsse auf das tatsächliche Vorhandensein spezifischer sozial-kommunikativer Qualifikationen zulassen. Als recht problematisch ist dies auch deshalb anzusehen, da die Praxis zeigt, daß gerade im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich eine überdurchschnittlich hoch ausgeprägte Ergebnisorientierung vorherrscht. Dies kann ein recht hohes Risiko für das Unternehmen bergen, da bei einer reinen Ergebnisorientierung zum einen die kurzfristige Zielerreichung meist im Vordergrund steht, und da zum anderen die eingesetzten Mittel und Wege nicht näher hinterfragt werden. Damit werden Mängel, die ggf. ursächlich auf die sozial-kommunikativen Qualifikationen des Leiters der Kundenbetreuung zurückzuführen sind, zu spät oder überhaupt nicht entdeckt.

Adäquater dagegen erscheinen Verhaltensbeurteilungen, welche sich auf das sozial-kommunikative Verhalten konzentrieren. Verhaltensbeurteilungen beziehen sich direkt auf die bei der Aufgabenerfüllung in einem spezifischen Stellenkontext beobachtbaren personenbezogenen, auch sozial-kommunikativen Verhaltensweisen³; die Schlußfolgerungsproblematik, wie bereits erläutert, bleibt allerdings bestehen.

Eine dritte Variante der Beurteilungsverfahren, welche ausschließlich auf die Leistungsvoraussetzungen, d.h. auf die Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte zielt, soll an dieser Stelle nicht weiter betrachtet werden, da Persönlichkeitsmerkmale ohne Bezugnahme auf Verhaltensweisen problematisch operationalisier- und ermittelbar sind.⁴

In der weiteren Analyse werden primär Formen der Verhaltensbeurteilung stehen, die insbesondere im Hinblick auf die Weiterbildungsbedarfsermittlung von Führungskräften als sinnvoll zu betrachten sind.⁵ Der Vorteil der Verhaltensbeurteilung, insbesondere im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich, ist speziell darin zu sehen, daß sie sich nicht nur auf ein Gesamturteil der Leistungserbringung, z.B. die Erreichung vertriebstypischer Kennzahlen⁶, beziehen, sondern Informationen zu verschiedenen Verhaltenseinheiten, im Sinne sozial-kommunikativer Verhaltensweisen, zur Verfügung stellen und dabei individuelle Stärken und Schwächen dokumentieren. Verhaltensbeurteilungen stellen damit Verfahren dar, die einen unmittelbaren Bezug zur individuellen Entwicklung der Führungskraft aufweisen.⁷ Außerdem läßt sich anhand von Verhaltensbeurteilungen, soweit bestimmte, noch zu erörternde Voraussetzungen erfüllt werden, recht gut zeigen, aufgrund welcher sozial-

¹ Vgl. Gliederungspunkt B.IV.3.

² Vgl. Gliederungspunkt C.

³ Vgl. Hungenberg (1990), S. 161.

⁴ Vgl. bspw. Humm (1978), S. 61-76; Lueger (1993), S. 32-33; Latham (1984), S. 89-90.

⁵ Vgl. Lessmann (1982), S. 26-30.

⁶ Vgl. hierzu Gliederungspunkt B.IV.3.

⁷ Vgl. Hungenberg (1990), S. 162-163.

kommunikativer Verhaltensweisen ein bestimmtes Leistungsergebnis zustande gekommen ist, und welche Verhaltensweisen die Führungskraft ändern muß, um für ihren Funktionsbereich ein besseres Ergebnis zu erreichen.⁸ Der Bezug zum konkreten situativen und stellenspezifischen Kontext ist eher gewährleistet als bei leistungs- oder ergebnisorientierten Beurteilungsverfahren.

Bei den nachfolgend diskutierten Ermittlungsverfahren sind nur diejenigen Verfahren herangezogen worden, die für die vorliegende Thematik die größte Bedeutung besitzen. Zur Bewertung dienen die bereits in Abschnitt E.II erörterten Beurteilungskriterien, die auch für die Erfassung des Qualifikationsprofils Berücksichtigung finden:⁹ methodische Qualität, Akzeptanz, Wirtschaftlichkeit und Dokumentierbarkeit.

Multivariate Ermittlungsverfahren werden für die nachfolgende Analyse bewußt ausgegrenzt. Diese Methoden sind zwar in der Lage, Korrelationen zwischen Teilqualifikationen und bestimmten kontextspezifischen Determinanten in recht praktikabler Weise aufzuzeigen, für die einzelfallorientierte Bestimmung des Qualifizierungsbedarfs bei zugrunde liegender Führungsposition in Dienstleistungsunternehmen scheinen sie insgesamt weniger geeignet zu sein, da sie für den vorliegenden Bedarf als zu aufwendig einzustufen sind.

II. Eignungsüberprüfung ausgewählter Erfassungsmethoden

1. Allgemeine merkmalsorientierte Beurteilungssysteme

Merkmalsorientierte Einstufungsverfahren¹⁰ sind in der Praxis sehr stark verbreitet, z.T. unter Ergänzung anderer Methoden, bspw. des bereits diskutierten CIT-Verfahrens. Insbesondere für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen bieten sich merkmalsorientierte Einstufungsverfahren an, da sozial-kommunikative Qualifikationen problematisch zu operationalisieren sind¹¹, dagegen aber wesentlich präziser und weniger interpretationsanfällig über konkret beschriebene und formulierte Merkmale wiedergegeben werden können. Allerdings sei an dieser Stelle erwähnt, daß erst Weiterentwicklungen der "klassischen" merkmalsorientierten Verfahren (z.B. verhaltensorientierte Beurteilungsverfahren), auf welche zu einem späteren Zeitpunkt noch detaillierter eingegangen wird, effektive Instrumente zur Erfassung und Bewertung sozial-kommunikativer Qualifikationen darstellen.

Einstufungsverfahren stellen die dominierenden Instrumente der Personalbeurteilung in der Praxis dar, welche auch speziell im Bankensektor¹² angewandt werden.

Ein typisches Charakteristikum merkmalsorientierter Verfahren¹³ ist in der Beurteilung anhand mehrerer vorab festgelegter Merkmale zu sehen. Dies impliziert, daß eine Auswahl getroffen werden muß, welche Merkmale für die Bewertung in Frage kommen (im vorlie-

⁸ Vgl. Latham (1984), S. 90-91.

⁹ Vgl. Hungenberg (1990), S. 155-158; Gaugler/Mungenast (1995), Sp. 1424-1425. *GAUGLER/MUNGENAST* sprechen von Plausibilitätskriterien, welchen Beurteilungssysteme zu genügen haben.

¹⁰ Zu einer detaillierteren Kennzeichnung der merkmalsorientierten Beurteilungsverfahren vgl. bspw. Mungenast (1990).

¹¹ Zur detaillierteren Darstellung der Operationalisierungsproblematik sozial-kommunikativer Kompetenz vgl. Gliederungspunkt B.IV.3.

¹² Vgl. Meier (1995), S. 78-79 und die dort zitierte, weiterführende Literatur.

¹³ Für die weiteren Ausführungen vgl. Mungenast (1990), S. 37-38.

genden Fall Eingrenzung auf die relevanten kognitiven und aktionalen Qualifikationskomponenten). Der Merkmalsinhalt ist desweiteren zu konkretisieren und ggf. ist darüber zu entscheiden, ob die Bewertungen der einzelnen Merkmale zu einer Gesamtnote zusammengefaßt werden.¹⁴

Die Ermittlung der Ausprägung der Merkmale erfolgt durch die Einstufung auf einer vorgegebenen Skala, bei welcher zum einen die Skalierungsstufen festzulegen sind und zum anderen dafür zu sorgen ist, daß die Abstufungen eindeutig und für den Bewerter erkennbar operationalisiert sind. Für sozial-kommunikative Qualifikationen existieren nur beschränkte Möglichkeiten einer Operationalisierung; dennoch stellen bestimmte Typen merkmalsorientierter Verfahren nach Meinung der Autorin recht praktikable Instrumente für die Beurteilung qualitativer Größen zur Verfügung.

Da in den folgenden Abschnitten nicht die allgemeine Form der merkmalsorientierten Beurteilung, sondern spezielle weiterentwickelte, modifizierte Formen behandelt werden, soll an dieser Stelle nur sehr knapp skizziert werden, weshalb von der allgemeinen Form der merkmalsorientierten Einstufungsverfahren für die Beurteilung des Leiters der Kundenbetreuung tendenziell eher abzugehen ist.

Validität und Objektivität

Die Validität und Objektivität merkmalsorientierter Einstufungsverfahren, bezogen auf die Erfassung sozial-kommunikativer Qualifikationen, ist als recht gering anzusehen. Eine recht unproblematische Abgrenzung ist zwischen den kognitiven und aktionalen Qualifikationen aufgrund der Differenzierung in Sender- und Empfängerqualitäten (Kommunikationsrichtung) möglich. Einzelne Teilaspekte der kognitiven und aktionalen Qualifikationen dagegen sind, wie bereits mehrfach erörtert worden ist, weniger eindeutig der einen oder anderen Teildimension zuordenbar.¹⁵ Es sind insbesondere Überschneidungen zwischen der Inhalts-, Selbstoffenbarungsdimension und dem Appellaspekt sowie zwischen dem Beziehungsaspekt und der Appelldimension zu nennen.¹⁶

Die zu erfassenden Merkmale sind ausschließlich über die Merkmalsformulierung nicht eindeutig genug fixierbar und lassen damit Raum für Interpretationen. Dies geht zu Lasten der Validität und Objektivität der Verfahren. Gerade bei den dieser Untersuchung zugrunde liegenden sozial-kommunikativen Qualifikationen wird es kaum möglich sein, über einfache verbale Beschreibungen eines Merkmals und einer Zuordnung zu einer Skalenstufe die Subjektivität ausreichend zu reduzieren. Von besonderer Relevanz ist in der vorliegenden Arbeit insbesondere der stellenspezifische Kontext des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs sowie die Position und hierarchische Eingliederung der Beurteilungsperson (mangelnder Funktionsbezug¹⁷). Es ist jedoch schwer realisierbar, die zu beurteilenden Merkmale und Abstufungsgrade nach Kontextvariablen und Position (Führungskraft) zu präzisieren, obwohl z.B. Arbeitsanalysen, Stellenbeschreibungen, kritische Arbeitsinhalte

¹⁴ Es ist festzulegen, wieviele unterschiedliche Merkmale verwendet werden und ob den präzisierten Merkmalen ein und dieselbe Relevanz zuzumessen ist.

¹⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt D.II.3.

¹⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt D.II.3.

¹⁷ Vgl. Mungenast (1990), S. 36. Für den Bankenbereich vgl. speziell Jansen (1984), S. 201-224.

etc. die Basis für die Merkmalsauswahl darstellen.¹⁸ Bei Eigenschaften und Fähigkeiten besteht grundsätzlich die Problematik einer eindeutigen, präzisen Charakterisierung¹⁹, wobei im speziellen Fall allerdings Konkretisierungen möglich sind, die zu einem späteren Zeitpunkt erörtert werden.²⁰ Einfache merkmalsorientierte Verfahren sind damit in nur unzureichenden Maße in der Lage, das zu messen, was sie messen sollen.

Neben den eben beschriebenen Problemen werden u.a. auch unterschiedliche Beurteilungstaktiken der Beurteiler, ein unterschiedlicher Einblick in die konkreten Arbeitsinhalte der Mitarbeiter seitens der Beurteiler sowie spezifische Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften der Beurteiler den Beurteilungsprozeß negativ beeinflussen; Verzerrungen sind denkbar.²¹ Um feine Unterschiede bei Weiterbildungsinhalten herauszuarbeiten, sind merkmalsorientierte Beurteilungsverfahren, wie oben dargestellt worden ist, zu ungenau und zu anfällig für individuell verschiedene Wahrnehmungen.

Reliabilität

Dem Kriterium der Reliabilität wird das merkmalsorientierte Beurteilungsverfahren ebenso, aus den bereits skizzierten Gründen, nur unzureichend gerecht. Hinweise speziell zur "interrater reliability" besagen, daß die Urteile mehrerer Bewerter nur in sehr eingeschränktem Maße miteinander verglichen werden können, da der Interpretationsspielraum ohne weitere "Hilfskonstruktionen", die zur Präzisierung beitragen können, sehr groß ist. Soweit nicht gewährleistet ist, daß die Beurteiler von einer "eindeutigen" Merkmalsbasis ausgehen, sind Vergleiche nur schwerlich möglich.²²

Akzeptanz

Die Frage nach der Akzeptanz ist nicht eindeutig zu beantworten. Zum einen zählt das merkmalsorientierte Einstufungsverfahren zu den eindeutig in der Praxis dominierenden und präferierten Methoden. Der hohe Verbreitungsgrad der Einstufungsverfahren ergibt sich meist aus der Unterstellung, daß sie als universell anwendbar eingeschätzt werden.²³ Der mangelnde Funktions- und Stellenbezug und die Tatsache, daß sich gerade die sozial-kommunikativen Teildimensionen nicht ausreichend genug präzisieren lassen²⁴, relativieren diesen vermeintlichen Vorteil. Merkmalsorientierte Beurteilungsverfahren finden gerade aus den genannten Gründen nur in erheblich modifizierter Form²⁵ Anwendung; die "klassischen" Einstufungsverfahren werden dagegen eher abgelehnt.²⁶

¹⁸ Vgl. hierzu Gaugler u.a. (1978), S. 46; Flanagan (1954), S. 327-358; Lattmann (1975a), S. 73-77; Schuler (1978), S. 147-148.

¹⁹ Vgl. Graumann (1960), S. 146. Für eine wissenschaftliche Bestimmung von Eigenschaften vgl. Graumann (1960), S. 90-94; Roth (1977), S. 37-48.

²⁰ Vgl. hierzu die Gliederungspunkte F.II.2 und F.II.3.

²¹ Zu der Perspektivität von Beurteilungen vgl. Lattmann (1975a), S. 112-130. Vgl. auch Mungenast (1990), S. 35.

²² Vgl. hierzu auch die unter dem Anforderungskriterium Objektivität genannten Ursachen. Vgl. hierzu auch Mungenast (1990), S. 35.

²³ Vgl. Neuberger (1980b), S. 27.

²⁴ Dies ist bereits im Rahmen der Objektivitäts- und Validitätsüberprüfung kritisiert worden.

²⁵ Modifizierte Verfahren haben den Vorteil, daß sie versuchen, die Defizite der "klassischen" merkmalsorientierten Einstufungsverfahren zu minimieren.

²⁶ Auch im vorliegenden Fall wird insbesondere den modifizierten Verfahren die größere Bedeutung zugemessen.

Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit (im Sinne von Kosten-Nutzen-Relationen) der merkmalsorientierten Beurteilungsverfahren ist als problematisch anzusehen, da - oberflächlich betrachtet - ein recht geringer Input notwendig ist und das Verfahren dennoch einige (vage) Beurteilungsergebnisse zur Verfügung stellt.²⁷ Recht pauschal gehaltene Aussagen zu den kognitiven und aktionalen Qualifikationen sind durchaus möglich, allerdings geraten Ausführungen zu den einzelnen Teildimensionen der sozial-kommunikativen Qualifikationen nicht präzise genug. Weitere detailliertere Verfahren müssen hinzugezogen werden, um zu aufschlußreicheren Ergebnissen, insbesondere hinsichtlich der einzelnen Teildimensionen zu kommen. Weiterentwickelte Einstufungsverfahren erlauben es zudem, daß Skalenabstufungen wesentlich präziser formuliert und verankert werden.²⁸

Außer acht gelassen wurde bislang, daß sich ein Beurteilungstraining sehr positiv auf den Bewertungsvorgang auswirken kann, da die Beurteilungsfähigkeiten gezielt geschult werden. Wird in Erwägung gezogen, die Beurteiler in adäquater Weise schulen zu lassen, kann dies einen erheblichen Aufwand für den gesamten Beurteilungsprozeß darstellen, gleichzeitig aber auch den Nutzen erheblich steigern.²⁹ Es wird auf diese Weise eine größere Sicherheit im Umgang mit den interpretations- und überschneidungsanfälligen Beurteilungsmerkmalen bewirkt. Die Wirtschaftlichkeit, speziell der Nutzen, kann dadurch positiv beeinflusst werden.

Die Praktikabilität des Verfahrens ist recht hoch, da merkmalsorientierte Einstufungsverfahren grundsätzlich, und sei es nur mit einem recht bescheidenen Ergebnis, vielfältig einsetzbar sind. Sie sind damit an keine konkreten Rahmenbedingungen gebunden (Verwendung ähnlicher, funktionsunspezifischer Komponenten).³⁰ Für die Erfassung kognitiver und aktionaler Qualifikationen ist jedoch aus den o.g. Gründen nur eine eingeschränkte Praktikabilität zu finden, da eine Bewertung des Leiters der Kundenbetreuung ausschließlich anhand von Merkmalen, die zwar passable Kennzeichnungen ermöglichen, jedoch für den konkreten Kontext zu ungenau sind³¹, wenig aussagefähig ist.

Merkmalsorientierten Einstufungsverfahren wird oft der Vorteil der interindividuellen Vergleichbarkeit als Folge einer gewissen Standardisierung (Festlegung von Beurteilungsmerkmalen) zugeschrieben.³² Auch wenn für Qualifikationen allgemein³³ eine gewisse formelle Vergleichbarkeit hinsichtlich Merkmalsanzahl, -inhalt und -verankerung unterstellt werden kann, ist jedoch keinesfalls notwendigerweise eine Vergleichbarkeit der tatsächlich ermittelten Ergebnisse bei sozial-kommunikativen Qualifikationen zu finden. Da dem Beurteiler bei der klassischen merkmalsorientierten Beurteilung recht hohe Freiheitsgrade bei

²⁷ Das Urteil jedoch kommt sehr individuell zustande, d.h. es ist durch den Bewerter und seine Interpretationsvorstellungen geprägt.

²⁸ Vgl. hierzu speziell die "Verhaltensorientierten Beurteilungsskalen", die über Richtbeispiele einerseits präzisere Beurteilungen ermöglichen (Unterschiede zwischen den einzelnen Ausprägungen sind für den Bewerter wahrnehmbar und zuordenbar) und andererseits den Interpretationsspielraum deutlich reduzieren. Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt F.II.2 und die dort zitierten Literaturquellen.

²⁹ Vgl. Mungenast (1990), S. 36.

³⁰ Vgl. Mungenast (1990), S. 36.

³¹ Zu erwähnen sind an dieser Stelle die Abgrenzungs- und Interpretationsprobleme, die gerade für sozial-kommunikative Qualifikationen kennzeichnend sind.

³² Vgl. u.a. Speck (1985), S. 89-90; Groenewald (1984), S. 89.

³³ Damit sind nicht ausschließlich die sozial-kommunikativen Qualifikationen angesprochen.

der Bewertung zur Verfügung stehen, ist die inhaltliche Vergleichbarkeit nicht als besonders hoch anzusehen. Einstufungsverfahren besitzen daher speziell für die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zu bewertenden sozial-kommunikativen Qualifikationen eine geringe interindividuelle Vergleichbarkeit.³⁴ Dies trifft in besonderem Maße für diejenigen Qualifikationen zu, die inhaltlich hohe Interdependenzen aufweisen und daher kaum präzise voneinander zu trennen sind.³⁵

Abschließend ist festzustellen, daß merkmalsorientierte Einstufungsverfahren zwar grundsätzlich dazu geeignet sind, sozial-kommunikative Qualifikationen zu erfassen (Qualifikationen werden als Merkmale formuliert und anhand verschiedener Stufengrade ermittelt), jedoch nicht in der im Rahmen dieser Analyse erforderlichen Differenziertheit. In der herkömmlichen Konzipierung der Verfahren ist damit keine ausreichend präzise Untersuchung der Teildimensionen der sozial-kommunikativen Qualifikationen möglich. Modifizierte Einstufungsverfahren setzen dagegen an diesem Defizit an und versuchen, z.T. recht gut eine stärkere Konkretisierung herbeizuführen.

2. Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen (VOBS)

Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen (in den nachfolgenden Ausführungen VOBS genannt) stellen einen bedeutsamen Beitrag zur merkmalsorientierten Beurteilung dar. Ursprünglich läßt sich diese Form der Leistungsbeurteilung auf SMITH/KENDALL³⁶ zurückführen. Mittlerweile existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Bezeichnungen, welche derartige verbale Skalen, die um Verhaltensbeschreibungen ergänzt werden, kennzeichnen: Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS), Behavioral Expectation Scales (BES)³⁷, Verhaltenserwartungsskalen³⁸ etc.

Im Kern der verhaltensorientierten Beurteilungsskalen handelt es sich um ein Einstufungs- bzw. Skalierungsverfahren für (primär) verbale, qualitative, d.h. in hohem Maße interpretationsbedürftige Merkmale, deren unterschiedliche Ausprägungen durch präzisierte Verhaltensbeschreibungen konkretisiert sind. Damit wird konkret den Schwächen "klassischer" merkmalsorientierter begegnet, die speziell ein Problem für die Ermittlung der einzelnen sozial-kommunikativen Qualifikationskomponenten darstellen.³⁹ Insbesondere der Ambiguität einzelner sozial-kommunikativer Teildimensionen und speziellen Beurteilungseffekten (z.B. Halo- oder Mildeeffekt) wird durch die Präzisierung anhand prägnanter Verhaltensbeispiele wirkungsvoll begegnet.⁴⁰ Auf diese Weise ist es möglich, die Interpretationsvielfalt sozial-kommunikativer Teildimensionen zu reduzieren und auch Überschneidungen beurteilungstechnisch zu steuern. Dies bedeutet, daß über die Zuordnung der Verhaltensrichtbeispiele zu einzelnen sozial-kommunikativen Teildimensionen Abgrenzungen zu gewährleisten sind. Die Verhaltensbeispiele werden anhand der Methode der kritischen Er-

³⁴ Vgl. Neuberger (1981), S. 9-16 und (1980b), S. 29-33; Groenewald (1984), S. 92.

³⁵ Vgl. hierzu die vorangegangenen Ausführungen zu den aktionalen Qualifikationen, bei welchen insbesondere bei den inhaltsbezogenen und beziehungsorientierten Teildimensionen und dem Selbstoffenbarungs- und Appellaspekt Überschneidungen zu finden sind.

³⁶ Vgl. Smith/Kendall (1963), S. 149-155.

³⁷ Vgl. Carrol/Schneider (1982), S. 103.

³⁸ Vgl. Weinert (1981), S. 308.

³⁹ Vgl. hierzu detailliert die Argumentation in Abschnitt F.II.1.

⁴⁰ Vgl. Bernardin/Beatty (1984), S. 83-86; Carrol/Schneider (1982), S. 103; Landy/Farr (1980), S. 83-85.

eignisse ermittelt, und gehen daher nicht auf die Meinung eines Beurteilers zurück. Obwohl die CIT-Methode bereits bei der Anforderungsanalyse erörtert worden ist, besitzt dieses Verfahren insbesondere im Konzipierungs- und Vorbereitungsbereich eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Präzisierung der Verhaltensrichtbeispiele. Die eigentliche Ermittlung des Qualifikationsprofils dagegen ist eindeutig der Beobachtung zuzuordnen, da das sozial-kommunikative Verhalten am unmittelbarsten aus der Beobachtung zu ersehen ist.⁴¹

VOBS bauen auf der Annahme auf, daß Leistung allgemein nicht ausschließlich anhand des Arbeitsergebnisses festzuhalten ist, sondern vorrangig durch das gezeigte Arbeitsverhalten ermittelt wird.⁴² Damit wird der speziellen Problematik des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs, die bereits in den einleitenden Kapiteln skizziert worden ist, durchaus Rechnung getragen. Zudem entspricht diese Vorstellung der dieser Arbeit zugrundegelegten Unterstellung, daß durch die in der Praxis zu findende eindeutige Dominanz leistungsorientierter Beurteilungsmerkmale die Bedeutung sozial-kommunikativer Qualifikationen zurückgedrängt wird. Das primäre Anliegen der Darstellung von VOBS in der vorliegenden Arbeit ist es, die grundsätzliche Eignung dieses Beurteilungskonzepts für sozial-kommunikative Qualifikationen kritisch zu prüfen.⁴³ Es erfolgt somit keine differenzierte Bewertung der in der Literatur thematisierten Varianten bzw. Modifikationen.

Validität und Objektivität

Die Frage nach der Validität und Objektivität dieses Verfahrens steht in einem engen Zusammenhang mit der Vorgehensweise, die bei der Formulierung der Verhaltensbeispiele eingeschlagen wird. In der von SMITH/KENDALL angedachten, (idealtypischen) Skalenentwicklungsprozedur ist angestrebt, drei unabhängige Arbeitsgruppen an der Erstellung der VOBS zu beteiligen.

In einem ersten Schritt werden die für die Beurteilung interessierenden Tätigkeitsbereiche (bei den VOBS definiert als "Leistungsdimensionen") identifiziert und von Personen (repräsentiert durch die erste Arbeitsgruppe), die über Detailkenntnisse des Arbeitsplatzes verfügen, genauer beschrieben.⁴⁴ Hierfür wird primär der Vorgesetzte des Leiters der Kundenbetreuung in Frage kommen, der zwar nicht die Detailkenntnisse des Leiters der Kundenbetreuung besitzt, jedoch, wie dies bereits an anderer Stelle erörtert worden ist, die in der Position und dem Arbeitsfeld benötigten Qualifikationen gut kennt. Die "Leistungsdimensionen" müssen, um dem Anspruch nach Messung der sozial-kommunikativen Qualifikationen nachzukommen, als sozial-kommunikative Teildimensionen formuliert sein, so daß der Begriff "Leistungsdimensionen" nur indirekt zutrifft.

Nach der Zuteilung von Leistungsstufen für jede benannte Leistungsdimension des Tätigkeitsfelds durch die zweite Arbeitsgruppe erfolgt durch die dritte Arbeitsgruppe eine

⁴¹ Vgl. Drumm (1989), S. 52.

⁴² Vgl. Drumm (1989), S. 52.

⁴³ Da umfangreiche empirische Studien bislang jedoch nicht zu finden sind, die sich ausreichend einer kritischen Betrachtung der Problematik annehmen, kann die nachfolgende Bewertung der Thematik nur näherungsweise gerecht werden.

⁴⁴ Diese Vorgehensweise repräsentiert ebenso ein Verfahren, das zur Ermittlung der sozial-kommunikativen Anforderungen Anwendung findet bzw. mit den in Gliederungspunkt D.III.2 diskutierten Befragungsformen Ähnlichkeiten/Überschneidungen aufweist.

Sammlung von Verhaltensbeispielen für alle Leistungsdimensionen und die dazugehörigen Leistungsstufen anhand der CIT-Methode. Es ist an dieser Stelle erneut anzumerken, daß der Begriff "Leistungsstufen" für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen besser durch den allgemeinen Ausdruck "Abstufungsgrade" zu ersetzen ist. Redundante und nicht-beobachtbare Beispiele werden "ausgesondert", bevor weitere, bislang noch nicht am Entwicklungsprozeß beteiligte Personen eine randomisierte Auflistung der editierten Verhaltensbeispiele erhalten, um die Verhaltensbeispiele den Leistungsdimensionen zuzuordnen. Dabei hat eine Mindestübereinstimmung zu erfolgen. Beispiele, die diese Mindestübereinstimmung nicht besitzen, werden ausgeschlossen.⁴⁵ Noch verbliebene Verhaltensbeispiele werden den Leistungsdimensionen (sozial-kommunikative Teildimensionen) und den bereits durch Verhaltensbeispiele beschriebenen Leistungsgraden (Abstufungsgrade sozial-kommunikativer Teildimensionen) zugewiesen. In einem letzten Schritt werden alle relevanten Leistungsdimensionen mit dazugehörigen Skalen und abgestuften Verhaltensbeispielen aufgelistet, um das Spektrum der Leistungsgrade, d.h. der Ausprägungsgrade der sozial-kommunikativen Teildimensionen wiederzugeben.⁴⁶

Aus der Beteiligung unterschiedlicher Beurteilungsgruppen läßt sich schließen, daß Subjektivität vermieden werden soll. Dies betrifft einerseits die genaue Kennzeichnung der sozial-kommunikativen Teildimensionen als Leistungsdimensionen, andererseits sowohl die Benennung der Abstufungsgrade als auch die Zuordnung geeigneter Beispiele. Durch die iterative Vorgehensweise und die verschiedenen beteiligten Gruppen wird ein gewisser Abstand zu den bis zu diesem Zeitpunkt erarbeiteten Informationen gewährleistet. Dennoch bleibt anzuzweifeln, inwieweit den bei einem späteren Teilschritt beteiligten Personengruppen die Kompetenz zugestanden und auch grundsätzlich die Möglichkeit eingeräumt wird, die zu einem früheren Zeitpunkt ermittelten Daten in Frage zu stellen und abzuändern. Die Beteiligung verschiedener Beurteiler steht damit nur in einem indirekten Zusammenhang zu der Objektivität, die bei der Erstellung des Qualifikationsprofils zu beurteilen ist.

Nicht genauer erörtert worden ist bislang, welche Personen in den Konzipierungsprozeß einbezogen werden sollten, zumal davon ausgegangen wird, daß drei Arbeitsgruppen an der Festlegung der VOBS beteiligt sind. Ausführungen und Andeutungen zufolge wird der direkte Vorgesetzte als Beurteiler präferiert (Hinweis auf Beurteilung während der Beurteilungsperiode, die Möglichkeit, verhaltensspezifisches Feedback zu geben etc.).⁴⁷ Dabei wird unterstellt, daß der Vorgesetzte die höchste inhaltliche Verbundenheit zu dem Arbeitsplatz aufweist und er somit Gelegenheit, Fähigkeit und Bereitschaft besitzt, die Verhaltensweisen einzustufen und zu bewerten.

Zu befürworten sind bei VOBS auch ergänzende Bewertungen durch weitere Beobachter, die mit dem Leiter der Kundenbetreuung in direkter Interaktion stehen und denen der Funktionsbereich nicht fremd ist. Für den Konzipierungsprozess kommen die bereits zuvor

⁴⁵ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 670; Domsch/Gerpott (1985b), S. 8.

⁴⁶ Vgl. u.a. Domsch/Gerpott (1985a), S. 670; Smith/Kendall (1963), S. 151-152; Bernardin/Beatty (1984), S. 83-86; Latham/Wexley (1981), S. 51-55; Carrol/Schneider (1982), S. 109-112; Pillhofer (1982), S. 234.

⁴⁷ Vgl. die Hinweise bei Carrol/Schneider (1982), S. 112-113; Latham/Wexley (1981), S. 53-55; Bernardin/Beatty (1984), S. 86-88; Pillhofer (1982), S. 237-240.

an anderer Stelle diskutierten Personen in Betracht⁴⁸, d.h. es ist möglich, neben dem unmittelbaren Vorgesetzten, die Kollegen des Leiters der Kundenbetreuung, Personen aus der Personalabteilung und gegebenenfalls externe Berater mit dieser Aufgabe zu betrauen. Auf eine tiefergehende Diskussion der in Frage kommenden Beurteiler soll an dieser Stelle verzichtet werden.⁴⁹ Es ist allerdings als unwahrscheinlich anzusehen, daß es in der Praxis möglich sein wird, drei unterschiedliche Arbeitsgruppen zu bilden, deren Mitglieder genügend Erfahrung in den oben beschriebenen Teilaufgaben des Konzipierungsprozesses besitzen und kompetent genug sind, die von ihnen geforderten Tätigkeiten zufriedenstellend zu erfüllen. Die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen ist mit größeren Schwierigkeiten als eine reine Leistungsbeurteilung, die anhand eindeutig quantifizierbarer Größen erfolgt, verbunden. Es wird insbesondere auch aus Kostengründen kaum realistisch sein, anzunehmen, daß alle genannten Personengruppen für die geforderten Teams zur Verfügung gestellt werden können.⁵⁰ Das für die Festlegung der VOBS vorgesehene "Ideal"-Konzept ist daher hinsichtlich der auf den ersten Blick hoch erscheinenden Objektivität zu relativieren.

Neben der Frage nach der Objektivität, die sich im Zusammenhang mit den potentiellen Beurteilern ergibt, ist desweiteren der Frage nachzugehen, inwieweit subjektive Wahrnehmungen und Interpretationsspielräume, wie sie insbesondere bei den sozial-kommunikativen Qualifikationskomponenten vorhanden sind⁵¹, über Verhaltens(erwartungs)beispiele verringert werden. Wie bereits in den Abschnitten B.IV.3 und D.II.3 erläutert worden ist, genügt es nicht, die sozial-kommunikativen Teilqualifikationen "verständlich" zu formulieren, da Präzisierungen dieser Art in hohem Maße subjektiv geprägt werden.⁵² Mit konkreten Verhaltensbeschreibungen zu den einzelnen sozial-kommunikativen Teildimensionen und den jeweiligen Skalenstufen ist es jedoch recht gut realisierbar, eine einheitliche Interpretation der Skalenstufen zu erreichen.⁵³ Bei der Zuordnung von beobachteten Verhaltensweisen zu sozial-kommunikativen Qualifikationen und Skalenstufen sind zwar weiterhin gewisse Ambiguitäten möglich, die in der mangelnden Abgrenzbarkeit einzelner Teildimensionen⁵⁴ begründet sind. Tendenziell jedoch treten Interpretationsprobleme in einem geringeren Umfang auf, als dies bei anderen Beurteilungsverfahren zu erwarten ist.⁵⁵ Ein weiteres Problem ist auch darin zu sehen, daß die Verhaltensbeschreibung der mittleren Skalierungsstufe nicht immer akzeptabel zu lösen ist.

Die Frage nach der Validität, sowohl allgemein als auch speziell bezogen auf die sozial-kommunikativen Qualifikationen, läßt sich bislang nicht eindeutig beantworten. Es gilt als nach wie vor ungewiß, wie die methodische Qualität insgesamt und damit auch speziell die Validität im Vergleich zu anderen Skalen zu bewerten sind.⁵⁶ Da sich die Einstufung des Leiter der Kundenbetreuung an den VOBS orientiert, ist es notwendig, sich damit auseinanderzusetzen, inwieweit insbesondere die verwendeten Verhaltensbeschreibungen auch

⁴⁸ Vgl. hierzu genauer Abschnitt D.III.

⁴⁹ Zur Diskussion der Beurteiler bei Beobachtungen vgl. Gliederungspunkt F.II.4.

⁵⁰ Vgl. hierzu auch die noch in diesem Abschnitt folgenden Ausführungen zur Wirtschaftlichkeit.

⁵¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.IV.3.

⁵² Es wird ein konkreter Inhalt hinein interpretiert.

⁵³ Vgl. Landy/Farr (1980), S. 83-85; Carrol/Schneider (1982), S. 103.

⁵⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen in den Abschnitten B.IV.3 und D.II.3.

⁵⁵ Vgl. Mungenast (1990), S. 78.

⁵⁶ Vgl. Bernardin/Beatty (1984), S. 219.

in der Lage sind, die Verhaltensweisen, die mit den Teildimensionen der sozial-kommunikativen Qualifikationen in Verbindung zu bringen sind, treffend wiederzugeben, die später zum Gegenstand der Einstufung genommen werden.

In der Literatur wird die spezielle Aufgaben- bzw. Arbeitsplatzorientierung betont, die den VOBS zugrunde liegt. Da VOBS für verschiedene Arbeitsplätze jeweils neu entwickelt werden⁵⁷, ist ein unmittelbarer Bezug zu dem ganz spezifischen Umfeld und Aufgabenbereich des Leiters der Kundenbetreuung gegeben.⁵⁸ Dadurch wird es ermöglicht, Verhaltensbeispiele exakt an dem typischen Umfeld des Leiters der Kundenbetreuung auszurichten, in welchem er zu beobachten ist. Da die Beurteiler, wie bereits erörtert worden ist, mit dem Arbeitsumfeld und den Positionsspezifitäten vertraut sein sollten⁵⁹, werden mit den Verhaltensbeschreibungen "vertraute Szenarien" angesprochen. Dies ist insbesondere auch deshalb von Vorteil, da die Arbeitsgruppen jeweils auch aus Beurteilern bestehen können, die Mitarbeiter zu bewerten haben, welche in ähnlichen Stellen eingesetzt sind⁶⁰, so daß häufig nicht nur grundsätzliche, z.T. recht grobe Kenntnisse des Aufgabenbereichs, sondern sogar wesentliche Detailkenntnisse vorauszusetzen sind. Außerdem kontrollieren die Arbeitsgruppen in dem zuvor beschriebenen Maße ihre erarbeiteten Ergebnisse gegenseitig. Auf diese Weise werden bspw. von der dritten Arbeitsgruppe vorgeschlagene Verhaltensbeispiele von den Beurteilern, die sich mit der Skalenentwicklung beschäftigt haben, editiert.⁶¹

Der Hinweis, daß mit VOBS auch eine Verbesserung der Beurteilungsgespräche durch die Weitergabe von gezieltem, verhaltensspezifischen Feedback mit einem hohen Informationsgehalt erreicht werden kann, betont nochmals die im Vergleich zu anderen Verfahren recht hohe Validität.⁶² In Feedbackgesprächen kann gezielt auf bewertete Einzeldimensionen der sozial-kommunikativen Qualifikationen eingegangen werden; die bei der Beurteilung berücksichtigten Verhaltensrichtbeispiele können zur genaueren Erläuterung und zum besseren Verständnis der Bewertungen herangezogen werden.

DOMSCH/GERPOTT bescheinigen VOBS allgemein, d.h. nicht explizit bezogen auf die Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen, eine hohe Inhaltsvalidität, die insbesondere durch eine laufende Skalenanpassung begründet ist.⁶³

Abschließend läßt sich bezüglich der Validitäts- und Objektivitätsbewertung feststellen, daß der grundsätzlichen Interpretationsproblematik bei der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen speziell durch die Zuordnung von Verhaltensbeispielen gut begegnet wird. Trotz der Verwendung von Richtbeispielen und der angedachten Beteiligung mehrerer Arbeitsgruppen zur Erhöhung der Objektivität bleibt ein gewisses Restrisiko, wie oben beschrieben, bestehen, welches bedingt Ambiguitäten bewirken kann.

⁵⁷ Vgl. Mungenast (1990), S. 79.

⁵⁸ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 672.

⁵⁹ Vgl. hierzu detaillierter die Ausführungen in den Abschnitten E.II.1 und E.II.2.

⁶⁰ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 670.

⁶¹ Vgl. Bernardin/Beatty (1984), S. 83-86; Carrol/Schneider (1982), S. 109-112; Domsch/Gerpott (1985a), S. 670.

⁶² Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 672.

⁶³ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 676.

Reliabilität

Aussagen zur Reliabilität des Verfahrens sind kaum vorzunehmen. In der Literatur wird dieser Aspekt nicht ausreichend genug thematisiert, um zu einer aufschlußreichen Bewertung zu kommen. Obwohl recht erfolgreich über die Festlegung von Leistungsdimensionen (d.h. über die feste Vorgabe von sozial-kommunikativen Teildimensionen als Verhaltenskategorien) und über Verhaltensbeispiele der Versuch unternommen wird, Interpretationsprobleme und Verzerrungen auszuschließen, so ist dennoch nicht per se auf eine hohe Reliabilität zu schließen.

Akzeptanz

Die Akzeptanz dieser speziellen Form der verhaltensorientierten Skalierung ist insgesamt als recht hoch anzusehen, was primär durch die differenzierte Vorgehensweise bei der Ermittlung der Leistungsdimensionen im Sinne sozial-kommunikativer Verhaltenskategorien, der Skalenstufen und der Beschreibungen von sozial-kommunikativem Soll-Verhalten begründet ist. Der Bezug zu konkreten sozial-kommunikativen Verhaltensweisen ist anhand der Beschreibungen⁶⁴ für den zu beurteilenden Leiter der Kundenbetreuung wesentlich besser nachvollziehbar als bei allgemein gehaltenen, interpretationsbedürftigen Skalen. Durch die Differenzierung in Verhaltenskategorien, in denen Teildimensionen sozial-kommunikativer Qualifikationen mit präzise gehaltenen Verhaltensbeschreibungen Berücksichtigung finden, kann er genau auf Einzelaspekte Bezug nehmen. Dem Vorurteil einer pauschalen und recht subjektiven Beurteilung wird damit entgegengewirkt.

Zudem werden auch bei VOBS Möglichkeiten geboten, die Beteiligten oder sogar Betroffenen im Sinne des Leiters der Kundenbetreuung (eine Eingrenzung auf konkrete Personengruppen erfolgt nur vage) an der Entwicklung des Beurteilungskonzepts (Verhaltenskategorien, Abstufungsgrade, Richtbeispiele etc.) mitwirken zu lassen.⁶⁵ Wer nun im Detail insbesondere als Beteiligte zu betrachten sind⁶⁶ und inwieweit auch der Leiter der Kundenbetreuung dazu zählt, bleibt offen. Über eine Beteiligung der betroffenen Führungskraft ist es jedoch möglich, Situationsspezifika, z.B. bei der Festlegung von Verhaltensbeispielen, nochmals stärker zu präzisieren. Das Risiko subjektiver Verzerrungen steigt damit zwar, ist aber durch eine Beibehaltung der vorab skizzierten stufenweisen Vorgehensweise einzudämmen. Auch ist anzumerken, daß es in der Praxis sehr wohl überlegt sein wird, den Leiter der Kundenbetreuung an dem Beurteilungsprozeß zu beteiligen. Neben möglichen Verzerrungen wird es vor allen Dingen auch ein nicht zu unterschätzendes Zeitproblem der Führungskraft sein, sich verstärkt in die Beurteilung mit einzubringen.

Wirtschaftlichkeit

Die Eignungsüberprüfung der VOBS anhand des Kriteriums der Wirtschaftlichkeit zeigt deutlich, daß ein hoher Konstruktions- bzw. Entwicklungsaufwand bei der Formulierung

⁶⁴ Vgl. u.a. Bernardin/Beatty (1984), S. 86-88; Carrol/Schneider (1982), S. 112-113; Latham/Wexley (1981), S. 53-55.

⁶⁵ Vgl. Bernardin/Beatty (1984), S. 86-88; Carrol/Schneider (1982), S. 112-113; Latham/Wexley (1981), S. 53-55;

Landy/Farr (1980), S. 83-89.

⁶⁶ Die Charakterisierungen der verschiedenen Beurteilergruppen bzw. Arbeitsgruppen sind nicht immer klar und eindeutig vorgenommen. Vgl. bspw. Domsch/Gerpott (1985a), S. 670.

und Präzisierung sozial-kommunikativer Verhaltenskategorien notwendig sein wird, um die Interpretationsanfälligkeit zu beurteilender Teildimensionen sozial-kommunikativer Qualifikationen ausreichend zu steuern. Zum einen ist das Aufgabenspektrum des Leiters der Kundenbetreuung sehr vielgestaltig, was wiederum zur Konsequenz hat, daß sich die Verhaltenskategorien und die Verhaltensbeispiele daran orientieren müssen. Zum anderen ist es durchaus realistisch anzunehmen, daß verschiedene Tätigkeiten recht unregelmäßig anfallen⁶⁷, und es damit für eine Person, die weniger Einblick in das Aufgabenspektrum hat, problematisch sein wird, diese Aspekte ausreichend zu berücksichtigen. Der Konstruktionsvorgang wird damit vor wesentlich höhere, d.h. komplexere Herausforderungen gestellt.⁶⁸ Der zeitliche und personelle Aufwand (beachtenswert sind vor allem die unterschiedlichen, beteiligten Arbeitsgruppen) und die daraus resultierenden Kosten sind im Vergleich zu anderen Beurteilungssystemen für sozial-kommunikative Qualifikationen als hoch einzuschätzen. Insbesondere der unmittelbare Bezug zum Arbeitsplatz, der als positiv bewertet worden ist, setzt voraus, daß VOBS für verschiedenartige Tätigkeitsbereiche völlig neu zu entwickeln sind. Die "Individualität" der VOBS ist daher unter Wirtschaftlichkeitsaspekten zu relativieren, insbesondere wenn die spezielle Problematik sozial-kommunikativer Qualifikationen zugrunde liegt.

Der Nutzen, den man sich von VOBS für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen erhofft, ist zwar nicht präzise zu beziffern, jedoch wird er insbesondere aufgrund der stark ausgeprägten Inhaltsvalidität, die oben bereits erörtert worden ist, als höher eingeschätzt als dies bei anderen vergleichbaren Beurteilungsverfahren zu erwarten ist.⁶⁹

Ein weiterer Zusatzeffekt der Erstellung von VOBS ist darin zu sehen, daß durch die Durchführung systematischer Arbeitsanalysen⁷⁰ sehr präzise Hinweise auf einzelne Tätigkeiten des Leiters der Kundenbetreuung dieser Stelle, Leistungsdimensionen, Verhaltenskategorien etc. gegeben werden, so daß ggf. die Ermittlung und Fixierung von Stellenbeschreibungen im Rahmen der Anforderungsanalyse hinfällig wird.⁷¹

Im Rahmen der Praktikabilitätsüberprüfung der VOBS ist festzuhalten, daß die Konzipierung von VOBS zwar komplex ist und nur von Personen durchzuführen ist, die eine gewisse Affinität zu dem zu analysierenden Tätigkeitsbereich und den benötigten Qualifikationen besitzen.⁷² Vorteilhaft dagegen ist die Tatsache, daß VOBS aufgrund der nahezu universellen Einsetzbarkeit (unabhängig von speziellen Arbeitsplätzen, Hierarchien, Berufstypen etc.)⁷³ der außerordentlich hohen Differenziertheit sozial-kommunikativer Qualifikationen Rechnung tragen können.

⁶⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.III.

⁶⁸ Zu einer Relativierung der Annahme eines generell hohen Konstruktionsaufwandes vgl. Mungenast (1990), S. 79.

⁶⁹ Vgl. Mungenast (1990), S. 79.

⁷⁰ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 677.

⁷¹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt E.IV, in welchem auch explizit die Eignung von VOBS für die Anforderungsanalyse thematisiert worden ist.

⁷² Personen, die ausschließlich geübt darin sind, quantifizierbare Leistung zu messen, wären überfordert mit der Konzipierung eines Beurteilungssystems für sozial-kommunikative Qualifikationen allgemein und für die Anzahl an sozial-kommunikativen Teildimensionen im besonderen.

⁷³ Vgl. Bernardin/Beatty (1984); Carrol/Schneier (1982), S. 112-113; Latham/Wexley (1981), S. 53-55; Landy/Farr (1980), S. 83-89.

Dokumentierbarkeit

Die Bewertung der Dokumentierbarkeit und die damit beabsichtigte Vergleichbarkeit der Beurteilungsergebnisse ist stellenspezifisch⁷⁴ zu betrachten. Ein Vergleich von Beurteilungsergebnissen ist nur dann gewährleistet, wenn Führungskräfte berücksichtigt werden, die ebenso im Kundenbetreuungs- und Vertriebsbereich arbeiten, und somit Leistungsdimensionen, Verhaltenskategorien, Beurteilungsstufen und Verhaltensbeschreibungen gleich sind. Es ist damit nur möglich, mehrere Führungskräfte der Kundenbetreuung miteinander zu vergleichen; dies allerdings auf eine differenzierte Art und Weise. Ein funktionsbereichsübergreifender Vergleich kann nicht realisiert werden. Obwohl VOBS universell einsetzbar sind, sind sie für jeden zu analysierenden Tätigkeitsbereich stets neu zu entwickeln. Damit wird die Vergleichbarkeit zwischen Tätigkeitsbereichen drastisch reduziert. Es kommt speziell auf die Zielsetzung an, die mit der Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen verfolgt wird. Sollen ausschließlich die Führungskräfte des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs beurteilt und insbesondere hinsichtlich des sozial-kommunikativen Verhaltens miteinander verglichen werden, zeichnen sich VOBS durch die bereits skizzierten Vorteile gegenüber herkömmlichen Verfahren aus. Werden dagegen funktionsbereichsübergreifende Vergleiche angestrebt, sind dem Nutzen Grenzen gesetzt.

Eine wiederum gute Vergleichbarkeit liegt dann vor, wenn eine Führungskraft im Laufe der Zeit ausschließlich anhand von VOBS beurteilt wird, so daß fortlaufend Änderungen bei den einzelnen sozial-kommunikativen Qualifikationskomponenten feststellbar sind (Verbesserungen, Verschlechterungen).⁷⁵ Auch wenn nur bedingt eine Anpassung der Skalen erfolgen kann, ist durch VOBS eine gute Standardisierbarkeit möglich, welche die Beurteilung der Führungskraft wesentlich erleichtert.

Resümierend ist zu betonen, daß sich VOBS im Vergleich zu den klassischen merkmalsorientierten Beurteilungsskalen zum einen recht gut für die Bewertung sozial-kommunikativer Qualifikationen aufgrund des stellenspezifischen Charakters eignen. Zum anderen stellen VOBS ein brauchbares Instrumentarium dar, welches sich speziell auch auf Führungskräfte gut anwenden läßt und welches, wiederum im Vergleich zu anderen Methoden, eine recht hohe Akzeptanz bei der betroffenen Personengruppe erwarten läßt. Als nicht vollständig lösbar ist nach wie vor die spezielle Problematik anzusehen, daß die Teildimensionen der sozial-kommunikativen Qualifikationen über beobachtbares Verhalten ermittelt werden, von dem Schlüsse auf vorhandene, den Verhaltensweisen zugrunde liegende Qualifikationen, notwendig sind. Die hier betrachteten sozial-kommunikativen Qualifikationen werden sehr stark von der Interaktion dominiert, so daß beim Kommunizieren und Kooperieren die gezeigten Verhaltensweisen von großer Bedeutung sind und es damit durchaus legitim ist, die "angewandten" Qualifikationen, beobachtbar aufgrund von Verhaltensweisen, zu betrachten.

⁷⁴ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 672.

⁷⁵ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 672.

3. Verhaltensbeobachtungsskalen (VBS)

Verhaltensbeobachtungsskalen (VBS) stellen ein von *LATHAM/WEXLEY* propagiertes Skalierungsverfahren dar, welches auch zu den verhaltensorientierten Beurteilungsverfahren zählt und versucht, traditionelle merkmalsorientierte Einstufungsverfahren methodisch zu verbessern. Kennzeichnend für diese Methode ist ebenso die Stellenbezogenheit. Den VBS geht eine Arbeitsanalyse, welche auf der CIT-Methode basiert, voraus. Anhand von beobachteten, erfolgskritischen Verhaltensweisen wird versucht, unterschiedliche Leistungsdimensionen (im Sinne von Verhaltenskategorien) analytisch zu erfassen. Als "erfolgskritisch", auf die vorliegende Analyse bezogen, sind die einzelnen Teildimensionen der sozial-kommunikativen Qualifikationen zu bezeichnen, die, wie bereits erläutert worden ist, maßgeblichen Einfluß auf den Erfolg des Leiters der Kundenbetreuung insgesamt besitzen. Auf einer Skala ist vom Beurteiler zu benennen, wie oft er die im Beurteilungsbogen dargestellten "erfolgskritischen" Verhaltensweisen bei der zu beurteilenden Person beobachtet hat.⁷⁶ Dabei müssen die festgelegten Verhaltensweisen mit den Teildimensionen der sozial-kommunikativen Qualifikationen in Verbindung zu bringen sein, um eine eindeutige Zuordnung und damit korrekte Aussagen zu Einzelqualifikationen zu ermöglichen.

Validität

Bei der Konzipierung der VBS ist es denkbar, den Stelleninhaber und/oder andere Personen, schriftlich oder mündlich nach stellenbezogenen Beispielen für erfolgskritisches Verhalten (im positiven wie negativen Sinn) zu befragen.⁷⁷ Dabei muß präzise auf die relevanten sozial-kommunikativen Qualifikationen eingegangen werden, die, der Argumentation dieser Arbeit folgend, in konkrete, beobachtbare Verhaltensweisen münden. Ähnlich wie die Vorgehensweise bei den VOBS werden daran anschließend konkrete Leistungsdimensionen im Sinne spezifischer Verhaltenskategorien identifiziert und eine weitere Beurteilungsgruppe damit beauftragt, eine Liste mit editierten Verhaltensbeispielen den jeweiligen Leistungsdimensionen (Verhaltenskategorien) zuzuordnen. Ein Übereinstimmungsinde-
 x von mindestens 80%, bezogen auf die Beurteiler, ist maßgeblich dafür, daß Verhaltensbeispiele und Leistungsdimensionen zu den einzelnen Teildimensionen der sozial-kommunikativen Qualifikationen in den Beurteilungsbogen aufgenommen werden. Für die Erarbeitung eines endgültigen Beurteilungsbogens sind die Vorgesetzten aufgefordert, anhand eines Probebeurteilungsbogens die Stelleninhaber zu bewerten. Die Bewertungen werden statistisch aufbereitet, um auf diese Weise eine methodisch effektive Endform der VBS zu gewährleisten.⁷⁸

Da es sich im Falle der VBS nicht primär um eine inhaltlich präzise Einstufung sozial-kommunikativer Verhaltensweisen handelt, sondern vielmehr nur die Häufigkeit des Auftretens eines bestimmten sozial-kommunikativen Verhaltens im Mittelpunkt steht, handelt es sich bei den Skalenstufen um häufigkeitsbezogene Kennzeichnungen (z.B. fast nie, fast

⁷⁶ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 674.

⁷⁷ Zu der Problematik der Erstellung eines Anforderungsprofils durch die Instrumente Interview und schriftliche Befragung vgl. Gliederungspunkt E.III.2, in welchem auch die Vor- und Nachteile der Beteiligung verschiedener Beurteiler diskutiert werden.

⁷⁸ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 674.

immer). Dadurch sind allerdings kaum Hinweise zu finden, die eine differenzierte inhaltliche Ermittlung der tatsächlichen sozial-kommunikativen Qualifikationen ermöglichen, wie dies bei der Weiterbildungsbedarfsanalyse gefordert wird. Durch diese Form der Skalierung lassen sich anhand der Häufigkeitsnennung ausschließlich Hinweise und Vermutungen auf die tatsächliche oder nur empfundene Bedeutung einzelner Verhaltensweisen und sozial-kommunikativer Qualifikationen ableiten. Durch die zuvor diskutierten VOBS wird dagegen der inhaltlichen Präzisierung eine nochmals größere Bedeutung zugemessen.

Vielfach betont wird der starke Aufgabenbezug und die Stellenspezifität der VBS⁷⁹, welche im Rahmen der Qualifikationsanalyse praxisnahe Beispiele für sozial-kommunikative Qualifikationen und Verhaltensweisen ermöglichen. Daraus wäre zu schließen, daß den VBS eine recht hohe Validität zukommt. Interessant sind insbesondere Ausführungen, die belegen, daß Leistungsbeurteilungen, die anhand von VBS erstellt worden sind, signifikant mit Outputzahlen (wie z.B. Produktionszahlen, Umsatz) korrelieren.⁸⁰ Wie bereits zuvor skizziert worden ist, ist gerade im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich die Anlehnung an quantifizierbare Outputgrößen zu finden und ein unmittelbarer Bezug von individuell gezeigtem Verhalten zu Leistungsgrößen gut vorstellbar. Es wird somit betont, daß Leistungsverhaltensbeurteilungen auch Schlüsse auf Leistungsergebnisse zulassen.⁸¹

Objektivität

Das Verfahren versucht, ähnlich wie VOBS, subjektive Verzerrungen und Interpretationsspielräume, wie dies speziell bei der Bewertung sozial-kommunikativer Qualifikationen auftritt, weitestgehend, d.h. durch die Beteiligung unterschiedlicher Beurteilergruppen, zu vermeiden. Dennoch wäre es problematisch, daraus folgern zu wollen, VBS würden über eine hohe Objektivität verfügen. Es besteht keine Sicherheit darüber, daß zwischen der Häufigkeit, mit der ein bestimmtes sozial-kommunikatives Verhalten gezeigt wird, und der Effektivität bzw. Ineffektivität des gezeigten Verhaltens ein unmittelbarer kausaler Zusammenhang besteht. Korrelationen stellen keinen Garant für Kausalität dar. Vielmehr wird außer acht gelassen, daß die Vielzahl von Einzelbeobachtungen, die dem Beurteilungsprozeß zugrunde gelegt wird, über einen längeren Zeitraum gesammelt worden ist und daher auch nicht in der ursprünglichen Form in der Erinnerung des Beurteilers haften geblieben ist.⁸² Da insbesondere sozial-kommunikative Qualifikationen und daraus resultierende Verhaltensweisen recht schwer rational faßbar sind, unterliegen sie in größerem Maße als andere Qualifikationen individuellen kognitiven Verzerrungen des Beurteiler. Kognitive Verzerrungen können damit die Relevanz der Leistungsdimensionen bzw. Verhaltenskategorien und die Relevanz der Verhaltensbeispiele entscheidend beeinflussen.⁸³ Es besteht die Gefahr, daß allgemeine Personeneindrücke, die der Beurteiler hinsichtlich der sozial-kommunikativen Qualifikationen gewonnen hat, in Verhaltensaussagen umformuliert werden, ohne auf die ursprüngliche Beobachtung und die daraus abzuleitenden Informationen

⁷⁹ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 676.

⁸⁰ Vgl. Latham/Wexley (1977), S. 255-268; Ronan/Latham (1974), S. 53-64.

⁸¹ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 676.

⁸² Zu der Bewertung einzelner Beurteilungspersonen im Rahmen von Beobachtungen vgl. Gliederungspunkt F.II.4.

⁸³ Vgl. Latham/Fay/Saari (1979), S. 310.

tatsächlich Bezug zu nehmen oder Bezug nehmen zu können.⁸⁴ Außerdem ist es unwahrscheinlich, jede einzelne Teildimensionen der sozial-kommunikativen Qualifikationen in differenzierter Erinnerung zu behalten.

Eine gravierende Schwierigkeit, welche bei der Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen durch "beobachtungsorientierte" Verfahren auftreten kann, ist in der mangelnden oder unzureichenden Beobachtbarkeit einzelner Qualifikationskomponenten zu sehen. Diese Problematik betrifft insbesondere die kognitiven Qualifikationen, da sie in hohem Maße den Schwierigkeiten der Schlußfolgerung unterliegen; aktionale Qualifikationen dagegen sind besser operationalisier- und beobachtbar.⁸⁵

Reliabilität

Zur Reliabilität sind keine präzisen Angaben zu finden, da differenziertere Studien und Analysen zu diesem speziellen Aspekt bislang nicht existieren. In der Literatur werden generell recht widersprüchliche Meinungen vertreten, die sich zumeist auf den unmittelbaren Vergleich mit anderen verhaltensorientierten Beurteilungsskalen beziehen.⁸⁶ Die Autorin wird diesen Aspekt daher vernachlässigen, da Aussagen zur der Reliabilität bezogen auf die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen recht spekulativ wären.

Akzeptanz

Die Akzeptanz der VBS für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen ist, wie auch die Akzeptanz der VOBS, als recht hoch einzuschätzen. Als ausschlaggebend dafür wird insbesondere die mögliche Beteiligung verschiedener Beurteilungspersonen, auch der Stelleninhaber wird explizit thematisiert, angesehen. Die damit suggerierte, aber, wie bereits erläutert worden ist, nicht tatsächlich vorhandene Objektivität⁸⁷ spielt dabei eine durchaus große Rolle. Gerade bei der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen, die interpretationsanfällig sind, darf damit die Gefahr nicht ignoriert werden, daß interpersonelle Unterschiede bei der Beurteilung "vorprogrammiert" wären. Durch die Beteiligung unterschiedlicher Personengruppen, d.h. durch den dadurch angestrebten Interpretationsausgleich, wird den betroffenen Führungskräften wenigstens z.T. die Besorgnis genommen, einer Beurteilungskonzeption, die auf eine Person zurückzuführen ist, "ausgeliefert" zu sein. Außerdem ist nochmals verstärkt darauf hinzuweisen, daß speziell die Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen ein recht heikles Unterfangen ist, da es für eine Vielzahl an Führungskräften problematisch ist, sich im sozial-kommunikativen Bereich Mängel einzugestehen. Daher werden insbesondere Führungskräfte die Tatsache, daß sie u.U. aktiv in die eigene Beurteilung involviert sind, als positiv ansehen, da auf diese Weise ein gewisser Einfluß (ggf. eine Milderung der Beurteilung) suggeriert wird. Die zeitliche (zusätzliche) Belastung wird an dieser Stelle außer acht gelassen. Als problematisch, auch

⁸⁴ Vgl. Natham/Alexander (1985), S. 113; Domsch/Gerpott (1985b), S. 23.

⁸⁵ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt B.IV.3, in welchem speziell auf diese Problematik genauer eingegangen worden ist.

⁸⁶ Vgl. u.a. Pillhofer (1982), S. 238-239; Bernardin/Kane (1980), S. 809-814; Kane/Bernardin (1982), S. 635-641; Latham/Saari/Fay (1980), S. 815-821.

⁸⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen zur Objektivität in diesem Abschnitt.

hinsichtlich der Akzeptanz, ist die bereits angesprochene recht hohe Wahrscheinlichkeit kognitiver Verzerrungen zu betrachten.

Wirtschaftlichkeit

Die VBS sind, den bisherigen Ausführungen folgend, als recht aufwendiges Beurteilungsinstrument im Sinne der Wirtschaftlichkeit von Verfahren anzusehen (personen- und zeitintensiv).⁸⁸

Bei der Eignungsüberprüfung des Kriteriums Praktikabilität ist darauf hinzuweisen, daß VBS für ein weites Spektrum an spezifischen Verhaltensweisen, wie sie für verschiedene Arbeitsplätze und Funktionsbereiche als charakteristisch zu bezeichnen sind, Anwendung finden können. Für die Beurteilung des Leiters der Kundenbetreuung sind die Möglichkeiten einer Beobachtung durch den Vorgesetzten, der, wie bereits schon mehrfach dargelegt worden ist, unter den vorliegenden Bedingungen für die Rolle des Beobachters am geeignetsten erscheint, aufgrund des spezifischen Kontexts und der damit verbundenen Rahmenbedingungen nur in eingeschränktem Maße vorhanden. Inwieweit nur sporadisch oder unvollständig (d.h. ausschnitthaft) durchgeführte Beobachtungen als repräsentativ gelten können, ist anzuzweifeln. Damit wird die Schwierigkeit angesprochen, inwieweit das ausschnittshafte Zusammentragen von Beobachtungen einzelner Personen zu einem abgerundeten Bild auch tatsächlich eine Erleichterung für die Beurteilung bedeutet (höhere Objektivität) oder ein weiteres Hinterfragen erforderlich macht. Da das Instrument Beobachtung in seiner ursprünglichen Form noch diskutiert wird, sei für eine nähere Kritik an der Beobachtung auf Abschnitt F.II.4 verwiesen.

Dokumentierbarkeit

Während die Dokumentierbarkeit als recht hoch gelten darf, ist die Vergleichbarkeit der Beurteilungsergebnisse als relativ gering einzuschätzen, da, analog der VOBS, Beurteilungsbögen mit Leistungsdimensionen und Verhaltensbeispielen für konkrete Arbeitsplätze entwickelt werden. Zudem ist kaum von objektiven Beobachtungsvoraussetzungen auszugehen.⁸⁹

VBS zeichnen sich insbesondere durch ihre empirische Fundierung und den außerordentlich hohen Stellenbezug aus.⁹⁰ Inwieweit allerdings den VBS der Vorzug für die Ermittlung des Qualifikationsprofils gegeben werden kann, ist im wesentlichen von der Gelegenheit zur Verhaltensbeobachtung und der Beobachtbarkeit einzelner Qualifikationskomponenten abhängig, sowie von den Möglichkeiten zur Reduzierung der zuvor genannten Beobachtungsprobleme.

⁸⁸ Zu einer genaueren Diskussion der Wirtschaftlichkeit vgl. die Ausführungen zu VOBS in F.II.2, da Parallelen zu finden sind.

⁸⁹ Auch die Beurteilerübereinstimmung von mindestens 80% ist kein Garant für Objektivität. Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 674.

⁹⁰ Vgl. Domsch/Gerpott (1985a), S. 676.

4. Beobachtung

Neben den bislang erörterten merkmalsorientierten Beurteilungsverfahren stellt die Beobachtung in ihrer "ursprünglichen" Form (auch für VOBS und VBS sind Beobachtungen erforderlich gewesen) ein ebenso relevantes Instrument dar, das im Rahmen der Erfassung des sozial-kommunikativen Qualifikationsprofils Anwendung finden kann, da sich sozial-kommunikative Qualifikationen im Umgang und in den Verhaltensweisen mit anderen Menschen äußern. Elemente der Beobachtung sind bspw. auch in die situativen eignungsdiagnostischen Verfahren⁹¹ integriert oder stellen auch die Grundlage der Verhaltensbeobachtungsskalen dar. Beobachtungen lassen sich situationsspezifisch durchführen, so daß der Bezug zu den relevanten Kontextvariablen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbe-
reich gut zu wahren ist. Beobachtungen sind grundsätzlich anzuwenden im Aufgabenfeld des Leiters der Kundenbetreuung sowohl bei der Planungs- und Koordinationsfunktion als auch bei der internen Betreuungs- und Beratungsfunktion, wobei noch im Detail zu zeigen sein wird, wer in diesen Fällen als Beobachter in Frage kommt. Das sozial-kommunikative Verhalten resultierend aus der Führungsspanne, der Kommunikations- und Kooperationspartner, räumlich-zeitlicher Bedingungen und der Ausgestaltungsform der Kommunikationsbeziehungen ist ebenfalls grundsätzlich beobachtbar. Eine genauere Erörterung muß allerdings zeigen, mit welchen Problemen eine Beobachtung sozial-kommunikativer Verhaltensweisen verbunden ist.⁹²

Im Gegensatz zu Befragungsmethoden (speziell auch dem Beurteilungsgespräch), die als indirekte Meßmethoden⁹³ nicht immer im erforderlichen Maße der Erfassung sozial-kommunikativer Qualifikationen gerecht werden⁹⁴, bietet sich die Beobachtung als direktes Meßinstrument an, bei der die sozial-kommunikativen Qualifikationskomponenten im situativen Umfeld wahrgenommen und erlebt werden. *WEICK* charakterisiert Beobachtung als Selektion, Provokation, Protokollierung und Codierung ausgewählter Verhaltenselemente und -gegebenheiten.⁹⁵ Die Beobachtungsmethode ist daher als unmittelbares Erfassungsinstrument zu sehen. In der einschlägigen Literatur wird immer wieder betont, daß auch bei Beobachtungsverfahren die wissenschaftlich erforderlichen Anforderungskriterien der Objektivität, Validität und Reliabilität Anwendung finden.⁹⁶

Insgesamt lassen sich verschiedene Typen der Beobachtungsverfahren unterscheiden. Eine Differenzierung kann bspw. durch den Standardisierungsgrad (standardisiert, nicht-standardisiert)⁹⁷, den Partizipationsgrad (aktiv-teilnehmend, passiv-teilnehmend, nicht-teilnehmend)⁹⁸, der Offenlegung (offen, verdeckt)⁹⁹, der Art der Situation (künstliche Labor-situationen, natürliche Feldsituationen)¹⁰⁰ und des Subjekts/Trägers der Beobachtung¹⁰¹

⁹¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt F.II.6.

⁹² Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen zu der Validität der Beobachtung.

⁹³ Vgl. Metz (1985), S. 246.

⁹⁴ Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen zu der Erfassung sozial-kommunikativer Qualifikationen im Rahmen des Beurteilungsgesprächs in Abschnitt F.II.5.

⁹⁵ Vgl. Weick (1968), S. 360. Im vorliegenden Fall kommt den sozial-kommunikativen Verhaltensegebenheiten ein besonderes Augenmerk zu.

⁹⁶ Vgl. Jahoda/Deutsch/Cook (1956), S. 77.

⁹⁷ Vgl. Metz (1985), S. 247; Weber (1992), Sp. 1698; Spöhring (1989), S. 121.

⁹⁸ Vgl. Metz (1985), S. 248-249; Weber (1992), Sp. 1698; Spöhring (1989), S. 121; Leiter u. a. (1982), S. 89.

⁹⁹ Vgl. Metz (1985), S. 250-251; Weber (1992), Sp. 1698; Spöhring (1989), S. 121.

¹⁰⁰ Vgl. Spöhring (1989), S. 121.

¹⁰¹ Vgl. Neuberger (1990), S. 157; Spöhring (1989), S. 121.

erfolgen. Obwohl nahezu alle erdenklichen Kombinationen von Beobachtungsverfahren möglich sind, wird für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen insbesondere die Beobachtung in natürlichen Feldsituationen von Bedeutung sein, da auf diese Art und Weise das tatsächliche Umfeld aufgedeckt werden kann und das sozial-kommunikative Verhalten nahezu "unverfälscht" beobachtbar ist.¹⁰² In die Beobachtung in natürlichen Feldsituationen ist grundsätzlich das gesamte Spektrum derjenigen Kontextvariablen integrierbar, welche als relevant für die Position des Leiters der Kundenbetreuung identifiziert worden sind. Künstliche Laborsituationen stellen manipulierte Situationen dar, in die bereits Erwartungen und (individuelle) Vorstellungen integriert sind. Es ist fraglich, inwieweit derartige Laborsituationen, denen zusätzliche Untersuchungen bereits vorausgegangen sein müssen¹⁰³, auch wirklich der Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich dienen. Weitere Differenzierungen im o.g. Sinne werden zum Gegenstand einer detaillierten Analyse gemacht, so daß tendenzielle Unterschiede bei der Überprüfung der Bewertungskriterien aufgezeigt werden. Dennoch ist, auch dies sei einer detaillierten Bewertung des Instruments bereits an dieser Stelle vorausgeschickt, der Beobachtung eine nur begrenzte Leistungsfähigkeit für die Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen zuzuschreiben¹⁰⁴, so daß dieser Methode nur eine ergänzende Bedeutung zugemessen werden kann.

Validität

Aussagen zur Validität müssen differenziert werden nach unterschiedlichen Typen der Beobachtung. Präzise Informationen, die auf der Basis der vorliegenden Thematik anhand empirischer Untersuchungen ermittelt worden sind, liegen bislang nicht vor. Die Erörterung der Validität erfolgt daher anhand allgemeiner, empirisch durchgeführter Studien zur Validität von Beobachtungsverfahren, unter einer entsprechenden Relativierung der hier behandelten Problematik.

Ein zentrales Problem der Beobachtung generell, aber auch in besonderem Maße bei der Erfassung sozial-kommunikativer Qualifikationen liegt in der mangelnden Beobachtbarkeit und Zugänglichkeit bestimmter Qualifikationskomponenten.¹⁰⁵ Dies trifft insbesondere auf die kognitiven Qualifikationen (Inhalts- und Beziehungsaspekt) zu. Kognitive Qualifikationen werden zumeist, wie dies bereits dargestellt worden ist, über Schlußfolgerungen anhand der besser beobachtbaren aktionalen Qualifikationen ermittelt. Aktionale Verhaltensweisen sind das Resultat der kognitiven Verarbeitung, so daß derartige Schlüsse durchaus legitim sind.

Zudem unterliegen Beobachtungen einer gewissen "Perspektivität". Jeder in Betracht gezogene Beobachter wird die sozial-kommunikativen Qualifikationen des Leiters der Kundenbetreuung, die durch bestimmte Kontextvariablen bedingt sind, ausschließlich aus seiner eigenen Perspektive erfassen, so daß häufig nur ein unvollständiger Ausschnitt sozial-kommunikativer Qualifikationen ermittelt wird. Dies kann zu Verzerrungen bei der Beurtei-

¹⁰² Eine ausführlichere Kritik zu dieser Aussage wird noch in den weiteren Ausführungen erfolgen.

¹⁰³ Dies bedingt wiederum hohe Aufwendungen und Kosten.

¹⁰⁴ Vgl. Nienhäuser (1989), S. 88.

¹⁰⁵ Vgl. Humm (1978), S. 137. HUMM bezieht sich explizit auf die Beobachtbarkeit bestimmter Verhaltensformen, die zentral für die Qualifikationsanalyse sind.

lung des Leiters der Kundenbetreuung führen und in einen nicht angemessenen Weiterbildungsbedarf münden. Da Situationen oftmals sehr komplex und wenig durchschaubar sind und insgesamt ein weites Beurteilungsfeld darstellen¹⁰⁶, ist es nahezu unmöglich, ein genaues Erfassen aller in dieser Situation gezeigten sozial-kommunikativen Verhaltensweisen durch einen einzelnen Beobachter zu gewährleisten.

Mehrere Beobachter sind daher eher in der Lage, das gesamte Spektrum an sozial-kommunikativen Qualifikationskomponenten anhand verschiedener, für den Leiter der Kundenbetreuung charakteristischer Kontextfaktoren annähernd vollständig zu erfassen und zudem Fehleinschätzungen zu minimieren.¹⁰⁷ Neben der Anzahl der Beobachter liefern insbesondere auch die Qualifikation, die Neutralität und die Erfahrung der Beobachter einen wesentlichen Beitrag zu einer höheren Validität der Beobachtung¹⁰⁸, insbesondere bei der Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen. Beobachtungsdaten weisen dann eine hohe Validität auf, wenn ein entsprechend geschultes Beobachtungspersonal Qualifikationskomponenten zu erfassen hat, welche nur aufgrund speziell geschulter Fähigkeiten erkenn- und einschätzbar sind. Dies trifft speziell auf die kognitiven Qualifikationen, ist aber auch für eine unverfälschte Ermittlung der aktionalen Qualifikationen von Bedeutung. Nach verschiedenen Studien¹⁰⁹ läßt sich belegen, daß geschultes Beobachtungspersonal vorgegebene Merkmale¹¹⁰ differenzierter wahrnimmt als weniger qualifizierte Personen. SPÖHRING weist in diesem Zusammenhang u.a. auch auf die Einschätzung der Glaubwürdigkeit möglicher Informanten hin.¹¹¹ Zudem wird betont, daß Beobachtungen dann von besonders hoher (auch validischer) Qualität sind, wenn sie in häufigen, über einen längeren Zeitraum in unregelmäßigen Abständen erfolgen, welche für die beobachtete Person nicht planbar sind. Die Gefahr der Erfassung untypischer sozial-kommunikativer Verhaltensweisen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich wird dadurch reduziert und der Weiterbildungsbedarf kann präziser ermittelt werden.

Wird ein standardisiertes Beobachtungsverfahren angewandt, d.h. ein Verfahren, bei dem bspw. Checklisten der zu überprüfenden sozial-kommunikativen Verhaltensmerkmale herangezogen werden, ist anzunehmen, daß die Konstruktvalidität höher ist als im Falle von Beobachtungen ohne Checklisten.¹¹² Da sozial-kommunikative Qualifikationen problematisch zu erfassen sind, speziell auch aufgrund der mangelnden Überschneidungsfreiheit, sind Checklisten in dem vorliegenden Zusammenhang bedingt zu befürworten. Jedoch ist auch berechtigterweise die Meinung zu finden, daß eine zumeist vorschnelle Standardisierung bestimmter Beobachtungskategorien (in diesem Falle auch Checklisten) nur eine scheinbare Steigerung an Sicherheit mit sich bringt.¹¹³

¹⁰⁶ Vgl. Neuberger (1979), S. 134; Limpens (1994), S. 98.

¹⁰⁷ Vgl. Limpens (1994), S. 98; Neuberger (1979), S. 134.

¹⁰⁸ Vgl. Limpens (1994), S. 98.

¹⁰⁹ Vgl. Martin u.a. (1980). Obwohl sich MARTIN u.a. explizit auf gewerbliche Arbeitnehmer beziehen, ist eine bedingte Übertragbarkeit auf Führungsfähigkeiten möglich. Udrys (1981), S. 293; Gablenz-Kolakovic/Oesterreich (1982).

¹¹⁰ Vgl. hierzu auch die nachfolgend erörterte Problematik von Checklisten.

¹¹¹ Vgl. Spöhring (1989), S. 147.

¹¹² Vgl. hierzu die Checklistenproblematik in Reilly/Henry/Smither (1990), S. 71-84.

¹¹³ Vgl. Spöhring (1989), S. 147. Die Reduzierung auf festgelegte Verhaltenskategorien birgt die Gefahr in sich, daß relevante Verhaltensweisen ggf. vernachlässigt werden.

Mit einer recht geringen Validität der Beobachtungsdaten ist bei denjenigen sozial-kommunikativen Qualifikationen zu rechnen, die schwer beobachtbar sind oder recht selten auftreten.¹¹⁴ Es handelt sich dabei um Verhaltensweisen, die aufgrund spezifischer ungewöhnlicher Einflußfaktoren auftreten und die eventuell ausschließlich der betroffenen Führungskraft auffallen. Für Außenstehende jedoch wird die Beobachtung derartiger Verhaltensweisen speziell aufgrund der meist recht eingeschränkten Beobachtungszeit weniger möglich sein. Mit einer derartigen Beschränkung läuft der Beobachter Gefahr, eine wenig repräsentative Abbildung sozial-kommunikativer Verhaltensweisen zu bewirken.

NEUBERGER hebt im Rahmen der Validitätsdiskussion hervor, daß bei Verhaltensbeobachtungen von Führungskräften die Erfassung der Situation nach bestimmten Kategorien (wo, mit wem, wann, mit welchem Inhalt etc.) recht gut durchführbar ist.¹¹⁵ Daraus läßt sich für die Qualifikationsanalyse ableiten, daß es für eine präzise Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen erforderlich ist, die Kontextvariablen, unter denen ein konkretes Verhalten zustande kommt, zu kategorisieren, um eine Systematisierung zu ermöglichen.

Realitätsgerechte Beobachtungsergebnisse bezogen auf sozial-kommunikative Verhaltensweisen sind desweiteren eher in natürlichen Feldsituationen zu erwarten, da bei künstlichen Laborsituationen in wesentlich stärkerem Maße in das ursprüngliche Gefüge eingegriffen wird¹¹⁶ bzw. sogar Bedingungen zugrunde gelegt werden, die entweder vorab durch andere Verfahren ermittelt worden sind oder unterstellt werden.

In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach offener und verdeckter Beobachtung zu diskutieren. ATTESLANDER mißt primär den Beobachtungen eine hohe Validität zu, bei denen zwischen der Beobachtungsperson und dem Beobachteten eine Vertrauensverhältnis besteht.¹¹⁷ Da in der vorliegenden Analysesituation insbesondere der unmittelbare Vorgesetzte des Leiters der Kundenbetreuung für die Beobachtung in Frage kommt, ist vorab¹¹⁸ in Erfahrung zu bringen, inwieweit die Führungskraft mit der Person des direkten Vorgesetzten Probleme hat und kaum Vertrauen besteht. Bei verdeckten Beobachtungen ist die Wahrscheinlichkeit recht groß, daß beim Leiter der Kundenbetreuung Mißtrauen entsteht. Bei offenen Beobachtungsformen dagegen, bei denen zusätzlich dem Beobachter Vertrauen entgegengebracht wird, ist eine wahrheitsgetreue Wiedergabe des sozial-kommunikativen Verhaltens eher zu erwarten.

Mit einer ähnlichen Problematik ist die Selbstbeobachtung verbunden. Die Selbstbeobachtung durch den Leiter der Kundenbetreuung ist ebenso in der Lage, gute Ergebnisse mit einer recht hohen Validität zu liefern, soweit ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter besteht. Die Tendenz zur bewußten Manipulation der selbst aufgeschriebenen Beobachtungsergebnisse wird bei mangelndem Vertrauen höher sein als bei einer intakten Beziehung.

¹¹⁴ Vgl. hierzu auch die bisherigen Ausführungen zu den sozial-kommunikativen Qualifikationskomponenten, die sich einer Beobachtung nahezu entziehen.

¹¹⁵ Neuberger (1976), S. 179.

¹¹⁶ Vgl. Atteslander (1984), S. 156.

¹¹⁷ Vgl. Atteslander (1984), S. 156.

¹¹⁸ Dies kann ggf. in Gesprächen mit dem Leiter der Kundenbetreuung erfolgen.

Objektivität

Die Objektivität der Beobachtung wird im wesentlichen davon beeinflusst, inwieweit verbindliche Regeln für die Beobachtung aufgestellt und eingehalten werden¹¹⁹ und wer des weiteren als Beobachtungspersonal fungiert. Konkrete Regeln sind bei standardisierten Beobachtungen zu finden, bei denen differenzierte Beobachtungskriterien die Grundlage für eine Quantifizier- und Kontrollierbarkeit der ermittelten Daten darstellen.¹²⁰ Dies trifft sowohl für die kognitiven als auch für die aktionalen Qualifikationen zu, wobei insbesondere das Aufstellen von kognitiven Verhaltenskategorien aufgrund der Interpretationsanfälligkeit und der problematischen Beobachtbarkeit¹²¹ mit einer Vielzahl von Problemen verbunden ist.

Bei einer standardisierten Beobachtung hat sich der Beobachter fest an ein vorab fixiertes Beobachtungsschema im Sinne von Beobachtungskategorien zu halten, welches ihn daran hindert, flexibel und spontan auf eine sich ändernde Feldsituation, die ihm für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen wichtig erscheint, einzugehen. Da allerdings jeder in Frage kommende Beobachter unterschiedliche Gegebenheiten als relevant für das Auftreten bestimmter sozial-kommunikativer Qualifikationen betrachten wird, wird dem subjektiven Empfinden auf diese Weise vorgebeugt. Das gesamte Spektrum an Kontextvariablen, insbesondere die vollständige Aufgabenstruktur, ist nur durch eine sorgfältige Anforderungsanalyse zu beherrschen, in welche situative Gegebenheiten, die für die Position des Leiters der Kundenbetreuung charakteristisch sind, einfließen. Wie bereits eingehend erörtert worden ist, ist der Arbeitstag einer Führungskraft und insbesondere auch der Arbeitstag des Leiters der Kundenbetreuung uneinheitlich und setzt sich primär aus vielen kurzen Arbeitsakten in den verschiedensten Aufgabenfeldern zusammen.¹²² Es ist damit in Frage zu stellen, ob die mit einer Standardisierung angestrebte Objektivität nicht zu Lasten der Genauigkeit und Vollständigkeit der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen geht.

Bei einer unstrukturierten und nicht-standardisierten Beobachtung sind nur relativ allgemein gehaltene Richtlinien des Beobachtungsvorgangs vorgegeben; ein flexibleres Vorgehen wird ermöglicht. Die Flexibilität jedoch vermag die Objektivität der Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen, die geboten ist, einzuschränken.

In einem engen Zusammenhang mit der Frage der Objektivität ist das Beurteilungspersonal zu sehen. Grundsätzlich wird im Rahmen der Beobachtungsproblematik in Selbst- und Fremdbeobachtung unterschieden. Bei der Selbstbeobachtung (Tagebuch-Methode)¹²³ ist der Leiter der Kundenbetreuung in eigener Sache dazu angehalten, seine sozial-kommunikativen Qualifikationen, die er bei konkreten situativen Gegebenheiten zeigt, zu protokollieren.¹²⁴ Die Fremdbeobachtung¹²⁵ bezieht sich auf die Beobachtung durch Ex-

¹¹⁹ Unter verbindlichen Regeln ist bspw. zu subsumieren, daß die Beobachtungszeitpunkte zufallsbedingt ausgewählt werden, daß relevante Verhaltenskategorien, an denen die Beobachtungen ausgerichtet sind, vorab definiert werden etc.

¹²⁰ Vgl. Atteslander (1969), S. 134-135.

¹²¹ Die kognitiven Qualifikationen müssen in wesentlich stärkerem Maße erschlossen oder indirekt über die aktionalen Qualifikationen abgeleitet werden.

¹²² Vgl. Neuberger (1990), S. 172.

¹²³ Vgl. hierzu vertiefend Neuberger (1976), S. 169-175.

¹²⁴ Vgl. Neuberger (1990), S. 157; Spöhring (1989), S. 121.

¹²⁵ Vgl. Neuberger (1976), S. 163-169.

terne, d.h. auf alle potentiell in Frage kommenden Personen, die in mehr oder weniger enger Verbindung zum Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich stehen.¹²⁶

Ist die Führungskraft zur Selbstbeobachtung im oben skizzierten Sinne aufgerufen, können, wie auch bei anderen Ermittlungsverfahren bereits festgestellt worden ist, Wahrnehmungsverzerrungen und -defizite¹²⁷ bis hin zu bewußten Manipulationen auftreten. Die Problematik, daß gerade bei sozial-kommunikativen Qualifikationen Defizite insbesondere von Seiten der Führungskräfte entweder nicht eingestanden oder beschönigt dargestellt werden, ist bei der Selbstbeobachtung als gravierend herauszustellen. Die Fähigkeit zu einer wahrheitsgetreuen Beurteilung ist damit in Frage zu stellen. Dennoch steht außer Zweifel, daß der Leiter der Kundenbetreuung in einem hohen Maße das Anforderungskriterium "Gelegenheit" erfüllt, da er den unmittelbarsten Bezug zum gesamten situativen Kontext aufweist und sein typisches sozial-kommunikatives Verhalten kennt. *ESSER* sieht die Fähigkeit zu einer realistischen Selbstbeurteilung als eine wesentliche Führungsfähigkeit, die somit selbst zum Bewertungsobjekt werden kann.¹²⁸ Die Bereitschaft, die Beobachtung eigens durchzuführen, dürfte aufgrund des empfundenen Einflusses auf die Bewertung insgesamt als tendenziell hoch bewertet werden. Das Gefühl, von anderen Beobachtern bezüglich des sensiblen Themas sozial-kommunikative Qualifikationen "bloßgestellt" oder unangenehm berührt zu werden, wird gemindert.

Die am häufigsten genutzte Quelle der Beobachtungen, auch für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen, ist auch in diesem Fall der direkte Vorgesetzte. Dies ergibt sich aus den traditionellen Entscheidungs- und Machtstrukturen der Unternehmung.¹²⁹ Die Fähigkeit zur Beobachtung und der damit verbundenen Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen wird dem direkten Vorgesetzten aufgrund seiner eigenen Position und Funktion als Führungskraft vielfach unterstellt.¹³⁰ Allerdings ersetzt das Wissen um Fähigkeiten, die bei einer Beobachtung benötigt werden, nicht die tatsächliche Fähigkeit zur effektiven Umsetzung von Beobachtungen. In diesem Zusammenhang muß auch auf die Erfahrung des Vorgesetzten bei Beobachtungen, die sich speziell auf die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen beziehen, verwiesen werden. Beobachterfähigkeiten werden als trainierbar angesehen, so daß bedingt auch Defizite in diesem Bereich steuerbar sind.¹³¹ Es bleibt allerdings fraglich, ob der Vorgesetzte auch grundsätzlich Gelegenheit hat, die in verschiedenen situativen Konstellationen gezeigten sozial-kommunikativen Qualifikationen zu erfassen. So ist es bspw. fraglich, ob es sich der direkte Vorgesetzte zeitlich einrichten kann, daß er auch bei Beratungsgesprächen oder -besuchen, die der Leiter der Kundenbetreuung zu führen hat, anwesend ist. Derartige Begleitbesuche werden z.T. auch von den Kunden recht skeptisch aufgenommen, da ein Begleitbesuch die

¹²⁶ Die in Frage kommenden Beobachter im Falle des Leiters der Kundenbetreuung werden in den nachfolgenden Betrachtungen differenzierter dargestellt.

¹²⁷ Vgl. Papenfuß/Pfeuffer/Rosenstiel, v. (1985), S. 128-131.

¹²⁸ Vgl. Esser (1995), S. 651.

¹²⁹ Vgl. Schuler (1995), S. 677.

¹³⁰ Es gehört zu den Führungsaufgaben des unmittelbaren direkten Vorgesetzten, seine Mitarbeiter einerseits regelmäßig zu beurteilen und andererseits sie auch, ohne daß ein konkreter Beurteilungsanlaß vorzuliegen hat, permanent zu beobachten.

¹³¹ Zur Schulung von Beobachtern vgl. auch Leiter u.a. (1982), S. 93.

Vorstellung eines "Kontrollbesuchs" erweckt.¹³² Auf diese Art und Weise ist es dem Vorgesetzten jedoch möglich, einzelne sozial-kommunikative Qualifikationskomponenten in Verbindung mit spezifischen situativen, aufgaben- und personenbezogenen Kontextvariablen zu erfassen. Dies gilt insbesondere für diejenigen kognitiven und aktionalen Teilqualifikationen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den räumlich-zeitlichen Bedingungen und Besonderheiten der Interaktionspartner stehen. Dies betrifft insbesondere den Inhalts- und Beziehungsaspekt der kognitiven und aktionalen Qualifikationen.¹³³ Für den direkten Vorgesetzten besteht die Hauptproblematik darin, bei den jeweiligen Kontextvariablen und den daraus resultierenden sozial-kommunikativen Qualifikationen zu entscheiden, inwieweit diese Verhaltensweisen zufallsbestimmt (abhängig von gewissen räumlich-zeitlichen Bedingungen) aufgetreten sind oder mit einiger Regelmäßigkeit als typisch für das Verhalten des Leiters der Kundenbetreuung gelten. In diesem Aspekt bietet die Selbstbeobachtung den Vorteil, daß der Leiter der Kundenbetreuung eher, durch den unmittelbaren Bezug zur Aufgabenstruktur und weiteren Kontextfaktoren, in der Lage ist, dies zu beurteilen. Das Problem ist dadurch begrenzt, daß der Vorgesetzte nicht nur eine einmalige Beobachtung vornimmt, sondern ggf. stichprobenhaft¹³⁴, über einen begrenzten Zeitraum, fortlaufend Beobachtungen durchführt¹³⁵, soweit dies zeitlich überhaupt zu realisieren ist. Dennoch ist es denkbar, daß sich einige Kontextvariablen, die nicht im Beobachtungszeitraum festzustellen sind, aber trotzdem die sozial-kommunikativen Qualifikationen des Leiters der Kundenbetreuung maßgeblich tangieren, der Beobachtung entziehen und damit das Ergebnis der Beobachtung partiell verzerrt wird.

Die Bereitschaft des Vorgesetzten, Beobachtungen zur Bewertung sozial-kommunikativer Qualifikationen des Leiters der Kundenbetreuung durchzuführen, wird - wie bereits mehrfach angesprochen wurde - im wesentlichen durch den hohen persönlichen und zeitlichen Einsatz¹³⁶ determiniert sein. Der Vorgesetzte wird daher abwägen, ob er nicht über weniger zeitintensive Methoden, bei denen nicht ausschließlich er selbst beobachtet bzw. beurteilt, zu einem annähernd vergleichbaren Ergebnis kommen kann. Die Erfassung aller sozial-kommunikativen Qualifikationskomponenten kann nur dann als sorgfältig ermittelt gelten, wenn sich die Beobachtungen über das gesamte Spektrum der Teilqualifikationen erstrecken, jeweils in Verbindung mit den aufgaben-, personenbezogenen und situativen Kontextfaktoren.

Die Akzeptanz durch den Leiter der Kundenbetreuung ist grundsätzlich ähnlich wie bei anderen Ermittlungsverfahren einzuschätzen. Sie kann tendenziell höher oder geringer sein, je nachdem ob die Führungskraft mit der Beobachtung die Möglichkeit einer korrekten und für sie selbst positiven, nachvollziehbaren Erfassung ihrer sozial-kommunikativen Qualifikationen sieht.

¹³² In bestimmten Bereichen der Dienstleistungsbranche (z.B. Beratungsunternehmen) findet das gemeinsame Auftreten von direktem Vorgesetzten und dem unterstellten Mitarbeiter regelmäßig statt, wobei dem unterstellten Mitarbeiter auch deutlich gemacht wird, daß die Beobachtung in die Beurteilung eingeht.

¹³³ Vgl. hierzu die Ausführungen in den Abschnitten B.IV.2 und D.II.3.

¹³⁴ Vgl. hierzu auch die vorab dargestellten Hinweise auf Bewertungsmaßstäbe bei der Durchführung von Beobachtungen.

¹³⁵ Vgl. Neuberger (1990), S. 157.

¹³⁶ Vgl. Humm (1978), S. 137.

Eine Fremdbeobachtung und Erfassung der sozial-kommunikativen Qualifikationen durch externe Berater ist nur bedingt zu befürworten. Externen Beratern wird gemeinhin nur dann ein positiver Einfluß unterstellt, sofern sie einen großen Erfahrungsschatz in der speziellen Bewertung sozial-kommunikativer Qualifikationen¹³⁷ besitzen und sofern aufgrund ihres "neutralen" Status eine größere Akzeptanz möglich ist.

Auf eine detailliertere Berücksichtigung der Kollegen und Mitarbeiter des Leiters der Kundenbetreuung als Beobachter soll an dieser Stelle verzichtet werden, da diese Variante zwar theoretisch zu überprüfen ist, in der Praxis jedoch noch selten und mit recht großen Vorbehalt angewandt wird. Es sei nur am Rande angemerkt, daß in einigen Beratungsunternehmen der Dienstleistungsbranche die Beobachtung durch Kollegen praktiziert wird, um speziell neue Mitarbeiter (z.B. Führungsnachwuchskräfte) bei der täglichen Arbeit vor Ort beim Kunden zu beurteilen.

Reliabilität

Zur Reliabilität teilnehmender Beobachtungen läßt sich keine allgemeingültige Aussage treffen. Die Reliabilität kann allerdings zum einen durch einen Vergleich der ermittelten Daten zweier Beobachter (z.B. direkter Vorgesetzter und externer Berater) überprüft werden. Es ist dann die Rede von einer Inter-Beobachter-Zuverlässigkeit. Zum anderen ist es ebenso möglich, die von einem Beobachter zu verschiedenen Zeitpunkten erhobenen Beobachtungsergebnisse zu vergleichen und auf diese Weise zu kontrollieren (Intra-Beobachter-Zuverlässigkeit)¹³⁸, was im Falle der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen, der bisherigen Argumentation folgend, angeraten ist. Diese Form der Reliabilitätsüberprüfung ist besonders in Situationen bedeutsam, in welchen nur eine Person die Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen durchführen kann¹³⁹, z.B. Beobachtung bei der Planungs- und Koordinationsfunktion zwischen dem direkten Vorgesetzten und dem Leiter der Kundenbetreuung. Problematisch ist dennoch, daß eine Vielzahl von Situationen einen dynamischen Charakter besitzt, insbesondere Konfliktsituationen, die im natürlichen Umfeld stattfinden, und die hohe Anforderungen an die beziehungsrelevanten kognitiven und aktionalen Qualifikationen stellen.¹⁴⁰ Wie bereits erläutert worden ist, ist auch der Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich von einer hohen Dynamik geprägt, so daß einzelne situative Gegebenheiten und die daraus resultierenden Qualifikationen kaum plan- und steuerbar sind. Es ist daher nicht davon auszugehen, daß sich die Konstellationen der beobachteten Situation ein zweites Mal erfassen lassen, da sich entweder Einzelaspekte der Gesamtsituation verändert haben oder bislang nicht ermittelte Determinanten hinzugekommen sind. Damit ist auch die Erfassung sozial-kommunikativer Verhaltensweisen, die in diesen spezifischen Situationen gezeigt wurden, nicht reproduzierbar und kann somit kaum ein zweites Mal überprüft werden. Die Reliabilitätsüberprüfung erfolgt bei Situationen mit hoher Dynamik nur retrospektiv und *ATTESLANDER* schlägt vor, aus den gegebenen Gründen, das Anforderungskriterium der Reliabilität bei Beobachtungen durch

¹³⁷ Bedingt durch eine Spezialisierung der externen Berater auf diese Tätigkeit.

¹³⁸ Vgl. Spöhring (1989), S. 146 sowie vertiefend Kromrey (1983); Bortz (1984).

¹³⁹ Vgl. Atteslander (1984), S. 155.

¹⁴⁰ Auch in Laborsituationen können Konfliktsituationen dargestellt und "gespielt" werden, die aufgrund der Dynamik von Konflikten einer ähnlichen Problematik unterliegen.

das Kriterium der **Nachvollziehbarkeit** zu ersetzen.¹⁴¹ Als nachvollziehbar gilt die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen dann, wenn sämtliche Bedingungen und Regeln offengelegt und begründet werden (Auswahl der Beobachtungseinheiten und der Beobachtungsform, Vorgehensweise und Technik des Aufzeichnens etc.). Standardisierte Beobachtungsverfahren, bei denen der Grad und die Art der interessierenden Beobachungskriterien vorgegeben wird, sowie strukturierte Methoden, bei denen die Ablaufplanung der Erhebung herausgestellt ist, werden ein tendenziell höheres Maß an Reliabilität besitzen als nicht-standardisierte und wenig strukturierte Verfahren, wobei zur Reliabilität nicht-standardisierter Beobachtungsmethoden kaum präzise Aussagen zu machen sind.¹⁴²

Akzeptanz

Da bei den unterschiedlichen Beobachtungsmethoden insgesamt vielfältige Problemfelder auftreten können¹⁴³, ist nicht von einer generell hohen Akzeptanz auszugehen. Durch die begrenzte Beobachtungszeit, die den Ermittlungspersonen zur Verfügung steht, ist häufig nur ein Ausschnitt der insgesamt anfallenden Arbeitstätigkeiten¹⁴⁴, situativen Variablen und der daraus resultierenden sozial-kommunikativen Qualifikationen erfaßbar (mangelnde Repräsentativität). Da es sich bei Führungspositionen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich nicht um ein Aufgabenfeld handelt, welches sich aus präzise planbaren Arbeitszyklen zusammensetzt, es wäre dann eher eine Schlußfolgerung von den sozial-kommunikativen Qualifikationen, die in einer Stichprobe beobachtet wurden, auf die gesamte Tätigkeit möglich¹⁴⁵, reichen stichprobenhafte Beobachtungen nicht aus. Der Forderung nach umfangreicheren Beobachtungen muß daher Rechnung getragen werden, um zu Beurteilungsergebnissen zu gelangen, die einerseits valider sind und andererseits eine größere Akzeptanz besitzen. Außerdem ist anzumerken, daß sich wesentliche Details und Unregelmäßigkeiten der Tätigkeit und damit auch der sozial-kommunikativen Qualifikationen den Beobachtungen entziehen können. Trotz der erörterten Schwierigkeiten, welche die Bedeutung der Beobachtung als Instrument zur Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen relativieren können (Problem der Unwirtschaftlichkeit), ist in der Beobachtung ein Instrument zu sehen, welches unmittelbar in der Lage ist, Verhalten zu ermitteln.

Spezielle Akzeptanzprobleme werden der teilnehmenden Beobachtung entgegengebracht, da es denkbar ist, daß der Leiter der Kundenbetreuung bei einer Beobachtung wesentlichen Einfluß auf seine Situation nimmt, auf diese Weise das wahrgenommene Arbeitsfeld verändert darstellt und auch die daraus resultierenden sozial-kommunikativen Qualifikationen nicht an den üblicherweise vorhandenen, tatsächlichen situativen Variablen orientiert sind. Es werden z.B. Telefonate ausschließlich mit angenehmen Kunden geführt, Konfliktgespräche mit den eigenen Mitarbeitern werden vermieden etc. Die Einflußnahme des Leiters der Kundenbetreuung auf die Kontextvariablen hat einen unmittelbaren Niederschlag in dem anschließend zu beobachtenden sozial-kommunikativen Verhalten. Ein bewußtes Vermeiden problembehafteter und für die Beurteilung sozial-kommunikativer Qua-

¹⁴¹ Vgl. Atteslander (1984), S. 155.

¹⁴² Vgl. Spöhring (1989), S. 146.

¹⁴³ Vgl. hierzu überblickshaft Cranach, v./Frenz (1969) sowie Leiter u.a. (1982), S. 92-93.

¹⁴⁴ Vgl. Zapf (1989), S. 49.

¹⁴⁵ Vgl. Frieling (1974); Semmer (1984).

ifikationen ungünstiger Fälle bewirkt, daß nur ein Ausschnitt aller zu bewertenden sozial-kommunikativen Qualifikationen ermittelt wird.¹⁴⁶ Von der teilnehmenden Beobachtung sollte nur dann Gebrauch gemacht werden, wenn von einer vorhandenen Offenheit und Kritikfähigkeit des Leiters der Kundenbetreuung und einem Vertrauensverhältnis zwischen dem Leiter der Kundenbetreuung und dessen Vorgesetzten ausgegangen werden kann.¹⁴⁷

Wirtschaftlichkeit

Die Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen anhand der Beobachtung gilt als recht kostenintensiv, da sie sowohl zeitlich als auch personell sehr aufwendig ist.¹⁴⁸ Selbst wenn nicht auf externe Berater oder vergleichbares Beobachtungspersonal zurückgegriffen, sondern eine Selbstbeobachtung durchgeführt wird, bleibt zu bemerken, daß die Beobachtungsprotokolle zur Dokumentation sozial-kommunikativer Qualifikationen, die für eine bessere Präzisierung und zudem für eine höhere Objektivität erforderlich sind, detailliert ausgefüllt werden müssen, was einige Zeit (einer hoch bezahlten Führungskraft) in Anspruch nimmt. Der Nutzen der Selbstbeobachtung ist als nicht zufriedenstellend anzusehen, da bei der Selbstbeobachtung in verstärktem Maße eine Selbstselektion der Informationen nahe liegt.¹⁴⁹

Obwohl eine größere Anzahl an Beobachtern zur Reduzierung von Fehleinschätzungen und des damit verbundenen höheren Nutzens, insbesondere für die Bewertung sozial-kommunikativer Qualifikationen wünschenswert ist¹⁵⁰, ist eine derartige Realisierung in der Praxis zu kostenintensiv.

Vorteilhaft im Sinne von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen ist bei stichprobenhaften Fremdbeobachtungen¹⁵¹ hervorzuheben, daß ein Beobachter mehrere Führungskräfte im gleichen Zeitraum beobachten kann, während allerdings die Informationen aufgrund dessen nur fragmenthaft wiedergegeben werden, wie zuvor bereits eingehend erläutert worden ist. Der Nutzen wird bei kontinuierlich durchgeführten Beobachtungen höher sein, da die Zusammenhänge zwischen den beobachteten Gegebenheiten deutlicher werden.¹⁵²

Der Vorbereitungsaufwand ist insbesondere bei standardisierten und strukturierten Beobachtungsverfahren sowie künstlichen Laborsituationsbeobachtungen als hoch einzustufen, während der Auswertungsaufwand bei nichtstandardisierten und unstrukturierten Methoden hoch anzusetzen ist. Aus den bislang erörterten Gründen sind speziell bei der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen standardisierte und strukturierte Beobachtungsverfahren mit einem größeren Nutzen verbunden, so daß diesen Verfahren der Vorzug zu geben ist.

¹⁴⁶ Zu Effekten der teilnehmenden Beobachtung vgl. Zapf (1989), S. 50 und Gilardi v./Weber/Liepmann (1985).

¹⁴⁷ Zudem ist zu erwähnen, daß die Beobachtung von Führungskräften allgemein und insbesondere für eine Beurteilung der sozial-kommunikativen Qualifikationen als ein sensibles Thema und als eine Frage der sozialen Erwünschtheit angesehen wird, so daß es in entscheidendem Maße auf die Rahmenfaktoren der Beobachtung ankommt, um eine größtmögliche Akzeptanz bei dem Leiter der Kundenbetreuung sicherzustellen. Die Erzielung von Akzeptanz kann in einem Zielkonflikt zu anderen Gütekriterien (z.B. Validität und Reliabilität) stehen.

¹⁴⁸ Vgl. Nienhüser (1993), S. 88; Humm (1978), S. 137.

¹⁴⁹ Vgl. Neuberger (1976), S. 174.

¹⁵⁰ Vgl. Limpens (1994), S. 98.

¹⁵¹ Eine permanente Beobachtung ist beispielsweise auf gemeinsamen Veranstaltungen mit dem Vorgesetzten möglich, wobei der Vorgesetzte auch gleichzeitig die Rolle des Beobachters einnimmt. Auf diese Weise sind ohne bedeutenden Vorbereitungs- und Durchführungsaufwand Verhaltensstichproben möglich.

¹⁵² Vgl. Kelly (1964), S. 278.

Die Praktikabilität der Beobachtungsverfahren hängt eng mit der Frage der Rahmenbedingungen zusammen, die bei allen Typen der Beobachtung nicht unbeträchtlich sind. Von einiger Bedeutung sind die ausreichende Qualifikation der Beobachtungspersonen sowie die Auswahl eines geeigneten Beobachtungszeitraums bzw. geeigneter Beobachtungszeitpunkte und klarer, eindeutiger Beobachtungseinheiten¹⁵³, um die Praktikabilität nicht zu gefährden. Desweiteren muß es bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich auch grundsätzlich möglich sein, Beobachtungen durchzuführen, was durch die häufig wechselnden Einsatzorte und die Komplexität der Aufgabenstellung in Frage zu stellen ist. Eine "praktikable" Lösung wäre, ausschließlich unter diesem Gesichtspunkt betrachtet, insbesondere die Selbstbeobachtung.

Dokumentierbarkeit

Durch die bei den Beobachtungsverfahren zu verwendenden Beobachtungsprotokolle wird je nach Grad der Standardisierung eine recht gute Dokumentierbarkeit erreicht, die auch eine Vergleichbarkeit ermöglicht. Die genaue Vergabe des Ablaufes einer Beobachtung (Zeitpunkte, Beobachtungskategorien etc.) liefert ebenfalls einen positiven Beitrag zur Erhöhung der Formalisierung. Bei nichtstandardisierten und unstrukturierten Verfahren erfordert die angestrebte Formalisierung einen höheren Aufwand, aber nur auf diese Weise wird eine Vergleichbarkeit erzielt.

Abschließend läßt sich festhalten, daß Beobachtungsverfahren einen guten Beitrag zur Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen unter situativen Bedingungen liefern und auch bei eignungsdiagnostischen Beurteilungsverfahren, die noch zu einem späteren Zeitpunkt aufgegriffen werden, Eingang gefunden haben (zur speziellen Ermittlung persönlicher und sozialer Qualifikationen). Da die Beobachtung jedoch ein sehr komplexes Erhebungsinstrument ist, ist sie an eine Vielzahl von Voraussetzungen geknüpft, die eingehend dargestellt worden sind und daher sorgfältig zu berücksichtigen sind.

5. Beurteilungsgespräch

Das Beurteilungsgespräch besitzt in der Beurteilungsliteratur und -praxis einen recht hohen Stellenwert und ist zu einem bedeutsamen Bestandteil unterschiedlicher Leistungsbeurteilungsverfahren geworden.¹⁵⁴ Empirische Untersuchungen verdeutlichen, daß in ca. 80% der angewendeten Bewertungsverfahren das Beurteilungsgespräch integriert und explizit vorgesehen ist.¹⁵⁵ Dem in § 82 Abs. 2 BetrVG verankerten Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers kann durch das Beurteilungsgespräch entsprochen werden.¹⁵⁶

¹⁵³ Vgl. Leiter u.a. (1982), S. 93.

¹⁵⁴ Zu einer detaillierteren Kennzeichnung des Beurteilungsgesprächs vgl. u.a. Carrol/Schneier (1982), S. 167; Neuberger (1977), S. 210-231; Neuberger (1980a), S. 163-195. Zu Führungsgesprächen mit Mitarbeitern vgl. auch Kellog (1974).

¹⁵⁵ Vgl. Gaugler u.a. (1978), S. 126; Bernardin/Beatty (1984), S. 277; Liebel/Walter (1978), S. 184.

¹⁵⁶ Speziell in Paragraph 82 Abs. 2 BetrVG wird angesprochen, daß die beruflichen Leistungen der Mitarbeiter und die Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung im Betrieb zu erörtern sind. Da es das Ziel des Beurteilungsgesprächs ist, u.a. auch diesen Aspekten Rechnung zu tragen, wird dem Erörterungsrecht des Arbeitnehmers Rechnung getragen.

Charakteristisch für das Beurteilungsgespräch ist üblicherweise, daß die eigentliche Leistungs- bzw. Leistungsverhaltensbeurteilung bereits durchgeführt worden ist und das Gespräch am Resultat der Beurteilung ansetzt.¹⁵⁷ Damit werden im Beurteilungsgespräch kaum mehr originäre Daten erhoben, sondern es findet eine Art Aussprache zwischen dem Leiter der Kundenbetreuung und dessen Vorgesetzten statt, welche sich an dem vom Vorgesetzten ermittelten Leistungsverhalten orientiert. Insbesondere bei der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen ist es sinnvoll, daß das Beurteilungsgespräch von dem direkten Vorgesetzten durchgeführt wird¹⁵⁸, ggf. auch von dem nächsthöheren Vorgesetzten, was jedoch im Falle eines Beurteilungsgesprächs eher selten vorzufinden ist.¹⁵⁹

Denkbar ist ebenfalls, daß einer "neutralen Instanz", z.B. einem externen Berater, gerade im Hinblick auf die Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen mehr Offenheit für Anregungen und Kritik entgegengebracht wird als dem direkten Vorgesetzten. Es ist jedoch zu betonen, daß in diesem Falle die Bezeichnung "Beurteilungsgespräch" irreführend ist, da das Beurteilungsgespräch eng an das Gespräch angelehnt ist, welches zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter üblicherweise stattfindet. Damit darf das Beurteilungsgespräch nicht in der üblichen Art und Weise eines alltäglichen Gesprächs praktiziert werden, sondern es ist eher in Form eines Feedbackgesprächs, bezogen auf vorangegangene Beobachtungen zu sozial-kommunikativen Verhaltensweisen (z.B. in dem natürlichen Aufgabenumfeld des Leiters der Kundenbetreuung) durchführbar. Diese Form des Feedbackgesprächs kommt dem Konzept des (externen) Coaching recht nahe, bei welchem der externe Coach den Leiter der Kundenbetreuung auf Schwächen im sozial-kommunikativen Umgang mit anderen Personen hinweisen soll.¹⁶⁰

Insgesamt ist sowohl bei dem "klassischen" Beurteilungsgespräch als auch bei Feedbackgesprächen durch einen externen Berater positiv hervorzuheben, daß über das Interview Selbsteinschätzungen der Leistung, der sozial-kommunikativen Qualifikation¹⁶¹ und des daraus resultierenden Verhaltens des Leiters der Kundenbetreuung erfaßt werden, die mit den ermittelten sozial-kommunikativen Qualifikationen verglichen werden. Auf diese Weise ist es möglich, unterschiedliche Einschätzungen der Führungskraft und deren Vorgesetzten aufzudecken und zu diskutieren. Auf diese Art und Weise kann Wahrnehmungsverzerrungen und der Interpretationsvielfalt recht gut entsprochen werden. Zusätzlich können auch Ursachen für ein Verhalten, welches von dem erwarteten Verhalten abweicht, identifiziert werden.

Erwähnt werden sollte, daß Theorie und Praxis des Beurteilungsgesprächs oftmals weit auseinanderfallen. Während das Interview bislang als eine kooperative Form der Verständigung erörtert worden ist, liegt es nahe zu vermuten, daß das Beurteilungsgespräch oftmals nur als eine Eröffnung der vorab durchgeführten Beurteilung praktiziert wird.¹⁶²

¹⁵⁷ Vgl. Segesser (1970), S. 35.

¹⁵⁸ Vgl. Segesser (1970), S. 35.

¹⁵⁹ In jedem Fall sollte der Beurteiler im Falle der Leistungsbeurteilung und des Gesprächs identisch sein, um den Bezug zum beurteilten Leistungsverhalten zu wahren.

¹⁶⁰ Vgl. Sonntag/Schaper (1992), S. 202-203.

¹⁶¹ Vgl. Hungenberg (1990), S. 175.

¹⁶² Vgl. Sauder (1989), S. 570; Rübling (1988), S. 228.

Validität

Zur Bestimmung der Validität ist auf Informationen zurückzugreifen, welche Daten zu Führungskräftebefragungen und Einzelinterviews von Führungskräften beinhalten. Fraglich ist dabei, inwieweit die Validität tatsächlich durch die Aufnahme einer zweiten Meinung (d.h. durch die Meinung des Leiters der Kundenbetreuung selbst) erhöht wird. Bewußte Verfälschungen von seiten des Leiters der Kundenbetreuung, auf welche noch bei der Diskussion der Objektivität genauer eingegangen wird, wirken sich sehr nachteilig auf die Validität aus. Ist allerdings von einem guten Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und deren Vorgesetzten und gegenseitiger Offenheit auszugehen, ist eine Steigerung der Validität auf diese Weise durchaus möglich. *HUNGENBERG* hebt hervor, daß die methodische Qualität der Ergebnisse von Interviews in außerordentlich starkem Maße von den sozialen Interaktionsbeziehungen zwischen Interviewer und dem Interviewten tangiert bzw. u.U. negativ beeinflusst wird.¹⁶³ Dies trifft in einem nochmals stärkeren Ausmaß für sozial-kommunikative Qualifikationen zu.¹⁶⁴

Allerdings bietet das Beurteilungsgespräch den erheblichen Vorteil, daß die bei der Leistungsbeurteilung zugrunde liegenden sozial-kommunikativen Qualifikationen partiell erneut in dem Beurteilungsgespräch beobachtet werden können und auf diese Weise auch ein Vergleich zwischen den bereits erhobenen Daten und den nun gezeigten Verhaltensweisen ermöglicht wird.

Die aktionalen Qualifikationen sind direkt überprüfbar, d.h. der Vorgesetzte erkennt, inwieweit der Leiter der Kundenbetreuung in der Lage ist, inhaltlich präzise und nachvollziehbar zu argumentieren und auch über die Kommunikation ein angenehmes soziales Klima während des Interviews aufzubauen. Hinweise auf den Selbstdarstellungs- bzw. Selbstoffenbarungsaspekt der Kommunikationsfähigkeit sind ebenso in recht hohem Maße ableitbar, da sich gut beobachten läßt, inwieweit der Leiter der Kundenbetreuung das Beurteilungsgespräch und die darin diskutierten Resultate zu seinem Verhalten zu einer positiven Selbstdarstellung nutzt. Der Vorgesetzte kann feststellen, auf welche Weise die Führungskraft bei ggf. provokativen Fragen zu ihrem beurteilten sozial-kommunikativen Leistungsverhalten reagiert (Emotionalisierung der Kommunikation und des Interviews oder Beibehaltung einer sachlich-produktiven Atmosphäre). Somit sind auch Aussagen zu den kognitiven Qualifikationen und Schlüsse auf die eigene Kritik- bzw. Selbstwahrnehmungsfähigkeit möglich (Fähigkeit, eigene Fehler einzugestehen, oder Verlagerung, "Abschiebung" in andere Bereiche), vorausgesetzt, der direkte Vorgesetzte, von dem angenommen wird, daß er das Beurteilungsgespräch führt, besitzt ebenso eine ausreichende Wahrnehmungsfähigkeit, um derartige Verhaltensweisen des Leiters der Kundenbetreuung zu identifizieren und adäquat zu interpretieren.

Insbesondere inhaltsbezogene und beziehungsorientierte kognitive und aktionale Qualifikationen sind recht gut beobachtbar, wenn absehbar ist, daß das Beurteilungsergebnis insgesamt für den Leiter der Kundenbetreuung nicht zufriedenstellend sein wird und das Interview damit auf eine Konfrontation zwischen dem Vorgesetzten und der beurteilten

¹⁶³ Vgl. Hungenberg (1990), S. 177.

¹⁶⁴ Vgl. hierzu die vorangegangenen Ausführungen, die darlegen, wie problematisch das Ansprechen sozial-kommunikativer Defizite sein kann.

Führungskraft hinausläuft. Zusätzliche Hinweise sind erkennbar, wenn Elemente eines Streßinterviews in das Beurteilungsgespräch eingebaut werden. Der Vorgesetzte wird beobachten, inwieweit der Leiter der Kundenbetreuung den vorhandenen "Konflikt" sachlich korrekt interpretiert und adäquate kommunikative Reaktionen zeigt (z.B. sachliches Nachfragen und Klären des Konflikts). Von seiner Art und Weise, wie er eine Konfliktreduzierung vornimmt, sind "vorsichtige" Schlußfolgerungen auf die Handhabung von Konflikten im Umgang mit anderen Personen möglich. Es sind Anlehnungen an weitere kommunikative Situationen zu finden, da es sich auch bei dem Beurteilungsgespräch um eine kommunikative Auseinandersetzung mit Interaktionspartnern handelt. Es darf allerdings nicht vernachlässigt werden, daß die Übertragbarkeit im Detail in Frage zu stellen ist, da eine inhaltlich völlig andere Situation mit u.a. anderen Gesprächspartnern vorherrscht. Problematisch ist somit bei dieser Vorgehensweise, daß die zu untersuchenden sozial-kommunikativen Qualifikationen zwar originär zu beobachten und zu ermitteln sind, jedoch der Kontextbezug zu dem spezifischen Aufgabenfeld des Leiters der Kundenbetreuung nur ansatzweise vorhanden ist. Schlüsse, die von dem in einem Beurteilungsgespräch beobachteten sozial-kommunikativen Verhalten auf das Verhalten im Kundenbetreuungsbereich und auch gegenüber Mitarbeitern gezogen werden, sind daher bedingt anzuzweifeln. Auch persönliche Faktoren, die in der sozialen Beziehung zwischen Vorgesetzten und Führungskraft begründet liegen, können das Verhalten in einem Beurteilungsgespräch in erheblichen Maße verzerren. Es bleibt fraglich, inwieweit die vermutete tendenziell höhere Validität eines Beurteilungsgesprächs auch tatsächlich bestätigt werden kann. Hinzu kommt außerdem, daß das Beurteilungsergebnis eigentlich bereits durch die schriftliche Beurteilung festgelegt worden ist. Somit ist unklar, ob die in Gesprächen ermittelten sozial-kommunikativen Qualifikationen noch in das Beurteilungsergebnis integriert werden können und dürfen, da das Ziel des Beurteilungsgesprächs, wie zuvor erläutert wurde, ein anderes ist.

Werden allerdings auch unterjährig häufig Feedbackgespräche mit dem Leiter der Kundenbetreuung geführt, die von der Vorgehensweise ähnlich wie das Beurteilungsgespräch konzipiert sind, so lassen sich die an dieser Stelle ermittelten Informationen sehr wohl für die zu einem späteren Zeitpunkt stattfindende Beurteilung der sozial-kommunikativen Qualifikationen verwenden. Insbesondere können auf diese Weise mehrere, zu verschiedenen Zeitpunkten gemachte Beobachtungen in das Beurteilungsgespräch miteinfließen und das Urteil stärker objektivieren helfen.¹⁶⁵ Die Problematik der Schlußfolgerung der gezeigten Verhaltensweisen auf weitere Aufgabenbereiche der Führungskraft bleibt dennoch bestehen, die sich durch zusätzliche Beobachtungen in dem Umfeld und der typischen Arbeitssituation des Leiters der Kundenbetreuung steuern läßt. Getroffene Schlußfolgerungen können "verifiziert" oder relativiert werden.

Ein weiterer Einflußfaktor auf die Validität ist die Standardisierung von Interviews, zu denen bedingt auch das Beurteilungsgespräch zählt. So ist festzuhalten, daß mit abnehmender Standardisierung die Validitätswerte sinken.¹⁶⁶ Im Falle des Beurteilungsgesprächs ist nur in Maßen von einer wirklichen Standardisierung auszugehen. Bei einer fundierten Pla-

¹⁶⁵ Damit soll nochmals die Problematik angesprochen werden, daß eine einzige Beobachtung kaum ausreichend ist, um ein adäquates Urteil über eine Person abzugeben.

¹⁶⁶ Vgl. Berthel/Koch (1985), S. 82.

nung des Beurteilungsgesprächs wird zwar eine Art Interviewleitfaden vorhanden sein (Strukturierung des Gesprächs). Inwieweit allerdings der Forderung nach Standardisierung und damit nach höherer Validität Rechnung getragen wird, ist davon abhängig, ob der Vorgesetzte direkt auf die schriftlichen Verhaltenskategorien, welche die Grundlage für das Beurteilungsgespräch sind, Bezug nimmt.

Objektivität

Das Beurteilungsgespräch bietet hinsichtlich der Objektivität der Beurteilungsergebnisse den Vorteil, daß nicht ausschließlich die vom Vorgesetzten ermittelten Resultate die Grundlage für das tatsächliche Qualifikationsprofil liefern, sondern daß bei mangelnder Übereinstimmung nach § 83 Abs. 2 BetrVG eine Erklärung zu (angeblich) falschen Daten, auch Beurteilungsergebnissen, hinzugefügt werden kann. Da sozial-kommunikative Qualifikationen bzw. die daraus resultierenden Verhaltensweisen verzerrungsanfällig sind und häufig viel Spielraum für Interpretationen bieten, ist es umso wichtiger, sich nicht ausschließlich auf das Urteil einer Person zu beschränken. Das Gespräch bietet darüber hinaus die Möglichkeit, derartige Wahrnehmungsschwierigkeiten durch die Diskussion der sozial-kommunikativen Verhaltensergebnisse zu identifizieren und das sich ggf. ergebende Defizit bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen zu präzisieren. Die Führungskraft ist in der Lage, Ursachen für ein als mangelhaft empfundenenes sozial-kommunikatives Verhalten zu nennen, über die der Vorgesetzte bestenfalls hätte spekulieren können. Der Vorgesetzte wird allerdings permanent bemüht sein, die wahren Begebenheiten und die wirklichen Ursachen aufzudecken. Es ist insbesondere bei sozial-kommunikativen Qualifikationen denkbar (aufgrund einer mangelnden Kritikfähigkeit), daß der Leiter der Kundenbetreuung versucht, bei ihm selbst begründete Ursachen im sozial-kommunikativen Verhalten mit Interaktionspartnern external zu attribuieren¹⁶⁷, um sich gegenüber dem Vorgesetzten nicht bloßzustellen. Diese Reaktion ist gerade bei sozial-kommunikativen Qualifikationen in verstärktem Maße zu finden, da im Gegensatz zu fachlichen Qualifikationen bspw. ein rationaler Umgang mit sozial-kommunikativen Qualifikationen schwerer möglich ist. Sozial-kommunikative Qualifikationen werden als ein wichtiger Teilbereich der Persönlichkeit gewertet, so daß ein sensiblerer Umgang notwendig ist. Das Feedback durch den Vorgesetzten fällt damit u.U. negativer aus als es die Selbstbeurteilung durch die Führungskraft vorsieht.¹⁶⁸

Reliabilität

Aussagen zur Reliabilität lassen sich höchstens hinsichtlich der Befragung als Beurteilungsinstrument allgemein ableiten.¹⁶⁹ Da allerdings eine Übertragbarkeit der Ergebnisse der allgemeinen Form der Befragung auf das Beurteilungsgespräch im besonderen recht fraglich und kaum überprüfbar ist, sind die Erörterungen als spekulativ anzusehen. Zur Reliabilität von Beurteilungsgesprächen im spezifischen Kontext dagegen sind keine Hinweise zu finden, so daß auf eine differenzierte Betrachtung verzichtet wird.

¹⁶⁷ Vgl. Weiner u.a. (1972), S. 102; Stahlberg/Osnabrügge/Frey (1985), S. 94-124; Heckhausen (1989), S. 415.

¹⁶⁸ Vgl. Mungenast (1990), S. 125-140.

¹⁶⁹ Vgl. Gliederungspunkt E.III.2.

Akzeptanz

Die Akzeptanz des Beurteilungsgesprächs ist sehr schwierig einzuschätzen, da, wie bereits dargestellt worden ist, das Beurteilungsgespräch in unterschiedlichen Ausgestaltungsformen und aufgrund verschiedener Intentionen in der Praxis Anwendung findet.

Insbesondere Führungskräfte hegen den Wunsch nach (positivem) Feedback, um auf diese Art und Weise eine Rückmeldung zu erhalten, die für ihre weitere Karriereplanung von einiger Bedeutung ist.¹⁷⁰ Wird in dem Beurteilungsgespräch dem Leiter der Kundenbetreuung ein negatives Feedback insbesondere zu den sozial-kommunikativen Qualifikationen gegeben, wird dadurch das im Regelfall positive Selbstwertgefühl der Führungskraft negativ beeinflusst. Die Akzeptanz durch die Führungskraft wird umso geringer ausfallen¹⁷¹, je persönlicher die Kritik ist, was im Falle der sozial-kommunikativen Qualifikationen, die als persönliche Merkmale charakterisiert worden sind¹⁷², unumgänglich ist.¹⁷³ Untersuchungen haben u.a. ergeben, daß Kritik am sozialen Verhalten in einem Beurteilungsgespräch mit einem defensiven Verhalten des Mitarbeiters einhergeht (Aufbau kognitiver Dissonanzen¹⁷⁴).¹⁷⁵ Die defensive Reaktion des Leiters der Kundenbetreuung kann dazu führen, daß die eigene Einschätzung seiner Qualifikationen, die mit Hilfe des Beurteilungsgesprächs ebenso ermittelt werden soll, verfälscht wird. Schwächen in seinen sozial-kommunikativen Verhaltensweisen, die der Leiter der Kundenbetreuung ggf. von sich aus im Rahmen des Beurteilungsgesprächs hätte ansprechen wollen, werden zurückgedrängt, um der Kritik des direkten Vorgesetzten wirkungsvoller zu begegnen.¹⁷⁶ Zudem wird kritisiert, daß die Beurteilten oftmals nach dem Beurteilungsgespräch nochmals unsicherer hinsichtlich ihres Leistungsstandes, in diesem Fall konkret hinsichtlich der sozial-kommunikativen Qualifikationen, sind als zuvor.¹⁷⁷

Als problematisch ist auch zu betrachten, daß Kritik an einem beobachteten sozial-kommunikativen Verhalten bis zum Beurteilungsgespräch, welches in der Regel einmal jährlich durchgeführt wird¹⁷⁸, aufgespart wird, ohne dem Mitarbeiter bereits schon zuvor die Möglichkeit zur Verbesserung zu geben. Gerade bei sozial-kommunikativen Qualifikationen ist dies recht problematisch, da sich sozial-kommunikatives Verhalten kurzfristig kaum ändern läßt und da diese Qualifikationen zu einem großen Teil auch einstellungsbedingt sind.¹⁷⁹ Der Schaden, den das Unternehmen durch ein mangelndes, inadäquates Verhalten einer Schlüsselperson (Leiter der Kundenbetreuung) erleiden kann, ist u.U. erheblich.¹⁸⁰

¹⁷⁰ Vgl. Hungenberg (1990), S. 177.

¹⁷¹ Vgl. Landy/Farr (1983), S. 178.

¹⁷² Vgl. Beyss (1983), S. 278.

¹⁷³ Vgl. Mungenast (1990), S. 145. Zusätzlich sei angemerkt, daß persönliche Kritik auch durchaus gerechtfertigt sein kann. Es ist darauf zu achten, daß effektives Feedback in einer konstruktiven, leistungsbezogenen Art und Weise erfolgt, ohne das persönliche (positive) Selbstwertgefühl des Beurteilten zu beeinträchtigen. Vgl. Carrol/Schneier (1982), S. 164-165.

¹⁷⁴ Vgl. hierzu vertiefend Festinger (1957) und Hummell (1969), S. 1238-1245; Brehm/Cohen (1962), S. 306-310.

¹⁷⁵ Vgl. Pillhofer (1982), S. 191-195; Landy/Farr (1983), S. 180.

¹⁷⁶ Es ist ein wichtiger Schritt der Führungskraft, sich einzugestehen, daß Defizite gerade bei den für Führungskräfte relevanten sozial-kommunikativen Qualifikationen vorhanden sind. Wird die Führungskraft allerdings mit einer negativen Fremdbeurteilung ihrer Qualifikationen konfrontiert, kann dies zu der Reaktion führen, daß die Führungskraft versucht, sich zu motivieren, indem sie ihre bereits zuvor getroffene Beurteilung verwirft und der Meinung ihres Vorgesetzten entgegentritt. Die Eigenbeurteilung wird aus psychologischen Gründen vereitelt.

¹⁷⁷ Vgl. Bernardin/Beatty (1984), S. 277; Pillhofer (1982), S. 191-195.

¹⁷⁸ Vgl. Bernardin/Beatty (1984), S. 277.

¹⁷⁹ Vgl. Vorwort in Fittkau/Müller-Wolf/Schulz von Thun (Hrsg.) (1977), S. 5-6. Die von FITTKAU/MÜLLER-WOLF/SCHULZ VON THUN dargelegten Möglichkeiten der Beeinflussung des sozial-kommunikativen Verhaltens

Auf der anderen Seite wird dem persönlichen Gespräch eine recht hohe Akzeptanz zugesprochen, da sich das Beurteilungsgespräch, soweit es adäquat angewendet wird¹⁸¹, auch dazu anbietet, persönliche Interessen, eigens identifizierte Defizite bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen und Wünsche der Führungskraft in Erfahrung zu bringen¹⁸², speziell auch um die Führungskräfte langfristig an das Unternehmen zu binden.

Wirtschaftlichkeit

Für die Eignungsüberprüfung des Beurteilungsgesprächs anhand der Wirtschaftlichkeit ist hervorzuheben, daß die eigentliche Beurteilung der sozial-kommunikativen Qualifikationen des Leiters der Kundenbetreuung zum Zeitpunkt des Gesprächs bereits abgeschlossen ist. Das Beurteilungsgespräch ist somit weniger zeit-, personal- und damit kostenintensiv als die bislang diskutierten Verfahren. Eine Strukturierung des Gesprächs liegt im Regelfall aufgrund der schriftlich dokumentierten Leistungs(verhaltens)beurteilung bereits vor, so daß kein umfassender Leitfaden erstellt werden muß.

Der Nutzen des Beurteilungsgesprächs ist allerdings als problematisch einzuschätzen, wie die oben dargelegte Diskussion gezeigt hat. Es bleibt zu erwähnen, daß sich der Nutzen des Beurteilungsgesprächs durch eine Erhöhung der Beurteilerkompetenz bei der Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen steigern läßt (z.B. durch gezielte Schulung in Gesprächsführungstechniken). Ist eine hohe Beurteilerkompetenz vorhanden, d.h. ist der Beurteiler geübt in speziellen Gesprächsführungstechniken, die bestimmte sozial-kommunikative Reaktionen bei dem Leiter der Kundenbetreuung bewirken (speziell aktionale kommunikative Qualifikationen, die initiiert werden) und besitzt er eine ausgeprägte Beobachtungsgabe, insbesondere für die Erkennung und Beurteilung kognitiver Qualifikationen, wird die Bewertung sozial-kommunikativer Qualifikationen nutzenbringend erfolgen.

Als positiv für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen durch das Beurteilungsgespräch ist ebenfalls zu bemerken, daß die für die nachfolgenden Weiterbildungsmaßnahmen bedeutsamen Interessen und Ziele der Führungskraft (auch z.B. die Behebung sozial-kommunikativer Defizite) explizit thematisiert werden. Es bleibt, wie oben bereits erörtert, fraglich, ob der Leiter der Kundenbetreuung auch tatsächlich bereit ist, Schwächen bei seinen sozial-kommunikativen Qualifikationen einzugestehen.¹⁸³

Zur Praktikabilität lassen sich keine eindeutigen Aussagen machen. Grundsätzlich ist das Beurteilungsgespräch ohne größeren Aufwand, wie dies bei anderen Methoden der Fall ist, einzusetzen. Dennoch ist die Anwendbarkeit speziell für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen an einige wesentliche Voraussetzungen geknüpft, um einen größtmöglichen Nutzen zu erzielen. Zum einen ist die Beurteilungskompetenz des Vorgesetzten hinsichtlich der Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen zu be-

verdeutlichen, daß Ursachen für ein defizitäres sozial-kommunikatives Verhalten vorliegen können, denen nur langfristig begegnet werden kann. Zu einer systematischen Verhaltensänderung vgl. auch Schwitzgebel/Kolb (1978).

¹⁸⁰ Vgl. hierzu die allgemeinen, d.h. nicht vertriebsbezogenen Ausführungen von Carrol/Schneider (1982), S. 178.

¹⁸¹ Zu Inhalten und zu der Vorgehensweise eines Beurteilungsgesprächs vgl. Höher (1993), S. 6-7; Mungenast (1990), S. 140-152; Schuler/Prochaska (1992), S. 167-168; Knebel (1992), S. 79-86; Drumm (1989), S. 54-56;

¹⁸² Freund/Knoblauch/Racké (1990), S. 123-124.

¹⁸³ Vgl. Hungenberg (1990), S. 177.

¹⁸³ Vgl. hierzu die vorangegangenen Erörterungen zu dieser speziellen Problematik.

rücksichtigen. Von den Fähigkeiten des direkten Vorgesetzten als Beurteiler wird es in hohem Maße abhängig sein, welchen Nutzen das Beurteilungsgespräch bringt. Allerdings sind noch weitere Qualifikationen zu betonen, die gerade bei der Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen relevant sind. Der Beurteiler muß bspw. in der Lage sein, einen dem Beurteilungsgespräch angemessenen Führungsstil zu praktizieren. Gewünscht ist einerseits ein eher mitarbeiterzentrierter Führungsstil¹⁸⁴, der eine konstruktive Atmosphäre des Gesprächs ermöglicht. Auf diese Art und Weise ist es besser möglich, den Leiter der Kundenbetreuung dazu zu ermuntern, eigene Wünsche der Weiterbildung im Bereich der sozial-kommunikativen Qualifikationen und eigens identifizierte Mangelzustände in das Gespräch miteinzubauen. Andererseits kann es, wie bereits erläutert, insbesondere für die direkte Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen Sinn machen, Streßkomponenten in das Beurteilungsgespräch zu integrieren, welche eine bessere Beobachtbarkeit der sozial-kommunikativen Qualifikationen ermöglichen. Empirischen Untersuchungen zufolge ist das Beurteilungsgespräch in der Praxis als eher autoritär einzuschätzen.¹⁸⁵

Auch der Faktor Zeit stellt eine wesentliche Randbedingung des Beurteilungsgesprächs, insbesondere für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen, dar. Der Nutzen des Beurteilungsgesprächs fällt meist geringer aus, wenn dem Leiter der Kundenbetreuung bereits am Anfang des Gesprächs der Eindruck vermittelt wird, daß der Vorgesetzte nur wenig Zeit für das Beurteilungsgespräch aufbringt. Dadurch kann nicht mehr gewährleistet werden, daß alle für die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs relevanten Aspekte angesprochen werden, sowohl von seiten des Vorgesetzten als auch insbesondere von seiten der Führungskraft. Es besteht für das eigene Thematisieren sozial-kommunikativer "Schwächen" durch den Leiter der Kundenbetreuung die Gefahr, daß diese Aspekte aus Sorge, die anzusprechenden Defizite nicht mehr ausreichend erörtern zu können und damit ggf. einen falschen Eindruck bei dem Vorgesetzten zu vermitteln, vernachlässigt werden. Dieser Effekt ist bei sozial-kommunikativen Qualifikationen nochmals vermehrt anzutreffen als bei der Thematisierung fachlicher Schwächen.¹⁸⁶

Dokumentierbarkeit

Da die im Beurteilungsgespräch angesprochenen Aspekte üblicherweise dokumentiert werden (der Mitarbeiter hat seine Beurteilung zu unterzeichnen, außerdem sollten mündlich erfolgte Hinweise des Leiters der Kundenbetreuung zu eigens festgestellten Schwächen bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen festgehalten werden), ist eine gewisse Dokumentierbarkeit gewährleistet. Allerdings stellt sich erneut das Problem, daß die vom Leiter der Kundenbetreuung angesprochenen Defizite unzureichend oder falsch interpretiert werden können (unzutreffende Wahrnehmung des Beurteilers). Um derartige Mißverständnisse zu vermeiden, ist ein gezieltes Nachfragen des Beurteilers erforderlich.

Um Vergleiche zwischen Beurteilungen zu ermöglichen, ist außerdem zu analysieren, inwieweit der Beurteiler eine einheitliche Vorgehensweise bei der Gesprächsdokumentation

¹⁸⁴ Vgl. Drumm (1989), S. 54.

¹⁸⁵ Vgl. Bernardin/Beatty (1984), S. 277; Pillhofer (1982), S. 191-195.

¹⁸⁶ Vgl. hierzu die vorangegangene Darstellung zu der Brisanz persönlicher und sozial-kommunikativer Qualifikationen und der meist fehlenden Eigenkritik der Führungskräfte diesbezüglich.

praktiziert (gewisse standardisierte Anmerkungen würden die Vergleichbarkeit erhöhen; freie Anmerkungen und Beschreibungen dagegen reduzieren). Eine einheitliche Vorgehensweise erleichtert die ohnehin problematische Auswertung¹⁸⁷ der Beurteilungen sozial-kommunikativer Qualifikationen.

Das Beurteilungsgespräch bietet sich insbesondere deshalb als ein recht gutes, ergänzendes Instrument zu den üblichen Leistungsbeurteilungsverfahren an, weil auf diese Weise die eigens festgestellten sozial-kommunikativen Schwächen, aber auch Interessen der Führungskräfte stärker in den Qualifizierungsbedarf integriert werden. Die Anmerkungen zur Beurteilungspraxis jedoch haben deutlich gemacht, daß Beurteilungsgespräche häufig wesentlich ineffektiver ablaufen, als dies den Wunschvorstellungen entspricht.

Das Beurteilungsgespräch ist, wie eben skizziert, als ergänzendes Instrument zu traditionellen Beurteilungsverfahren für die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen denkbar, aber auch, wie oben ausgeführt, im Sinne einer Befragung als Einzelinterview, in welchem die Führungskraft in Form einer Selbstbeurteilung ihr tatsächliches sozial-kommunikatives Verhalten und die darin begründeten Qualifikationen eigens zu bewerten hat.

Desweiteren bietet das Beurteilungsgespräch eine gute Möglichkeit, das Ergebnis eines Vergleichs zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofil durch eigene Stellungnahmen zu relativieren. Somit repräsentiert das Beurteilungsgespräch ein Instrument, welches zum Soll-Ist-Vergleich hinzuzuziehen ist und nicht ausschließlich auf die Ermittlung des tatsächlichen Verhaltens beschränkt bleibt.

6. Situative eignungsdiagnostische Verfahren

Während sich die bislang diskutierten Verfahren mit der Beurteilung der tatsächlich vorhandenen, beobachteten sozial-kommunikativen Qualifikationen auseinandergesetzt haben, werden nun Verfahren erörtert, die in der Theorie und auch Praxis für die Prognose über Potentiale an sozialen Qualifikationen betrachtet werden.¹⁸⁸ Situative Methoden der Eignungsdiagnostik finden primär bei der Bewerberauswahl im Rahmen des Personalbeschaffungsprozesses Anwendung. Mittlerweile jedoch greifen recht viele Unternehmen auf dieses Instrumentarium auch bei der internen Weiterbildungsbedarfsanalyse, speziell bei der Potentialanalyse von Führungs- und Führungsnachwuchskräften oder Mitarbeitern, die aufgrund ihres Tätigkeitsfeldes über eine hohe methodische und soziale Kompetenz verfügen müssen (z.B. Vertriebsrepräsentanten, Außendienstmitarbeiter, Kundendienstpersonal) zurück.

Bei Interviews, welche die Autorin in der Praxis durchgeführt hat, konnte festgestellt werden, daß verschiedene eignungsdiagnostische Verfahren speziell aufgrund ihres situativen Charakters auch dafür eingesetzt werden, anhand realitätssimulierender Tests die tatsächlichen Verhaltensweisen zu beurteilen.¹⁸⁹ Gerade weil es häufig in der Praxis insbesondere

¹⁸⁷ Vgl. hierzu die bereits angeführten Probleme bei der Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen.

¹⁸⁸ HUNGENBERG hebt jedoch explizit hervor, daß speziell das Assessment-Verfahren sowohl der Leistungs- als auch der Potentialbeurteilung dient. Vgl. Hungenberg (1990), S. 166 und ebenso Jeserich (1982), S. 365-366.

¹⁸⁹ Speziell Verhaltensbeobachtungen sind in der Lage, den Kandidaten unmittelbar in einer Bewährungssituation, und sei es in einer vereinfachten und simulierten Situation, zu erfassen. Vgl. Neuberger (1979), S. 134.

für den direkten Vorgesetzten nahezu unmöglich ist, sozial-kommunikatives Verhalten in typischen "Kundensituationen" zu beobachten, bedient man sich situativer Tests, die jedoch, wie noch zu zeigen sein wird, mit einigen Schwierigkeiten behaftet sind. Situative Tests können die Realität nur simulieren, sie ersetzen jedoch nicht die Situation, wie sie sich in der Realität tatsächlich darstellt.

Während traditionelle Verfahren der Leistungs- bzw. Leistungsverhaltensbeurteilung an Grenzen bei der Bewertung sozial-kommunikativer Qualifikationen in einem mehr oder weniger starken Maße stoßen, offerieren situative, die Realität simulierende Methoden entweder in isolierter oder kombinierter Form verbesserte Möglichkeiten für die Prognose und auch Ermittlung sozial-kommunikativer Kompetenz.¹⁹⁰ Besonders bedeutsam ist der simulierte Bezug zu charakteristischen Situationen, mit welchen der Leiter der Kundenbetreuung regelmäßig konfrontiert ist.¹⁹¹ Die damit verbundenen Varianten des situativen Instrumentariums sind damit wesentlich vielfältiger als andere Verfahren, wobei zu betonen ist, daß nicht jedes gewünschte situationsbezogene, sozial-kommunikative Szenario in der Realität tatsachengetreu simuliert werden kann.

Die situativen Verfahren bauen auf den Instrumenten Beobachtung und Befragung der Primärforschung auf und sind in unterschiedlicher Weise denkbar. Neben Einzelverfahren, die eigenständig anwendbar sind, ist das wohl umfassendste Verfahren der situationsbezogenen Eignungsdiagnostik das Assessment Center-Verfahren (AC-Verfahren). Inwieweit dieses, in hohem Maße komplexe Instrument als ganzes im vorliegenden Fall tatsächlich Anwendung finden kann, wird noch zu überprüfen sein. Einzelübungen eines AC-Verfahrens dagegen sind aufgrund reduzierter Komplexität und geringerer Aufwendungen einfacher und ggf. auch flexibler durchführbar.

In den folgenden Ausführungen werden nun ausgewählte, d.h. für den vorliegenden Kontext relevante situative Einzelübungen auf ihre Eignung für die Ermittlung und Prognose der Einzelkomponenten der kognitiven und aktionalen Qualifikationen überprüft und abschließend das AC-Verfahren als weitere Alternative diskutiert, welches aufgrund der umfassenden Konzipierung weitere Vorteile für die Weiterbildungsbedarfsanalyse beinhaltet.

a) Vorträge/Diskussionen

Betrachtet man die Gesamtheit an Personalentwicklungsmaßnahmen, die Großunternehmen in Deutschland, auch speziell diejenigen der Dienstleistungsbranche, ihren Führungskräften zur Weiterbildung offerieren, so stellen Vorträge und Präsentationen im Rahmen der Selbstdarstellungstechniken einen nicht unbeträchtlichen Anteil dar.¹⁹² Gerade für Führungskräfte im Vertrieb und der Kundenbetreuung sind, wie in den vorausgegangenen Ausführungen umfassend dargestellt worden ist, Präsentationsübungen von großer Relevanz, da ein Großteil der von ihnen zu erfüllenden Tätigkeiten der Selbstdarstellung nach innen und außen dient.¹⁹³ Insbesondere ausgeprägte aktionale, aber auch kognitive Qualifikationen repräsentieren die Grundlage für eine wirksame Selbstdarstellung.

¹⁹⁰ Vgl. Hungenberg (1990), S. 166 und Jeserich (1982), S. 365-366.

¹⁹¹ Vgl. Neuberger (1979), S. 134.

¹⁹² Vgl. Eggers/Oetting (1995), S. 586.

¹⁹³ Vgl. Holzheu (1993), S. 90-92; Schulz (1987), S. 232-233; Troll (1972), S. 288-292.

Präsentationsübungen stellen aber auch besonders im Rahmen der Weiterbildungsbedarfsanalyse eine effektive Möglichkeit dar, die mündliche Kommunikationsfähigkeit (z.B. Verständlichkeit, Berücksichtigung der Bedürfnisse der Zuhörer, Überzeugungskraft) zu beobachten und zu ermitteln.¹⁹⁴ Bei Präsentationsübungen ist bspw. an simulierte Gruppenbesprechungen innerhalb des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich, Meetings, die abteilungsübergreifend stattfinden, oder auch Präsentationen bei wichtigen Schlüsselkunden zu denken. Somit sind aus den unterschiedlichen Schnittstellen, von denen der Leiter der Kundenbetreuung tangiert wird, repräsentative Vorfälle und Situationen zu finden. Dabei sind alle Dimensionen der bereits diskutierten sozial-kommunikativen Qualifikationen (Inhalts-, Beziehungs-, Appell- und Selbstdarstellungsaspekt) in mehr oder weniger gutem Maße beobachtbar. Präsentationen dienen auch der Erfassung psychischer und intellektueller Belastbarkeit, emotionaler Stabilität und Kooperation¹⁹⁵, d.h. inwieweit es dem Leiter der Kundenbetreuung tatsächlich gelingt, auf die Wünsche und Interessen der Zuhörer einzugehen und sich mit seinen kognitiven und aktionalen Qualifikationen daran auszurichten.

Validität

Von besonderem Vorteil sind Präsentationsübungen auch deshalb, weil sie flexibel an den jeweiligen Tätigkeitsbereich der zu beurteilenden Person anpassbar sind und somit eine inhaltliche Nähe zu dem Arbeitsplatz und der Position der Führungskraft gewährleistet ist, auch wenn die Beobachtung nicht deckungsgleich ist mit einer Beobachtung in einer realen Situation.¹⁹⁶ Die Präsentation ist damit stellen- und situationsspezifisch modifizierbar. Nahezu jede einzelne, im Rahmen der vorliegenden Arbeit thematisierte strukturelle und personale Kontextdimension läßt sich als Ansatzpunkt für die Präsentation heranziehen. Dies kann einerseits in der Form geschehen, daß die Präsentation inhaltlich (Koordinations- und Planungsaufgaben) und/oder anhand eines bestimmten Personenkreises (interne oder externe Kommunikationspartner, Untergebene oder Vorgesetzte) eingegrenzt wird. Der Leiter der Kundenbetreuung muß sich damit auf konkrete Kontextfaktoren einstellen, welche ein kognitives und aktionales Verhalten bewirken. Ebenso ist es möglich, bei der Durchführung der Präsentation Einfluß auf die Anzahl und Zusammensetzung der Personen zu nehmen, vor welchen die Präsentation abgehalten wird (welche kognitiven und aktionalen Qualifikationen zeigt der Leiter der Kundenbetreuung bei als schwierig eingestuft Kommunikationspartnern, wie ändern sich die sozial-kommunikativen Qualifikationen bei einer recht großen Anzahl von Personen etc.). Auch zeitliche Bedingungen lassen sich recht gut in eine Präsentation integrieren (z.B. Simulation einer Präsentation unter Zeitdruck).

Positiv anzumerken ist, daß auch zukünftige Anforderungen, soweit konkretisierbar, an die Führungskraft bereits zum Inhalt der Präsentationen genommen werden können.¹⁹⁷ Zum Beispiel ist eine zukünftig größere Führungsspanne über eine höhere Anzahl an Personen zu simulieren, die der Präsentation beiwohnen. Wird es bspw. in Zukunft die Aufgabe des

¹⁹⁴ Vgl. Stehle/Brunöhler (1987), S. 126-137; Stehle (1982), S. 49-66; Neubauer (1980), S. 122-158.

¹⁹⁵ Vgl. Otte (1987), S. 78-98; Kleinevoss/Sonnenberg (1987), S. 15-21.

¹⁹⁶ Vgl. Beutel u.a. (1985), S. 3-21.

¹⁹⁷ Vgl. Beutel u.a. (1985), S. 3-21.

Leiters der Kundenbetreuung sein, vermehrt Kontakte zu Kooperationspartnern zu knüpfen, stellt die Präsentation ein geeignetes Mittel dar, um derartige Situationen vorweg zu nehmen, und um herauszufinden, inwieweit die Führungskraft die hierfür benötigten sozial-kommunikativen Qualifikationen auch besitzt (oder das Potential dazu mitbringt).

Ob und inwieweit Vorträge und Präsentationen eine hohe Validität aufweisen, wird in der Literatur unterschiedlich angegangen. Unbestritten ist, daß die ermittelten sozial-kommunikativen Qualifikationen für den spezifischen Aufgabenbereich relevant sind; eine Orientierung an den stellenbezogenen Anforderungen ist dabei unabdingbar notwendig. Die vorhergegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, daß dies auf unterschiedliche Arten realisierbar ist (Einbeziehung verschiedener Kontextfaktoren). Im allgemeinen wird die Validität als recht hoch eingeschätzt, zumal auch Vorträge und Präsentationen zu den "klassischen" Aufgaben des Leiters der Kundenbetreuung zählen. Allerdings bleibt ein gewisses Restrisiko, welches in der Professionalität der praktischen Umsetzung begründet ist, bestehen, ob Vorträge tatsächlich in der Lage sind, die relevanten sozial-kommunikativen Qualifikationen in Präsentationen zu evozieren und Aussagen zu dem Zusammenhang zwischen den hier definierten Verhaltensweisen und dem Verhalten erfolgreicher Führungskräfte zu liefern.

Ein wesentlicher Einfluß geht von den zu beurteilenden Personen aus. Die Selbstdarstellungsstrategie richtet sich an den Zielen aus, die hinter den Vorträgen und Präsentationen vermutet werden. Da im internen Weiterbildungsbereich davon auszugehen ist, daß die Teilnehmer über den Sinn und Zweck des Verfahrens informiert sind, insbesondere bei Führungskräften ist dies aus Akzeptanzgründen vorauszusetzen, ist es denkbar, daß sich die Selbstdarstellungsstrategie der Führungskräfte an den Zielen bzw. Vermutungen über die Ziele ausrichtet (Hypothesen der Teilnehmer über die Zielsetzungen¹⁹⁸). Daraus läßt sich der Schluß ziehen, daß die Ermittlung des tatsächlichen sozial-kommunikativen Verhaltens in u.U. hohem Maße von Mutmaßungen der Beurteilten über die "angeblich" gewünschten Qualifikationen tangiert und verzerrt wird.¹⁹⁹ Darin ist die Gefahr zu sehen, daß sich die Beurteilten dem offensichtlich Gewünschten anpassen, sich verstellen und somit nicht das üblicherweise praktizierte sozial-kommunikative Verhalten ermittelt werden kann. Dies dürfte insbesondere bei Führungskräften relevant sein, da das Risiko, sich bloßzustellen, umgangen werden soll. Die Validität der Instrumente Vorträge/Präsentationen wird dadurch negativ beeinflusst.

Für eine Validitätsüberprüfung ist die Unterscheidung in einzelne Qualifikationskomponenten wichtig. So ist explizit nach inhaltsbezogenen Qualitätsmerkmalen der Präsentationen und beziehungsrelevanten Verhaltensweisen des Leiters der Kundenbetreuung zu differenzieren.²⁰⁰ Der Kommunikationsinhalt²⁰¹, die Verständlichkeit des Vortragstextes²⁰², die Argumentationstechniken²⁰³ etc. stellen wesentliche Einflußfaktoren auf die Ermittlung der sozial-kommunikativen Qualifikationen dar (inhaltsbezogene aktionale Qualifikationen).

¹⁹⁸ Vgl. Bungard (1987), S. 99-125.

¹⁹⁹ Vgl. Eggers/Oetting (1995), S. 588.

²⁰⁰ Vgl. Eggers/Oetting (1995), S. 588.

²⁰¹ Vgl. Frey (1979), S. 31-45.

²⁰² Vgl. vertiefend Greif (1976).

²⁰³ Vgl. Gassner (1980), S. 349-362 sowie überblickshaft Alteneder (1977).

Auch persönliche, charakterliche Merkmale der Führungskraft, z.B. Überzeugungskraft, Beliebtheit, sind von großer Bedeutung für die Wirkung der Kommunikation und für die Bewertung sozial-kommunikativer Qualifikationen oder Verhaltensweisen (beziehungsrelevante aktionale Qualifikationen).²⁰⁴ Bedeutsam ist ebenso der Einsatz weiterer kommunikativer Techniken bei einem Vortrag (z.B. Visualisierungstechniken).²⁰⁵ Je nach Gelingen oder Mißlingen wird dies u.U. die Bewertung beeinflussen. Für die Beurteilungsmethodik der Vorträge und Präsentationen ist eine möglichst genaue Trennung aufgrund der Zuordnungsproblematik wichtig, die insbesondere wegen der oftmals nicht zu gewährleistenden Überschneidungsfreiheit²⁰⁶ schwer zu realisieren ist.²⁰⁷

Auswirkungen auf die Validität können auch von spezifischen Filtereffekten ausgehen.²⁰⁸ So ist anzunehmen, daß es recht problematisch ist, von einer unmittelbar beobachteten sozial-kommunikativen Verhaltensweise auf weitere Qualifikationen zu schließen, welche sich häufig der direkten Beobachtbarkeit entziehen. Dies trifft insbesondere auf die recht gut und unmittelbar zu beobachtenden aktionalen Qualifikationen zu. Dagegen ist es um einiges schwieriger, kognitive Qualifikationen zu ermitteln. Kognitive Qualifikationen lassen sich meist nur über die Bezugnahme auf aktionale Qualifikationen erschließen. Dabei ist zu unterstellen, daß eine gewisse Verzerrung nicht auszuschließen ist. Je nachdem wie überzeugend (d.h. inhaltlich präzise und orientiert an den Adressaten der Präsentation) der Leiter der Kundenbetreuung bei der Präsentation auftritt, desto leichter wird der Schluß möglich sein, daß die aktionalen Verhaltensweisen nur deshalb so überzeugend umgesetzt werden konnten, weil der Leiter der Kundenbetreuung auch ausgeprägte kognitive Qualifikationen besitzt, ohne die ein angemessenes und effektives Reagieren nicht möglich gewesen wäre.

Im wesentlichen scheint die Validität bereits durch die "Vorarbeit", d.h. durch die konkrete Ermittlung und eindeutige Formulierung der Anforderungen geprägt zu sein. Außerdem spielt die "Geübtheit" und Professionalität des Beobachtungspersonals eine große Rolle, um o.g. Problemfeldern effektiver zu begegnen, die in einem mehr oder weniger starken Ausmaß auftreten können.

Objektivität

Die Frage nach der Objektivität ist erneut in engem Zusammenhang mit der Beobachtungsproblematik und mit den zur Beobachtung herangezogenen Personen zu betrachten. Auf eine explizite Erörterung der grundsätzlich in Frage kommenden Beurteilungspersonen soll an dieser Stelle verzichtet werden.²⁰⁹ Vorteilhaft im Sinne der Objektivität ist, daß üblicherweise mehrere Personen an der Beurteilung beteiligt sind; das Risiko subjektiver Fehlurteile, die durch die Ermessensspielräume bei der Interpretation sozial-kommunikativer Qualifikationen begründet sind, wird dadurch erheblich reduziert.

²⁰⁴ Vgl. Frey (1979), S. 31-45 und vertiefend Stroebe (1980).

²⁰⁵ Vgl. Stroebe (1977).

²⁰⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in den Abschnitten B.IV.2, B.IV.3 und E.II.3.

²⁰⁷ Vgl. Eggert/Oetting (1995), S. 589.

²⁰⁸ Vgl. Neubauer (1980), S. 122-158.

²⁰⁹ Für eine detaillierte Darstellung vgl. die Ausführungen in Gliederungspunkt F.II.4 zu potentiellen Beobachtern.

Als problematisch jedoch kann sich erweisen, daß die Beobachter eventuell das Beobachtungsergebnis erzielen, welches von ihnen implizit erwartet wird, d.h. es existiert im Unternehmen ein Stereotyp hinsichtlich des Führungsverhaltens²¹⁰ und auch hinsichtlich sozial-kommunikativer Qualifikationen, welches die Ermittlung der tatsächlichen sozial-kommunikativen Qualifikationen des Leiters der Kundenbetreuung in erheblichen Maße determiniert. So ist es bspw. möglich, daß nicht alle Einzelkomponenten der sozial-kommunikativen Qualifikationen erfaßt werden, sondern nur ein Ausschnitt dessen, was im Unternehmen als relevant angesehen wird (z.B. einseitige Betonung des Selbstdarstellungsaspekts der aktionalen Qualifikationen). Sind derartige Stereotypen bewußt oder unbewußt im Unternehmen zu finden, stellt sich unwillkürlich die Frage, welche Bedeutung dem festgelegten Anforderungsprofil tatsächlich zukommt.

EGGERS/OETTING thematisieren explizit die Schwierigkeit systematischer Attributionsvoreingenommenheiten²¹¹, insbesondere die Problematik des falschen Konsensuseffekts²¹²: Beobachter bewerten ihr eigenes sozial-kommunikatives Verhalten als Standard und beurteilen das Verhalten anderer Personen anhand dieses Maßstabs. Es würde sich daher in besonderem Maße anbieten, neben Beobachtern aus dem Unternehmen (d.h. direkter Vorgesetzter, weitere höhere Vorgesetzte etc.) unbedingt auch einen externen Berater als Beobachter hinzuziehen, da derartige Voreingenommenheiten häufig als Verhaltensstereotypen im Unternehmen zu finden sind und ein externer Berater neutraler, im Sinne von unvoreingenommener, sich dem gewünschten sozial-kommunikativen Verhalten, welches zu beobachten ist, nähert.

Zur Reduzierung der Subjektivität ist es unerlässlich, die Beobachter mit den genauen sozial-kommunikativen Anforderungen und Maßstäben, der Struktur und dem Inhalt des zu verwendenden Präsentationsmaterials vertraut zu machen.²¹³ Beobachtungsanleitungen oder sogar ein ausführliches und umfassendes Beobachtungstraining sind sehr bedeutsam, insbesondere auch deshalb, um Interpretationsdifferenzen bezüglich der zu beobachtenden Qualifikationen auszugrenzen. Da den Vorträgen und Präsentationsübungen das vorab erstellte Anforderungsprofil zugrunde liegt, sollte bereits bei der Ermittlung und Formulierung des Anforderungsprofils auf Präzision und Eindeutigkeit der Anforderungsmerkmale geachtet werden²¹⁴, um später auftretende Interpretationsschwierigkeiten weitestgehend zu vermeiden.

Reliabilität

Angaben zur Reliabilität lassen sich nur schwer treffen. Um die Zuverlässigkeit der Messung zu verbessern, ist der Bewertung durch mehrere Beobachter eine große Sorgfalt zuzumessen.

²¹⁰ Vgl. Bungard (1987), S. 99-125; Maukisch (1986), S. 86-91; Neubauer (1980), S. 122-158.

²¹¹ Vgl. Eggers/Oetting (1995), S. 588.

²¹² Vgl. Ross (1977), S. 173-220.

²¹³ Vgl. Reiter (1995), S. 600; Eggers/Oetting (1995), S. 589.

²¹⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen in Gliederungspunkt E.II.

Akzeptanz

Zur Akzeptanz der Präsentationsübungen als einzelnes Verfahren sind kaum Hinweise zu finden; dagegen kommt dem AC-Verfahren, in welches auch Vorträge oder Präsentationen integriert sein können, insgesamt eine recht hohe Akzeptanz zu.²¹⁵ Eine unmittelbare Schlußfolgerung von der Akzeptanz des AC auf die Akzeptanz von Vorträgen/Präsentationen ist allerdings kaum möglich, ohne auf fundierteres Datenmaterial zurückzugreifen. Die Akzeptanz durch die Führungskräfte dürfte in jedem Fall u.a. davon abhängig sein (in Analogie zum AC-Verfahren), inwieweit Zielsetzung, Vorgehensweise und diagnostische Schlußfolgerungen transparent gemacht werden und deutlich erkennbar wird, daß die Beobachter sorgfältig - unter Angabe von Kriterien - ausgewählt wurden. Die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen erfordert, wie bereits dargestellt, eine nicht unerhebliche Sensitivität. Darüber hinaus ist es für die Akzeptanz durch den Leiter der Kundenbetreuung bedeutsam, in welcher Art und Weise Feedback gegeben wird. Feedback zu sozial-kommunikativen Qualifikationen sollte aus Gründen der Personalentwicklung offen erfolgen und nachvollziehbar sein. Außerdem darf gerade bei Führungskräften nicht das Gefühl entstehen, "Verlierer" zu sein. Wird dem Leiter der Kundenbetreuung über das Feedback mitgeteilt, daß seine sozial-kommunikativen Qualifikationen oder einzelne Teildimensionen Schwächen aufweisen, kann dies tiefergehende persönliche Probleme mit sich bringen.

Für die Präsentationsübungen spricht außerdem, daß ein hoher Praxisbezug gewährleistet wird, und daß über die Mehrfachbewertung ein höherer Objektivitätsgrad im Vergleich zu anderen Verfahren möglich ist. Das Gefühl, einem bestimmten Beurteiler "ausgeliefert" zu sein, kann reduziert werden.

Wirtschaftlichkeit

Der Aufwand, der bei der Anwendung von Vorträgen und Präsentationsübungen zu erwarten ist, wird im Vergleich zum umfassenden und sehr aufwendigen AC-Verfahren²¹⁶ geringer ausfallen, wobei in die Kostenkalkulation Aufwendungen für Schulungsmaßnahmen des Beobachtungspersonal, Honorarkosten für externe Berater etc. einfließen.

Der Nutzen der Präsentation ist speziell für die Position des Leiters der Kundenbetreuung als vergleichsweise hoch einzuschätzen, da wie in kaum einem anderen traditionellen Verfahren die sozial-kommunikativen Qualifikationen anhand von simulierten stellenspezifischen und realitätsnahen Situationen beobachtet und ermittelt werden können.

Die Praktikabilität der Präsentationsübungen ist an gewisse, bereits erläuterte Voraussetzungen geknüpft. Da die Präsentationsübungen nicht die Komplexität eines AC-Verfahrens aufweisen, ist das Instrument flexibel, d.h. weniger zeit- und personalintensiv einsetzbar.

Dokumentierbarkeit

Das Kriterium der Dokumentierbarkeit wird nur dann weitgehend erfüllt, wenn die Vorgehensweise standardisiert ist und alle zu beurteilenden Personen nach dem gleichen Maß-

²¹⁵ Vgl. Oetting (1986), S. 241-247; Stehle (1982), S. 49-66.

²¹⁶ Vgl. Jeserich (1995b), S. 727.

stab bewertet werden. Grundlegend hierfür sind die Anforderungsmerkmale, wie sie im Rahmen der Anforderungsanalyse ermittelt werden.

b) Gruppendiskussionen

Gruppendiskussionen erfreuen sich als Methode zur Auswahl von Führungsnachwuchskräften und Führungskräften im Rahmen des Personalbeschaffungsprozesses sowie als Verfahren zur internen Potentialerkennung einer hohen Beliebtheit²¹⁷ und finden recht rege Anwendung in der Praxis. Ebenso wie Vorträge und Präsentationen sind Gruppendiskussionen sowohl als eigenständiges Instrument als auch im Rahmen von AC-Verfahren denkbar. Erneut ist darauf hinzuweisen, daß auch die Gruppendiskussion analog der Präsentationsübung sowohl als Diagnose- als auch als Beurteilungsinstrument eingesetzt werden kann. Die Gruppendiskussion fungiert als Beurteilungsinstrument, wenn eine Simulation einer für den Leiter der Kundenbetreuung (bereits) typischen Diskussionssituation erfolgt (keine Simulation zukünftiger Gegebenheiten).

Validität

Vorteilhaft an Gruppendiskussionen hinsichtlich der vorliegenden Problematik ist zum einen die Tatsache, daß die Ermittlung und Analyse sozial-kommunikativer Qualifikationen eindeutig im Mittelpunkt steht, und zum anderen, daß u.U. modell- und skizzenhaft versucht wird, die berufliche Realität abzubilden.²¹⁸ Dies ist bspw. dadurch möglich, daß abteilungsinterne oder auch -übergreifende Besprechungen mit aktuellen Themen simuliert werden, die Diskussionscharakter haben. Ebenso ist denkbar, daß externe Gespräche in einer größeren Runde (z.B. Diskussionen mit Kunden in einem größeren Gremium) abgebildet werden. Damit wird das Ziel angestrebt, den stellenspezifischen Kontext des Leiters der Kundenbetreuung in einigen, die Gruppendiskussion determinierenden Grundzügen wiederzugeben. Es leuchtet ein, daß es nahezu unmöglich ist, alle vorab dargestellten Kontextvariablen in eine spezifische Situation einzufangen, die zum Ausgangspunkt der Gruppendiskussion gemacht wird. Vielmehr ist eher davon auszugehen, daß bestimmte "Konstellationen" an Kontextfaktoren zusammengefaßt werden, die ein für das Umfeld und den Funktionsbereich der Führungskraft typisches Szenario darstellen (z.B. Diskussion über typische Kundenprobleme und deren Lösungsmöglichkeiten, über mögliches Kooperationspotential mit Partnerunternehmen, über Ausgestaltungsmöglichkeiten einer Mitarbeiterbesprechung).

Aufgrund der repräsentativen Einbeziehung typischer Kontextdeterminanten ist es möglich, die in bestimmten stellenspezifischen Situationen und bei repräsentativen Tätigkeiten gezeigten sozial-kommunikativen Qualifikationen zu ermitteln. Die Teildimensionen der kognitiven als auch speziell der aktionalen Qualifikationen können damit recht gut beobachtet und erfaßt werden.

Der Inhaltsaspekt insbesondere der aktionalen Qualifikationen ist über Wortwahl und Argumentation erfaßbar. Die Auswirkungen der inhaltlichen Gestaltung der Kommunikation

²¹⁷ Zur Bedeutung von Gruppendiskussionen vgl. vertiefend Dreher/Dreher (1982), S. 141-164; Mangold (1973), S. 228-259.

²¹⁸ Vgl. Reiter (1995), S. 596.

lassen sich aufgrund der Reaktionen und Meinungen der anderen Diskussionsteilnehmer, von denen auch einige als Beurteiler fungieren können, feststellen (Ist die Argumentation treffend? überzeugt die Führungskraft die anderen Teilnehmer durch ihre Einfachheit und Präzision der Darstellung? etc.). An dieser Stelle sei jedoch auch darauf verwiesen, daß die unterschiedlichen, individuellen Fähigkeiten der Beteiligten Berücksichtigung finden müssen sowie deren Bereitschaft, sich einer anderen Meinung anzuschließen. Gerade wenn an Gruppendiskussionen Personen mit unterschiedlichen intellektuellen Fähigkeiten und mit verschiedenen Einstellungen beteiligt sind, ist ermittelbar, inwieweit es der Leiter der Kundenbetreuung versteht, sich durch seine inhaltlichen aktionalen Qualifikationen, d.h. Wortwahl, Aufzeigen inhaltlicher Zusammenhänge etc., auf unterschiedliche Personengruppen einzustellen. Durch die spezifischen Reaktionen und Verständnisfragen der Teilnehmer (Was konkret wurde nicht verstanden? Lag es an der Art der Darstellung? Waren die Argumente zu oberflächlich?) ist erkennbar, ob es dem Leiter der Kundenbetreuung auf Anhieb gelingt, inhaltlich effektiv zu kommunizieren oder erst aufgrund eines gezielten Nachfragens der Teilnehmer.

Desweiteren ist ebenso zu erkennen, ob der Leiter der Kundenbetreuung in der Lage ist, sich persönlich und sozial auf die sonstigen Beteiligten an der Gruppendiskussion einzustellen (beziehungsorientierte aktionale Qualifikationen). Das recht zügige Erfassen persönlicher Besonderheiten der jeweiligen Teilnehmer, welches für ein angemessenes und effektives Kommunizieren erforderlich ist, läßt sich anhand der Vorgehensweise innerhalb der Diskussion erkennen.

Zudem enthalten Diskussionen häufig auch eine stark emotionale Komponente. Es ist zu beobachten, wie der Leiter der Kundenbetreuung auf persönliche Angriffe reagiert, ob er es auch versteht, Selbstkritik zu ertragen oder ob ihm persönliche Ziele bedeutsamer sind als das ggf. angestrebte Gruppenziel. Gerade anhand der Art und Weise, wie die Führungskraft argumentiert, läßt sich auch schließen, inwieweit sie bestrebt ist, zu dominieren, oder ob es für sie relevant ist, eine Gruppenlösung zu erarbeiten. Es wird in Gruppendiskussionen auch bedingt, d.h. über den Rückschluß von aktionalen kommunikativen auf die kognitiven Qualifikationen möglich sein, Hinweise auf die Ausprägung kognitiver Qualifikationen zu erhalten.

Gruppendiskussionen dienen auch ein Stück weit der Selbstdarstellung. Aus der Art und Weise der Argumentation wird ersichtlich, ob die Führungskraft nur bestrebt ist, ihre Argumente gelten zu lassen und als Meinungsführer fungieren will, oder ob die Selbstdarstellung vorrangig dem Zweck der Überzeugung anderer dient.

Grundsätzlich stehen viele Varianten der Gruppendiskussion als Diagnoseinstrument für den Weiterbildungsbedarf zur Verfügung: u.a. mit oder ohne Rollenverteilung, Diskussionsleitung oder Moderator, Lösungszwang, Zeitvorgaben, Visualisierungshilfen.²¹⁹

Von einiger Bedeutung für die zu ermittelnden sozial-kommunikativen Qualifikationen ist die Diskussion mit Rollenverteilung, da speziell anhand dieser Diskussionsform beobachtet werden kann, ob es der Führungskraft gelingt, Empathie zu zeigen und das Verständnis und Einfühlungsvermögen für andere beteiligte Personen/Personengruppen aufzubringen.

²¹⁹ Vgl. Mangold (1973), S. 228-235; Reiter (1995), S. 597.

Schlüsse lassen sich hiernach auf die beziehungsorientierten kognitiven und aktionalen Qualifikationen ableiten. Es bietet sich an, Rollen für die Gruppendiskussion herauszugreifen, die typisch für den Arbeitsbereich der Führungskraft sind und relevante Interaktionspartner umfassen.²²⁰ Da allerdings anzuzweifeln ist, inwieweit Schlüsse auf die wirkliche Tätigkeit und das dort gezeigte Verhalten zulässig sind, ist die Relevanz der spezifischen Rollen für den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich im Detail zu überprüfen und sind die gezeigten sozial-kommunikativen Verhaltensweisen mit anderen Verhaltenseindrücken zu vergleichen, um zu starke Abweichungen (der Leiter der Kundenbetreuung hat eine bestimmte Rolle angemessen "gespielt", sein üblicherweise gezeigtes Verhalten ist allerdings ein anderes) zu erkennen und zu vermeiden.

Ebenso bedeutsam sind Diskussionen, die unter Zeitvorgaben stattfinden. Auf diese Weise lassen sich konkrete situative Kontextdeterminanten simulieren (z.B. Zeitdruck), die für den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich charakteristisch sind. Auch Videoaufzeichnungen können einen gewissen "Druck" auf die Teilnehmer auslösen. Zu beobachten ist, wie sich die kognitiven und aktionalen Qualifikationen unter Zeitrestriktionen verändern und der Leiter der Kundenbetreuung ggf. weniger auf seine Kommunikationspartner eingeht sowie ein wesentlich schwächeres kooperatives Verhalten zeigt. Auf diese Weise ist es möglich, die bislang unter "normalen" Bedingungen gezeigten Verhaltensweisen zu relativieren, um zu einem Gesamtergebnis der Bewertung zu kommen.

Gruppendiskussionen, in denen dem Leiter der Kundenbetreuung die Moderatorenfunktion bzw. die Diskussionsleitung zugewiesen wird, dienen insbesondere der Beobachtung und Erfassung der beziehungs- und darstellungsorientierten aktionalen Qualifikationen. Es ist von großer Relevanz, inwieweit die Führungskraft in der Lage ist, Konflikte zwischen den beteiligten Diskussionspartnern zu erkennen und diese produktiv zu steuern, um eine Gesamtlösung für die Gruppe zu erreichen.

Die Verwendung von Visualisierungstechniken ist primär als ein Mittel der Selbstdarstellung einzuschätzen; jedoch ist es über Visualisierungshilfen ebenso möglich, wie bereits dargelegt wurde, den inhaltlichen Aspekt der Kommunikation noch stärker zu präzisieren. Visualisierungstechniken dienen der Veranschaulichung und Verdeutlichung und lassen damit Schlüsse bezüglich der Kommunikationsfähigkeit des Leiters der Kundenbetreuung zu, da es gerade im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich auf den gezielten Einsatz von Präsentationstechniken jeglicher Art verstärkt ankommt, um mündlich erörterte Informationen "erlebbarer" für den Kunden oder auch allgemein den Kommunikationspartner zu machen. Kommunikationspartner werden auf diese Art und Weise intensiver integriert.

Kritische Betrachtungen zu der Verwendung von Gruppendiskussionen speziell im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich liegen bislang nicht vor, jedoch wird in allgemeinen Ausführungen betont, daß Gruppendiskussionen insbesondere zur Ermittlung folgender Beurteilungsmerkmale herangezogen werden²²¹: Kooperation, sprachlicher Ausdruck, Stabilität (emotionale Kontrolle), Durchsetzung etc.²²² Da sich die zu ermittelnden sozial-

²²⁰ Vgl. hierzu die in Gliederungspunkt B.III.2.c) erörterten Interaktionspartner.

²²¹ Die nachfolgende Auflistung möglicher Merkmale beschränkt sich auf die in dieser Arbeit thematisierten Qualifikationen im weitesten Sinne.

²²² Vgl. Reiter (1995), S. 598.

kommunikativen Qualifikationen in Einzelkomponenten gliedern lassen, die mit den vorab genannten Merkmalen durchaus korrespondieren, ist die oben angeführte Aussage auch bedingt auf die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich möglich.

Validität

Zur Validität von Gruppendiskussionen sind keine endgültigen Aussagen zu treffen. Zutreffend wird bestätigt, daß es der Gruppendiskussion in außerordentlich hohem Maße gelingt, wesentliche Aspekte eines typischen, auch sozial-kommunikativen Managerverhaltens zu simulieren. Es bleibt allerdings der konkreten Vorbereitung der Gruppendiskussion und Umsetzung überlassen, in welchem Maße es tatsächlich möglich ist, spezifische Kontextfaktoren des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs ausreichend in Gruppendiskussionen aufzunehmen. Soweit ausschließlich Situationen simuliert werden, die für den Manager generell typisch sind und auch in nicht unbeträchtlichen Maße für den Leiter der Kundenbetreuung relevant sind, ist mit Ungenauigkeiten zu rechnen, die aus einem mangelnden Kontextbezug resultieren können. Der bisherigen Argumentation folgend ist bei einem erhöhtem Kontextbezug auch mit einer Steigerung der Validität zu rechnen.

Objektivität

Da auch bei Gruppendiskussionen mehrere Beobachter mit der Beurteilung betraut werden, ist die Objektivität der Gruppendiskussionen im Vergleich zu anderen traditionellen Verfahren als recht hoch einzuschätzen. Gefördert wird dies zudem durch Standardisierungen des Themenkatalogs, der Teilnehmerzahl, der Dauer der Gespräche, Anzahl der Beobachter, Abstimmungsprozeß der Beurteiler etc. Außerdem müssen die Beobachter über die zu verwendenden Maßstäbe informiert sein und diese auch anwenden können. Erfahrungen belegen, daß detailgerichtete Beobachtungen zwar schwierig objektivierbar sind (d.h. daß bei Einzelmerkmalen voneinander abweichende Urteile denkbar sind), daß aber dennoch eine Übereinstimmung im Gesamturteil zu finden ist.²²³ Die Objektivität des Instruments Gruppendiskussion ist ebenso abhängig von der Formulierung der Anforderungen, die dem Verfahren zugrunde gelegt werden. Es ist daher von großer Relevanz, daß sich die Beobachter bereits vorab mit den Anforderungsmerkmalen auseinandersetzen, ggf. Unstimmigkeiten, unterschiedliche Interpretationsansätze etc. offenlegen und zu einem einheitlichen Maßstab kommen.

Reliabilität

Konkrete Einschätzungen der Reliabilität sind bislang nicht zu finden, jedoch Hinweise auf eine Erhöhung der Reliabilität. Um zu gewährleisten, daß die ermittelten Daten bezüglich der benötigten sozial-kommunikativen Qualifikationen nicht zufällig zustande gekommen und für den Leiter der Kundenbetreuung als eher untypisch zu bezeichnen sind, wird ange-

²²³ Vgl. Reiter (1995), S. 600.

raten, die Gruppendiskussion mit einer veränderten Teilnehmerzusammensetzung und Teilnehmer-Beobachtung-Zuordnung ggf. am darauffolgenden Tag zu wiederholen.²²⁴

Ein weiterer Einflußfaktor auf die Reliabilität und Validität wird darin gesehen, ob es sich bei den Beobachtern um professionelle Beobachter oder Laienbeobachter handelt. Die Zuverlässigkeit der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen kann durch weniger professionelle Beobachter eingeschränkt werden, da das Wissen um Beobachtungs- und Auswertungsmodalitäten, die Verwendung bestimmter Maßstäbe etc. nicht in dem Ausmaß vorhanden ist, wie dies bei professionellen Beobachtern im Normalfall zu erwarten ist.

Akzeptanz

Die **Akzeptanz** der Gruppendiskussion wird im allgemeinen als recht hoch eingeschätzt, da anhand von Gruppendiskussionen eine wesentlich fundiertere Aussage über spezielle Aspekte der Führungskompetenz getroffen werden kann, als dies durch Einzelgespräche und andere Beurteilungsinstrumente geleistet wird.²²⁵ Diese Einschätzung ist aufgrund der bislang erörterten Bewertungskriterien auch bedingt auf die Ermittlung der sozial-kommunikativen Qualifikationskomponenten übertragbar.

Zusätzlich kann zur Förderung der Akzeptanz der diagnostische Prozeß und seine Auswirkungen auf die Beteiligten transparent dargestellt werden. Die Vorgehensweise, die Beobachtungen, anzulegende Maßstäbe, das Anforderungsprofil sind zu erläutern, um Unklarheiten und Irritationen zu vermeiden und dem Bedürfnis der Führungskräfte nach Aufklärung und Information Rechnung zu tragen.²²⁶ Gerade bei Führungskräften wird im Unterschied zu anderen Mitarbeitergruppen das Interesse an Information im Rahmen der eigenen Weiterbildung und Karriereplanung verständlicherweise sehr hoch sein. Mangelnde Aufklärung kann zu Mißmut und großer Skepsis führen, was insbesondere bei der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen zutrifft.

Ein Einflußfaktor auf die Akzeptanz der Gruppendiskussion ist auch darin zu sehen, ob sich die Zahl der Beobachter aus Laienbeobachtern oder professionellen Beobachtern zusammensetzt. Gerade die Ermittlung und Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen stellt, wie bereits mehrfach erläutert worden ist, ein "sensibles" Thema und problematisches Unterfangen dar. Die Akzeptanz und das Vertrauen, welches professionellen Beobachtern entgegengebracht wird, wird aufgrund des professionellen und zugleich auch neutralen Status als höher angesehen, als dies bei Laienbeobachtern zu erwarten sein wird, insbesondere wenn sie ebenso im Unternehmen beschäftigt sind und daher bekannt sind.

Wirtschaftlichkeit

Die Gruppendiskussion wird als ökonomisches Instrument der Eignungsdiagnostik gesehen²²⁷, welches zwar speziell für die Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen z.T.

²²⁴ Vgl. Jones (1981), S. 79-86; Gatewood/Thornton/Hennessey (1990), S. 331-342; Reiter (1995), S. 601.

²²⁵ Vgl. Reiter (1995), S. 602.

²²⁶ Zur Information von Führungskräften vgl. Zander/Halberstadt (1995), S. 58 und 86-88. Vgl. ebenso Macharzina (1990), S. 73 und 81-86.

²²⁷ Vgl. Reiter (1995), S. 602.

aufwendiger Vorbereitungen bedarf (u.a. Auswahl der Themen, Bestimmung der Anforderungsprofile, Schulung der Beobachter) und auch vom Auswertungsaufwand als nicht gering einzuschätzen ist. Dennoch weist die Gruppendiskussion einen vergleichsweise höheren Nutzen als traditionelle Verfahren bei der Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen auf.

In einem engen Zusammenhang mit den Vorbereitungs- und Auswertungsaktivitäten der Gruppendiskussionen ist die Frage nach der Praktikabilität zu stellen. Eine wesentliche Voraussetzung für die Praktizierung von Gruppendiskussionen ist die gleichzeitige Verfügbarkeit mehrerer Personen²²⁸, die die Teilnehmer der Gruppendiskussion darstellen. Für die Ermittlung des individuellen Weiterbildungsbedarfs ist es fraglich, ob zum gleichen Zeitpunkt bei anderen Führungskräften ebenso der Weiterbildungsbedarf im Bereich der sozial-kommunikativen Qualifikationen ermittelt wird. Selbst wenn dies zutrifft, ist nach wie vor die bereits angesprochene Problematik relevant, d.h. ob die betreffenden Führungskräfte aus einem vergleichbaren Funktionsbereich stammen, um die Form und Ausgestaltung der Gruppendiskussion adäquat an den Untersuchungsgegenstand anzupassen.

Die Durchführung von Gruppendiskussionen ist desweiteren an die Konzipierung eines Beobachtungsbogens geknüpft, mit welchem vorgegebene Verhaltensdimensionen (analog des Anforderungsprofils) festgehalten und auf Skalen eingestuft werden. Da es Beobachtern in der Regel schwer fällt, mehr als sieben Merkmale in ihren jeweiligen Ausprägungen differenziert wahrzunehmen²²⁹, ist die Anzahl der Merkmale beschränkt. Bei der Konzipierung des Beobachtungsbogens sollte daher speziell darauf geachtet werden, daß die Beobachter nicht überfordert werden. Auf eine eindeutige, unmißverständliche Darstellung, wie mehrfach thematisiert, ist ebenfalls großer Wert zu legen.

Dokumentierbarkeit

Eine Dokumentierbarkeit ist primär erwünscht, um auch eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Diese wird zum einen nur bei Positionen, die sich ähneln oder die identisch sind, möglich sein. Zum anderen sind zur Bewertung der Führungskräfte gleiche Maßstäbe anzulegen. Aufgrund des weitestgehend standardisierten Ablaufs der Gruppendiskussionen kann dies gewährleistet werden.

Da die Gruppendiskussionen in der Lage sind, die für den hier zu untersuchenden Funktionsbereich benötigten sozial-kommunikativen Qualifikationen zu evozieren, auch anhand des stellenspezifischen Kontexts, besitzt das Verfahren eine durchaus positive Kosten-Nutzen-Relation, wenn man die Beurteilung der Eignungskriterien insgesamt berücksichtigt.

c) Fallstudien

Fallstudien bieten im Vergleich zu den bislang erörterten eignungsdiagnostischen Verfahren nochmals besser die Möglichkeit, auf reale Problemsituationen Bezug zu nehmen, diese zu beschreiben, zu analysieren und meist in einer Gruppe Problemlösungen zu erarbei-

²²⁸ Vgl. Dreher/Dreher (1982), S. 141-164; Mangold (1973), S. 228-259.

²²⁹ Zu der Skalenproblematik vgl. Hughes (1974), S. 3-43.

ten. Die abschließend getroffene Entscheidung mit entsprechendem Aktionsplan wird dann wiederum gemeinsam diskutiert.²³⁰

Der Einsatz der Fallstudienarbeit im Rahmen der vorliegenden Thematik scheint deshalb besonders gut geeignet zu sein, weil die Bearbeitung von Fallstudien zu den aktiven Ermittlungsmethoden zählt und sozial-kommunikative Verhaltensweisen des Leiters der Kundenbetreuung evozier- und direkt beobachtbar sind.

Von besonderem Vorteil ist die nochmals ausgeprägtere Situationsbezogenheit, aufgrund derer es möglich ist, typische interne Fälle (z.B. Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation) und auch externe Situationen (u.a. Beschwerdeführung, Beratungsgespräche beim Kunden) zu simulieren.

Im vorliegenden Fall bietet es sich desweiteren an, Fallstudienarbeit durchzuführen, da gerade in Gruppenarbeit und Teams die einzelnen sozial-kommunikativen Qualifikationskomponenten am besten erfaßt werden können. Auf eine detailliertere Darstellung der im einzelnen zu ermittelnden sozial-kommunikativen Qualifikationen soll an dieser Stelle verzichtet werden, da starke Überschneidungen zu der Ermittlung der Sozialqualifikationen durch Gruppendiskussionen zu finden sind.²³¹ Die Erörterung von Fallstudien im Rahmen der Qualifikationsanalyse beschränkt sich daher ausschließlich auf die zusätzlichen Vorteile und Verbesserungen, die Fallstudien zuzurechnen sind.

Validität, Objektivität und Reliabilität

Für eine Bewertung der Validität, Objektivität und Reliabilität ist neben den bereits bei der Eignungsüberprüfung der Gruppendiskussionen thematisierten Argumenten darauf hinzuweisen, daß eine fundierte eignungsdiagnostische Aussage (im Sinne eines Hinweises auf einen konkreten Weiterbildungsbedarf) kaum auf der Grundlage einer einzelnen Fallstudienarbeit möglich ist. In der Praxis werden daher Fallstudien"pakete" zusammengestellt, deren Einzelergebnisse zu einem Gesamturteil integriert werden. Für die Beurteilung einzelner sozial-kommunikativer Qualifikationskomponenten unter Bezugnahme auf die stellen- und positionsspezifischen Gegebenheiten bietet es sich an, kleinere Fallstudien, die sich an den verschiedenen Aufgaben des Leiters der Kundenbetreuung orientieren, und die unterschiedliche Konstellationen an Situationsfaktoren wiedergeben, bearbeiten zu lassen. Auf diese Art und Weise läßt sich die Aussagekraft der o.g. Eignungskriterien maßgeblich steigern. Es wird nicht anhand eines Einzelergebnisses das Urteil darüber getroffen, ob der Leiter der Kundenbetreuung ausgeprägte sozial-kommunikative Qualifikationen besitzt, sondern anhand einer größeren Zahl unterschiedlicher Einzelergebnisse.

Aufgrund des größeren Situationsbezugs ist die Validität der ermittelten Ergebnisse als tendenziell höher einzuschätzen.

²³⁰ Für eine detailliertere Darstellung der Fallstudientechnik vgl. Schmidt (1988), Boos (1992), Perlitz/Vassen (1976).
²³¹ Vgl. hierzu die Ausführungen zu Gruppendiskussionen in Gliederungspunkt F.II.6.b).

Akzeptanz

Die Akzeptanz des Verfahrens wird neben den bereits diskutierten Aspekten insbesondere davon abhängen, inwieweit den einzelnen Führungskräften eine konkrete Rückmeldung zu der Fallstudienbearbeitung zugeht. Erfolgt kein differenziertes Feedback, welches aus den vorab skizzierten Gründen insbesondere bei der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen bedeutsam ist, ist es sehr wohl denkbar, daß dem Informationsbedürfnis der Führungskräfte nicht entsprochen wird und daher die Akzeptanz geringer sein wird.

Wirtschaftlichkeit und Dokumentierbarkeit

Die Wirtschaftlichkeit und Dokumentierbarkeit sind in ähnlicher Weise zu beurteilen wie im Falle der Gruppendiskussionen. Zusätzlich ist bei der Fallstudientechnik zu betonen, daß der Vorbereitungsaufwand durch die gezielte Auswahl von Fallstudien, welche sich speziell auf die zu beurteilenden sozial-kommunikativen Qualifikationen beziehen, zeitintensiver sein wird als die Auswahl von Themen für eine Gruppendiskussion.²³² Fallstudien sind außerdem vom Bearbeitungsumfang her länger zu bemessen als Gruppendiskussionen, so daß einerseits größere Ausfallzeiten für den Leiter der Kundenbetreuung einzukalkulieren sind. Andererseits sind auch längere Beobachtungszeiten für die Beurteiler zu berücksichtigen, so daß selbst für recht kleine Fallstudien mit einem nicht geringen Zeitaufwand zu rechnen ist. Der Ablauf/die Vorgehensweise einer Fallstudie erstreckt sich über eine Vielzahl von Einzelschritten, die zwar für den Nutzen vorteilhaft sind²³³, jedoch nicht unbeträchtliche Kosten bewirken.

Aufgrund der möglichen Integration des Stellenkontexts repräsentieren Fallstudien recht gute Ergänzungsmöglichkeiten für die Analyse und Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen, da insbesondere der Situationsangemessenheit der kommunikativen Kompetenz eine besondere Bedeutung zukommt.

d) Assessment-Center-Verfahren

Assessment-Center-Verfahren (AC) besitzen eine lange Tradition im Bereich der Eignungsdiagnostik und werden sowohl bei firmeninternen Mitarbeitern eingesetzt, um gezielte Personalentwicklungsempfehlungen zu geben, als auch für die Auswahl externer Bewerber.²³⁴ AC-Verfahren konzentrieren sich primär auf die Beurteilung von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften.²³⁵

Da beim Einsatz eines AC die Betonung auf den persönlich-sozialen Qualifikationen liegt und die fachlichen Fähigkeiten oftmals völlig ausgeklammert sind (Verhaltensorientierung des AC)²³⁶, scheint das AC in besonderem Maße für die Analyse des sozial-kommunikativen Qualifikationsprofils bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich geeignet zu sein.

²³² Dabei ist insbesondere der Lese-, Auswertungs- oder ggf. der Konzipieraufwand zu berücksichtigen.

²³³ Auf diese Weise sind unterschiedliche Facetten sozial-kommunikativer Qualifikationen eingehender beobachtbar.

²³⁴ Vgl. Schuler/Prochaska (1992), S. 175; Jeserich (1995b), S. 719.

²³⁵ Eine Erweiterung des Einsatzes eines AC auf Personengruppen, bei denen eine spezielle Bedeutung den Verhaltensmerkmalen zukommt (z.B. Außendienstmitarbeiter), ist denkbar.

²³⁶ Vgl. Drumm (1989), S. 57; Jeserich (1995b), S. 719.

Im Rahmen der prinzipiellen Eignungsüberprüfung des AC wird auf eine detaillierte Charakterisierung des Instruments verzichtet.²³⁷ Die Autorin beschränkt sich auf die für die Ermittlung und Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen relevanten Aspekte des AC.

Charakteristisch für das AC ist die Bewertung von Führungskräften anhand eines zugrunde liegenden Anforderungsprofils mit vorrangig sozialen und persönlichen Beurteilungsmerkmalen. Auf den vorliegenden Fall bezogen, hat ein Anforderungsprofil mit den o.g. sozial-kommunikativen Anforderungen vorhanden zu sein. Dabei muß es sich um eine systematische Auflistung von Merkmalen handeln, die für die konkrete Position des Leiters der Kundenbetreuung typisch sind und die mittels Verhaltensweisen beschrieben werden. Auf diese Weise findet bereits eine Operationalisierung der Anforderungen statt; Wahrnehmungsverzerrungen werden reduziert und die Beobachter erhalten eine einheitliche Bewertungsgrundlage.²³⁸ Es ist nochmals explizit zu betonen, daß Anforderungsprofile grundsätzlich keine einheitlichen Dimensionen (Anforderungsarten) besitzen, sondern daß diese vom Funktionsbereich und der Position der Führungskraft abhängig sind. Dies stellt einen wichtigen Vorteil für die zielgerechte Ermittlung des Qualifikationsprofils des Leiters der Kundenbetreuung dar, da gewährleistet wird, daß diejenigen sozial-kommunikativen Anforderungen zugrunde gelegt werden, die repräsentativ für den Funktionsbereich und die Position der Führungskraft sind (stellenspezifische Eingrenzung und Konkretisierung).²³⁹

In Anlehnung an das Anforderungsprofil werden Übungen zusammengestellt, die in besonderem Maße dazu in der Lage sind, die für die Position und den Funktionsbereich relevanten sozial-kommunikativen Qualifikationen zu ermitteln.²⁴⁰ Hierunter lassen sich speziell die bereits eingehend diskutierten Gruppendiskussionen, Einzelinterviews, Fallstudien, Präsentationen etc. subsumieren (Methodenvielfalt des AC).²⁴¹ Bei der Eignungsüberprüfung des AC soll weniger die Analyse der Einzelübungen dominieren (dies ist bereits in den Abschnitten F.II.6.a) bis c) erfolgt), sondern vielmehr die Untersuchung von Synergien, die sich aufgrund der kombinatorischen Anwendung der Einzelübungen ergeben.

Validität und Objektivität

Herauszustellen ist, daß ein AC insgesamt wesentlich länger andauert (durchschnittlich einen halben Tag bis ca. dreieinhalb Tage)²⁴² als die üblicherweise angewandten Verfahren. Dies ist primär darin begründet, daß in sehr sorgfältiger Weise Gutachten im Anschluß an die Beobachtungen erstellt werden und ein umfangreiches Feedback an die Führungskräfte vorgesehen ist (persönliche Gespräche und Beratungen).²⁴³ Auf diese Art und Weise

²³⁷ Für eine ausführliche Darstellung des AC vgl. u.a. Drake/Reddemann (1987), S. 99-125; Gloor (1993); Lattmann (1989); Ogenorth (1982), S. 67-81; Stehle (1982), S. 49-66.

²³⁸ Vgl. Jeserich (1995b), S. 720.

²³⁹ Vgl. hierzu generell Kapitel E und im speziellen Abschnitt E.IV.

²⁴⁰ In einem AC agiert die Führungskraft in überaus komplexen Situationen und vernetzten Systemen. Zudem ist das Verfahren an die jeweilige Unternehmenssituation und auch zukünftige Tatbestände anpassbar. Vgl. Berthel/Langosch (1989), S. 319.

²⁴¹ Für eine Eignungsüberprüfung der jeweiligen Einzelübungen vgl. die Ausführungen in den Gliederungspunkten F.II.6.a) bis c) zu den angesprochenen Verfahren und die jeweils getroffenen Zuordnungen einzelner Komponenten des AC zu den verschiedenen Dimensionen sozial-kommunikativer Qualifikationen.

²⁴² Vgl. Jeserich (1982), S. 365.

²⁴³ Vgl. Schuler/Prochaska (1992), S. 177.

können intensivere Beobachtungen (längere Dauer, größere Abwechslung bzgl. des Verhaltens in unterschiedlichen Situationen) angestellt werden, und es wird nochmals besser, insbesondere aufgrund der direkten Vergleichsmöglichkeiten, erkennbar, wie das sozial-kommunikative Verhalten bei verschiedenen Situationskonstellationen variiert. Dies führt einerseits zu einer Erhöhung der Objektivität, andererseits sind auch direkte positive Auswirkungen auf die Validität und die Akzeptanz des Beurteilungsverfahrens zu finden, welche noch genauer erörtert werden.

Als positiv ist desweiteren hervorzuheben, daß mehrere Beobachter, im Regelfall höher-rangige Führungskräfte oder auch externe Berater, zur Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen herangezogen werden (Mehrfachbeurteilung des AC), wodurch die Abhängigkeit von einer Person (Verzerrungen bei der Beobachtung und Interpretation der sozial-kommunikativen Qualifikationen etc.) deutlich relativiert wird. In diesem Zusammenhang wird allerdings an vielen Stellen die ausreichende Schulung der Beobachter hinsichtlich der Besonderheiten des AC betont.²⁴⁴

Durch den Einsatz mehrerer voneinander unabhängiger Beobachter ist es recht gut möglich, Subjektivität weitestgehend zu reduzieren und damit der Forderung nach Objektivität, welche insbesondere bei der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen ein ernstzunehmendes Problem darstellt, Rechnung zu tragen. Anfällig für Verzerrungen sind speziell die inhaltsbezogenen und beziehungsorientierten kognitiven Qualifikationen, da diese im Vergleich zu den aktionalen Qualifikationen nochmals problematischer beobachtbar sind und Schlußfolgerungen in größerem Maße notwendig werden. Außerdem hat die bewußte Trennung von Beobachtung und Bewertung (während der Phase der Informationsaufnahme darf keine explizite Bewertung erfolgen) einen positiven Effekt auf die Vermeidung von Subjektivität und von weiteren Beurteilungsfehlern und hilft, den Beurteilungsprozeß stärker zu versachlichen.²⁴⁵ Dies hat, den bisherigen Argumenten folgend, positive Auswirkungen auf die Beurteilung der sozial-kommunikativen Qualifikationskomponenten. Dagegen wird jedoch auch berechtigterweise der Einwand erhoben, daß diese Forderung in der Realität nicht einzuhalten sei und die Beobachter zeitgleich damit beschäftigt seien, zu beobachten und zu bewerten.²⁴⁶

Während z.B. bei dem sogenannten Einzel-Assessment, bei dem nur eine Führungskraft in einem Einzelkontakt von einem Psychologen befragt und beobachtet wird, nicht die tatsächlich gezeigten sozial-kommunikativen Handlungen und Verhaltensweisen ermittelt werden²⁴⁷, sondern nur die Absichten und das subjektive Wollen der beobachteten Führungskraft, ist für das AC kennzeichnend, daß eine Bewertung ausschließlich auf der Basis der tatsächlich beobachteten sozial-kommunikativen Verhaltensweisen erfolgt. Auf diese Weise findet eine Annäherung an das Ziel statt, Spekulationen über Verhaltensabsichten und emotionale Begründungen zu minimieren.²⁴⁸ Wie bereits erörtert worden ist, ist dieses Ziel bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen nur bedingt zu erreichen. Teildimensionen der aktionalen Qualifikationen sind durchaus beobachtbar; die kognitiven Teilkom-

²⁴⁴ Vgl. Kleinmann (1995), S. 689-697.

²⁴⁵ Vgl. Jeserich (1995b), S. 724; Kleinmann (1995), S. 691; Sackett/Wilson (1982), S. 10-17.

²⁴⁶ Vgl. Sackett/Dreher (1982), S. 401-410.

²⁴⁷ Vgl. vertiefend zum Einzel-Assessment den Aufsatz von Schmid (1995), S. 703-716.

²⁴⁸ Vgl. Jeserich (1995b), S. 724.

ponenten unterliegen Schlußfolgerungen. Die permanent stattfindende Rotation von Beobachtern zu Teilnehmern verhindert außerdem, daß sich "Seilschaften" bilden, welche die Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen nur verzerren würden.

Positiv wirkt sich auf die Objektivität die Kombination von Einzelübungen aus, da dadurch besonders positive oder negative sozial-kommunikative Verhaltensweisen über die Dauer der Verfahrensanwendung, wie dies bereits oben erörtert worden ist, relativiert werden können. Es wird auf diese Weise deutlicher erkennbar, ob bestimmte evozierte sozial-kommunikative Verhaltensweisen Einzelfälle sind und damit nicht die typischen Qualifikationen des Leiters der Kundenbetreuung wiedergeben. Auch ist es denkbar, daß Wiederholungen von Übungen explizit vorgesehen sind. Bei den zuvor dargestellten Methoden, die bislang als Einzelübung diskutiert worden ist, stellt sich das Problem der eventuellen Überbewertung gezeigter Verhaltensweisen (kein Ausgleich tagesbedingter Schwächen der Führungskraft). Bei der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen kann das Problem auftauchen, daß die direkt beobachtbaren aktionalen Qualifikationen tendenziell intensiver bewertet werden, weil sie unmittelbar ermittelbar sind; eine Unterbewertung kognitiver Qualifikationen ist die Folge. Diese Schwierigkeit ist durch das vorgegebene Anforderungsprofil recht gut steuerbar. Anhand des Anforderungsprofils ist zu ersehen, welche Anforderungsarten vorliegen und wie diese bewertet und gewichtet sind.²⁴⁹

Auswirkungen auf die Objektivität gehen auch von der Person (charakterliche Merkmale), den Fähigkeiten und der Anzahl der Beobachter aus. Es ist bei der Konzipierung eines AC für Führungskräfte darauf zu achten, daß die Beobachter nicht durch Beurteilung einer Vielzahl von u.U. schwer abgrenzbaren kommunikativen Einzelmerkmalen und speziell auch durch die Zuordnung einer Vielzahl von Teilnehmern überfordert werden.²⁵⁰ Die Anzahl der einem Beobachter zugeordneten Führungskräfte darf daher aus beurteilungstechnischen Gründen nicht zu groß sein.²⁵¹

In einem engen Zusammenhang mit der Objektivität ist die Validität zu sehen. Über das AC wird gewährleistet, daß zur Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen situations- und anforderungsbezogene Prüfsituationen²⁵² verwendet werden, in welchen die verschiedenen Qualifikationskomponenten der sozial-kommunikativen Qualifikationen evozierbar sind.²⁵³ Dies trifft insbesondere auf die aktionalen Qualifikationen zu. Die Prüfsituation hat sehr spezifisch auf den Funktionsbereich des Leiters der Kundenbetreuung ausgerichtet zu sein und sollte die vorab definierten sozial-kommunikativen Anforderungen abdecken. Durch die Vielzahl an grundsätzlich denkbaren Einzelübungen wird es eher ermöglicht, die für den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich relevanten Kontextvariablen vergleichsweise gut zu erfassen. Über Gruppendiskussionen, Fallstudien, Einzelpräsentationen, Rollenspiele, Interviews etc. kann ein weites Spektrum an stellenrelevanten Kontextfaktoren abgedeckt und können die Beobachtbarkeit und Ermittelbarkeit recht gut gesteuert werden. Auf eine ausführliche Diskussion darüber, welche sozial-kommunikativen Ein-

²⁴⁹ Vgl. hierzu die genauen Ausführungen in Kapitel F.

²⁵⁰ Vgl. Gaugler/Thornton (1989), S. 611-618. GAUGLER/THORNTON thematisieren explizit das Auftreten von HALO-Effekten bei Beobachtern, die überlastet sind.

²⁵¹ Zu berücksichtigen ist jedoch auch wiederum die persönliche Erfahrung, die der Beurteiler mitbringt.

²⁵² An dieser Stelle soll nicht mehr auf einzelne Übungen eingegangen werden, da diese bereits den Abschnitten F.II.6.a) c) eingehender erörtert worden sind.

²⁵³ Vgl. Drumm (1989), S. 60; Jeserich (1995b), S. 724; Berthel/Langosch (1989), S. 319.

zelkomponenten über die jeweiligen Übungen abgedeckt werden, soll an dieser Stelle verzichtet werden, da dies bereits ausführlich in den Abschnitten F.II.6.a) bis c) geschehen ist. Wie bereits bei der Diskussion der Verfahren Präsentationen, Gruppendiskussionen und Fallstudien bemerkt worden ist, sind die jeweiligen Methoden zwar durchaus in der Lage, jede auf eine z.T. unterschiedliche Weise, Teilaspekte des stellenspezifischen Kontexts zu integrieren, jedoch ist das AC gerade durch den kombinatorischen Einsatz der Einzelübungen in der Lage, diesen Mangel auszugleichen. Der Praxisbezug des AC ist aufgrund der Simulation von tätigkeitsbezogenen Aufgaben als insgesamt hoch einzuschätzen.²⁵⁴

Unterstützend wirkt sich auf die Validität auch die vergleichsweise lange Dauer des AC aus. Verhaltensweisen, die sich über die häufig kurze zeitliche Dauer der vorab dargestellten Einzelübungen verdecken oder "vertuschen" lassen, werden über ggf. mehrtägige Zeitspannen mit recht großer Wahrscheinlichkeit aufgedeckt.²⁵⁵

Untersuchungen zur Konstruktvalidität weisen recht unterschiedliche Ergebnisse auf. Als konsistentes Ergebnis dieser Studien ist zu nennen, daß die vorab ermittelten bzw. identifizierten Anforderungen nicht erfaßt werden. Zum einen sind zwischen verschiedenen Anforderungen derselben Übung (diskriminante Validität) hohe Korrelationen zu verzeichnen, dagegen sind die Korrelationen zwischen identischen Anforderungen unterschiedlicher Übungen (konvergente Validität) gering.²⁵⁶ Mangelnde Validität hat insbesondere für die Personalentwicklungsmaßnahmen, die anhand der Weiterbildungsbedarfsanalyse eingeleitet werden, eine große Bedeutung, da als Voraussetzung für die Festlegung eines Weiterbildungsbedarfs eine valide Erfassung des Ist-Zustands relevant ist. Der Weiterbildungsbedarf ist damit zu ungenau und die daraus abgeleiteten Weiterbildungsmaßnahmen geraten zu unwirtschaftlich.

Darüber hinaus liegen weitere Studien vor, die erläutern, welche moderierenden Variablen einen Einfluß auf die Konstruktvalidität des AC ausüben. Die konvergente Validität steht in einem unmittelbaren Zusammenhang zu der Anzahl der beobachteten Anforderungsmerkmale. Werden nur wenige Anforderungsarten beobachtet, ist die Validität höher.²⁵⁷ Im vorliegenden Fall ist die Anzahl an sozial-kommunikativen Anforderungen als vergleichsweise moderat zu bezeichnen.

Werden desweiteren Verhaltenschecklisten verwendet, erweist sich die konvergente Konstruktvalidität höher als bei Beobachtungen, die ohne Verhaltenschecklisten durchgeführt werden.²⁵⁸ Liegen Verhaltenschecklisten vor (bei den VOBS werden, wie bereits erörtert worden ist, Verhaltensrichtbeispiele verwendet, die auch für Verhaltenschecklisten verwendbar sind), so sind diese in das AC zu integrieren.

Bei sehr breit gehaltenen Anforderungsarten sind geringere konvergente Konstruktvaliditätskoeffizienten zu erwarten als bei enger und präziser formulierten Dimensionen.²⁵⁹

Auch der gezielten Information des Leiters der Kundenbetreuung über die zu beobachtenden Anforderungsarten wird ein moderierender Einfluß auf die konvergente Kon-

²⁵⁴ Vgl. Schuler/Prochaska (1992), S. 174-177.

²⁵⁵ Vgl. Jeserich (1995b), S. 724.

²⁵⁶ Vgl. Sackett/Dreher (1982/9, S. 401-410; Russel (1987), S. 817-826.

²⁵⁷ Vgl. Gaugler/Thornton (1989), S. 611-618.

²⁵⁸ Vgl. Reilly/Henry/Smither (1990), S. 71-84.

²⁵⁹ Vgl. Reilly/Henry/Smither (1990), S. 71-84.

strukturalität zugemessen. Teilnehmer, die nicht darüber informiert wurden, welche sozial-kommunikativen Verhaltensdimensionen in den Einzelübungen erfaßt werden, tendieren automatisch dazu, eigene Spekulationen über das in der jeweiligen Situation angemessene sozial-kommunikative Verhalten anzustellen. Sie verhalten sich ggf. gegensätzlich zu den geforderten Anforderungsarten.²⁶⁰ Dies betrifft vorrangig das aktionale Verhalten, welches unmittelbar von den Beurteilern wahrnehm- bzw. direkt beobachtbar ist. Wesentlich problembehafteter ist das "Spekulieren" über kognitive Qualifikationen und die Umsetzung in wahrnehmbares Verhalten. Spekulationen über das gewünschte sozial-kommunikative Verhalten und die sich daraus ergebende Umsetzung führen zu Verzerrungen, so daß der Weiterbildungsbedarf nicht präzise genug oder sogar verfälscht ermittelt wird.

Zur Erhöhung der Konstruktvalidität wird daher angeraten, die Anzahl der Anforderungsarten bei den Einzelübungen zu reduzieren und sie verhaltensnah zu beschreiben. Einer Informationsüberlastung soll auf diese Weise vorgebeugt werden. Außerdem wird aus bereits erläuterten Gründen eine enge Definition der Dimensionen vorgeschlagen. In der vorliegenden Analyse sind die sozial-kommunikativen Anforderungen auf kognitive und aktionale Anforderungsarten begrenzt worden. Der Gesamtumfang der Anforderungsarten ist als "beherrschbar" im Sinne der Beurteilung anzusehen. Zudem ist betont worden, daß eine verhaltensnahe Beschreibung der Anforderungsarten gerade bei sozial-kommunikativen Anforderungen aufgrund der hohen Interpretationsanfälligkeit und mangelnden präzisen Abgrenzbarkeit als vorteilhaft zu sehen ist. Dem Leiter der Kundenbetreuung sind die Anforderungen zu verdeutlichen und transparent zu machen, was ebenso von Vorteil für die Akzeptanz des AC als Analyseinstrument ist, wie noch zu zeigen sein wird.²⁶¹

In der Literatur wird oftmals betont, daß das AC die Möglichkeit einer "ganzheitlichen" Betrachtung und Bewertung, bezogen auf die "Gesamtpersönlichkeit" des Leiters der Kundenbetreuung, offeriere.²⁶² Durch die Einzelübungen werden u.a. auch die sozial-kommunikativen Komponenten eines Qualifikationsprofils von Führungskräften ermittelt, die dann nach einer Abschlusdiskussion und Feedbackgesprächen zu einem Gesamtbild zusammengefaßt werden. Daraus läßt sich ableiten, daß Schlußfolgerungen für den Qualifizierungsbedarf von konkret beobachtetem Verhalten auf vorhandene sozial-kommunikative Qualifikationen um einiges fundierter erfolgen können als wenn ausschließlich eine Einzelübung die Basis für eine Bewertung darstellt. Dennoch ist im Rahmen des AC die Schlußfolgerungsproblematik nicht außer acht zu lassen, sondern stellt wie bei den anderen bislang diskutierten Methoden einen wesentlichen Problemkreis dar.

Eine zentrale Schwäche des AC ist damit in der Schlußfolgerung von sozial-kommunikativen Verhaltensweisen, welche in "konstruierten" Situationen (Laborsituationen) gezeigt wurden, auf ein Verhalten in realen Situationen zu sehen. Auch wenn das AC in der Lage ist, eine Vielzahl von typischen Arbeitssituationen in den Einzelübungen abzubilden, wird es nie das Qualifikationspotential für alle real vorhandenen Verhaltensanforderungen anhand repräsentativer Situationen abbilden können.²⁶³ Je vielfältiger und präziser sozial-

²⁶⁰ Vgl. Bungard (1987), S. 99-125; Kleinmann (1991), S. 159-162.

²⁶¹ Vgl. Kleinmann (1995), S. 695.

²⁶² Vgl. Jeserich (1995b), S. 724.

²⁶³ Vgl. Hungenberg (1990), S. 170. Für eine Erläuterung weiterer Schwächen des AC vgl. bspw. Wilson/Tatge (1973), S. 214-226; Ungerson (1974), S. 4-13.

kommunikative Verhaltensanforderungen jedoch wiedergegeben werden können, desto besser sind tendenziell auch die Ergebnisse des AC einzuschätzen.²⁶⁴

Reliabilität

Dem AC-Verfahren wird eine hohe Reliabilität zugewiesen, die primär auf der Verwendung standardisierter Tests beruht.²⁶⁵ Die verbindliche Formulierung von Anforderungsarten, die Einhaltung einheitlicher Maßstäbe, die routinierte, systematische Vorgehensweise etc. liefern einen wesentlichen Beitrag dazu.

Die Interrater-Reliabilität im AC ist ebenso als hoch einzuschätzen.²⁶⁶ Dennoch stellt eine hohe Übereinstimmung der Beobachterurteile noch keine Garantie für eine den Umständen und der spezifischen Situation angemessene Beobachtung dar. Eine Übereinstimmung der Beurteilungsergebnisse ist zwar wünschenswert; die tatsächliche Erfassung der Qualifikationen für Anforderungsarten ist allerdings auf diese Weise noch nicht sichergestellt.²⁶⁷

Akzeptanz

Die Akzeptanz des AC ist sowohl bei Führungskräften (dem Leiter der Kundenbetreuung) als auch bei der Unternehmensführung als vergleichsweise hoch einzuschätzen.²⁶⁸ Die Gründe hierfür sind in der Plausibilität, der hohen Transparenz und der in höchstem Maße sorgfältigen und umfassenden Vorbereitung des Verfahrens zu suchen. Von ausschlaggebender Bedeutung für die Akzeptanz der Methode ist die Information der Führungskräfte über die zu beobachtenden sozial-kommunikativen Anforderungsarten, die Methodik und Vorgehensweise sowie die sich anschließende Diskussion der einzelnen Bewertungen mit den Teilnehmern. Die Diskussion der Bewertungen sollte in Einzelgesprächen erfolgen, um Führungskräfte nicht vor ihren Kollegen bloßzustellen, wenn sozial-kommunikative Verhaltensdefizite ermittelt worden sind. Daher ist es um so wichtiger, für den Leiter der Kundenbetreuung konzipierte Weiterbildungsinhalte und Entwicklungsmaßnahmen direkt mit den festgestellten Mängeln bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen in Verbindung zu bringen und diese ebenso gemeinsam mit den Führungskräften zu diskutieren. Der Leiter der Kundenbetreuung darf nicht das Gefühl erhalten, in vorgefertigte Personalentwicklungsmaßnahmen hineingedrängt zu werden. Vielmehr müssen individuelle, vorrangig sozial-kommunikative Entwicklungsziele und -interessen zusätzlich im Rahmen der Feedbackgespräche des AC erhoben werden, um eine breitere Akzeptanz des Verfahrens bei den Führungskräften sicherzustellen.²⁶⁹

Es sind außerdem bislang keine Hinweise darauf zu finden, inwieweit Unterschiede hinsichtlich der Akzeptanz bei Führungskräften verschiedener hierarchischer Ebenen vorhanden sind.

²⁶⁴ Vgl. Niederfeichtner (1987), Sp. 88-89.

²⁶⁵ Vgl. Hungenberg (1990), S. 169; Berthel/Langosch (1989), S. 320.

²⁶⁶ Vgl. Howard (1974), S. 115-134.

²⁶⁷ Vgl. Kleinmann (1995), S. 694.

²⁶⁸ Vgl. Neubauer (1980), S. 148-149.

²⁶⁹ Vgl. Hungenberg (1990), S. 170; Jeserich (1995b), S. 727.

Dennoch ist es interessant, daß selbst Personen, die das AC nicht "erfolgreich" absolviert haben, die Methode befürworten und die damit ermittelten Ergebnisse als karriereplanungsrelevant anerkennen, soweit gewisse Qualitätskriterien erfüllt worden sind.²⁷⁰

Akzeptanzfördernd wirkt sich auch die Beobachterschulung aus. Der Leiter der Kundenbetreuung wird Personen, von denen er weiß, daß sie intensiv in die psychologischen Details, Beobachtungsmodalitäten etc. des AC eingewiesen worden ist²⁷¹, eine größere Akzeptanz entgegenbringen, als Personen, deren Beobachtungs- und Beurteilungstätigkeiten als gering eingeschätzt werden.²⁷² Auch wenn mehrfach bestätigt wurde, daß die Leistungen sogenannter "Laienbeobachter", d.h. Personen/Führungskräfte, die keine explizite psychologische Schulung durchlaufen haben, mit den Leistungen der professionell geschulten Fachkräfte vergleichbar sind²⁷³, sind gewisse Vorbehalte hinsichtlich der problematischen Beobachtbarkeit und Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen nicht zu verwerfen. Zudem ist zu berücksichtigen, daß der Leiter der Kundenbetreuung die Personen, die als Beobachter fungieren, persönlich kennt und ihm Stärken und Schwächen bekannt sind. Die Akzeptanz ist als nicht besonders hoch einzuschätzen, wenn der Leiter der Kundenbetreuung diesen, ihm bekannten Personen Ablehnung aufgrund geringer Kompetenz zur Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen und mangelnder Sensibilität und Seriösität entgegenbringt.

Stehen die zu beurteilenden Führungskräfte in kritischer Distanz zur eigenen Person und ihren sozial-kommunikativen Qualifikationen, kann das AC in entscheidendem Maße dazu beitragen, durch die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung das eigene Bild in entscheidendem Maße zu korrigieren. Für Führungskräfte, die ausreichend Kritikfähigkeit besitzen und die Weiterbildungsanalyse als eine Art der Unterstützung und Hilfe zur Verbesserung bisheriger sozial-kommunikativer Schwachpunkte ansehen, wird das AC als adäquates Verfahren gesehen.

Bei Führungskräften mit einer geringen Selbstkritik stellt das Thema "sozial-kommunikative Weiterbildungsdefizite" ggf. ein recht heikles, da sehr persönliches Thema dar, so daß dem AC, insbesondere dann, wenn es Defizite im sozial-kommunikativen Verhalten der Führungskraft dokumentiert, wenig Akzeptanz entgegengebracht wird.

Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeitsüberprüfung des AC verdeutlicht, daß für die Anwendung des Verfahrens vergleichsweise hohe Kosten entstehen, die sich durch die systematische Vorbereitung und die speziellen Schwierigkeiten, die mit der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen verbunden sind (insbesondere die Ermittlung sozial-kommunikativer Anforderungsdimensionen, Auswahl angemessener Einzelübungen, organisatorische Vorbereitungen, intensive Schulung der Beobachter) und die zeit- und personalintensive Beobachtungs- und Bewertungsphase begründen lassen (u.a. Durchführung der Übungen, Beobachtungen, Auswertung der Beobachtungen und deren Abstimmung, Diskussion der Er-

²⁷⁰ Vgl. Jeserich (1995b), S. 725.

²⁷¹ Vgl. Domsch/Jochum (1982), S. 381-382; Friederichs (1984), S. 194-195.

²⁷² Dies ist speziell bei Personen zu finden, die kaum oder keine Erfahrung in der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen haben.

²⁷³ Vgl. Jeserich (1995b), S. 725.

gebnisse).²⁷⁴ Da jedoch, wie dies auch bereits bei den Einzelübungen bemängelt worden ist, die Nutzenaspekte schwer bestimm- und quantifizierbar sind, ist eine Wirtschaftlichkeitsanalyse kaum zufriedenstellend durchführbar.

In der Literatur wird zumeist anhand der empirisch bestätigten methodischen Qualität darauf verwiesen, daß die Nutzenaspekte die recht hohen Kosten deutlich überwiegen würden. Aus den bisherigen Erörterungen folgt, daß dies auch weitgehend auf die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen zutrifft, wenn das AC im Vergleich zu anderen Instrumenten gesehen wird.

Neben der informatorischen Fundierung von Personalentwicklungsmaßnahmen bei Führungskräften in sozial anspruchsvollen Funktionsbereichen weist das AC auch zahlreiche weitere Vorteile für Teilnehmer, Beobachter und das Unternehmen auf²⁷⁵. Durch die Bewertung sozial-kommunikativer Qualifikationen wird u.a. auch die soziale Kompetenz des Beobachters gefördert. Er muß sich in der Vorbereitung für das AC mit den Teilkomponenten sozial-kommunikativer Kompetenz beschäftigen, d.h. in welcher Form sich die kognitiven und aktionalen Verhaltensweisen äußern können, auf welche Art und Weise sie beobachtbar sind etc. Grundsätzlich kann auch der positive Effekt eintreten, daß bei der Beobachtung defizitärer Qualifikationen und beim später stattfindenden Feedbackgespräch ggf. auch Schlüsse für das eigene sozial-kommunikative Verhalten möglich sind.

Eine weitere positive Konsequenz für den zu ermittelnden sozial-kommunikativen Weiterbildungsbedarf ist desweiteren in der Minderung des Fehlbesetzungsrisikos zu sehen. Es ist bereits zu Beginn der Darstellung eignungsdiagnostischer Verfahren angesprochen worden, daß das AC insgesamt sowie einzelne eignungsdiagnostische Methoden primär der Ermittlung eines sozial-kommunikativen Qualifikationspotentials dienen. Wird mit der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs ggf. eine interne Versetzung im Sinne einer Beförderung angedacht, dient das AC vorrangig dazu, anhand der sozial-kommunikativen Qualifikationen zu ermitteln, ob der Leiter der Kundenbetreuung das Potential besitzt, die ihm zugeordnete Aufgabe zu bewältigen. Der dennoch nicht zu unterschätzende Aufwand, den das AC aufwirft, ist für das Dienstleistungsunternehmen nur dann wirklich lohnenswert, wenn die Empfehlungen zu Personalentwicklungsmaßnahmen auch tatsächlich umgesetzt werden.

Außerdem sei an dieser Stelle angemerkt, daß sich das AC aufgrund seiner Komplexität und des intensiven Personal- und Zeitaufwands primär für große Dienstleistungsunternehmen als rentabel erweist, die in regelmäßigen Abständen speziell den sozial-kommunikativen Weiterbildungsbedarf ermitteln. Der Einsatz von ACs ist bislang in kleineren Dienstleistungsunternehmen kaum zu finden.

Wie bereits eingehend dargestellt worden ist, ist die Anwendung des AC für die Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen an eine Vielzahl zu beachtender Rahmenbedingungen gebunden, so daß davon auszugehen ist, daß das Verfahren für den "spontanen" Einsatz wenig praktikabel ist (Frage der Praktikabilität). Es bedarf einer längeren Vorbereitungsphase, in der verschiedenste Aspekte geregelt werden müssen, um eine ad-

²⁷⁴ Vgl. Hungenberg (1990), S. 167; Berthel/Langosch (1989), S. 320.

²⁷⁵ Vgl. bspw. Lessmann (1980), S. 146-150; Jeserich (1995b), S. 726-727.

äquate und effektive Anwendung zu gewährleisten (z.B. Aufstellen oder Entwickeln sozial-kommunikativer Anforderungsprofile, intensive Schulungen der Beobachter besonders hinsichtlich der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen). Auf eine detaillierte Darstellung der Einzelaspekte, welche die Praktikabilität entscheidend beeinflussen, soll an dieser Stelle verzichtet werden, da sie bereits schon mehrfach an anderer Stelle thematisiert worden sind.

Dokumentierbarkeit

Die Durchführung und die Ergebnisse des AC sind gut zu dokumentieren. Eine Vergleichbarkeit der ermittelten Ergebnisse hinsichtlich der sozial-kommunikativen Qualifikationen ist nur dann wirklich durchführbar, wenn das Anforderungsprofil der beurteilten Führungskräfte identisch ist.

Das AC bietet gegenüber traditionellen Beurteilungsverfahren und situativen Einzelübungen den Vorteil, daß über die Kombination verschiedener Verfahren, über die zeitlich intensivere Dauer und die Mehrfachbeurteilung das Qualifikationsprofil des Leiters der Kundenbetreuung konkreter ermittelt werden kann. Obwohl auch beim AC die klassischen Beobachtungsfehler empirisch bestätigt werden konnten (z.B. HALO-Effekte, Reihenfolgeeffekte)²⁷⁶, ist es dennoch für die Überprüfung und Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich ein vergleichsweise gut geeignetes Bewertungsverfahren, um speziell den situativen, stellenspezifischen Kontext recht gut zu integrieren.

Über die zeitlich länger angesetzte Dauer des AC wird das Risiko des "Verstellens" (im Sinne einer Orientierung an den angeblich geforderten Anforderungen) des Leiters der Kundenbetreuung und der bewußten Manipulation minimiert. Es herrscht zwar die Meinung vor, daß sich die Teilnehmer eines AC bedarfsweise in ihrem Verhalten an die gewünschten Verhaltensweisen anpassen können (insbesondere dann, wenn sie über Erfahrungen im Umgang mit dem AC verfügen). Allerdings stellt sich die begründete Frage, ob der Leiter der Kundenbetreuung aufgrund der Interpretationsanfälligkeit der sozial-kommunikativen Qualifikationen tatsächlich in der Lage ist, die vom Unternehmen gewünschte Sichtweise der Qualifikationskomponenten zu identifizieren und sich angemessen darauf einzustellen. Demgegenüber steht die Aussage, daß nach einem länger andauernden AC kein Manipulieren mehr möglich ist und daß dann die tatsächlichen Verhaltensweisen zu Tage treten.²⁷⁷ Insbesondere bei sozial-kommunikativen Qualifikationen wird es auf Dauer nur schwer möglich sein, seine tatsächlich vorhandenen persönlichen Qualifikationen zu verbergen.

Das AC eignet sich recht gut aufgrund einer vergleichsweise hohen Objektivität und Validität für die Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich. Allerdings wird eine Vielzahl von Dienstleistungsunternehmen die Durchführung eines AC scheuen, da der organisatorische Aufwand, insbesondere für den

²⁷⁶ Vgl. bspw. Schuler (1989b), S. 420; Sackett/Dreher (1982), S. 401-410; Gaugler/Thornton (1989), S. 611-618.

²⁷⁷ Die dem AC zugesprochene hohe Validität impliziert, daß ein Verstellen der Teilnehmer nahezu ausgeschlossen ist. Geschultes Beobachtungspersonel, die Dauer des AC etc. bedingen diese Wirkung. Vgl. Körting (1989), S. 604-610; Olesch (1988), S. 890-895.

erstmaligen Einsatz, immens ist und viele Unternehmen auch die personellen Voraussetzungen nicht aufbringen können. Eine allgemein gültige Empfehlung kann daher nicht gegeben werden.

III. Resümée

Die Erörterung ausgewählter Methoden zur Erfassung der sozial-kommunikativen Qualifikationskomponenten hat gezeigt, daß es gerade bei Verhaltensdimensionen in hohem Maße auf realitätsnahe oder die Realität simulierende Möglichkeiten der Ermittlung ankommt. Da sich sozial-kommunikatives Verhalten gegenüber konkreten Personen oder in Situationen äußert, ist es speziell für die Validität sinnvoll, auf Erfassungsmethoden zurückzugreifen, welche Elemente der Beobachtung integrieren. Hierzu zählen insbesondere die Beobachtung als grundlegendes Instrument sowie modifizierte Formen der Beobachtung, wie z.B. die Verhaltensbeobachtungsskalen, sowie situative eignungsdiagnostische Verfahren, die auf Beobachtungen aufbauen.

Um Wahrnehmungsverzerrungen und Subjektivität, wie sie gerade bei sozial-kommunikativen Qualifikationen auftreten können, zu reduzieren, bieten sich insbesondere VOBS an, bei welchen ein nach Richtbeispielen präzisiertes Verhalten dem tatsächlich gezeigten Verhalten zuzuordnen ist. Auch auf diese Weise finden Elemente der Beobachtung Eingang in die Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen, da bevor eine Zuordnung getroffen wird, eine Verhaltensbeobachtung vorausgegangen sein muß.

Auf diese Weise wird aber auch deutlich, daß hohe Anforderungen an die Beurteiler gestellt werden. Es ist im Detail erläutert worden, mit welchen Problemen speziell die auf Beobachtungen aufbauenden Verfahren im einzelnen verbunden sind, so daß von einer hohen Professionalität, ggf. langjährigen Erfahrungen etc. beim Beurteilungspersonal ausgegangen werden muß, wenn ein zufriedenstellendes Ergebnis erreicht werden soll.

G. Präzisierung des Qualifizierungsbedarfs

I. Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs durch den Vergleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil

1. Grundsätzliche Problemfelder

Aus der Gegenüberstellung der Anforderungen und den ermittelten sozial-kommunikativen Qualifikationen erhofft sich der Personalentwickler den Hinweis auf die genaue Lokalisierung von Defiziten im Umgang mit den für den Leiter der Kundenbetreuung relevanten Interaktionspartnern.

Für den zunächst rein formal stattfindenden Vergleich ist es primär wichtig, sowohl für das Anforderungs- als auch für das Qualifikationsprofil die identischen Merkmale bzw. Merkmalsbezeichnungen zu verwenden, um Verzerrungen bei der Ermittlung und Irritationen beim Beurteilungspersonal zu vermeiden. Das Anforderungsprofil dient als Basis für die Erstellung eines dem Bewertungsvorgang zugrunde liegenden Beurteilungsbogens. Die im Anforderungsprofil benannten sozial-kommunikativen Merkmale sollen mit denen im Beurteilungsbogen deckungsgleich sein.

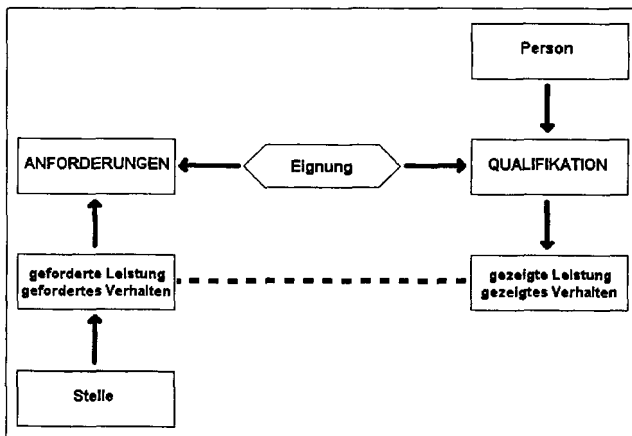


Abbildung 6: Vergleich des Anforderungs- mit dem Qualifikationsprofil, nach Hungenberg (1990), S. 11

Auch wenn auf diese Weise Über- und Unterdeckungen²⁷⁸ im Qualifikationsprofil des Leiters der Kundenbetreuung deutlich herausgestellt werden können, ist es in starkem Maße anzuzweifeln, ob die ermittelte Differenz auch tatsächlich den Weiterbildungsbedarf der Führungskraft darstellt.²⁷⁹ Es ist zwar im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgrund fehlender exakter Anforderungs- und Qualifikationsprofile nicht genau möglich, den wirklichen Weiterbildungsbedarf bei der hier zugrunde liegenden Zielgruppe zu präzisieren, jedoch ist auf denkbare Problembereiche, die den Bedarf wesentlich tangieren, hinzuweisen. Zudem

²⁷⁸ Zu Deckungslücken vgl. u. a. Drumm (1989), S. 224; Thommen (1991), S. 600; Hentze (1994), S. 210.

²⁷⁹ Bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs kann insbesondere die Ignoranz der Bedürfnisse der Führungskräfte Motivations- und Effektivitätsverluste zur Folge haben.

wird in Abschnitt G.II eine beispielhafte Gegenüberstellung des in Gliederungspunkt D.IV skizzierten Anforderungsprofils mit Ausschnitten eines Qualifikationsprofils erfolgen, welche unterschiedliche Arten der Unter- ggf. auch Überdeckungen aufzeigt. Vertiefend soll erörtert werden, inwieweit diese Abweichungen einen Weiterbildungsbedarf umfassen.

Mangelnde Identität von Ersteller des Anforderungsprofils und Beurteiler

Bereits mehrfach betont worden ist, daß gerade bei der Beurteilung sozial-kommunikativer Qualifikationen eine besondere Bedeutung der eindeutigen Formulierung der stellenspezifischen Merkmalsbezeichnungen zukommt. Es wurden auch Gestaltungshinweise gegeben, wie dies erfolgen könnte. Dennoch liegt ein Hauptproblem häufig in der Tatsache begründet, daß nicht immer zu gewährleisten ist, ggf. auch nicht gewünscht ist, die Erstellung des Anforderungs- und die Ermittlung des Qualifikationsprofils von der gleichen Person durchführen zu lassen. Ist dies nicht der Fall, scheint eine "Einweisung" der Beurteilungsperson (speziell unterstellter Mitarbeiter) in die festgelegten sozial-kommunikativen Beurteilungsmerkmale und deren inhaltliche Ausrichtung unabdingbar, um Interpretationsprobleme zu minimieren.

Bei einigen der vorab diskutierten Ermittlungsmethoden (z.B. VBS, VOBS, Assessment Center) ist weitestgehend sichergestellt, daß die an der Erstellung des Anforderungsprofils beteiligten Personen auch in die eigentliche Beurteilung integriert sind, wodurch Interpretationsschwierigkeiten reduziert werden.

Allerdings ist nicht grundsätzlich davon auszugehen, daß der Vorgesetzte des Leiters der Kundenbetreuung aufgrund der zeitlichen Belastung dazu in der Lage ist, sowohl das Anforderungsprofil aufzustellen als auch die Beurteilung durchzuführen. Ein intensiver Informationsaustausch zwischen den unterschiedlichen Beteiligten stellt die wesentliche Basis für einen adäquaten Soll-Ist-Vergleich dar.

Problematik der Ursachenzurechnung

Bei der bewußten Reduzierung der Weiterbildungsbedarfsermittlung auf den Verhaltensbereich haben sich die Beteiligten die Gefahr bewußt zu machen, daß möglicherweise für die wirkliche Ursache relevante Bereiche des Mitarbeiters außer acht gelassen werden (z.B. fachliche Kenntnisse und methodische Fähigkeiten). So ist als Ergebnis einer u.U. sehr aufwendigen Weiterbildungsmaßnahme denkbar, daß die tatsächlich gezeigten Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale in ausreichendem Maße den gewünschten Anforderungen entsprechen. Dennoch sind Abweichungen im Kennzahlenbereich²⁸⁰, der als erster Indikator für vorhandene Defizite fungiert, offensichtlich. Damit wird die Schwierigkeit der Zurechnung von Defiziten aufgeworfen. Wie bereits ausführlich erläutert worden ist, erfolgt die Bedarfsermittlung in mehreren Schritten. Von der Grobanalyse bis zur Feinanalyse wird systematisch das relevante Defizit eingegrenzt. Dabei ist zu unterstellen, daß es den mit der Weiterbildungsbedarfsermittlung Beauftragten gelingt, die jeweils relevanten Faktoren zu identifizieren, um diese dann genauer zu untersuchen. In der Praxis ist dies jedoch nicht immer möglich, da die Zuordnung von Einflußfaktoren meist nicht eindeutig ist. So fällt es

²⁸⁰ Vgl. die diskutierten Indikatoren in Gliederungspunkt C.II.

bspw. schwer, bestimmte Entwicklungen im Absatzbereich konkret den mitarbeiterbedingten Einflüssen zuzurechnen. Andere determinierende Einflußfaktoren (z.B. Markteinflüsse, Unternehmenseinflüsse, Auswirkungen bestimmter Gesetzesregelungen) besitzen u.U. ein größeres Gewicht.

Es ist daher unumgänglich, sich nochmals im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs mit der Ursachenzurechnung zu befassen, auch wenn bereits bei der Grobanalyse eine Konzentration auf wesentliche Indikatoren erfolgt ist und andere, weniger relevante Determinanten für die Ermittlung eines Defizits bei sozial-kommunikativen Qualifikationen ausgeschlossen worden sind. Die Forderung nach vollständiger Information ist zumeist eine Wunschvorstellung und entspricht nicht den tatsächlichen Gegebenheiten der Realität. Da auch eine noch so angemessene Bedarfsermittlungsplanung nicht alle notwendigen Erfordernisse berücksichtigen kann, sollte die Bedarfsanalyse im Idealfall nicht von einer einzigen Person durchgeführt werden.

Partizipation der Führungskraft an der Bedarfsermittlung

In der Tat ist insbesondere bei der Ermittlung des konkreten Weiterbildungsdefizits im Sinne eines hier unterstellten Verhaltensdefizits erneut das Gespräch mit der betroffenen Führungskraft des Vertriebs- und Kundenbetreuung zu suchen. Dies ist auch insbesondere deshalb notwendig, um die individuellen Bedürfnisse der Führungskraft zum einen und ihre persönlichen Meinungen und Einschätzungen des Verhaltensdefizits zum anderen in die Planung des Weiterbildungsinhalts zu integrieren.²⁸¹ Es ist bereits angesprochen worden, daß Führungskräfte einen besonders großen Wert darauf legen, ein "Mitspracherecht" bei ihrer persönlichen Personalentwicklung eingeräumt zu bekommen. In der Literatur wird zwar generell immer wieder betont, daß die Weiterbildungsplanung aller Mitarbeiter nicht ohne die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse erfolgen soll; dennoch ist herauszustellen, daß bei Führungskräften ein nochmals größeres Bedürfnis hinsichtlich einer Mitbestimmung bei Personalentwicklungsmaßnahmen vorhanden sein wird, da Personalentwicklung immer in direkter Verbindung zur individuellen Karriereplanung gesehen wird.

Zur Regelung dieses "Mitsprachebedürfnisses" stehen dem Dienstleistungsunternehmen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung. Bereits angesprochen worden ist das Mitarbeitergespräch im Sinne eines Beurteilungs- oder Fördergesprächs. In dem Beurteilungsgespräch erhält die Führungskraft die Möglichkeit, zu einer bereits erfolgten Beurteilung²⁸² Stellung zu nehmen und darüber hinaus eigene Vorstellungen zu äußern. Während der Vorgesetzte primär die Belange des Unternehmens zu vertreten hat und jedes ermittelte Defizit unter spezifischen, unternehmensbezogenen Zielsetzungen betrachtet, wird die Führungskraft primär den Weiterbildungsbedarf unter Einbeziehung persönlicher Interessen und Karriereplanungen diskutieren.

Dem Leiter der Kundenbetreuung wird auf diesem Wege die Chance gegeben, zusammen mit dem Vorgesetzten die Ergebnisse zu erörtern und ggf. zu relativieren. Im positiven Sinne können damit Kosten für evtl. nicht notwendige Weiterbildungsmaßnahmen

²⁸¹ Vgl. Staudt, S. 23.

²⁸² Zu einer detaillierteren Darstellung des Mitarbeitergesprächs vgl. die Ausführungen in Gliederungspunkt F.II.5.

vermieden werden. Außerdem ist es durch die gezielte Einbeziehung der Führungskraft möglich, anhand des u.U. modifizierten Weiterbildungsbedarfs diejenigen Personalentwicklungsinhalte auszuwählen, die auch auf Zustimmung der Führungskraft stoßen. Eine stärkere Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen kann erfolgen.

Problematisch ist hierbei, daß der Vorgesetzte ggf. Zugeständnisse an die Führungskraft macht, um den Leiter der Kundenbetreuung nicht zu demotivieren und zu verärgern (Problem des Eingeständnisses bei Führungskräften, daß Defizite vorhanden sind)²⁸³, welchem, wie bereits erläutert, eine gewisse Schlüsselfunktion zukommt. Tatsächlich vorhandene Defizite werden beschönigt, um die Führungskraft zu besänftigen und im Unternehmen zu halten. Das eigentliche Ziel, den konkret vorhandenen Weiterbildungsbedarf zu identifizieren und ihn als Ansatzpunkt für eine gezielte Qualitätssteigerung im Verhaltensbereich zu nutzen, wird aus persönlichen und unternehmenspolitischen Gründen umgangen (u.a. Bindung der Führungskraft an das Unternehmen, Vermeidung von hohen Fluktuationsraten).

Zudem ist denkbar, daß der Leiter der Kundenbetreuung in dem persönlichen Gespräch mit dem Vorgesetzten versucht, die ermittelten Verhaltensdefizite externen Ursachen zuzuordnen.²⁸⁴ Dies ist speziell bei den kognitiven Qualifikationen (Inhalts- und Beziehungsaspekt) denkbar, da diese schwer beobacht- und identifizierbar sind. Der Leiter der Kundenbetreuung kann sich bspw. darauf beziehen, daß sich seine Interaktionspartner schwer verständlich und kompliziert ausgedrückt haben, was es ihm unmöglich gemacht hat, trotz (unterstellter) ausreichender kognitiver Qualifikationen den von seinem Interaktionspartner geäußerten Kommunikationsinhalt adäquat aufzunehmen. Auf diese Art und Weise wird das Defizit dem Kommunikationspartner zugewiesen.

In ähnlicher Weise verhält es sich mit der externen Zurechnung bei aktionalen Qualifikationen. Bestimmte Verhaltensweisen und Reaktionen auf die Interaktionspartner werden dadurch "entschuldigt", daß es (nach Einschätzung der Situation, der Interaktionspartner etc. durch die Führungskraft) für den Leiter der Kundenbetreuung nur auf diese Art möglich gewesen ist, auf die Kommunikationspartner einzuwirken und bestimmte Kommunikationsinhalte zu vermitteln. Damit sind speziell die inhaltsbezogenen, beziehungs- und appellorientierten aktionalen Qualifikationen angesprochen. Jedoch kann auch eine bestimmte Form der Selbstdarstellung, die nach Einschätzung der Beurteiler oder Personalentwickler ein Verhaltensdefizit darstellt, von dem Leiter der Kundenbetreuung dadurch gerechtfertigt werden, daß, unter Berufung auf seine spezifische Kenntnis der Gegebenheiten, die bemängelten Verhaltensweisen die unter den gegebenen Umständen einzig richtige Reaktion gewesen ist. Einerseits wird man dem Leiter der Kundenbetreuung zugestehen müssen, daß er seinen spezifischen Kontext²⁸⁵ am besten kennt, andererseits ist zu überlegen, daß trotz angeblicher genauer Kenntnis der Umstände ein unzureichendes Verhalten zustande kommen kann. Das Denken und Handeln in angestammten Bahnen, Vorurteile, die sich aufgrund der beruflichen Erfahrung ergeben haben etc., führen dazu, daß andere oder neue sozial-kommunikative Verhaltensweisen erst gar nicht ausprobiert werden. Gezielte Weiterbildungsmaßnahmen können an diesem Defizit ansetzen.

²⁸³ Vgl. Döring (1988), S. 129; Weber (1987), Sp. 323; Schlichting (1990), S. 3.

²⁸⁴ Vgl. Weiner u.a. (1972), S. 102; Stahlberg/Osnabrügge/Frey (1985), S. 94-124; Heckhausen (1989), S. 415.

²⁸⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen in Gliederungspunkt B.III.

Somit bleibt es die Aufgabe des Vorgesetzten, differenziert herauszufinden, welcher Weiterbildungsbedarf (der ermittelte oder der von der Führungskraft beschriebene Bedarf) das tatsächliche Defizit wiedergibt. Es wird deutlich, daß die Gegenüberstellung der Soll-Anforderungen und der gezeigten Verhaltensweisen häufig nicht ausreichend ist, sondern persönliche Einflüsse maßgeblich auf die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs einwirken. An dieser Stelle ist es sinnvoll, von einem objektiv ermittelten und einem subjektiv empfundenen Weiterbildungsbedarf zu sprechen, wobei bereits aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich geworden ist, daß es fragwürdig erscheint, von einem wirklich "objektiven" Bedarf zu sprechen. Nicht jedem der diskutierten Verfahren gelingt es in ausreichendem Maße, Subjektivität zu reduzieren.

2. Ermittlung exemplarischer sozial-kommunikativer Weiterbildungsbedarfe anhand einer Gegenüberstellung von Anforderungs- und Qualifikationsprofil

Wie bereits erläutert worden ist, erhoffen sich die Personalentwickler aus der Gegenüberstellung des zuvor festgelegten Anforderungsprofils und des über den Beurteilungsvorgang ermittelten Qualifikationsprofil konkrete Hinweise auf Weiterbildungsbedarfe im sozial-kommunikativen Bereich.

Für die Erörterung exemplarischer Weiterbildungsbedarfe ist auf das in Abschnitt D.IV skizzierte sozial-kommunikative Anforderungsprofil zurückzugreifen, welches Ansätze der Bewertung und Gewichtung sozial-kommunikativer Anforderungen enthält. Da das Anforderungsprofil an den dieser Analyse zugrunde gelegten Ausführungen zur Bewertung und Gewichtung orientiert ist, wird nochmals darauf hingewiesen, daß dem Anforderungsprofil eine gewisse Willkür zugrunde liegt.²⁸⁶

Die Ausführungen zu der Ermittlung des Qualifikationsprofils sind bislang erfolgt, ohne auf reelle und konkretisierte Beurteilungsergebnisse Bezug zu nehmen. Dies erschwert den Vergleich zwischen dem sozial-kommunikativen Anforderungs- und Qualifikationsprofil erheblich. Da es in der vorliegenden Arbeit nicht möglich sein wird, reelle Weiterbildungsbedarfe zu typisieren und näher zu untersuchen, wird nun der Versuch unternommen, anhand unterstellter, aber dennoch realitätsnaher Beurteilungsergebnisse exemplarische Abweichungen zwischen dem Anforderungs- und Qualifikationsprofil darzulegen. Es wird analysiert werden, inwieweit diese Abweichungen tatsächlich auf einen Weiterbildungsbedarf schließen lassen. Da es nicht das Ziel der Arbeit sein wird, Weiterbildungsmaßnahmen danach zu analysieren, ob und inwieweit die ermittelten Defizite bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen durch Maßnahmen der Weiterbildung verringert oder sogar beseitigt werden können, wird eine derartige Erörterung ausgegrenzt.

Da die dem erstellten Anforderungsprofil zugrunde liegende Position des Leiters der Kundenbetreuung als sozial sehr anspruchsvoll charakterisiert worden ist, wurden bei der Skizzierung der einzelnen Ausprägungen sozial-kommunikativer Anforderungen in den meisten Fällen die höchsten Werte auf der Fünfer-Skala gewählt.²⁸⁷ Dies ist zutreffend für

²⁸⁶ Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten D.IV und D.II.3.

²⁸⁷ Zu den Begründungen hierfür vgl. die Ausführungen in Abschnitt D.II.3.

die inhaltsbezogenen und beziehungsorientierten kognitiven Anforderungen sowie für die inhaltsbezogenen und beziehungsorientierten aktionalen Anforderungen. Ein tendenziell geringerer Wert, d.h. die Ausprägung "3" auf der Fünfer-Skala, ist den selbstoffenbarungs- und appellorientierten aktionalen Anforderungen zugekommen, insbesondere aufgrund der zahlreichen Überschneidungen zu den zuvor genannten Anforderungen, die auch zu einer vergleichsweise niedrigeren Gewichtung geführt haben. Daraus ergibt sich für die nachfolgend zu erörternden Abweichungen²⁸⁸, daß primär Abweichungen im Sinne von Unterdeckungen zu thematisieren sein werden. Von großer Bedeutung für den sich ggf. daraus ergebenden Weiterbildungsbedarf ist allerdings die Frage, ob es sich bei der Unterdeckung um eine recht schwache oder gravierende Abweichung handelt. Für die weitere Analyse wird daher folgende Typisierung vorgeschlagen: Einerseits werden "schwache bis mittlere Unterdeckungen" bei den sozial-kommunikativen Merkmalen unterschieden, die eine Varianz von bis zu zwei Punkten auf der Fünfer-Skala umfassen dürfen. Andererseits werden "große Unterdeckungen" thematisiert, die Abweichungen ab drei Punkten beinhalten. Desweiteren werden auch "Überdeckungen" erörtert, die im vorliegenden Fall ausschließlich bei den selbstoffenbarungs- und appellorientierten Beurteilungsmerkmale zu finden sind.

a) Schwache bis mittlere Unterdeckungen

Liegt bei den inhaltsbezogenen und beziehungsorientierten kognitiven und aktionalen Beurteilungsmerkmalen eine schwache bis mittlere Unterdeckung vor, kann diese Abweichung für den Weiterbildungsbedarf aufgrund der insgesamt hohen Anforderungsausprägung gewichtiger sein als bei vergleichsweise niedriger festgelegten sozial-kommunikativen Anforderungen (d.h. bei den selbstoffenbarungs- und appellorientierten Anforderungen), denen ohnehin eine geringere Bedeutung innerhalb des Anforderungsprofils zukommt.²⁸⁹

Es wäre daher falsch anzunehmen, daß geringe bis mittlere Abweichungen einen geringeren Weiterbildungsbedarf implizieren und somit eher vernachlässigt werden können. Die im Anforderungsprofil zu findenden Bewertungen, d.h. die Anforderungsausprägungen oder -höhen, sowie die vorgenommenen Gewichtungen sind für die Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs genau zu beachten. Letztlich wird es von der (subjektiven) Einschätzung derjenigen Person, welche das Anforderungsprofil erstellt hat, abhängen, inwieweit die festgestellte Abweichung noch als tolerierbar angesehen wird und Weiterbildungsmaßnahmen als nicht erforderlich betrachtet werden.²⁹⁰

Bereits geringfügige Abweichungen bei den inhaltsbezogenen kognitiven und aktionalen Qualifikationen können dazu führen, daß innerhalb einer Kommunikationsbeziehung einerseits Kommunikationsinhalte durch den Leiter der Kundenbetreuung inadäquat aufgenommen werden, welche gerade aufgrund der Schlüsselfunktion des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich, wie bereits erörtert worden ist, gravierenden Folgen für das gesamte Unternehmen mit sich bringen.²⁹¹ Da eine unzureichende Aufnahme an Kommunikationsin-

²⁸⁸ Vgl. Drumm (1989), S. 224; Thommen (1991), S. 600; Hentze (1994), S. 210.

²⁸⁹ Vgl. hierzu das skizzierte Anforderungsprofil in Abschnitt D.IV.

²⁹⁰ Die ausschlaggebende Person ist ist im direkten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis zweifelsohne der unmittelbare Vorgesetzte des Leiters der Kundenbetreuung.

²⁹¹ Vgl. hierzu vertiefend die Ausführungen in Abschnitt D.II.3 sowie die dort zitierte Literatur.

halten den Effekt eines Multiplikators für die aktionalen Qualifikationen beinhaltet, können Informationen ebenso nur recht ungenau weitergegeben werden. Gerade bei erklärungsbedürftigen Dienstleistungen stellt selbst eine recht geringe Abweichung von den gewünschten Qualifikationen aufgrund der geforderten Präzision und Detailtreue der Informationsübermittlung einen relevanten Weiterbildungsbedarf dar.

Die Frage, inwieweit die gerade getroffenen Schlußfolgerungen auch in gleicher Weise bei den beziehungsorientierten Qualifikationen gelten, wird nicht abschließend zu klären sein. Wird dem Grundgedanken dieser Arbeit gefolgt, welcher speziell die beziehungsrelevanten Qualifikationen als "klassische" soziale Qualifikationen betont, wird diesen Qualifikationen eine ähnliche Bedeutung einzuräumen sein wie den inhaltsbezogenen kognitiven und aktionalen Qualifikationen. Dies bedeutet, daß bereits geringfügige Abweichungen zwischen Anforderungen und Qualifikationen (kognitive) Dissonanzen bei den Interaktionspartnern bewirken. Allerdings ist auch die Meinung zu finden, daß schwache Abweichungen in der Beziehungsorientierung sich nicht in gleicher Weise gravierend auswirken wie inhaltlich falsch verstandene bzw. weitergegebene Kommunikationsinhalte, soweit ein gewisser Grundkonsens²⁹² bezüglich der sozialen Beziehung, der gegenseitigen Verständigung etc. zwischen dem Leiter der Kundenbetreuung und seinen Kommunikationspartnern vorhanden ist. Kleinere Abweichungen können bei vorhandenem Vertrauen in die soziale Beziehung eher akzeptiert werden.

Die Frage, ab welcher "kritischen" Abweichungsgröße von einem Weiterbildungsbedarf gesprochen wird, wird in hohem Maße von der im Unternehmen praktizierten Beziehungsorientierung abhängen. Wird den "klassischen" Qualifikationen der sozialen Kompetenz ein besonderes Gewicht zugemessen, deuten schon geringfügige Abweichungen auf einen Weiterbildungsbedarf hin.

Den selbstoffenbarungs- und appellorientierten Anforderungen ist im Anforderungsprofil des Leiters der Kundenbetreuung eine tendenziell geringere Bedeutung im Vergleich zu den anderen sozial-kommunikativen Anforderungen zugemessen worden. Dies wird einerseits durch die vergleichsweise niedrigere Bewertung und andererseits durch die Gewichtung der Einzelanforderungen innerhalb des Anforderungsprofils deutlich. Trotz der formal dargelegten geringeren Bedeutung ist nochmals darauf hinzuweisen, daß die niedrigere Bewertung und Gewichtung in der Hauptsache deshalb so zustande gekommen ist, weil kaum zu vermeidende Überschneidungen zu den anderen sozial-kommunikativen Anforderungen vorhanden gewesen sind.²⁹³ Indirekt fließen daher die selbstoffenbarungs- und appellorientierten aktionalen Anforderungen mit in die Bewertung und Gewichtung der inhalts- und beziehungsorientierten Anforderungen in nicht unbedeutendem Maße ein.

Treten nun im Vergleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil geringe bis mittlere negative Abweichungen auf, ist dies aus den oben genannten Gründen als vergleichsweise weniger problematisch anzusehen, als wenn geringe bis mittlere Unterdeckungen bei den inhalts- und beziehungsorientierten Qualifikationen auftreten. Als Konsequenz für die

²⁹² Vertrauen kann durch das Erläutern von Zusammenhängen, das Moderieren und Koordinieren von Teams und die permanente Förderung des Dialogs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern geschaffen werden. Vgl. Höher (1993), S. 6. Vertrauen dient der Festigung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung.

²⁹³ Vgl. hierzu die Argumentation in Abschnitt D.II.3.

Identifizierung eines Weiterbildungsbedarfs ergibt sich damit, daß kein akuter Qualifizierungsbedarf besteht, soweit die Unterdeckung als insgesamt weniger gravierend und im Vergleich zu anderen bedeutenderen Qualifikationen als weniger relevant erachtet wird. Dennoch läßt sich u.U. ein Weiterbildungsbedarf ableiten, der ggf. in Verbindung mit der Verringerung anderer Defizite im Bereich der sozial-kommunikativen Qualifikationen korrigierbar ist (z.B. durch Qualifizierungsmaßnahmen, die mehrere sozial-kommunikative Qualifikationskomponenten zur gleichen Zeit trainieren). Verallgemeinerungen lassen sich daraus nicht ableiten.

b) Große Unterdeckungen

Große Abweichungen sind im Rahmen dieser Untersuchung als Unterdeckungen definiert worden, die eine Abweichung von drei oder mehr Punkten auf der Fünfer-Skala ausmachen.

Da bereits geringe bis mittlere Unterdeckungen bei den inhalts- und beziehungsorientierten kognitiven und aktionalen Qualifikationen als problematisch betrachtet worden sind²⁹⁴, wird bei größeren Abweichungen in nochmals stärkerem Maße ein Weiterbildungsbedarf ausgelöst, der mit einer vermehrten Dringlichkeit zu verfolgen ist. Bei einer massiven Unterdeckung ist ggf. sogar die Stellenbesetzung neu zu überdenken.

Bei großen Unterdeckungen ist der Leiter der Kundenbetreuung kaum in der Lage, inhaltlich präzise und orientiert an seinen Interaktionspartnern Kommunikationsinhalte aufzunehmen. Durch die Schlüsselfunktion, die speziell dem Leiter der Kundenbetreuung zukommt, hat dies weitreichende Folgen nach allen Seiten des Kommunikationskanals (zum Vorgesetzten, den Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, sonstigen externen Kommunikationspartnern). Aufgrund seiner Führungsfunktion und der damit verbundenen Verantwortung ist er dazu befugt, Anweisungen zu geben, Maßnahmen zu initiieren etc., welche aufgrund der inkorrekten Aufnahme an Informationen fehlgeleitet sein können.²⁹⁵ Damit trifft der Leiter der Kundenbetreuung u.U. für das Dienstleistungsunternehmen problematische Entscheidungen, die bis zur Existenzgefährdung des Unternehmens reichen können. Auf diese Weise wird erneut deutlich, wie eng und unmittelbar die kognitiven und die aktionalen Qualifikationen zusammenhängen und aufeinander aufbauen.

Große negative Abweichungen werden auch bei den selbstoffenbarungs- und appellorientierten Qualifikationen zu einem Weiterbildungsbedarf führen. Auch wenn inhalts- und beziehungsorientierte kognitive und aktionale Anforderungen bzw. Qualifikationen gemäß des Anforderungsprofils die vergleichsweise größere Bedeutung besitzen, sind starke Unterdeckungen bei dem Selbstoffenbarungs- und Appellaspekt der aktionalen Qualifikationen kaum mehr tolerierbar. Dies ist auch insbesondere aufgrund der mehrfach erörterten Überschneidungen zu den inhalts- und beziehungsorientierten Qualifikationen relevant. Geringe Ausprägungen der kommunikativen Qualifikation der Selbstdarstellung haben zur Folge, daß der Leiter der Kundenbetreuung sich selbst im internen und externen Bereich unangemessen darstellt. Gerade im externen Bereich hat eine unangemessene Selbstdar-

²⁹⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt G.I.2.a).

²⁹⁵ Dies betrifft insbesondere die aktionalen sozial-kommunikativen Qualifikationen.

stellung aufgrund des personenbezogenen Images von Dienstleistungen schwerwiegende Folgen (Vertrauen kann nicht aufgebaut werden etc.). Eine inadäquate Selbstdarstellung kann jedoch auch im Unternehmen problematisch sein, insbesondere in Verbindung mit dem Appellaspekt der aktionalen Qualifikationen: Das Vertrauen der Mitarbeiter in den Vorgesetzten, aber auch der Vorgesetzten in den Leiter der Kundenbetreuung wird nicht hoch sein, zwischenmenschliche Dissonanzen können entstehen, Anweisungen des Leiters der Kundenbetreuung werden nicht sorgfältig genug ausgeführt etc. Großen Abweichungen bei den selbstoffenbarungs- und appellorientierten Qualifikationen ist in jedem Fall nachzugehen; sie sollten als Weiterbildungsbedarfsbedarf für die vorliegende Position betrachtet werden.

c) Überdeckungen

Überdeckungen sind als positive Abweichungen von dem im Anforderungsprofil festgelegten Ausprägungsgrad zu interpretieren.²⁹⁶ Die beurteilte Person erfüllt damit in einem höheren als dem erforderlichen Maße die erwünschten Anforderungen; die tatsächlich vorhandenen Qualifikationen übersteigen damit die Anforderungen. In der Praxis hat sich der Begriff der "Überqualifikation" eingeprägt.

Überdeckungen sind bei dem vorliegenden Anforderungsprofil formal nur bei den selbstoffenbarungs- und appellorientierten Anforderungen möglich, da für die übrigen sozial-kommunikativen Anforderungen die größten Ausprägungswerte vergeben worden sind.

Positive Abweichungen von dem geforderten Maß an sozial-kommunikativen Qualifikationen stellen nach üblichem Verständnis keinen expliziten Weiterbildungsbedarf dar, da das Unternehmen von dem höheren Ausprägungsgrad der sozial-kommunikativen Qualifikation eher profitiert, als daß es einen Nachteil erleidet. Überdeckungen können sogar ganz im Gegenteil den Hinweis darauf geben, daß der Leiter der Kundenbetreuung in nochmals sozial anspruchsvolleren Funktionsbereichen einsetzbar wäre (Hinweise auf die Karriereplanung für den Leiter der Kundenbetreuung). Als problematisch sind Überdeckungen dann zu betrachten, wenn der direkte Vorgesetzte sich darüber bewußt ist, daß der Leiter der Kundenbetreuung ein größeres als das erforderliche Maß an sozial-kommunikativen Qualifikationen besitzt, ihm aber keine Möglichkeiten einer weiteren Karriereplanung zur Verfügung stehen. Der direkte Vorgesetzte wird langfristig berücksichtigen müssen, daß der Leiter der Kundenbetreuung unterfordert ist und nach anderen beruflichen Herausforderungen suchen wird.

Für die Ermittlung eines Weiterbildungsbedarfs werden Überdeckungen im Sinne positiver Abweichungen nachfolgend nicht weiter betrachtet.

II. Transformation des festgestellten Weiterbildungsbedarfs in einen Qualifizierungsinhalt - Anforderungen an die Qualifizierungsinhalte

Aufbauend auf dem festgestellten Weiterbildungsbedarf ist es in einem weiteren Schritt erforderlich, das Lernziel zu präzisieren und den Qualifizierungsinhalt einzugrenzen. Dabei

²⁹⁶ Vgl. Thommen (1991), S. 600; Hentze (1994), S. 210.

wird es in der vorliegenden Arbeit nicht möglich sein, konkrete Inhalte der Qualifizierung zu benennen, da die Arbeit nicht auf vorhandenen Anforderungs- und Qualifikationsprofilen aufbaut. Es sind ausschließlich Hinweise auf exemplarische Qualifizierungsinhalte möglich, analog der beispielhaften Skizzierung von Weiterbildungsbedarfen in Abschnitt G.1.2. Vielmehr wird in den folgenden Ausführungen erläutert werden, welchen Anforderungen Weiterbildungsinhalte im Verhaltensbereich bei Vertriebs- und Kundenbetreuungsführungskräften zu genügen haben und welche Gestaltungsaspekte bedeutsam für deren Bestimmung sind.

Formulierung eines präzisierten Lernziels im Sinne eines Verhaltensziel

Die Begriffe Weiterbildungsbedarf und Qualifizierungsinhalt werden in der Praxis häufig synonym verwendet, obwohl inhaltliche Differenzierungen erforderlich sind. Der Bedarf stellt die determinierende Basis für die Ableitung des Lern- bzw. Qualifizierungsinhalts dar. Der Weiterbildungsinhalt läßt sich kaum präzisieren, ohne daß sich der Personalentwickler systematisch mit der Eingrenzung der Weiterbildungsthemen oder Lerninhalte auseinandergesetzt hat. Diese Eingrenzung muß primär an der Person, welche qualifiziert werden soll, orientiert sein, d.h. an ihren bereits vorhandenen und zu erweiternden Qualifikationen, ihren Bedürfnissen und in letzter Konsequenz an den Belangen des Unternehmens. Eine Vorstufe der Präzisierung des Qualifizierungsinhalts stellt die Transformation des Weiterbildungsbedarfs in ein zukünftiges Ziel (Lernziel) dar. Im vorliegenden Fall handelt es sich dabei um ein Verhaltensziel. Daher ist es notwendig, das anzustrebende Verhalten so präzise und eindeutig wie möglich zu formulieren.²⁹⁷ Der Vorgesetzte hat das anzustrebende Verhalten mit dem Leiter der Kundenbetreuung zu besprechen, um Interpretationsprobleme und Unsicherheiten auszuschließen. Dabei nimmt der Vorgesetzte eine Schlüsselfunktion ein, da es in hohem Maße von seinem Einfühlungsvermögen und seiner Überzeugungskraft abhängt, ob die Führungskraft den Personalentwicklungsmaßnahmen offen oder skeptisch gegenüber steht.²⁹⁸ Hilfestellungen für die Präzisierung des "Ziel"verhaltens sind den Angaben zur Bewertung und Gewichtung in dem Anforderungsprofil oder analog der Verhaltensorientierten Beurteilungsskalen den Richtbeispielen zu entnehmen. Eine Präzisierung der Kontextfaktoren²⁹⁹, anhand derer sich die Verhaltensweisen ausrichten sollen, wäre ebenso wünschenswert. Allerdings wird es in der Praxis primär aus Gründen der Wirtschaftlichkeit kaum möglich sein, Kontextbedingungen detailgetreu z.B. in Verhaltensbeispiele aufzunehmen.

In einem letzten Schritt der Lernzielpräzisierung ist ein Beurteilungsmaßstab für das als ausreichend geltende Verhalten anzugeben³⁰⁰, um später die Lernkontrolle und die Nachvollziehbarkeit der Kontrollergebnisse für Beurteiler und die beurteilte Führungskraft zu erleichtern. Die anzustrebenden Verhaltensweisen haben sich an den Bewertungs- und Gewichtungsinformationen des Anforderungsprofils zu orientieren. Als Beurteilungsmaßstab eignen sich ebenso die z.T. recht aufwendig festgelegten Verhaltens-

²⁹⁷ Vgl. Stiefel (1973), S. 28-29.

²⁹⁸ Damit wird erneut das Vertrauen zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeiter thematisiert, welches bislang bereits mehrfach betont worden ist.

²⁹⁹ Vgl. die Ausführungen in dem Gliederungspunkt B.III.

³⁰⁰ Vgl. Stiefel (1973), S. 28-29.

richtbeispiele der VOBS, da sie einerseits ohnehin bereits erstellt werden³⁰¹ und andererseits präzise und nachvollziehbare Angaben zu den anzustrebenden Verhaltensweisen enthalten.

Anhand der Lernzielpräzisierung soll nun die Ableitung des konkreten Qualifizierungsinhalts ermöglicht werden. Die Gestaltung und Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen in der vorliegenden Arbeit wird bewußt ausgegrenzt, da eine differenzierte Betrachtung den Rahmen der vorliegenden Analyse deutlich überschreiten würde.³⁰² Es ist daher nicht das Anliegen der Autorin, in den folgenden Ausführungen ausführlich auf Methoden der Weiterbildung einzugehen und detailliert darzustellen, ob und auf welche Art die zuvor erörterten sozial-kommunikativen Defizite zu reduzieren sind. Im folgenden gilt es nun, Anforderungen an den Inhalt von Qualifizierungsmaßnahmen, ausgerichtet an sozial-kommunikativen Defiziten, zu erarbeiten.

Praktische Orientierung

Eine gerade bei der Qualifizierung sozial-kommunikativer Fähigkeiten und Verhaltensweisen bedeutsame Anforderung an den Qualifizierungsinhalt ist die Betonung der praktischen Orientierung inhaltlicher Schwerpunkte. Das Kriterium "praktische Orientierung" ist zunächst geleitet von der in Theorie wie auch Praxis vorgenommenen Unterteilung von Seminaren in passive und aktive Seminare. Während passive Seminare die Seminarteilnehmer, wie es der Begriff bereits ausdrückt, eher in einer zuhörenden, "aufnehmenden" Rolle beläßt, wird bei aktiven Seminaren ein großer Wert auf die Partizipation und Mitarbeit der Seminarteilnehmer gelegt.³⁰³ Insbesondere für die Vermittlung sozial-kommunikativer Qualifizierungsinhalte bieten sich aktive Seminare an. Zum einen können vermehrt Wünsche der Teilnehmer hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung des Seminars aufgenommen werden und auf diese Weise in größerem Ausmaß spezifische Kontextfaktoren Berücksichtigung finden. Es ist in hohem Maße von dem Inhalt der oben erörterten Abweichungen in den Profilen abhängig, inwieweit in Weiterbildungsseminaren ausschließlich theoretische Kenntnisse über das gewünschte Zielverhalten in den relevanten stellenspezifischen Situationen zu vermitteln. Insbesondere bei den einzelnen Qualifikationskomponenten der kognitiven und aktionalen Qualifikationen ist das aktive Erproben von Verhaltensweisen anhand simulierter Situationen von Bedeutung. Verhaltensweisen können kritisiert und wiederholt werden, um eine größere Sicherheit in einem bestimmten Verhalten zu erreichen. Berücksichtigt man erneut die einzelnen Facetten von Qualifikationen, so könnte problematisch sein, daß der Leiter der Kundenbetreuung zwar theoretisch wie praktisch die Kenntnisse und Fähigkeit für bestimmte Verhaltensweisen besitzt, jedoch nicht willens ist, etwas zu ändern. Er läßt sich damit spielerisch auf Verhaltenssituationen ein, gibt allerdings nur vor, etwas ändern zu wollen. Ob das in der praktischen Seminar-

³⁰¹ Ein Vorteil ist damit speziell in der hohen Wirtschaftlichkeit und den Synergien zwischen einzelnen Schritten der Weiterbildungsbedarfs- und -inhaltsermittlung zu sehen.

³⁰² Zu einem Überblick an möglichen Weiterbildungsmaßnahmen bezogen auf die sozial-kommunikativen Qualifikationen vgl. u.a. Sonntag/Schaper (1992), S. 199-302; König (1992), Sp. 2051-2053 und die dort angegebene Literatur; Merk (1994), S. 43; Semmer/Pfäfflin (1978); Gordon (1979); Maier/Sollem/Maier (1978); Hinsch/Pfingsten (1983); Fliegel (1989); Schleck (1981); Dubs (1987).

³⁰³ Zu den "aktiven" Seminarinhalten vgl. überblickshaft u.a. Neuberger (1994), S. 199-237; Hungenberg (1990), S. 235 und S. 185-227.

anwendung gezeigte Verhalten auch dem Verhalten im Stellenkontext entspricht, ist dabei in Frage zu stellen.

Realitätsnähe

In einem engen Zusammenhang mit der praktischen Orientierung ist die Realitätsnähe des Qualifizierungsinhalts zu sehen. Die Weiterbildungsinhalte haben sich weitestgehend an den im Rahmen der kontextspezifischen Anforderungsermittlung erfaßten Bedingungen zu orientieren, d.h. es sollten ganz spezifische, repräsentative Situationen aus dem in- und externen Bereich simuliert werden oder zumindest die Inhalte darauf bezogen werden (z.B. problembehaftete Beratungssituationen, Konfliktgespräche mit den Innen- und Außendienstmitarbeitern oder Kollegen).³⁰⁴ Soweit absehbar ist oder unterstellt werden kann, daß sich gewisse Kontextfaktoren im Zeitablauf ändern, sind derartige Änderungen in die Simulationen zu integrieren.³⁰⁵

Einbeziehung zufallsbestimmter Situationskonstellationen

Schwer zu realisieren bzw. simulieren sind zufallsbestimmte Situationskonstellationen, die jedoch die Realität prägen und bei denen der Leiter der Kundenbetreuung in besonderem Maße unter Beweis stellen kann, ob er sein Verhalten an plötzlich und unverhofft eintretende Ereignisse, die kaum kalkulierbar sind (z.B. psychologische Faktoren wie Angst, Extremsituationen, Machtausübung und diverse strukturelle Faktoren), anpassen kann. Es ist eine wichtige Anforderung an die Qualifizierungsinhalte, daß sie mit dem speziellen Kontext des Leiters der Kundenbetreuung vereinbar sind.³⁰⁶ Die mit der Qualifizierung beauftragten Trainer haben einerseits Erfahrungen bezüglich Dienstleistungsbesonderheiten und andererseits bezüglich der spezifischen Zielgruppe vorzuweisen, um ggf. Situationskonstellationen, wie sie in vergleichbaren Unternehmen oder Positionen aufgetreten sind, in ihrem Trainingsprogramm für die Qualifizierung des Leiters der Kundenbetreuung zu berücksichtigen. Plötzliche Abänderungen von Situationsaspekten oder Verhaltensregeln sind in das Trainingsprogramm "einzustreuen", ohne daß es für die Teilnehmer vorhersehbar oder planbar ist.³⁰⁷

Dynamik und Flexibilität der Qualifizierungsinhalte

Ebenso erforderlich ist eine dynamische Betrachtungsweise und Flexibilität der Inhalte.³⁰⁸ Auch wenn relevante Verhaltenssituationen festgelegt worden sind, ist sinnvollerweise davon auszugehen, daß diese keinen statischen, sondern einen eher dynamischen Charakter besitzen. Da unterschiedliche Personen an den spezifischen Situationen beteiligt sind,

³⁰⁴ Trainingssituationen sind meist anders strukturiert als die soziale Realität. Eine Übertragbarkeit auf ähnliche Situationen ist nicht zu garantieren.

³⁰⁵ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu dem Anforderungskriterium der dynamischen Anpassung von Verhaltenssituationen und weiteren Weiterbildungsinhalten in diesem Abschnitt.

³⁰⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen zu dem Kriterium der Realitätsnähe von Weiterbildungsmaßnahmen.

³⁰⁷ Dies ist bspw. recht gut möglich bei Planspielen, Fallstudien oder Rollenspielen, die meist darauf angelegt sind, daß neue Einflußfaktoren den Ablauf des Trainingsprogramms bzw. Qualifizierungsinhalts modifizieren. Die Teilnehmer sind häufig nur darüber informiert, daß plötzlich Änderungen eintreten können, jedoch nicht in welchem Umfang und mit welchen Auswirkungen.

³⁰⁸ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu dem Kriterium der Realitätsnähe.

wird schon durch die Tatsache, daß Personen aufgrund ihrer Eigendynamik nie ein hundertprozentig abschätzbares Verhalten zeigen, eine Dynamik innerhalb der Handlungssituationen gewissermaßen vorprogrammiert. Außerdem handelt es sich gerade bei dem Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich um einen Funktionsbereich, der recht anfällig für externe Einflüsse (Marktgegebenheiten, Kundenwünsche etc.) ist. Externe Einflüsse sind zudem meist, d.h. besonders in den vergangenen Jahren, mit unmittelbaren Reorganisationsmaßnahmen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich der Dienstleistungsunternehmen verbunden gewesen³⁰⁹, so daß eine dynamische Betrachtungsweise sowohl für den externen als auch internen Bereich angebracht ist. Bei der Simulation bestimmter Verhaltenssituationen bzw. Situationskonstellationen sind daher in ausreichendem Maße Spielräume zu integrieren, um Dynamik auch bewußt zu berücksichtigen. Dies bedeutet konkret, daß der mit der Qualifizierung beauftragte Trainer gewisse Optionen in den zu vermittelnden Weiterbildungsinhalt einzubauen hat. Er muß den Qualifizierungsinhalt so gestalten, daß zwar ein detailliertes Rahmenprogramm erkennbar ist, er aber bei der konkreten Ausgestaltung dennoch so anpassungsfähig ist, sich in der Branche oder im Funktionsbereich abzeichnende Entwicklungen in den Qualifizierungsinhalt ausreichend zu integrieren. Im Zweifelsfall muß den Teilnehmern erst das Bewußtsein für eine Neuerung vermittelt werden, damit die Sinnhaftigkeit dieser Qualifizierungsmaßnahme erkannt wird. Eine "ausreichende" Vermittlung neuer Qualifizierungsinhalte bedeutet jedoch auch, daß sich der Trainer detailliert mit Reorganisationsmaßnahmen, die im Dienstleistungsunternehmen für den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich angedacht oder bereits geplant sind, vorab auseinandersetzt, und diese zu einem wesentlichen Bestandteil des Qualifizierungsinhalts werden läßt. Findet nur eine recht knappe Berücksichtigung derjenigen Verhaltensweisen, die sich aus Reorganisationen ergeben, statt, kann dies Unzufriedenheit bei den Teilnehmern hervorrufen. Es bietet sich ebenso an, die Mitarbeit der Teilnehmer dahingehend zu nutzen, die Bedeutung spezieller Verhaltenssituationen für die Teilnehmer anhand eines vorab stattfindenden Gesprächs zwischen Teilnehmern und Trainer oder während der Qualifizierungsmaßnahme in Form eines permanenten Feedbacks für den Trainer ausfindig zu machen. Der Trainer wird dann direkt dazu aufgefordert, die ursprünglich angedachten Qualifizierungsinhalte zu modifizieren, soweit dies realisierbar ist.³¹⁰ Zur Begrenzung der mit der Planung verbundenen Unsicherheiten ist es auch als sinnvoll zu erachten, den Zeitraum, für den die Qualifizierungsinhalte später relevant sein sollen, nicht zu weit in die Zukunft zu verlagern, um das Planungsrisiko und ggf. mangelnde Aktualität zu begrenzen. Dies impliziert, daß primär der aktuelle, ggf. veränderte Kontext und, soweit dies bereits ersichtlich ist, der Kontext, der mit dem nächsten Karriereschritt des Leiters der Kundenbetreuung verbunden ist, den Qualifizierungsinhalt dominieren soll. Der Planungshorizont ist übersichtlich zu halten und nicht zu langfristig zu bemessen, da nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden kann, daß Führungskräfte langfristig an das Unternehmen gebunden werden können. Kürzere Planungszeiträume im oben verstande-

³⁰⁹ Dies trifft in besonders hohem Maße auf den Vertriebs-, Service- und Kundenbetreuungsbereich von Versicherungsunternehmen und Kreditinstituten zu.

³¹⁰ Eine differenzierte Vorabinformation des Trainers ist in jedem Fall als sinnvoller zu erachten, da es im Extremfall für den Trainer recht schwierig sein kann, sich während der Weiterbildungsmaßnahme auf andere als die angedachten Inhalte einzustellen. Zudem ist zu berücksichtigen, daß gerade die Qualifizierung von sozial-kommunikativen Qualifikationen mit einem vergleichsweise hohen Vorbereitungsaufwand verbunden ist.

nen Sinne bringen zwar einen (zunächst) höheren Planungsaufwand aufgrund spezifischer Detailplanungen mit sich; das Risiko von Fehlplanungen oder zumindest mangelhaften Planungen wird gesenkt und damit werden ggf. auch weniger zweckmäßige Weiterbildungsmaßnahmen vermieden.

Zudem ist sorgfältig darauf zu achten, daß Komponenten einer Verhaltenssituation, die dem Anspruch der Dynamik gerecht werden würden, nicht zu Mißverständnissen und unterschiedlichen Interpretationen bezüglich der Ausrichtung des Qualifizierungsinhalts führen. Hierbei können oben erläuterte Gespräche zwischen Trainer und Teilnehmern einerseits sowie zwischen den Führungskräften andererseits hilfreich sein. Bei der Benennung des Weiterbildungsinhalts ist aus den bereits schon mehrfach diskutierten Gründen darauf zu achten, daß Wahrnehmungsschwierigkeiten reduziert werden (Forderung nach Eindeutigkeit).

Bearbeitbarkeit

Von weiterer Bedeutung für die Bestimmung des Qualifizierungsinhalts ist die Bearbeitbarkeit ausgewählter Verhaltenssituationen. Inhalte sollten nicht nur dahingehend ausgewählt werden, daß sie gut auf problematische Verhaltenssituationen im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich Bezug nehmen und deren charakteristische Determinanten beinhalten. Es muß vielmehr auch in ausreichendem Maße gewährleistet sein, daß die Verhaltenssituationen nicht nur theoretisch analysier- und diskutierbar sind, sondern daß die damit verbundene Qualifizierung auch praktisch durchführbar ist. Für das Training sozial-kommunikativer Qualifikationen ist es sinnvoll, daß reelle Situationen simuliert werden. Es ist denkbar, daß die zu bearbeitenden Situationen auf einer Vielzahl von Rahmenbedingungen aufbauen, die zwar durchaus realistisch sind, aber in einer Trainingssituation nicht durchführbar bzw. bearbeitbar sind. Die Bearbeitbarkeit ausgewählter komplexer Verhaltenssituationen hängt zudem entscheidend davon ab, ob dem Leiter der Kundenbetreuung ein Trainer³¹¹ zur Seite gestellt werden. Da allerdings die Möglichkeiten einer praktischen Simulation begrenzt sind und nicht jeder relevante Interaktionspartner und jede einzelne Situationsfacette realitätsgetreu zu simulieren ist³¹², werden nur Ausschnitte charakteristischer Verhaltenssituationen für den Qualifizierungsinhalt gewählt werden.

Eine andere Möglichkeit der Qualifizierung, die an dieser Stelle nur angeschnitten werden soll, ist die des Coaching des Leiters der Kundenbetreuung in seinem natürlichen Kontext.³¹³ Auf diese Art und Weise entfällt das Problem der Simulation; das Training findet in "echten" Verhaltenssituationen statt. Problematisch kann dabei allerdings sein, daß die Zeit, die der Trainer als Berater des Leiters der Kundenbetreuung aufwendet, begrenzt ist, und es unwahrscheinlich ist, daß alle charakteristischen Kontextvariablen Berücksichtigung finden. Der Leiter der Kundenbetreuung in eigener Person ist bedingt in der Lage, dies zu steuern, indem er verschiedene relevante Verhaltenssituationen nicht umgeht

³¹¹ Ggf. nimmt der Trainer nur die Funktion eines Moderators ein.

³¹² Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu den Kriterien der Realitätsnähe, der Zufallsbestimmtheit und der Dynamik, die sich ebenso dieser Problematik annahmen.

³¹³ Zu dem Instrument des Coaching vgl. u.a. Sonntag/Schaper (1992), S. 202-203.

(er kennt sein Umfeld am besten), sondern dazu beiträgt, daß diese Situationen zustande kommen.

Berücksichtigung individueller Unterschiede

Der Qualifizierungsinhalt hat in angemessener Weise individuelle Unterschiede zu berücksichtigen, um zu gewährleisten, daß der Leiter der Kundenbetreuung durch die Qualifizierungsinhalte weder unter- noch überfordert wird. Die oben bereits erläuterten Gespräche, einerseits zwischen dem Leiter der Kundenbetreuung und dessen direkten Vorgesetzten, andererseits zwischen der Führungskraft und dem Trainer, können dazu einen guten Beitrag leisten. Insbesondere dem Feedback während der Trainingsmaßnahme kommt, wie bereits erörtert, eine große Bedeutung zu. Bei Führungskräften ist es in hohem Maße relevant, das geeignete, individuell zugeschnittene Maß zu finden, da sonst mit Akzeptanzproblemen zu rechnen ist, insbesondere bei Trainingssituationen, in welchen sie sich unterfordert fühlen.

In der praktischen Umsetzung der Qualifizierungsinhalte anhand geeigneter Methoden ist der individuelle Zuschnitt nicht immer zu gewährleisten, da meist mehrere Führungskräfte anhand von Trainingsmaßnahmen qualifiziert werden, was bei Verhaltenstrainings auch notwendig ist, um interaktive Prozesse simulieren zu können. Aus diesem Grund ist zu überdenken, inwieweit der Leiter der Kundenbetreuung durch einen persönlich zugeordnetes Coach trainiert wird, der ihn, wie oben bereits beschrieben, bei alltäglichen, realen Verhaltenssituationen begleitet und berät. Ein ausgesprochen individuelles Eingehen auf persönliche Unterschiede bei Qualifizierungsmaßnahmen mit mehreren Führungskräften wäre zum einen personal- und zeitaufwendig, zum anderen könnte es eine Ursache für Konflikte zwischen den Teilnehmern darstellen.

Zusammensetzung und Größe der Trainingsgruppe

Wird dennoch aufgrund von Vereinfachungsgründen und wegen einer Aufwandsbegrenzung Qualifizierungsmaßnahmen für mehrere Führungskräfte der Vorzug gegeben, sollte bereits bei der Zusammensetzung und der Größe der Trainingsgruppe auf gewisse Gemeinsamkeiten beim Weiterbildungsbedarf geachtet werden, um die Inhalte einheitlich darauf abzustimmen und ein effektives Vorgehen zu ermöglichen. Außerdem ist eine aufgrund von verschiedenartigen Persönlichkeitsmerkmalen und unterschiedlichen Einstellungen zu heterogene Trainingsgruppe bei Führungskräften weniger anzuraten; geringe Unterschiede dagegen können sich stimulierend für das Training sozial-kommunikativer Qualifikationen auswirken.³¹⁴

³¹⁴ Unterschiedliche Hintergründe und Ansichten implizieren neue Dimensionen und produktive Kräfte. Vgl. Faix/Laier (1991), S. 47. *GROßE-OETRINGHAUS* betont das Lernen in interdisziplinären Planungsgruppen (Lernzirkel, Systemteams) am Arbeitsplatz. Vgl. Große-Oetringhaus (1993), S. 289-290.

III. Resümée

Mit dem Vergleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil wird dargelegt, ob und in welcher Ausprägung ein Defizit bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen des Leiters der Kundenbetreuung vorhanden ist. Wie in den Kapiteln D bis F erörtert worden ist, ist die Erfassung sowohl des Anforderungs- als auch des Qualifikationsprofils mit einer Vielzahl an Einzelproblemen verbunden, so daß das Ergebnis (im vorliegenden Fall das mögliche Defizit) ggf. zu relativieren ist. Die differenzierte Ursachenzurechnung ist erneut von großer Bedeutung.

Problematisch ist zudem, daß das theoretische Wissen über mögliche Schwierigkeiten und Schwachstellen der Erfassung nicht notwendigerweise bedeutet, daß der Ermittler des Weiterbildungsbedarfs auch tatsächlich in der Lage, die auftretenden Probleme zu erkennen oder zu bewältigen. Außerdem ist auch die Beteiligung der betroffenen Führungskräfte, die aus den oben erörterten Gründen zwar als grundsätzlich sinnvoll zu betrachten ist, mit einigen, nicht zu unterschätzenden Problemen verbunden, welche die Aussagekraft des ermittelten Defizits beeinträchtigen kann.

Die in Abschnitt G.1.2 vorgenommene Typisierung an Weiterbildungsdefiziten wird im Einzelfall schwierig festzulegen sein, da unternehmensspezifische Faktoren, marktliche Gegebenheiten, die persönliche Einstellung des direkten Vorgesetzten und der Führungskraft selbst zu den identifizierten Defiziten zusätzlich bei der Fixierung des Weiterbildungsinhalts zu berücksichtigen sein werden, so daß sich aus festgestellten "schwachen" Defiziten im Einzelfall große Unterdeckungen entwickeln können.

Die Anforderungen an die Qualifizierungsinhalte sind zu einem Großteil von dem Angebot insgesamt und den offerierten Inhalten der Qualifizierungsmaßnahmen im Detail abhängig. Dies trifft insbesondere auf die Anforderungen Bearbeitbarkeit, Praxisnähe, Flexibilität und Dynamik zu. Da Qualifizierungsinhalte auch entscheidend von den in Betracht gezogenen Trainern beeinflusst werden, sind für die Auswahl von Qualifizierungsinhalten auch die persönlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Potentiale des Trainingspersonals zu analysieren. Damit soll verdeutlicht werden, daß die Anforderungen an die Qualifizierungsinhalte zwar theoretisch erfüllt sind, die beauftragten Trainer allerdings nur unzureichend in der Lage sind, die Lernziele erfolgreich für die Führungskräfte des Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereichs umzusetzen.

H. Zusammenfassende Schlußbetrachtung

Die Qualität von Beratungsleistungen stellt einen strategischen Erfolgsfaktor für Dienstleistungsunternehmen dar, die speziell erklärungsbedürftige, individualisierte Dienstleistungen anbieten. Um das Ziel einer starken Kundenbindung zu erreichen, ist es erforderlich, sich mit den konkreten Kundenerwartungen zu beschäftigen. Daher messen Kunden neben ausgeprägten fachlichen Qualifikationen insbesondere der sozial-kommunikativen Kompetenz des Kundenkontaktpersonals eine große und steigende Bedeutung zu. Um im externen Bereich eine angemessene Kundenorientierung zu ermöglichen, kommt internen Abstimmungen eine ebenso bedeutende Rolle zu, bei denen sozial-kommunikative Qualifikationen in ähnlicher Weise gefordert sind.

Damit gewinnt die Qualifizierung insbesondere derjenigen Mitarbeiter an Bedeutung, die in "sozial anspruchsvollen" Funktionsbereichen und an Schnittstellen zwischen dem in- und externen Bereich tätig sind. Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich nehmen aufgrund der ihnen zukommenden Ergebnis- und Mitarbeiterverantwortung eine herausragende Rolle ein.

Das Anliegen der vorliegenden Arbeit ist es gewesen, ein Grundkonzept zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und -inhalts bei Führungskräften im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich zu entwickeln, welches sich im Kern an der Erfassung sozial-kommunikativer Qualifikationskomponenten orientiert.

Das Ermittlungskonzept enthält Aussagen über die Vorgehensweise und Probleme der Bedarfsermittlung und über die Eignung potentiell in Frage kommender Methoden und Verfahren zur Erfassung des Weiterbildungsbedarfs, welche Dienstleistungsunternehmen als Orientierung dienen sollen. Dabei kommt insbesondere folgenden Aspekten bei der Anwendung der vorgeschlagenen Vorgehensweise und des untersuchten Instrumentariums eine besondere Bedeutung zu:

Bedeutung der Kontextanalyse

Die in der Literatur zu findenden Ausführungen zu der sozialen Kompetenz als relativ abstraktes Konstrukt und zu sozial-kommunikativen Qualifikationen als Teilqualifikationen der sozialen Kompetenz sind für die Bedarfsermittlung stellen- und kontextspezifisch zu präzisieren.

Eine Kontextanalyse ist erforderlich, um die Determinanten der Stelle, Position und des Funktionsbereichs zu identifizieren. Über die Kontextvariablen werden verwertbare Hinweise für die Bewertung und Gewichtung sozial-kommunikativer Anforderungen gegeben. Damit kann die Relevanz einzelner sozial-kommunikativen Teildimensionen innerhalb der beschriebenen Stelle detaillierter aufgezeigt werden.

Die Bestimmung relevanter Kontextfaktoren ist allerdings von verschiedenen Einflüssen bestimmt, die nur bedingt zu steuern sind: Subjektivität und Willkür der ermittelnden Personen, Kenntnis des Arbeitsplatzes und des Umfelds, Beobachtbarkeit und Feststellbarkeit der Rahmenbedingungen etc.

Relevanz der Auswertung von "Frühwarnindikatoren"

Als Indikatoren mit "Frühwarncharakter" sind die in Kapitel C erörterten Kenngrößen einer sorgfältigen Ursachenanalyse zu unterziehen, um präzise ermitteln zu können, ob der Grund für die Ausprägung der jeweiligen Kennziffern auch tatsächlich (unzureichende) sozial-kommunikative Qualifikationen sind.

Ein besonderes Problem kommt dabei der möglicherweise vorhandenen Multikausalität zu, welche eine eindeutige Zuordnung erschwert. Zudem ist es schwierig zu ermitteln, welcher Anteil den sozial-kommunikativen Qualifikationen bei der Ursachenzurechnung zukommt, um daraus Schlüsse für den Weiterbildungsbedarf des Leiters der Kundenbetreuung zu ziehen.

Eine weitere Schwierigkeit ist außerdem darin zu sehen, daß es in hohem Maße auf die soziale Erwünschtheit im Dienstleistungsunternehmen ankommt, ob Kennziffern, wie bspw. Fehlzeiten, Fluktuation, geringe Arbeitsleistung der Innen- und Außendienstmitarbeiter des Leiters der Kundenbetreuung etc., tatsächlich mit Folgen für die Führungskräfte verbunden sind (zunächst im Sinne spezifischer Weiterbildungsaktivitäten). Aus diversen Gründen (z.B. daß Fehler bei der Personalauswahl durch das obere Management nicht eingestanden werden und die "Schuldigen" an einer anderen Stelle gesucht werden) können die eigentlichen Ursachen verlagert oder verschwiegen werden.

Feinanalyse durch den Vergleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil

Die Auswahl und Festlegung sozial-kommunikativer Merkmale (einerseits Anforderungen, andererseits Qualifikationen), die für den Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich bedeutend sind, stellen zunächst die größte Herausforderung der Weiterbildungsbedarfsanalyse dar. Auf die spezielle Operationalisierungsproblematik soll an dieser Stelle nicht mehr im Detail eingegangen werden. Obwohl Verhaltensmerkmale dominieren (sozial-kommunikative Qualifikationen treten als Verhaltensweisen in Erscheinung), sei nochmals darauf verwiesen, daß auch andere Operationalisierungsmöglichkeiten relevant sein können, die nicht per se als Beurteilungsmerkmale außer acht zu lassen sind (z.B. Leistungsergebniskriterien). Auf diese Weise wird die Bedeutung spezifischer Kennziffern als Frühwarnindikatoren unterstrichen.

Die Identifizierung, Bewertung und Gewichtung sozial-kommunikativer Anforderungen sind ebenso mit einer Vielzahl unterschiedlicher Probleme verbunden, die bereits umfassend erörtert worden sind. Obwohl verschiedenste Instrumente zur Erfassung des Anforderungsprofils erläutert worden sind, ist deutlich geworden, daß sich die präsentierten Verfahren meist nur auf einen Ausschnitt der sozial-kommunikativen Anforderungen beschränken. Dies stellt zwar für die Praxis kein vollständig zufriedenstellendes Ergebnis dar, allerdings ist anzumerken, daß Einzelanforderungen z.T. deutlich besser und detaillierter erfaßt werden können, als dies bei eher umfassenden Methoden der Fall wäre.

Das Dienstleistungsunternehmen wird sich speziell aus Kostengründen vorsichtig überlegen müssen, inwieweit es verschiedene Instrumente kombiniert anwendet, um fehlende Informationen zu einzelnen Anforderungen auszugleichen. Insbesondere bereits im Unternehmen ohnehin vorhandene Informationen sollten ausgewertet werden. Auch wenn da-

durch keine Vorbereitungs- und Durchführungsaufwendungen für das Unternehmen entstehen, sind anteilige Lohn-, Gehalts- oder Honorarkosten in z.T. nicht unbeträchtlicher Höhe zu berücksichtigen (z.B. für die Arbeit des direkten Vorgesetzten, eines externen Beraters etc.).

Auch bei der Qualifikationsanalyse stellt die Grundlage der Ermittlung sozial-kommunikativer Qualifikationen die Operationalisierung der Beurteilungsmerkmale dar. Speziell verhaltensorientierte Kriterien in verschiedenen Varianten haben sich dabei als besonders geeignet für den vorliegenden Kontext erwiesen, speziell unter Ergänzung sogenannter Verhaltensrichtbeispiele.

Von weiterer Bedeutung für die Erfassung sozial-kommunikativer Qualifikationen sind eignungsdiagnostische Ermittlungsverfahren, die den Vorteil besitzen, sowohl für die Erfassung der augenblicklich vorhandenen Qualifikationen als auch für die Prognose sozial-kommunikativer Qualifikationen eingesetzt zu werden. Speziell durch die Möglichkeit, kontextspezifische Variablen in eignungsdiagnostische Verfahren einzubinden, sollte in der Praxis auf derartige Verfahren nicht verzichtet werden, auch wenn eine nicht unbedeutende Kritik an diesen Methoden vorhanden ist.

Der sich anschließende Vergleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil kann nur so gut sein wie die zugrunde liegenden Einzelprofile (Sorgfältigkeit der Ermittlung, Detailliertheit, Steuerung auftretender Probleme etc.). Bei dem sich aus dem Vergleich ergebenden "Qualifizierungsbedarf" muß präzise analysiert werden, wie groß die Ausprägung des Defizits ist und ob es als sinnvoll erachtet wird, zur Schließung des Defizits Qualifizierungsmaßnahmen zu initiieren, zumal es auch Defizite geben kann, die kaum durch Weiterbildung zu reduzieren sind. Diese Informationen müssen u.a. bei der Bestimmung der Lernziele ausreichend Berücksichtigung finden.

Abschließend ist nochmals zu betonen, daß die vorgeschlagene Systematik einen recht weiten Bogen spannt, um von einer anfänglichen Grobanalyse zu dem präzisierten Weiterbildungsinhalt zu gelangen. Es ist allerdings bereits an verschiedenen Stellen erörtert worden, daß in der Praxis bspw. der Grobanalyse entweder eine recht untergeordnete Rolle zukommt oder bereits unmittelbar nach der Bestimmung einiger Frühwarnindikatoren mit der Qualifizierungsbestimmung abgebrochen wird, da davon ausgegangen wird, bereits genügend Informationen zu besitzen. Die Arbeit sollte zeigen, daß es sehr wohl auf eine präzisere Feinanalyse ankommt, um eine effiziente und zufriedenstellende Weiterbildung zu betreiben.

2

Literaturverzeichnis:

- Ajzen, I. (1987): Attitudes, Traits, and Actions: Dispositional Prediction of Behavior in Personality and Social Psychology, in: Berkowitz, L. (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, London 1987, S. 1-63.
- Albach, H. (1989): Dienstleistungsunternehmen in Deutschland, in: ZfB, 59. Jg. 1989, Heft 4, S. 397-420.
- Albach, H./Hahn, D./Mertens, P. (1979): Frühwarnsysteme, in: ZfB - Ergänzungsheft, Wiesbaden 1979.
- Albers, S./Eggert, K. (1988): Kundennähe, Strategie oder Schlagwort, in: *Marketing ZfP*, o.Jg. 1988, Heft 1, S. 5-16.
- Allport, G.W. (1961): *Pattern and growth in personality*, New York 1961.
- Alteneider, A. (1977): *Fachvorträge vorbereiten und durchführen*, Berlin 1977.
- Ansoff, H.I. (1975): *Managing Surprise and Discontinuity Strategic Response to weak signals*, Working Paper no. 75-21, Brussels/ European Institute for Advanced Studies in Management 1975.
- Argyle, M. (1972): *Soziale Interaktion*, Köln 1972.
- Argyle, M. (1985): *Körpersprache und Kommunikation*, Paderborn 1985.
- Argyris, C. (1962): *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, Homewood III 1962.
- Argyris, C./Schön, D.A. (1977): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading et al. 1977.
- Argyris, C./Schön, D.A. (1989): *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco et al. 1989.
- Arvey, R.D./Campion, J.E. (1982): The employment interview: A summary and review of recent research, in: *Personnel Psychology*, 35. Jg. 1982, S. 281-322.
- Aschauer, E. (1970): *Führung*, Stuttgart 1970.
- AT & T (American Telephone and Telegraph Company) (1980): *The work performance survey system. A procedural guide*. Human Resources department, AT & T Baskin Ridge, New Jersey 1980.
- Atteslander, P. (1969): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, Berlin/New York 1969.
- Atteslander, P. (1984): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, Berlin/New York 1984.
- Atteslander, P. (1991): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, Berlin/New York 1991.
- Baacke, D. (1980): *Kommunikation und Kompetenz: Grundlegung einer Didaktik der Kommunikation und ihrer Medien*, München 1980.
- Bacharach, S.B./Lawler, E.E. (1980): *Power and politics in organizations*, San Francisco 1980.
- Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): *Die Zukunft der Angestellten*, Frankfurt 1986.
- Bagozzi, R. P. (1981): Attitudes, intentions, and behavior: A test of some key hypothesis, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 41. Jg. 1981, S. 607-627.
- Bales, R.F. (1970): *Personality and interpersonal behaviour*, New York 1970.
- Balzereit, B. (1980): *Personalentwicklung und Personalsteuerung*, Paderborn 1980.
- Bartölke, K. (1972): Anmerkungen zu den Methoden und Zwecken der Leistungsbeurteilung, in: ZfB, 24. Jg. 1972, S. 650-665.
- Bartscher, S./Gaugler, E. (1993): *Führung*, in: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.), *Einführung in die Unternehmenspolitik*, Stuttgart 1993, S. 177-220.
- Bauer, H.H. (1982): Entscheidungsprozeß, in: Falk, B./Wolf, J. (Hrsg.), *Das große Lexikon für Handel und Absatz I*, Landsberg am Lech 1982, S. 219-220.
- Bauer, H.H. (1991a): Unternehmensstrategie und Strategische Gruppen, in: Kistner, K.-P./Schmitt, R. (Hrsg.), *Unternehmensdynamik*, Wiesbaden 1991, S. 389-416.
- Bauer, H.H. (1991b): Strategische Erfolgsfaktoren im Software-Marketing, in: Heinrich, L.J./Pomberger, G./Schauer, R. (Hrsg.), *Die Informationswirtschaft im Unternehmen*, Linz 1991, S. 223-251.
- Bauer, H.H. (1992): Verhandlungsstil, in: Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens großes Marketinglexikon*, München 1992, S. 1204-1206.
- Bauer, H.H. (1993): Marketing-Organisation, in: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H.-U./v. Wysocki, K. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 1993, Sp. 2733-2751.
- Bauer, H.H. (1995): Marketing-Planung und -kontrolle, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, Stuttgart 1995, Sp. 1653-1667.
- Bauer, H.H./Mierzwa, M. (1992): Der Einsatz von Qualitätssicherungs- und Qualitätsgestaltungsinstrumenten im Produktentwicklungsprozeß, Arbeitspapier der WHU, Vallendar 1992.
- Beck, K. (1980): Zum Problem der Beschreibung des Verhältnisses von Mensch und Arbeit, in: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 76. Jg. 1980, Heft 5, S. 335-364.
- Becker, F. (1992): *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen*, Stuttgart 1992.

- Becker, H./Langosch, I.** (1995): *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*, Stuttgart 1995.
- Becker, J.** (1988): *Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, München 1988.
- Benkenstein, M.** (1993): Dienstleistungs-Qualität, Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: ZfB, 63. Jg. 1993, Heft 11, S. 1095-1116.
- Berekoven, L.** (1983): *Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland. Theoretische Fundierung und empirische Analyse*, Göttingen 1983.
- Bergler, R./Six, B.** (1972): Stereotype und Vorurteile, in: Gottschaldt, K./Lersch, P./Sander, F./Thomae, H. (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*, 7. Band, Sozialpsychologie (Hrsg. von Graumann, C.F.), Göttingen 1972, S. 1371-1432.
- Berkel, K.** (1990): Verhandlung und Konfliktlösung, in: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Göttingen 1990, S. 329-334.
- Bernardin, H.J./Beatty, R.W.** (1984): *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*, Boston and Massachusetts 1984.
- Bernardin, H.J./Kane, J.S.** (1980): A second look at behavioral observation scales, in: *Personnel Psychology*, 33. Jg. 1980, S. 809-814.
- Bernhard, U.** (1975): Wie wird der Mitarbeiter beurteilt? Eine empirische Studie, in: *Personal*, 27. Jg. 1975, Heft 2, S. 60-62.
- Berthel, J.** (1989): *Personal-Management*, Stuttgart 1989.
- Berthel, J.** (1992): Führungskräfte-Qualifikationen (Teil II), in: ZfO, 61. Jg. 1992, Heft 5, S. 279-286.
- Berthel, J./Koch, H.-E.** (1985): *Karriereplanung und Mitarbeiterförderung*, Sindelfingen 1985.
- Berthel, J./Langosch, I.** (1989): Noten für Führungskräfte - Kriteriumsorientierte Potentialbeurteilung, in: ZfO, 58. Jg. 1989, Heft 5, S. 319-325.
- Beutel, K./Fischer, H.-P./Heinecke, H.J./Möckel, K./Uhlenbrock, H.-J./Vornberger, E.** (1985): Validierung des betrieblichen Diagnose-instrumentes Assessment-Center, in: Hehl, F.-J./Ebel, V./Ruch, W. (Hrsg.), *Diagnostik und Evaluation bei betrieblichen, politischen und juristischen Entscheidungen (12. Kongreß für angewandte Psychologie des BDP, Band 3)*, Bonn 1985, S. 3-21.
- Beysse, B.** (1983): *Akzeptanz neuer Personalbeurteilungssysteme*, Mannheim 1983.
- Bieder, K.** (1988): *Determinanten der interpersonellen Konfliktbewältigung*, Hamburg 1988.
- Bieding, F./Scholz, K./Steiner, W./Wendler, F.** (1971): *Leistungsbewertung und Leistungsentlohnung für Angestellte*, Köln 1971.
- Bierhoff, H.W.** (1987): Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 2028-2038.
- Bierhoff, H.W.** (1988): *Sozialpsychologie*, Stuttgart 1988.
- Bierhoff, H.W./Müller, G.F.** (1993): Kooperationen in Organisationen, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37. Jg. 1993, S. 42-51.
- Bitner, M.J./Booms, B.H./Tetreault, M.S.** (1989): Critical Incidents in Service Encounters, in: Bitner, M.J./Crosby, L.A. (Hrsg.), *Designing a Winning Service Strategy, Proceedings Series, Chicago: American Marketing Association*, 1989, S. 89-99.
- Bitner, M.J./Nyquist, J.D./Booms, B.H.** (1985): The Critical Incident as a Technique for Analyzing the Service Encounter, in: Bloch, T.M./Upah, G.D./Zeithaml, V.A. (Hrsg.), *Services Marketing in a Changing Environment, Proceedings Series, Chicago: American Marketing Association*, 1985, S. 48-51.
- Blaschke, D.** (1987): Soziale Qualifikationen im Erwerbsleben, Beitrag AB 116 vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg 1987.
- Böhnisch, W./Nöbauer, B.** (1995): Soziale Kompetenz, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1995, Sp. 1945-1958.
- Bokranz, R./Kasten, L.** (1994): *Qualitätssicherung im Bankbetrieb*, Wiesbaden 1994.
- Boos, M.** (1992): *A typology of case studies*, München 1992.
- Borkel, W.** (1987): Mangel an Kundenorientierung, in: *management heute*, o. Jg. 1987, Heft 2, S. 24-25.
- Bortz, J.** (1984): *Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler*, Berlin u.a. 1984.
- Boxwell, R.J.** (1994): *Benchmarking for competitive advantage*, New York u.a. 1994.
- Brandstätter, H.** (1970): Die Beurteilung von Mitarbeitern, in: Meyer, A./Herwig, B. (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*, Band 9, Göttingen 1970, S. 668-734.
- Brandt, D./Reffett, K.L.** (1989): Focusing on Customer Problems to Improve Service Quality, in: Bitner, M. J./Crosby, L.A. (Hrsg.), *Designing a Winning Service Strategy, Proceedings Series, Chicago 1989*, S. 48-51.
- Brehm, J.W./Cohen, A.R.** (1962): *Explorations in cognitive dissonance*, New York 1962.
- Brinkmann, G./Knoth, B./Krämer, W.** (1982): *Führungskräfte kleinerer Unternehmen, Arbeitsanforderungen und Ausbildungsbedarf, Beiträge zur Verhaltensforschung*, Heft 25, Berlin 1982.
- Bronfenbrenner, U./Harding, J./Gallway, M.** (1958): The Measurement of Skill in Social Perception, in: McClelland, D.C./Baldwin, A.L./Bronfenbrenner, U./Strodtbeck, F.L. (Hrsg.), *Talent and Society*, Princeton 1958, S. 29-111.

- Bruhn, M.** (1982): Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden, Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen, Fft. a. M./Bern 1982.
- Bruhn, M.** (1995): Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 1995, S. 161-187.
- Bruhn, M./Hennig, K.** (1993a): Selektion und Strukturierung von Qualitätsmerkmalen - auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagement für Kreditinstitute (Teil 1), in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 39. Jg. 1993, Heft 3, S. 214-238.
- Bruhn, M./Hennig, K.** (1993b): Selektion und Strukturierung von Qualitätsmerkmalen - auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagement für Kreditinstitute (Teil 2), in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 39. Jg. 1993, Heft 4, S. 314-337.
- Bruhn, M./Stauss, B.** (Hrsg.) (1995): Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 1995.
- Büschgen, H.E.** (1992): Organisation der Kreditinstitute, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992, Sp. 1189-1200.
- Bungard, W.** (1987): Zur Problematik von Reaktivitätseffekten bei der Durchführung eines Assessment Centers, in: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.), Assessment Center als Methode der Personalentwicklung, Stuttgart 1987, S. 99-125.
- Bungard, W.** (1990): Team- und Kooperationsfähigkeit, in: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen 1990, S. 315-323.
- Buss, D.M./Craik, K.H.** (1984): Acts, dispositions, and personality, in: Maher, B.A./Maher, W.B. (Hrsg.), Progress in experimental personality research, New York 1984, S. 241-301.
- Butler, J.K.** (1991): Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions and trust inventory, in: Journal of Management, 17. Jg. 1991, S. 643-663.
- Buzzell, R.D./Gale, B.T.** (1989): Das PIMS-Programm. Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1989.
- Camp, R.J.** (1994): Benchmarking, München u.a. 1994.
- Capol, M.** (1965): Die Qualifikation der Mitarbeiter als ganzheitliches Führungsmittel im industriellen Betrieb, Bern 1965.
- Carrol, S.J./Schneier, C.E.** (1982): Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement of Performance, Illinois u.a. 1982.
- Chester, T.E.** (1961): A study of post-war growth in management organisations. EPA-Project No. 347. Published by the European Productivity Agency of the Organisation for European Economic Cooperation, Paris 1961.
- Chomsky, N.** (1966): Cartesian linguistics. A chapter in the history of rationalist thought, New York 1966.
- Chomsky, N.** (1969): Aspects of the theory of syntax, Massachusetts institute of technology (deutsch: Frankfurt/Main 1969).
- Christal, R.E./Weißmüller, I.I.** (1977): New Comprehensive Data Analysis Program (CO-DAP) for analyzing task factor information. Catalog of selected documents in Psychology (Vol. 7/1), 1977.
- Churchill, G.A./Ford, N.M./Walker, O.C.** (1985): Sales Force Management, Homewood 111 1985.
- Cline, V.B.** (1964): Interpersonal perception, in: Maher, B.A. (Hrsg.), Progress in experimental personality research, New York 1964, S. 221-281.
- Coch, L./French, J.R.P.** (1948): Overcoming resistance to change, in: Human Relations, 1. Jg. 1948, S. 512-532.
- Corsten, H.** (1984): Zum Problem der Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 30. Jg. 1984, Heft 3, S. 253-272.
- Corsten, H.** (1986): Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihre ökonomischen Auswirkungen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 32. Jg. 1986, Heft 1, S. 16-41.
- Corsten, H.** (1990): Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, München 1990.
- v. Cranach, M./Frenz, H.G.** (1969): Systematische Beobachtung, in: Graumann, C. F. (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, 7. Band, Sozialpsychologie, 1. Halbband, Göttingen 1969, S. 269-331.
- Crott, H.** (1979): Soziale Interaktion und Gruppenprozesse, Stuttgart 1979.
- Cummings, L.L./Schwab, D.P.** (1973): Performance in organizations-determinants and appraisal, Glenview/Brighton 1973.
- Dahrendorf, R.** (1956): Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 8 Jg. 1956, S. 540-568.
- Delhees, K.H.** (1983): Kreativitätsförderung durch Vorgesetzte: So steigern Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeiter, in: io Management-Zeitschrift, 52. Jg. 1983, Heft 11, S. 428-429.
- Deutsch, K.W.** (1967): Changing images of international conflict, in: Journal of Social Issues, 23. Jg. 1967, S. 1-7.
- Differ, H.** (1987): Das Innenleben von Key Accounts, in: absatzwirtschaft, 30. Jg. 1987, Heft 7, S. 89-93.
- Diller, H./Kusterer, M.** (1985): Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie, Arbeitspapier Nr. 11 der Universität der Bundeswehr Hamburg, Hamburg 1985.
- Diller, H./Kusterer, M.** (1988): Beziehungsmanagement, Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZfP, o. Jg. 1988, Heft 3, S. 211-220.
- Döring, K.W.** (1988): Lehren in der Weiterbildung: ein Dozentenleitfaden, Weinheim 1988.

- Domsch, M.** (1995): Fallstudien, in: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Göttingen u.a. 1995, S. 602-608.
- Domsch, M./Gerpott, T.J.** (1985a): Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen, in: *DBW*, 45. Jg. 1985, Heft 6, S. 666-680.
- Domsch, M./Gerpott, T.J.** (1985b): Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen, Forschungsbericht des I.P.A. Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Hamburg 1985.
- Domsch, M./Gerpott, T.J.** (1985c): Personalauswahl und Personalbeurteilung als Instrumente des Personalmanagement in industrieller Forschung und Entwicklung (FuE), in: Moll, H./Wamecke, H.J. (Hrsg.), *RKW-Handbuch Forschung, Entwicklung, Konstruktion (FuE)*, Berlin 1985, S. 1-42.
- Domsch, M./Gerpott, T.** (1987): Personalbeurteilung von Führungskräften, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 1647-1656.
- Domsch, M./Jochum, I.** (1982): Beobachtungen im Assessment-Center (AC), in: *ZfbF*, 34. Jg. 1982, S. 374-383.
- Döpfner, M.** (1989): Soziale Informationsverarbeitung - ein Beitrag zur Differenzierung sozialer Inkompetenzen, in: *Zeitschrift für pädagogische Psychologie*, 3. Jg. 1989, Heft 3, S. 1-8.
- Döring, K.W.** (1988): *Lehren in der Weiterbildung: ein Dozentenleitfaden*, Weinheim 1988.
- Dräger, C.** (1993): Führungsgrundsätze - Basis der Managerkommunikation und Managersprache, in: Witt, F.-J. (Hrsg.), *Manager-Kommunikation*, Stuttgart 1993, S. 27-35.
- Drake, E./Reddemann, B.** (1987): Das Assessment Center: sein Stellenwert als Förderungs- und Auswahlinstrument, in: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.), *Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung*, Stuttgart 1987, S. 99-125.
- Dreher, M./Dreher, E.** (1982): Gruppendiskussionen, in: Huber, G.L./Mandl, H. (Hrsg.), *Verbale Daten*, Weinheim 1982, S. 141-164.
- Drewes, W.** (1992): Qualitätsmanagement in Kreditinstituten, in: *ZfB*, 62. Jg. 1992, Heft 9, S. 937-956.
- Drewes, W./Klee, J.** (1995): Messung der Dienstleistungsqualität und Qualitätsmanagement bei Kreditinstituten, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität*, Wiesbaden 1995, S. 495-524.
- Drumm, H.J.** (1989): *Personalwirtschaftslehre*, Berlin u.a. 1989.
- Dubinsky, A.J./Ingram, T.N.** (1984): A Portfolio Approach to Account Profitability, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 13 1984, S. 33-41.
- Dubs, R.** (1987): Methoden des Führungstrainings, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 965-974.
- Dubs, R./Metzger, C./Hässler, T./Seitz, H.** (1974): *Lehrplangestaltung und Unterrichtsplanung*, Zürich 1974.
- Dulisch, F.** (1986): *Lernen als Form menschlichen Handelns*, Bergisch Gladbach 1986.
- Dymond, R.F.** (1948): A preliminary investigation of the relation of insight and empathy, in: *Journal of Consulting Psychology*, 12. Jg. 1948, S. 228-233.
- v. Eckardstein, D./Schnellinger, F.** (1978): *Betriebliche Personalpolitik*, München 1978.
- Eggers, B.** (1994): Lean Management: Kundenorientierung in der Assekuranz, in: *ZfO*, 63. Jg. 1994, Heft 2, S. 104-115.
- Eggers, R./Oetting, M.** (1995): Vorträge und Präsentationen, in: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Göttingen u.a. 1995, S. 586-591.
- Ehrfinger, E.** (1979): Kundengruppen-Management - Erfahrungen mit einer neuen Organisationsform im Vertrieb, in: *DBW*, 39. Jg. 1979, S. 261-273.
- Engriser, R.** (1974): Mitarbeiterbeurteilung, in: *Industrielle Organisation*, 43. Jg. 1974, Heft 5, S. 223-226.
- Eimannsberger, M.** (1981): *Die Behandlung von persönlichen, telefonischen und schriftlichen Kundenreklamationen*, München 1981.
- Esser, M.** (1995): Selbsturteile, in: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Göttingen u.a. 1995, S. 649-655.
- Esser, W.M.** (1975): *Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen*, Stuttgart 1975.
- Fährmann, R.** (1982): Elemente der Stimme und Sprechweise, in: Scherer, K.R. (Hrsg.), *Vokale Kommunikation*, Weinheim-Basel 1982.
- Faix, W./Laier, A.** (1991): *Soziale Kompetenz*, Wiesbaden 1991.
- Farny, D.** (1992): Organisation der Versicherungsbetriebe, in: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart 1992, Sp. 2572-2581.
- Farr, J.L.** (1991): Leistungsfeedback und Arbeitsverhalten, in: Schuler, H. (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*, Stuttgart 1991, S. 57-80.
- Feger, H.** (1972): Gruppensolidarität und Konflikt, in: Gottschaidt, K./Lersch, P./Sander, F./Thomae, H. (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*, 7. Band, Sozialpsychologie (hrsg. von Graumann, C.F.), Göttingen 1972, S. 1594-1653.
- Feldmann, J.** (1985): Jenseits der Attributionstheorie: Kognitive Prozesse in der Personalbeurteilung, in: Hampp, R./Hilgenfeld, C. (Hrsg.): *Beurteilungspersonal*, Großhesselohe 1985, S. 45-90.
- Festinger, L.** (1957): *A theory of cognitive dissonance*, New York 1957.
- Fieten, R.** (1979): Der Einsatz externer Berater bei der organisatorischen Gestaltung, in: *ZfO*, 48. Jg. 1979, S. 395-401.

- Fink, C.F. (1968): Some conceptual difficulties in the theory of social conflict, in: *Journal of Conflict Resolution*, 12. Jg. 1968, Heft 4, S. 413-458.
- Finzer, P./Mungenast, M. (1989): Führungsgrundsätze: Führungsinstrument oder Unternehmenszeremonie? 1. Teil: Klassifikation und Funktionen, in: *ZfO*, 58. Jg. 1989, Heft 6, S. 405-409.
- Finzer, P./Mungenast, M. (1990): Führungsgrundsätze: Führungsinstrument oder Unternehmenszeremonie? 2. Teil: Inhalte und Gestaltungsansätze, in: *ZfO*, 59. Jg. 1990, Heft 1, S. 50-54.
- Fischer, G. (1961): Die Führung von Betrieben, Stuttgart 1961.
- Fischer, G./Gaugler, E. (1958): Studies on management organization in various European countries. EPA-Projekt Nr. 347 Deutscher Berichtsteil, München 1958, zitiert nach Gaugler (1966).
- Fittkau, B. (1990): Kommunikation, in: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Göttingen 1990, S. 298-306.
- Fittkau, B./Müller-Wolf, H.M./Schulz von Thun, F. (Hrsg.) (1977): Kommunizieren lernen (und umlernen), Braunschweig 1977.
- Fittkau, B./Schulz von Thun, F. (1977): Grundzüge eines Kommunikations- und Verhaltenstrainings für Berufspraktiker, in: Fittkau, B./Müller-Wolf, H.M./Schulz von Thun, F. (Hrsg.), *Kommunizieren lernen (und umlernen)*, Braunschweig 1977, S. 101-113.
- Flanagan, J.C. (1954): The Critical Incident Technique, in: *Psychological Bulletin*, 51. Jg. 1954, July, S. 327-358.
- Fliegel, S. (1989): Verhaltenstherapeutische Standardmethoden, München 1978.
- Foote, N.N./Cottrell Jr., L.S. (1955): *Identity and Interpersonal Competence*, Chicago 1955.
- Forster, J. (1981): Teamarbeit - sachliche, personelle und strukturelle Aspekte einer Kooperationsform, in: Grunwald, W./Lilje, H.G. (Hrsg.), *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen*, Bern/Stuttgart 1981, S. 143-168.
- Fouss, J.H./Solomon, E. (1980): Salespeople as Researchers: Help or Hazard, in: *Journal of Marketing*, 44. Jg. 1980, S. 36-39.
- French, J.R.P./Raven, B.H. (1959): The Bases of Social Power, in: Cartwright, D. (Hrsg.), *Studies of Social Power*, Ann Arbor 1959, S. 118-149.
- French, W.L./Bell Jr., C.H. (1994): *Organisationsentwicklung*, Bern/Stuttgart/Wien 1994.
- Freund, F./Knoblauch/Racké (1990): *Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre*, Stuttgart/Berlin/Köln 1990.
- Frey, D. (1979): Einstellungsforschung: Neuere Ergebnisse der Forschung über Einstellungsänderungen, in: *Marketing ZIP*, o. Jg. 1979, Heft 1, S. 31-45.
- Friedrichs, P. (1984): Beobachterausswahl, Beobachtertraining. In: Dokumentation zum zweiten Kongress Assessment Center 15. und 16. März 1984 in Düsseldorf, hrsg. vom Arbeitskreis Assessment Center und Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e.V., o.O. 1984, S. 195-206.
- Frieling, E. (1974): Psychologische Probleme der Arbeitsanalyse - dargestellt an Untersuchungen zum Position Analysis Questionnaire (PAQ), München 1974.
- Frieling, E. (1975): *Psychologische Arbeitsanalyse*, Stuttgart 1987.
- Frieling, E./Kannheiser, W./Lindberg, R. (1974): Some Results with the German Form of the PAQ, in: *JAP*, 59. Jg. 1974, S. 741-747.
- Frieling, E./Graf Hoyos, C. (1978): Fragebogen zur Arbeitsplatzanalyse, Bern 1978.
- Fröhlich, W.D./Wellek, S. (1972): Der begrifflich-theoretische Hintergrund der Sozialisationsforschung, in: Gottschaidt, K./Lersch, P./Sander, F./Thomae, H. (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*, 7. Band, Sozialpsychologie (hrsg. von Graumann, C.F.), Göttingen 1972, S. 661-714.
- Gablentz-Kolakovic, S./Oesterreich, R. (1982): Vergleich zweier Erhebungsinstrumente zur objektiven Arbeitsanalyse, *Berliner Hefte zur Arbeits- und Sozialpsychologie*, Heft 2, Berlin 1982.
- Gagsch, S. (1980): Subsystembildung, in: Grochla, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart 1980, Sp. 2156-2171.
- Garvin, D.A. (1988): Die acht Dimensionen der Produktqualität, in: *Harvard Manager*, 10. Jg. 1988, Nr. 3, S. 66-74.
- Gasser, C. (1952): Die optimale Organisationsstruktur, in: *Industrielle Organisation*, o. Jg. 1952, S. 325-332.
- Gassner, M. (1980): Argumentationslehre: Taktik, Technik, Psychologie, in: Neubauer, R./v. Rosenstiel, L. (Hrsg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie*, Band I: Arbeit und Organisation, München 1980, S. 349-362.
- Gatewood, R./Thornton, G.C./Hennessey, H.W. (1990): Reliability of exercise ratings in the leaderless group discussion, in: *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 1990, S. 331-342.
- Gaugler, B./Thornton, G.C. (1989): Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy, in: *JAP*, 74. Jg. 1989, S. 611-618.
- Gaugler, E. (1966): *Instanzenbildung als Problem der betrieblichen Führungsorganisation*, Berlin 1966.
- Gaugler, E. (1967): *Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe*, Hilden 1967.
- Gaugler, E. (1987): Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, in: Gaugler, E. (Hrsg.), *Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe*, Wiesbaden 1987, S. 69-84.
- Gaugler, E. (Mitarbeiter 1994): Mitarbeiter als Multiplikatoren, Editorial, in: *Personal*, 46. Jg. 1994, Heft 9, S. 409.

- Gaugler, E.** (1995): Information als Führungsaufgabe, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 1175-1185.
- Gaugler, E./Kolvenbach, H./Lay, G./Ripke, M./Schilling, W.** (1978): Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft, Baden-Baden 1978.
- Gaugler, E./Lay, G./Schilling, W.** (1979): Einführung und Auswertung von Leistungsbeurteilungssystemen, Baden-Baden 1979.
- Gaugler, E./Martin, A.** (1979): Fluktuation und krankheitsbedingte Fehlzeiten als Indikatoren für Arbeitszufriedenheit, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Humane Personalentwicklung, Berlin 1979, S. 93-112.
- Gaugler, E./Ripke, M./Beys, B./Foerst, R./Kunow, J./Roepke-Abel, H.** (1981): Evaluierungsbericht im Auftrag des Bundesministerium des Innern, Erprobung neuer Beurteilungsverfahren, Baden-Baden 1981.
- Gaugler, E./Kadel, P.** (1994): Weiterbildung von Führungskräften, in: Tippelt, R. (Hrsg.), Handbuch der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung, Opladen 1994, S. 598-605.
- Gaugler, E./Mungenast, M.** (1995): Leistungsbewertung als Führungsinstrument, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 1423-1431.
- Gebert, D./v. Rosenstiel, L.** (1989): Organisationspsychologie, Stuttgart/Berlin/Köln 1989.
- Gelsler, J.** (1983): Die Angst des Managers vor der Bildung, in: manager magazin, 13. Jg. 1983, Heft 9, S. 184-185.
- Gerstung, F.** (1978): Die Servicepolitik als Instrument des Handelsmarketing, Göttingen 1978.
- Ghiselli, E.E.** (1966): The validity of a personnel interview, in: Personnel Psychology, 19. Jg. 1966, S. 389-395.
- Ghiselli, E.E.** (1968): Some motivational Factors in the Success of Managers, in: Personnel Psychology, 21. Jg. 1968, S. 431-440.
- Ghiselli, E.E./Brown, C.W.** (1955): Personnel and industrial psychology, New York 1955.
- Gibb, C.A.** (1969): Leadership, in: Lindzey, G./Aronson, E. (Hrsg.), The Handbook of Social Psychology, Vol. 4, Reading 1969, S. 205-282.
- Gibbs, J.C./Widaman, K.F.** (1982): Social Intelligence, Englewood Cliffs 1982.
- v. Gilardi, R./Weber, G./Liepmann, D.** (1985): Untersuchung der Lernmöglichkeiten an metalltechnischen und elektrotechnischen Arbeitsplätzen während der Ausbildung, 2. Zwischenbericht an das Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin 1985.
- Glasl, F.** (1980): Konfliktmanagement: Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen, Bern/Stuttgart 1980.
- Glaser, C.M./Stober, D.** (1994): Was ist eigentlich dran an der sozialen Kompetenz, in: Personalführung, o. Jg. 1994, Heft 11, S. 986-987.
- Gloor, A.** (1993): Die AC-Methode. Assessment Center - Führungskräfte beurteilen und fördern, Zürich 1993.
- Golembiewski, R.T./McConkie, M.M.** (1975): The centrality of Interpersonal trust in group processes, in: Cooper, C.L. (Hrsg.), Theories of group process, London 1975, S. 131-186.
- Gordon, T.** (1979): Manager-Konferenz, Hamburg 1979.
- Gough, H.G.** (1982): Deutscher CPI, Bern 1982.
- Gouldner, A.** (1950): Studies in Leadership, New York 1950.
- Graf, K.** (1990): Die Behandlung von Verbraucherbeschwerden in Unternehmen, Berlin 1990.
- Graumann, C.F.** (1960): Eigenschaften als Problem der Persönlichkeits-Forschung, in: Lersch, P./Thomae, H. (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, Band 4, Göttingen 1960, S. 87-154.
- Graumann, C.F.** (1972): Interaktion und Kommunikation, in: Gottschaidt, K./Lersch, P./Sander, F./Thomae, H. (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, 7. Band, Sozialpsychologie (hrsg. von Graumann, C.F.), Göttingen 1972, S. 1109-1262.
- De Grave, A./Schöppner, S.** (1989): Ergebnisse der Qualifikationsforschung, in: Personalführung, o. Jg. 1989, Heft 5, S. 493-497.
- Greif, S.** (1976): Diskusstionstraining, Salzburg 1976.
- Greif, S.** (1983): Soziale Kompetenzen, in: Frey, H./Greif, S. (Hrsg.), Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, München 1983, S. 312-320.
- Groenewald, H.** (1984): Leistungsbewertung, in: Management Enzyklopädie, Band 6, Landsberg am Lech 1984, S. 80-106.
- Grönroos, C.** (1982): Strategic Management and Marketing in the Service Sector, research report no. 8 of the Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors 1982.
- Grönroos, C.** (1984): A Service Quality Model and its Marketing Implications, in: European Journal of Marketing, 18. Jg. 1984, No. 4, S. 36-44.
- Große-Oetringhaus, W.F.** (1993): Sozialkompetenz - ein neues Anspruchsniveau für die Personalpolitik, in: ZfbF, 45. Jg. 1993, Heft 3, S. 270-295.
- Grunow, D.** (1976): Empirische Untersuchung von Personalbeurteilungssystemen in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1976.
- Grunwald, W.** (1989): Schlüsselqualifikationen von Führungskräften, in: Personalführung, o. Jg. 1989, Heft 8, S. 31-32.
- Grunwald, W.** (1990): Aufgaben und Schlüsselqualifikationen von Managern, in: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen 1990, S. 161-171.
- Grunwald, W./Redel, W.** (1987): Soziale Konflikte, in: Roth, E. (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3, Organisationspsychologie, Göttingen 1987, S. 529-551.
- Guilford, J.P./Hoepfner, R.** (1976): Analyse der Intelligenz, Weinheim/Basel 1976.

- Gutenberg, E.** (1962): Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962.
- Hahn, D.** (1983): Frühwarnsysteme, in: Buchinger, G. (Hrsg.), Umfeldanalysen für strategische Management, Wien 1983.
- Hahn, D.** (1985): Planungs- und Kontrollrechnung - PuK, Wiesbaden 1985.
- Hahn, D.** (1986): Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung, Heidelberg 1986, S. 3-30.
- Haller S.** (1993): Methoden zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität, in: ZfB, 45. Jg. 1993, Heft 1, S. 19-40.
- Hampp, R.** (1985): Perspektivenwechsel in der Personalbeurteilungsforschung, in: Hampp, R./Hilgenfeld, C. (Hrsg.): Beurteilungspersonal, Grosshesselohe 1985.
- Hansen, U.** (1979): Verbraucherabteilungen als Frühwarnsysteme, in: ZfB, 49. Jg. 1979, Ergänzungsheft 2, S. 120-134.
- Hansen, U./Schoenheit, I.** (1987): Verbraucherzufriedenheit und Beschwerden - Strategische Herausforderungen für Unternehmen und Verbraucherorganisationen, in: Hansen, U./Schoenheit, I. (Hrsg.), Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten, Frankfurt a.M./New York 1987, S. 11-27.
- Hargie, O./Saunders, C./Dickson, D.** (1981): Social Skills in Interpersonal Communication, London 1981.
- Harrison, R.P.** (1973): Nonverbal Communication, in: de Sola Pool, I./Schramm, W. et al. (Hrsg.), Handbook of Communication, Chicago 1973, S. 93-115.
- Hartan, M./Preißler, P.R.** (1980): Leistungsorientierte Vergütung für den Verkaufsaufendienst, Eschborn 1980.
- Hasehoff, O.W.** (1969): Kommunikation, Berlin 1969.
- Hatzeimann, E./Wakenhut, R.** (1990): Probleme der Situationsdiagnostik, in: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen 1990, S. 107-112.
- Hatzeimann, E./Wakenhut, R.** (Probleme 1995): Probleme der Situationsdiagnostik, in: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen 1995, S. 135-141
- Hausmann, H.** (1994): Welche Schlüsselkompetenzen brauchen Führungskräfte, in: io Management Zeitschrift, 63 Jg. 1994, Heft 4, S. 39-42.
- Haythorn, W./Couch, A./Haefner, D./Laugham, P./Carter, L.** (1956): The Behavior of Authoritarian and Equalitarian Personalities in Groups, in: Human Relations, 9. Jg. 1956, Heft 1, S. 57-74.
- Hecht, M.L./Andersen, P.A./Ribeau, S.A.** (1989): The Cultural Dimensions of Nonverbal Communication, in: Kete Asante, M./Gudykunst, W.B. (Hrsg.), Handbook of International and Intercultural Communication, Newbury Park/London/New Delhi 1989, S. 163-185.
- Heckhausen, H.** (1989): Motivation und Handeln, Berlin u.a. 1989
- Heidrick and Struggles International Inc.** (1986): Der Vertriebsleiter in Deutschland 1986, Düsseldorf 1986.
- Hemphill, J.K./Coons, A.E.** (1957): Development of the leader behavior description questionnaire, in: Stogdill, R./Coons, A.E. (Hrsg.), Leader Behavior: Its description and measurement, Research Monograph No. 88, Columbus 1957, S. 6-38.
- Henes-Karnahl, B.** (1992): Management-Skills 2000, Führungskompetenz: Mit Sensibilität in Beletage, in: Gablers Magazin, 1992, Heft 6-7, S. 19-21.
- Hentze, J.** (1980): Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung, Stuttgart 1980.
- Hentze, J.** (1994): Personalwirtschaftslehre 1, Bern/Stuttgart 1994.
- Hilgenfeld, C.** (1985): Kontrolle ist gut - Vertrauen ist besser. Das Ende der traditionellen Personalbeurteilungsforschung, in: Hampp, R./Hilgenfeld, C. (Hrsg.), Beurteilungspersonal, Grosshesselohe 1985, S. 119-152.
- Hilke, W.** (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Hilke, W. (Hrsg.), Dienstleistungs-Marketing, Schriften zur Unternehmensführung, Band 35, Wiesbaden 1989, S. 5-44.
- Hill, W./Felbaum, R./Ulrich, P.** (1981): Organisationslehre 1, Bern/Stuttgart 1981.
- Hinsch, R./Pfungsten, U.** (1983): Gruppentraining sozialer Kompetenzen, München et al 1983.
- v. Hippel, E.** (1978): Successful Industrial Products from Customer Ideas, in: Journal of Marketing, Vol. 42 1978, January, S. 39-49.
- v. Hippel, E.** (1982): Get new Products from customers, in: Harvard Business Review, 60. Jg. 1982, March - April, S. 117-122.
- Höher, W.** (1993): Managerkommunikation als Führungsinstrument, in: Witt, F.-J. (Hrsg.), Manager-Kommunikation, Stuttgart 1993, S. 3-16.
- Höhn, R.** (1977): Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1977.
- Hoemann, W./Spengler, G.** (1978): Die Beurteilung von Führungskräften, Verfahren, Anwendungspraxis, Ergebnisse, Königstein/Ts. 1978.
- Hoffmann, A.** (1991): Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen: theoretische und empirische Erkenntnisse zum unternehmerischen Nutzen von Beschwerdeabteilungen, Frankfurt a.M. u.a. 1991.
- Hofstätter, P. R.** (1972): Psychologie, Frankfurt 1972.
- Holzheu, H.** (1993): Verkaufen im Umbruch: soziale Kompetenz entwickeln, in: io Management Zeitschrift, 62. Jg. 1993, Heft 9, S. 90-92.
- Homans, C.G.** (1960): Theorie der sozialen Gruppe, Köln/Opladen 1960.

- Howard, A. (1974): An Assessment of Assessment Centers, in: *Academy of Management Journal*, 17. Jg. 1974, S. 115-134.
- Huellen, K.K. (1986): Die Motivation von Arbeitnehmern im Innen- und Außendienst des Vertriebs, Münster 1986.
- Hughes, G.D. (1974): The Measurement of Beliefs and Attitudes, in: Ferber, R. (Hrsg.), *Handbook of Marketing Research*, New York 1974, S. 3-43.
- Humm, F.A. (1978): Die Ermittlung von Ausbildungsbedürfnissen für Führungskräfte als Grundlage von Schulungsmaßnahmen, Diessenhofen 1978.
- Hummell, H.J. (1969): Psychologische Ansätze zu einer Theorie sozialen Verhaltens, in: König, R. (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, Band 2, Stuttgart 1969, S. 1238-1245.
- Hummel, T.R./Zander, E. (1991): Führung in Klein- und Mittelbetrieben, in: *Personal*, 43. Jg. 1991, Heft 5, S. 138-142.
- Hungenberg, H. (1990): Planung eines Führungskräfteentwicklungssystems, Gießen 1990.
- Hunt, T. (Measurement 1928): The measurement of social intelligence, in: *JAP*, 12. Jg. 1928, S. 317-325.
- Hunter, J.E./Hunter, R.F. (1984): Validity and utility of alternative predictors of job performance, in: *Psychological Bulletin*, 96. Jg. 1984, S. 72-98.
- Ihde, G.B. (1993): Planung, in: Bartscher, S./Borne, P. (Hrsg.), *Einführung in die Unternehmenspolitik*, Stuttgart 1993, S. 223-244.
- Ilgel, D./Feldmann, J. (1983): Performance Appraisal: A Process Focus, in: Cummings, L./Staw, B. (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, 1983, S. 141-197.
- Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (1995): Zahlen der wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1995
- Isenegger, U. (1972): Lernzielerhebung zur Curriculumkonstruktion, Methodenstudie für das BIVO-Projekt, Weinheim 1972.
- Janhnke, J. (1975): *Interpersonelle Wahrnehmung*, Stuttgart 1975.
- Jahoda, M./Deutsch, M./Cook, S.W. (1956): Beobachtungsverfahren, in: König, R. (Hrsg.), *Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung, Praktische Sozialforschung II*, Köln 1956, S. 77-96.
- Jansen, P. (1984): *Personalentwicklungsmanagement bei Universalbanken in der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt 1984.
- Jeserich, W. (1982): Das Assessment-Center-Verfahren, in: *ZfB*, 34. Jg. 1982, S. 365-373.
- Jeserich, W. (1995a): Kollegenurteile, in: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Göttingen u.a. 1995, S. 671-677.
- Jeserich, W. (1995b): Assessment Center (AC), in: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Göttingen u.a. 1995, S. 717-728.
- Jones, A. (1981): Inter-rater reliability in the assessment of group exercises at a UK assessment center, in: *Journal of Occupational Psychology*, 54. Jg. 1981, S. 79-86.
- Jucius, M.J. (1975): *Personnel Management*, Homewood 1975.
- Kaminsky, G. (1980): *Praktikum der Arbeitswissenschaft. Analytische Untersuchungsverfahren beim Studium der menschlichen Arbeit*. München/Wien 1980.
- Kane, J.S./Bernardin, H.J. (1982): Behavioral observation scales and the evaluation of performance appraisal effectiveness, in: *Personnel Psychology*, 35. Jg. 1982, S. 635-641.
- Katz, R.L. (1955): Skills of an Effective Administrator, in: *Harvard Business Review*, 33. Jg. 1955, Nummer 1, S. 33-41.
- Kellog, M. (1974): *Führungsgespräche mit Mitarbeitern*, München 1974.
- Kelly, J. (1964): The study of executive behavior by activity sampling, in: *Human Relations*, 17. Jg. 1964, S. 277-287.
- Kendall, C.L./Russ, F.A. (1975): Warranty and Complaint Policies: An Opportunity for Marketing Management, in: *Journal of Marketing*, 39. Jg. 1975, April, S. 36-43.
- Kerr, W.A./Speroff, B.J. (1954): Validation and evaluation of the empathy test, in: *The Journal of General Psychology*, 50. Jg. 1954, S. 269-276.
- Kerres, M. (1993): Vom Antrag zum Auftrag: Sprache und organisatorischer Wandel in öffentlichen Dienstleistungsunternehmen, in: Witt, F.-J. (Hrsg.), *Manager-Kommunikation*, Stuttgart 1993, S. 63-78.
- Kiefer, B.-U. (1995): Mitarbeiterurteile, in: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Göttingen 1995, S. 655-671.
- Kienbaum Vergütungsberatung (1994): *Gehaltsstrukturuntersuchung*, Band 1, Leitende Angestellte, Gummersbach 1994.
- Kieser, A. (1983): Konflikte zwischen organisatorischen Einheiten, in: *WIST*, 12. Jg. 1983, Heft 9, S. 443-448.
- Kieser, A. (1991): Innovation und Kooperation, in: Wunderer, R. (Hrsg.), *Kooperation*, Stuttgart 1991, S. 159-174.
- Kieser, A./Nagel, R./Krüger, K.-H./Hippler, G. (1990): *Die Einführung neuer Mitarbeiter*, Neuwied 1990.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1983): *Organisation*, Berlin/New York 1983.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992): *Organisation*, Berlin/New York 1992.
- Kirsch, W./Trux, W. (1979): Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, in: *ZfB*, 49. Jg. 1979, *Ergänzungsheft 2*.
- Klemp, jr. G.O./McClelland, D.C. (1986): What characterizes intelligent functioning among senior managers?, in: Sternberg, R.J./Wagner, R.K. (Hrsg.), *Practical intelligence*, 1986, S. 31-50.

- Kleinevoss, R./Sonnenberg, H.-G. (1987): Die prognostische Validität einer eignungsdiagnostischen Prozedur - dargestellt mit einem konfiguralem Diskriminanzmodell, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 31. Jg. 1987, S. 15-21.
- Kleinmann, M. (1991): Reaktivität von Assessment Centern, in: Schuler, H./Funke, U. (Hrsg.), Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, Stuttgart 1991, S. 159-162.
- Kleinmann, M. (1995): Beobachterurteile, in: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen u.a. 1995, S. 689-698.
- Knebel, H./Schneider, H. (1983): Taschenbuch für Führungsgrundsätze, Heidelberg 1983.
- Knebel, H./Schneider, H. (1985): Taschenbuch zur Stellenbeschreibung, Heidelberg 1985.
- Knebel, H./Schneider, H. (1993): Die Stellenbeschreibung, Heidelberg 1993.
- Köhnken, G./Kempf, R.-D. (1983): Personalbeurteilungen in der Praxis - Zur Fortbildung auf dem Gebiet der Personalbeurteilung (II), in: Verwaltungsführung, Organisation, Personal, 5. Jg. 1983, Heft 3, S. 210-214.
- König, E. (1992): Soziale Kompetenz, in: Gaugier, E./Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992, Sp. 2046-2056.
- Körting, M. (1989): Einige Kritikpunkte am Assessment-Center, in: Personalführung, o.Jg. 1989, Heft 6, S. 890-895.
- Koontz, H./O'Donnell, C. (1955): Principles of Management, New York/Toronto/London 1955.
- Kosiol, E. (1962): Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.
- Krappmann, L. (1969): Soziologische Dimensionen der Identität, Stuttgart 1969.
- Kraus, H./Piber, H./von Sassen, H./Tichy, G. (1986): Schrumpfende Märkte. Eine neue Herausforderung für den Unternehmer. Wien 1986.
- Kroeber-Riel, W. (1984): Zentrale Probleme auf gesättigten Märkten, in: Marketing ZfP, 6.Jg. 1984, S. 210-214.
- Kroeber-Riel, W./Meyer-Hentschel, G. (1982): Werbung. Steuerung des Konsumentenverhaltens, Würzburg/Wien 1982.
- Kromrey, H. (1983): Empirische Sozialforschung, Opladen 1983.
- Kromschöder, B. (1993): Qualitätsmanagement in der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1993.
- Krüger, W. (1972): Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konfliktbehandlung in der Unternehmung, Berlin 1972.
- Kruse, L. (1972): Gruppen und Gruppenzugehörigkeit, in: Gottschaldt, K./Lersch, P./Sander, F./Thomae, H. (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, 7. Band, Sozialpsychologie (hrsg. von Graumann, C.F.), Göttingen 1972, S. 1539-1593.
- Kubicek, H. (1975): Informationstechnologie und organisatorische Regelungen, Berlin 1975.
- Kühn, R. (1985): Die Rolle des Verkaufsleiters im Marketing für gesättigte Märkte, in: Verkauf und Marketing, 13. Jg. 1985, Heft 5, S. 4-11.
- Kuhn, H. (1993): Führung heißt Vorbild und Vertrauen, in: Gablers Magazin, 7. Jg. 1993, Heft 11/12, S. 64-68.
- Kuß, A./Dehr, A. (1988): Account-Management bei Konsumgütern, in: WIST, 17. Jg. 1988, Heft 12, S. 610-614.
- Landy, F.J./Farr, J.L. (1980): Performance Rating, in: Psychological Bulletin, 87. Jg. 1980, S. 72-107.
- Landy, F.J./Farr, J.L. (1983): The Measurement of Work Performance, New York u.a. 1983.
- Langenohl, H. (1978): Ziele und Erschwerung der sozialen Erziehung lernbehinderter Schüler, in: Kanter, G.O./Langenohl, H. (Hrsg.), Soziales Lernen der Lernbehinderten, Berlin 1978, S. 1-61.
- Langer, J./Schulz von Thun, F./Tausch, R. (1981): Sich verständlich ausdrücken, München 1981.
- Latham, G.P. (1984): The Appraisal System as a Strategic Control, in: Fombrun, C.J./Tichy, N.M./Devanna, M.A. (Hrsg.), Strategic Human Resource Management, New York 1984, S. 57-68.
- Latham, G.P./Fay, C.H./Saari, L.M. (1979): The development of behavioral observation scales for appraising the performance of foremen, in: Personnel Psychology, 32. Jg. 1979, S. 299-311.
- Latham, G.P./Saari, L.M./Fay, C.H. (1980): BOS, BES, and baloney: Raising Kane with Bernardin, in: Personnel Psychology, 33. Jg. 1980, S. 815-821.
- Latham, G.P./Saari, L.M./Purcell, E.D./Campion, M.A. (1980): The situational interview, in: JAP, 65. Jg. 1980, S. 422-427.
- Latham, G.P./Wexley, K.N. (1977): Behavioral observation scales for performance appraisal purposes, in: Personnel Psychology, 30. Jg. 1977, S. 255-268.
- Latham, G.P./Wexley, K.N. (1981): Increasing Productivity Through Performance Appraisal, Massachusetts 1981.
- Lattmann, C. (1974): Die Ausbildung des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmung, Bern 1974.
- Lattmann, C. (1975a): Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, Bern 1975.
- Lattmann, C. (1975b): Führungsstil und Führungsrichtlinien, Bern und Stuttgart 1975.
- Lattmann, C. (1989): Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt, Heidelberg 1989.
- Laucken, U. (1974): Naive Verhaltenstheorie, Stuttgart 1974.
- Leicher, R./Kierig, F.O. (1993): in Reklamationen stecken Chancen, Verhandlungstechnik und Rechtsgrundlagen, Heidelberg 1993.

- Leiter, R. u.a. (1982): Der Weiterbildungsbedarf im Unternehmen, Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Band 2, München/Wien 1982.
- Lersch, P. (1965): Der Mensch als soziales Wesen: Eine Einführung in die Sozialpsychologie, München 1965.
- Lessmann, K.G. (1982): Personalbeurteilung als Instrument der Führungskräfteentwicklung, Essen 1982.
- Levine, E.L./Ash, R.A./Hall, H./Sistrunk, F. (1983): Evaluation of Job Analysis Methods by Experienced Job Analysts, in: Academy of Management Journal, 26. Jg. 1983, S. 339-348.
- Lewis, W. (1976): An Empirical Investigation of the Conceptual Relationship between Services and Products in Terms of Perceived Risk, Cincinnati 1976.
- Liebel, H./Oechsler, W. (1987): Personalbeurteilung - Neue Wege der Leistungs- und Verhaltensbewertung, Bamberg 1987.
- Liebel, H./Walter, R. (1978): Personalbeurteilung als Führungsmittel, in: Liebel, H. (Hrsg.), Führungspsychologie, Göttingen u.a. 1978, S. 155-188.
- Lienert, G. (1969): Testaufbau und Testanalyse, Weinheim 1969.
- Lingenfelder, M. (1990): Die Marketingorientierung von Vertriebsleitern als strategischer Erfolgsfaktor, Mannheim 1990.
- Limpens, E. (1994): Leistungsorientierte Differenzierung von Führungskräften, Probleme - Bedingungen - Wirkungen, Köln 1994.
- Locher, A.H./Teel, K.S. (1988): Appraisal Trends, in: Personnel Journal, 9. Jg. 1988, S. 139-145.
- Lorenz, K. (1975): Arbeits- und Leistungsbewertung für Angestellte, Bonn 1975.
- Luchs, R.H./Neubauer, F.F. (1986): Nicht kopieren, sondern differenzieren. Im Wettbewerb zählt vor allem Qualität, Qualitätsmanagement I, in: Blick durch die Wirtschaft vom 07.03.86, S. 3.
- Lueger, G. (1993): Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung: Zur psychischen Konstruktion von Urteilen über Mitarbeiter, München 1993.
- Lumma, K. (1988): Strategien der Konfliktlösung: betriebliches Verhaltenstraining in Theorie und Praxis; mit 4 Seminarbeispielen; Hamburg 1988.
- Luthans, F./Hodgetts, R.M./Rosenkrantz, S.A. (1988): Real Managers, Cambridge 1988.
- Macharzina, K. (1990): Informationspolitik, Wiesbaden 1990.
- Maier, N.R./Sollem, A./Maier, A.A. (1978): Rollenspielpraxis im Führungstraining, Wiesbaden 1978.
- Maletzke, G. (1963): Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg 1963.
- Mangold, W. (1973): Gruppendiskussionen, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 2, Stuttgart 1973, S. 228-259.
- March, J.E./Simon, H.A. (1958): Organizations, New York/London 1958.
- March, J.E./Simon, H.A. (1967): Organizations, New York/London 1967.
- Marchese, M.C./Muchinsky, P.M. (Validity 1993): The validity of the employment interview: A meta-analysis, in: International Journal of Selection and Assessment, 1. Jg. 1993, S. 18-26.
- Marr, R./Schultes-Jaskolla, G. (1984): Mitarbeiterbeurteilung, in: Management-Enzyklopädie, Band 6, Landsberg am Lech 1984, S. 922-934.
- Martin, E./Udris, I./Ackermann, U./Oegerli, K. (1980): Monotonie in der Industrie. Eine ergonomische, psychologische und medizinische Studie an Uhrenarbeitern, Bern 1980.
- Matern, B. (1984): Psychologische Arbeitsanalyse, Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1984.
- Maukisch, H. (1986): Erfolgskontrollen von Assessment-Center-Systemen: Der Stand der Forschung, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 30. Jg. 1986, S. 86-91.
- Mayrhofer, W. (1995): Führungspositionen, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 809-815.
- McCormick, E.J. (1979): Job Analysis: Methods and Applications. New York 1979.
- McCormick, E.J./Cunningham, J.W./Thornton, G.C. (1967): The Prediction of Job Requirements by a structured Job Analysis Procedure, in: Personnel Psychology, 20. Jg. 1967, S. 431-440.
- McCormick, E.J./Jeanneret, R.P./Mecham, R.C. (1972): A Study of Job Characteristics and Job Dimensions as based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ), in: JAP, 56. Jg. 1972, S. 347-368.
- McGregor, D. (1960): The human side of enterprise, New York 1960.
- Mead, G.H. (1968): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, Frankfurt 1968.
- Meffert, H. (1980): Marketing. Einführung in die Absatzpolitik, Wiesbaden 1980.
- Meffert, H. (1984): Thesen zu den Problembereichen des Dienstleistungs-Marketing, in: Meffert, H./Wagner, H. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Arbeitspapier Nr. 19 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1984.

- Meffert, H.** (1992): Organisation des Kundenmanagement(s), in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992, Sp. 1215-1228.
- Meffert, H./Bruhn, M.** (1981): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: DBW, 41. Jg. 1981, Heft 4, S. 597-613.
- Meffert, H./Bruhn, M.** (1995): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995.
- Meichenbaum, D./Butler, L./Gruson, L.** (1981): Toward a Conceptual Model of Social Competence, in: Wine, J.D./Smye, M.D. (Hrsg.), Social Competence, New York et al. 1981, S. 36-60.
- Meier, H.** (1995): Strategische Planung und Personalentwicklung in Banken und Sparkassen: Anspruch, Schein und Wirklichkeit, Wiesbaden 1995.
- Mentzel, W.** (1989): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, Freiburg im Breisgau 1989.
- Merk, R.** (1994): Erfolgreich kommunizieren, in: Personalwirtschaft, 21. Jg. 1994, Heft 6, S. 42-44.
- Mertens, D.** (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft, in: Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 7, 1974, S. 36-43.
- Metz, M.** (1981): Das Wesen der menschlichen Qualität und ihre heutige Bedeutung im Bankbetrieb, in: Beiträge zum fünften Nürnberger wirtschaftswissenschaftlichen Symposium, Heft 18 der VdLfbk-Bwl FAU, Nürnberg 1981, S. 127-147.
- Metz, M.** (1985): Kundenfreundliches Verhalten als qualitatives Instrument des Bankbetriebs, Frankfurt/Main 1985.
- Meyer, A.** (1983): Dienstleistungsmarketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele, Augsburg 1983.
- Meyer, A.** (1984): Dienstleistungs-Marketing - Theorie-Defizite abbauen und neue Erkenntnisse gewinnen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 30. Jg. 1984, Heft 2, S. 115-141.
- Meyer, A./Matth Müller, R.** (1987): Qualität von Dienstleistungen, Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing ZIP, o. Jg. 1987, Heft 3, S. 187-195.
- Miles, R.E.** (1975): Theories of management, New York 1975.
- Mischel, W.** (1968): Personality and assessment, New York 1968.
- Mishra, J./Morrissey, M.A.** (1990): Trust in Employee/Employer Relationship: A Survey of West Michigan Managers, in: Public Personnel Management, 19. Jg. 1990, Heft 4, S. 443-485.
- Morel, J.** (1980): Führungsrolle und Wertsystem, ein Beitrag zur Führungsforschung, in: Morel, J./Meleghy, T./Preglau, M. (Hrsg.), Führungsforschung, Göttingen et al 1980, S. 53-73.
- Morse, N.C./Reimer, E.** (1958): The experimental change of a major organizational variable, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 52. Jg. 1958, S. 120-129.
- Moss, F.A./Hunt, T.** (1927): Are we socially intelligent?, in: Scientific American, 137, 1927, S. 108-110.
- Müller, G.F./Nachreiner, F.** (1981): Kooperationsförderung bei Führungskräften in Organisationen, in: Grunwald, W./Lilje, H.G. (Hrsg.), Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Bern/Stuttgart 1981, S. 274-290.
- Müller, G.F./Nachreiner, F.** (1995): Soziale Beziehungen, in: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen 1995, S. 150-156.
- Müller, M.** (1974): Leistungsbewertung von Führungskräften - Entwicklung und Anwendung eines neuen Modells, Bern und Stuttgart 1974.
- Mungenast, M.** (1990): Grenzen merkmalsorientierter Einstufungsverfahren und ihre mögliche Überwindung durch zielorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren, München 1990.
- Naschold, F.** (1972): Organisation und Demokratie, Stuttgart u.a. 1972.
- Natham, B.R./Alexander, R.A.** (1985): The role of inferential accuracy in performance rating, in: Academy of Management Review, 10. Jg. 1985, S. 109-115.
- Neubauer, R.** (1980): Die Assessment-Center-Technik: Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Führungskräfteauswahl, in: Neubauer, R./v. Rosenstiel, L. (Hrsg.), Handbuch der Angewandten Psychologie, Band 1: Arbeit und Organisation, München 1980, S. 122-158.
- Neuberger, O.** (1974): Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1974.
- Neuberger, O.** (1976): Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin 1976.
- Neuberger, O.** (1977): Das Mitarbeitergespräch, in: Macharzina, K./Oechsler, W.A. (Hrsg.), Personalmanagement, Wiesbaden 1977, S. 201-231.
- Neuberger, O.** (1979): Die Ermittlung personaler Eigenschaften von Führungskräften, in: Reber, G. (Hrsg.), Personalinformationssysteme, Stuttgart 1979, S. 125-142.
- Neuberger, O.** (1980a): Das Mitarbeitergespräch, Goch 1980.
- Neuberger, O.** (1980b): Ritueller (Selbst-) Täuschung, Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung, in: DBW, 40. Jg. 1980, Heft 1, S. 27-43.
- Neuberger, O.** (1981): Was haben Beurteilungssysteme bis heute gebracht? Eine kritische Bestandsaufnahme, in: Schäkel, U./Thiede, J.D. (Hrsg.), Düsseldorf 1981, S. 3-40.
- Neuberger, O.** (1984): Führung, Stuttgart 1984.

- Neuberger, O. (1990): Führen und geführt werden, Stuttgart 1990.
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung, Stuttgart 1994.
- Neuberger, O./Allerbeck, E. (1978): Messung der Arbeitszufriedenheit, Bern/Stuttgart/Wien 1978.
- Newcomb, T.M. (1953): An approach to the study of communicative acts, in: *Psychological Review*, 60. Jg. 1953, Heft 6, S. 393-404.
- Nieder, P. (1977): Führungsverhalten im Unternehmen, München 1977.
- Niederleichtner, F. (1987): Auswahl von Führungskräften, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 82-90.
- Nienhäuser, W. (1989): Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse, Stuttgart 1989.
- Nienhäuser, W. (1993): Die Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Methoden zur Erforschung von Entscheidungsprozessen, in: Becker, F.G./Martin, A. (Hrsg.), *Empirische Personalforschung*, München 1993, S. 69-92.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1994): *Marketing*, Berlin 1994.
- Notz, G. (1991): Eine Frau hat immer etwas zu tun ... Schlüsselqualifikationen beim Wiedereintritt in das Erwerbsleben, in: *Frauenforschung* 9, 1991, S. 18-32.
- Oechsler, W.A. (1988): *Personal und Arbeit*, München 1988.
- Oesterreich, R./Resch, M. (1985): Zur Analyse arbeitsbezogener Kommunikation, in: *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 5. Jg. 1985, Heft 2, S. 271-290.
- Oetting, M. (1986): Qualitative personnel planning, in: Debus, G./Schroiff, H.-W. (Hrsg.), *The psychology of work and organization*, Amsterdam 1986, S. 241-247.
- Olesch, G. (1988): Ökonomisches Konzept eines Assessment-Center, in: *Personalführung*, o.Jg. 1988, Heft 11, S. 890-895.
- Oppenorth, W. (1982): Assessment-Center in der Praxis, in: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.), *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart 1982, S. 67-81.
- O'Reilly, C.A. (1977): Supervisors and Peers as Information Sources, Group Supportiveness, and Individual Decision-Making Performance, in: *JAP*, 1977, S. 632-635.
- Otis, J.L./Leukart, R.H. (1954): *Job Evaluation - a basis for sound wage administration*, New York 1954.
- Otte, R. (1987): Die Methodik zur Prüfung von Offiziersbewerbern der Bundeswehr, in: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.), *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung*, Stuttgart 1987, S. 78-98.
- Paasche, J. (1974): *Praxis der Arbeitsbewertung*, Köln 1974.
- Pätzold, G. (1993): *Lehrmethoden in der beruflichen Bildung*, Heidelberg 1993.
- Papenfuß, K./Pfeuffer, E.v. Rosenstiel, L. (1985): Selbst- und Fremdwahrnehmung bei Führungskräften der höchsten Ebene, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 29. Jg. 1985, S. 128-131.
- 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*, 64. Jg. 1988, Spring, S. 12-40.
- Parsons, T. (1951): *The social system*, Glencoe 1951.
- Peiner, W. (1989): Neustrukturierung der Vertriebskonzepte von Banken und Versicherungen, in: Hilke, W. (Hrsg.), *Dienstleistungs-Marketing*, Schriften zur Unternehmensführung, Band 35, Wiesbaden 1989, S. 67-78.
- Peters, T.J./Waterman, R.H. (1982): *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*, New York et al 1982.
- Perlit, M./Vassen, P.J. (1976): *Grundlagen der Fallstudiendidaktik*, Köln 1976.
- Pike, K.L. (1954-1960): *Language in relation to a unified theory of the structure of human behaviour*, Bd. 1-3, Glendale/Cal. 1954-1960.
- Pillhofer, G. (1982): *Leistungsbeurteilung in den USA*, Krefeld 1982.
- Porter, L.W./Roberts, K.H. (1976): Communication in organizations, in: Dunette, M.D. (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago 1976, S. 1553-1589.
- Preiser, S. (1977): Sozialisationsbedingungen sozialen und politischen Handelns, in: Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), *Selbstverwirklichung und Verantwortung in einer demokratischen Gesellschaft*, Mainz 1977, S. 126-135.
- Pugh, D.S./Hickson, D.J. (1971): Eine dimensionale Analyse bürokratischer Strukturen, in: Mayntz, R. (Hrsg.), *Bürokratische Organisation*, Köln/Berlin 1971, S. 82-97.
- Pugh, D.S./Hickson, D.J./Hinings, C.R./Turner, C. (1968): Dimensions of Organization Structure, in: *Administrative Science Quarterly*, 13. Jg. 1968, S. 65-105.
- Raffée, H. (1979): *Marketing und Umwelt*, Stuttgart 1979.
- Raffée, H. (1985): Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing, in: Raffée, H./Wiedmann, K.P. (Hrsg.), *Strategisches Marketing*, Stuttgart 1985, S. 3-33.
- Reetz, L. (1989a): Zum Konzept der Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung (Teil I), in: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 18. Jg. 1989, Heft 5, S. 3-10.

- Reetz, L. (1989b): Zum Konzept der Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung (Teil II), in: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 18. Jg. 1989, Heft 6, S. 24-30.
- Reetz, L. (1991): Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung, in: Achtenhagen, F. u.a. (Hrsg.), *Duales System zwischen Tradition und Innovation*, Köln 1991, S. 27-54.
- Rehorn, J. (1988): *Werbetests*, Neuwied 1988.
- Reilly, R.R./Henry, S./Smither, J.W. (1990): An examination of the effects of using behavior checklists on the construct validity of assessment center dimensions, in: *Personnel Psychology*, 43. Jg. 1990, S. 71-84.
- Reimann, H. (1966): *Kommunikations-Systeme: Umriss einer Soziologie der Vermittlungs- und Mitteilungsprozesse*, Tübingen 1966.
- Reinecke, P. (1983): *Vorgesetztenbeurteilung - Ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung*, Köln/Berlin/Bonn/München 1983.
- Reiter, M. (1995): Gruppendiskussionen, in: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Stuttgart u.a. 1995, S. 596-602.
- Reitzig, G./Sarges, W. (1990): Instrumentierung und Organisation der Beschaffung personendiagnostischer Information, in: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Göttingen 1990.
- Rickenbacher, B. (1976): *Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft*, Diss HSG, 1976.
- Rierner, M. (1986): *Beschwerdemanagement*, Frankfurt a.M./New York 1986.
- Rolstadas, A. (Hrsg.) (1995a): *Benchmarking: theory and practice*, London u.a. 1995.
- Rolstadas, A. (Hrsg.) (1995b): *Performance management: a business process benchmarking approach*, London u.a. 1995.
- Ronan, W.W./Latham, G.P. (1974): The reliability and validity of the critical incident technique: A closer look, in: *Studies of Personnel Psychology*, o. Jg. 1974, S. 53-64.
- Rose, A.M. (1962): A systematic summary of symbolic interaction theory, in: Rose, A.M. (Hrsg.), *Human behaviour and social processes*, Boston 1962, S. 3-19 (deutsch: Systematische Zusammenfassung der Theorie der symbolischen Interaktion, in: Hartmann, H. (Hrsg.), *Moderne amerikanische Soziologie: Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie*, Stuttgart 1967, S. 219-222).
- Rosenberger, G. (1995): Messung der Dienstleistungsqualität durch die Stiftung Warentest, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität*, Wiesbaden 1995, S. 455-473.
- v. Rosenstiel, L. (1975): Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 23. Jg. 1975, S. 77-86.
- v. Rosenstiel, L. (1978): Arbeitsgruppe, in: Mayer, A. (Hrsg.), *Organisationspsychologie*, Stuttgart 1978, S. 236-271.
- v. Rosenstiel, L. (1987): *Grundlagen der Organisationspsychologie*, Stuttgart 1987.
- Ross, L. (1977): The intuitive psychologist and his shortcomings: distortions in the attribution process, in: Berkowitz, L. (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, 10. Jg. 1977, S. 173-220.
- Roth, E. (1969): *Persönlichkeitspsychologie*, Stuttgart 1969.
- Roth, E. (1977): *Persönlichkeitspsychologie*, Stuttgart u.a. 1977.
- Roth, H. (1966): *Pädagogische Anthropologie*, Band 1, Hannover 1966.
- Roth, H. (1971): *Pädagogische Anthropologie*, Band 2, Hannover 1971.
- Roth, H. (1976): *Pädagogische Psychologie des Lehrens und Lernens*, Hannover 1976.
- Rübling, G. (1988): *Verfahren und Funktionen der Leistungsbeurteilung in Unternehmen*, Konstanz 1988.
- Russel, C.G. (1987): Person characteristic versus role congruence explanations for assessment center ratings, in: *Academy of Management Journal*, 30. Jg. 1987, S. 817-826.
- Sackett, P.R./Dreher, G.H. (1982): Constructs and assessment center dimensions: Some troubling empirical findings, in: *JAP*, 67. Jg. 1982, S. 401-410.
- Sackett, P.R./Wilson, M.A. (1982): Factors affecting the consensus judgement process in managerial assessment centers, in: *JAP*, 67 Jg. 1982, S. 10-17.
- Sarges, W. (1995): Interviews, in: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Göttingen 1995, S. 475-489.
- Sattelberger, T. (1995): Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor, in: Sattelberger, T. (Hrsg.), *Innovative Personalentwicklung*, Wiesbaden 1995, S. 15-37.
- Sauder, G. (1989): Führen mit Zielen und Leistungsbeurteilung, in: *Personalführung*, o. Jg. 1989, Heft 6, S. 566-573.
- Schaefer, R. (1983): Die dienstliche Beurteilung, in: *Zeitschrift für Beamtenrecht*, o. Jg. 1983, Heft 6, S. 173-180.
- Schaefer, W. (1967): Personal beurteilen - aber was, wie, wer, wozu?, in: *Mensch und Arbeit*, 19. Jg. 1967, Heft 5, S. 149-151.
- Schäfer, E./Knoblich, H. (1978): *Grundlagen der Marktforschung*, Stuttgart 1978.
- Schären, F. (1977): Der Unternehmensberater - heute nötiger denn je, in: *Management Zeitschrift* io, 46. Jg. 1977, S. 99-103.
- Scharitzer, D. (1994): *Dienstleistungsqualität - Kundenzufriedenheit*, Wien 1994.
- Scherer, K.R. (1984): Die Funktion des nonverbalen Verhaltens im Gespräch, in: Scherer, K.R./Wallbott, H.G. (Hrsg.), *Nonverbale Kommunikation*, Weinheim/Basel 1984, S. 25-32.

- Scherer, K.R./Wallbott, H.G. (Hrsg.) (1984): Nonverbale Kommunikation: Forschungsberichte zum Interaktionsverhalten, Weinheim/Basel 1984.
- Scheuch, F. (1986): Marketing, München 1986.
- Schieberg, E. (1970): Beurteilung von Mitarbeitern als Führungsaufgabe, Bad Wörishofen 1970.
- Schleck, R. (1981): Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation durch gruppendynamische Seminare, Berlin 1981.
- Schlichting, C. (1990): Führung im Unternehmen - Situationsbeschreibung, Probleme, Lösungsvorschläge, in: Personal, 42. Jg. 1990, Heft 1, S. 2-6.
- Schmid, F.W. (1995): Einzel-Assessment, in: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen u.a. 1995, S. 703-716.
- Schmid, P. (1974): Grundlagen des Management Development, Freiburg 1974.
- Schmidt, S. (1988): Rollenspiel, Fallstudie und Planspiel. Darstellung und Vergleich der Lehrmethoden, München 1988.
- Schneider, B./Schmitt, N. (1986): Staffing Organizations, Glenview 1986.
- Schoch, R. (1969): Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozeß, St. Gallen 1969.
- Schreyögg, G. (1974): Neuere Entwicklungen auf dem Gebiet der Leistungsbeurteilung, Unveröffentlichtes Manuskript 1974.
- Schühlein, W. (1996): Sozialkompetenz, vierdimensional, in: Personalführung, o.Jg. 1996, Heft 1, S. 6-7.
- Schuler, H. (1978): Leistungsbeurteilung in Organisationen, in: Mayer, A. (Hrsg.), Organisationspsychologie, Stuttgart 1978, S. 137-169.
- Schuler, H. (1980): Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung, in: Hoyos, Graf C./Kroeber-Riel, W./v. Rosenstiel, L./Stümpel, B. (Hrsg.), Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München 1980, S. 177-187.
- Schuler, H. (1989a): Leistungsbeurteilung, in: Roth, E. (Hrsg.), Organisationspsychologie, Göttingen 1989, S. 399-430.
- Schuler, H. (1989b): Leistungsbeurteilung, in: Roth, E./Schuler, H./Weinert, A.B. (Hrsg.), Berufseignungsdiagnostik, Göttingen u.a. 1989, S. 398-439.
- Schuler, H. (1995): Vorgesetztenurteile, in: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen 1995, S. 677-688.
- Schuler, H./Funke, U. (1989): Berufseignungsdiagnostik, in: Roth, E. (Hrsg.), Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie D/III/3, Göttingen 1989, S. 281-320.
- Schuler, H./Funke, U. (1993): Diagnose beruflicher Eignung und Leistung, in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Organisationspsychologie, Bern et al. 1993, S. 235-284.
- Schuler, H./Funke, U. (o.Jg.): Fragebogen zur sozialen Kompetenz für Beratung, Service und Verkauf, Stuttgart (Universität Hohenheim) o.Jg.
- Schuler, H./Moser, K. (1992): Persönlichkeitsmerkmale und deren Erfassung, in: Gaugier, E./Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992, Sp. 1910-1920.
- Schuler, H./Prochaska, M. (1992): Ermittlung personaler Merkmale: Leistungs- und Potentialbeurteilung von Mitarbeitern, in: Sonntag, K.H. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen 1992, S. 157-186.
- Schulz, R. (1987): Der Verkaufsleiter, in: Marketing Journal, 20. Jg. 1987, Heft 3, S. 232-233.
- Schulz von Thun, F. (1977): Psychologische Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation, in: Fittkau, B./Müller-Wolf, H.-M./Schulz von Thun, F. (Hrsg.), Kommunizieren lernen (und umlernen), Braunschweig 1977, S. 9-100.
- Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander reden: Störungen und Klärungen, Reinbek 1981.
- Schwab, D.R./Cummings, L.L. (1976): Theories of Performance and Satisfaction: A Review, in: Industrial Relations, 9. Jg. 1976, S. 408-430.
- Schwarz, H. (1990): Arbeitsplatzbeschreibungen, Freiburg 1990.
- Schwitzgebel, R.K./Kolb, D.A. (1978): Systematische Verhaltensänderung, Theorie, Prinzipien und Methoden, Stuttgart 1978.
- Segesser, W. (1970): Leistungsstandards für Führungskräfte, Bern 1970.
- Semmer, N. (1984): Streßbezogene Tätigkeitsanalyse, Weinheim/Basel 1984.
- Semmer, N./Pfäfflin, M. (1978): Interaktionstraining: ein handlungstheoretischer Ansatz zum Training sozialer Fertigkeiten, Weinheim 1978.
- Shannon, C.E./Weaver, W. (1949): The mathematical theory of communication, Urbana 1949.
- Sherif, M./Harvey, O.J./White, B.J./Hood, W.R./Sherif, C.W. (1961): Intergroup cooperation and competition: The Robbers Cave experiment, Norman 1961.
- Shostack, G.L. (1982): How to Design a Service, in: European Journal of Marketing, 16. Jg. 1982, Heft 1, S. 49-63.
- Shostack, G.L. (1984a): Designing Services That Deliver, in: Harvard Business Review, 62. Jg. 1984, January-February, S. 133-139.
- Shostack, G.L. (1984b): Service Design in the Operating Environment, in: George, W.R./Marshall, C.E. (Hrsg.), Developing New Services, Proceedings Series, Chicago: American Marketing Association 1984, S. 27-43.
- Shostack, G.L. (1985): Planning the Service Encounter, in: Czpiel, J.A./Solomon, M.R./Surprenant, C.F. (Hrsg.), The Service Encounter, Lexington 1985, S. 243-253.

- Shostack, G.L.** (1987): Service Positioning Through Structural Change, in: *Journal of Marketing*, 51. Jg. 1987, January, S. 34-43.
- Shure, M.B./Spivack, G.** (1972): Means-ends thinking adjustment and social class among elementary school-aged children, in: *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 38. Jg. 1972, S. 348-353.
- Simon, H.A.** (1955): *Das Verwaltungshandeln*, Stuttgart 1955.
- Sineta, M.** (1988): Building Trust into Corporate Relationships, in: *Organizational Dynamics*, 16. Jg. 1988, Heft 3, S. 73-79.
- Smith, P.** (1976): Behaviors, Results, and Organizational Effectiveness: The Problem of Criteria, in: Dunette, M. (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago 1976, S. 745-775.
- Smith, P./Kendall, L.** (1963): Retranslation of Expectations: An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors of Rating Scales, in: *JAP*, 47. Jg. 1963, S. 149-155.
- Snyder, R.A./Morris, J.H.** (1984): Organizational Communication and Performance, in: *JAP*, 1984, S. 461-465.
- Sonntag, K.H.** (1989): Trainingsforschung in der Arbeitspsychologie (Berufsbezogene Lernprozesse bei veränderten Tätigkeitseinhalten), *Schriften zur Arbeitspsychologie*, Nr. 48, Bern/Stuttgart/Toronto 1989.
- Sonntag, K.H.** (1992): Ermittlung tätigkeitsbezogener Merkmale: Qualifikationsanforderungen und Voraussetzungen menschlicher Aufgabenbewältigung, in: Sonntag, K.H. (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen*, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1992, S. 135-155.
- Sonntag, K.H./Schaper, N.** (1992): Förderung beruflicher Handlungskompetenz, in: Sonntag, K.H. (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen*, Göttingen 1992, S. 187-210.
- Sowarka, B.H.** (1990): Soziale Intelligenz, in: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Göttingen 1990, S. 285-298.
- Speck, P.** (1985): *Einführung eines Personalbeurteilungssystems*, Krefeld 1985.
- Spöhring, W.** (1989): *Qualitative Sozialforschung*, Stuttgart 1989.
- Staehe, W.H.** (1973): *Organisation und Führung soziotechnischer Systeme*, Stuttgart 1973.
- Staehe, W.H.** (1982): Duale Analyse von Arbeitsplatz-Anforderungen, in: *BFuP*, 34. Jg. 1982, S. 342-354.
- Staehe, W.H.** (1987): *Management*, München 1987.
- Stahlberg, D./Osnabrügge, G./Frey, D.** (1985): Die Theorie des Selbstwertschutzes und der Selbstwerterhöhung, in: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie*, Band 3: Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien, Bern 1985, S. 79-124.
- Staudt, E.** (1991): Unternehmensplanung und Personalentwicklungs-Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze, *Berichte aus der angewandten Innovationsforschung*, Heft 68, Bochum 1991.
- Stauss, B.** (Augenblicke 1991): "Augenblicke der Wahrheit" in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunktanalyse, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Wiesbaden 1991, S. 345-365.
- Stauss, B./Hentschel, B.** (1990): Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 36. Jg. 1990, Heft 3, S. 232-259.
- Stehle, W.** (1982): Das Assessment Center als Methode der Auswahl von Führungskräften, in: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.), *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart 1982, S. 49-66.
- Stehle, W./Brunöhler, A.** (1987): Assessment Center als Instrument der Ausbildungsbedarfsermittlung und Ausbildungsberatung bei Führungskräften, in: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.), *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung*, Stuttgart 1987, S. 126-137.
- Stein, H./Weitz, B.O.** (1992): Lernen in Zusammenhängen VIII: Erwerb von Schlüsselqualifikationen, in: *Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf*, 17. Jg. 1992, Heft 1, S. 3-9.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.** (1993): *Management, Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte - Funktionen - Fallstudien*, Wiesbaden 1993.
- Stiefel, R.** (Bestimmung 1973): *Bestimmung der Lehrziele in der Management-Schulung*, Frankfurt/Main 1973.
- Stiefel, R./Kailer, N.** (1982): *Problemorientierte Management-Andragogik, Management-Andragogik und Organisationsentwicklung*, Band 4, München 1982.
- Stogdill, R.M.** (1948): Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, in: *Journal of Psychology*, 25. Jg. 1948, S. 35-71.
- Stogdill, R.M.** (1974): *Handbook of Leadership*, New York 1974.
- Stroebe, W.** (1977): *Kommunikation II (Arbeitshefte zur Führungspsychologie, Heft 6)*, Heidelberg 1977.
- Stroebe, W.** (1980): *Grundlagen der Sozialpsychologie I*, Stuttgart 1980.
- Süchting, J./Boening, D.** (1971): Der personale Produktions- und Verkaufsprozeß von Bankleistungen, in: *Bank-Betrieb*, o. Jg. 1971, Heft 10, S. 364-370.
- Szallis, R.** (1981): Das Bild vom neuen Verbraucher, in: *absatzwirtschaft*, o. Jg. 1981, Heft 8, S. 82-96.
- Tagiuri, R.** (1969): Person perception, in: Lindzey, G./Aronson, E. (Hrsg.), *The Handbook of Social Psychology*, Band III, Reading 1969, S. 395-449.

- Tausch, R./Tausch, A.** (1979): Gesprächspsychotherapie, Göttingen 1979.
- Taylor, R.G.** (1990): Trust in Influence in the Workplace, in: *Organization Development Journal*, 1990, S. 33-36
- Tetlock, P.E.** (1981): The Influence of Self-Presentation Goals on Attributional Reports, in: *Social Psychology*, 44. Jg. 1981, S. 300-311.
- Teutsch, G.M.** (1976): Lernziel Empathie, in: Lück, H.E. (Hrsg.), *Mitleid - Vertrauen - Verantwortung*, Stuttgart 1977, S. 145-155.
- Thierau, H./Stangel-Meseke, M./Wottawa, H.** (1992): Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen, in: Sonntag, K. (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen*, Göttingen 1992, S. 229-249.
- Thommen, J.-P.** (1991): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1991.
- Thorndike, E.L.** (1920): Intelligence and its uses, in: *Harpers Magazine*, 140, 1920, S. 227-235.
- Thorndike, E.L./Stein, S.** (1937): An evaluation of the attempts to measure social intelligence, in: *The Psychological Bulletin*, May 1937, S. 275-284.
- Titscher, S.** (1987): Kommunikation als Führungsinstrument, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 1205-1210.
- Tornow, W.W./Pinto, P.R.** (1976): The Development of a Managerial Job Taxonomy: A System for Describing, Classifying and Evaluating Executive Positions, in: *JAP*, 61. Jg. 1976, S. 4410-418.
- Troll, K.H.** (1972): Der Verkaufsleiter, in: *Marketing Journal*, 5. Jg. 1972, Heft 4, S. 288-292.
- Udris, I.** (1981): Redefinition als Problem der Arbeitsanalyse, in: Frei, F./Ulrich, H. (Hrsg.), *Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse*, Bern 1981, S. 283-302.
- Unger, F.** (1994): *Taschenbuch für Marketing*, Heidelberg 1994.
- Ungerson, B.** (1974): Assessment Centers - A Review of Research Findings, in: *Personnel Review*, 3. Jg. 1974, S. 4-13.
- Volk, H.** (1988a): Lernziel Sozialkompetenz, in: *Controller Magazin*, o.Jg. 1988, Heft 1, S. 29-34.
- Volk, H.** (1988b): Führungsfehler korrigieren: Verhüten Sie die "innere Kündigung" Ihrer Mitarbeiter!, in: *io Management Zeitschrift*, 57. Jg. 1988, Heft 3, S. 124-127.
- Volk, H.** (1989): Der lautlose Abschied von der Leistung, in: *Fortschrittliche Betriebsführung*, 38. Jg. 1989, Heft 2, S. 82-86.
- Vopel, K.W./Kirsten, R.E.** (1984): *Kommunikation und Kooperation, Ein gruppendynamisches Trainingsprogramm*, München 1984.
- Voßbein, R.** (1984): *Organisation*, München 1984.
- Wagner, D.** (1985): Personalbeurteilungssysteme als Führungsinstrument, in: *ZfO*, 54. Jg. 1985, Heft 2, S. 109-114.
- Walter, R.** (1957): *Ziele und Methoden der Personalbeurteilung im Betrieb*, Mannheim 1957.
- Watson, G.H.** (1993): Strategic benchmarking: how to rate your company's performance against the world's best. New York u.a. 1993.
- Watzka, K.** (1989): Soziale Qualifikationen, in: *Personalführung*, o. Jg. 1989, Heft 11, S. 1070-1075.
- Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D.** (1982): *Menschliche Kommunikation - Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern/Stuttgart/Wien 1982.
- Weber, W.** (1987): Fortbildung für Führungskräfte, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 315-325.
- Weber, W.** (1992): Personalforschung, in: Gaugier, E./Weber, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart 1992, S. 1690-1700.
- Webster, E.C.** (1982): The Employment Interview. A social judgement process, Schomberg 1982.
- Webster, F.E./Wind, Y.** (1972): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, in: *Journal of Marketing*, 36. Jg. 1972, No. 2, S. 12-19.
- Wegener, C.** (1982): Konfliktregelung in der betrieblichen Praxis, in: *ZfO*, 51. Jg. 1982, Heft 4, S. 205-209 u. S. 212-217.
- Weick, K.E.** (1968): *Systematic Observational Methods*, o.O. 1968.
- Weiner, B./Frieze, I./Kukla, A./Reed, L./Rest, S./Rosenbaum, R.** (1972): Perceiving the Causes of Success and Failure, in: Jones, E./Kanouse, D./Kelley, H./Nisbett, R./Valins, S./Weiner, B. (Hrsg.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*, Morristown 1972, S. 95-120.
- Weinert, A.B.** (1981): Leistungsbewertung in Organisationen, in: *ZfO*, 50. Jg. 1981, Heft 6, S. 303-312.
- Welge, M.K.** (1992), in: Gaugier, E./Weber, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart 1992, Sp. 937-947.
- Wendtland, G.** (1980): Soziale Fähigkeiten bei Führungskräften, *Schriften zum Personalwesen*, Band 5, Königstein/Ts. 1980.
- Wever, U.A.** (1993): Managersprache und -kommunikation in Banken, in: Witt, F.-J. (Hrsg.), *Manager-Kommunikation*, Stuttgart 1993, S. 119-137.
- Whisler, T.L./Meyer, H./Baum, B.H./Sorensen, P.F.** (1967): Centralization of Organizational Control: An Empirical Study of Its Meaning and Measurement, in: *JoB*, 40. Jg. 1967, S. 10-26.
- White, R.W.** (1959): Isolation. Vom schwierigen Menschen zum hoffnungslosen Fall. Die soziale Karriere des psychisch Kranken, Reinbek 1959.

- Wibbe, J. (1974): Leistungsbeurteilung und Lohnfindung, München/Wien 1974.
- Wild, J. (1973): MbO als Führungsmodell für die öffentliche Verwaltung, in: Die Verwaltung, S. 283-316, zitiert nach: Bartscher, S./Gaugler, E. (1993), S. 177-220.
- Wild, J. (1974): Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, in: Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensführung, Berlin 1974, S. 141-179.
- Wilson, J.E./Tatge, W.A. (1973): Assessment Centers - Further Assessment Needed?, in: Personnel Journal, 52. Jg. 1973, S. 214-226.
- Wimmer, P./Neuberger, O. (1981): Das Organisationsklima im Lichte kooperativen und konkurrierenden Verhaltens, in: Grunwald, W./Lilje, H.G. (Hrsg.), Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Bern/Stuttgart 1981, S. 189-211.
- Wine, J.D. (1981): From defect to complete models, in: Wine, J.D./Smye, M.D. (Hrsg.), Social competence, New York 1981, S. 3-35.
- Wiswede, G. (1995): Führungsrollen, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 826-839.
- Woodward, W.J. (1965): Industrial Organization: Theory and Practice, London 1965.
- Wrabetz, W. (1973): Die Stellenbeschreibung, Wiesbaden 1973.
- Wright, P.M./Lichtenfels, P.A./Pursell, E.D. (1989): The structured interview: Additional studies and a meta-analysis, in: Journal of Occupational Psychology, 61. Jg. 1989, S. 275-290.
- Wunderer, R. (1982): Arbeitsplatzbeschreibung, in: Management-Enzyklopädie, Band 1, München 1982, S. 322-342.
- Wunderer, R. (1990): Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe, in: Wunderer, R., Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart 1990, S. 205-219.
- Wunderer, R./Grunwald, W. (1980a): Führungslehre, Band 1, Grundlagen der Führung, Berlin/New York 1980.
- Wunderer, R./Grunwald, W. (1980b): Führungslehre, Band 2, Kooperative Führung, Berlin/New York 1980.
- Zabeck, J. (1989): "Schlüsselqualifikationen" - Zur Kritik einer didaktischen Zielformel, in: Wirtschaft und Erziehung, 41. Jg. 1989, Heft 3, S. 77-89.
- Zabeck, J. (1991): Schlüsselqualifikationen - ein Schlüssel für die antizipative Berufsbildung?, in: Achtenhagen, F. u.a. (Hrsg.), Duales System zwischen Tradition und Innovation, Köln 1991, S. 47-64.
- Zander, E./Knebel, H. (1982): Taschenbuch für Leistungsbeurteilung, Heidelberg 1982.
- Zander, E./Halberstadt, G. (1995): Mitarbeiterinformation als Führungsaufgabe, Köln 1995.
- Zapf, D. (1989): Selbst- und Fremdbeobachtung in der psychologischen Arbeitsanalyse, Göttingen 1989.
- Zeidler, K. (1972): Rollenanalyse von Führungskräften der Wirtschaft - Eine empirische Untersuchung über die Erwartungen an die Merkmale und an das Verhalten von kaufmännischen Führungskräften der Wirtschaft, Frankfurt 1972.
- Zeithaml, V.A. (1981): How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: Donnelly, J.H./George, W.R. (Hrsg.), Marketing of Services, Proceedings Series, Chicago 1981, S. 186-190.
- Zeithaml, V.A./Berry, L.L./Parasuraman, A. (1988): Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, in: Journal of Marketing, 52. Jg. April 1988, S. 35-48.
- Zentes, J. (1986): Verkaufsmanagement in der Konsumgüterindustrie, in: DBW, 46. Jg. 1986, Heft 1, S. 21-28.
- Zülch, G. (1992): Arbeitsbewertung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992, Sp. 70-83.

Claudia Schmidt: Personalmanagement-Konzept für Dienstleistungsunternehmen. Theoretisches Gerüst und Anwendungsfall

Schriften zum Management, hrsg. v. Cl. Steinle, Band 8

ISBN 3-87988-186-3, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1996, 395 S., DM 56.80

Die Bedeutung humaner Ressourcen für den Unternehmungserfolg ist stark gewachsen. Finanzmittel und gute Produkte allein reichen heute nicht mehr aus, um die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung zu sichern. Entscheidend sind die Beiträge des Personals. Entsprechend muß sich die Rolle der Personalarbeit in der Unternehmungsführung ändern. Die Personalfunktion muß zu einem inhaltlich und methodisch vollwertigen Managementbereich ausgebaut und gleichberechtigt in die Unternehmungsführung integriert werden. Dies gilt vor allem für Dienstleistungsunternehmen, in denen die Produktion sehr persönlichkeitsintensiv und das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter der wichtigste Produktivitätsfaktor ist. Im Hinblick auf diese Anforderungen ist die Situation in der Praxis oft noch unzureichend. Vor allem die strategische Perspektive ist unterentwickelt, die Personalarbeit hat nicht selten eine überwiegend operative Vollzugsfunktion.

Ausgehend von dieser Situation erarbeitet die Autorin ein integratives Personalmanagement-Konzept für Dienstleistungsunternehmen, welches Personalarbeit als aktiven Teil im Management betrachtet, verbunden mit entsprechender Professionalität und strategischer Orientierung. Dies bedingt nicht nur die Einbettung personalzentrierter Aspekte in die Entscheidungsfindung, sondern auch die Implementierung und Weiterentwicklung von Personalprogrammen. In einem zweiten Schritt wird dieses Konzept für eine mittelständische Dienstleistungsunternehmung der Tourismus-Branche weiter differenziert.

Hartmut Wächter, Thomas Metz (Hg.)

Professionalisierte Personalarbeit?

Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens

Sonderband 1995 der *Zeitschrift für Personalforschung*

ISBN 3-87988-141-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1995, 232 S., DM 48.-

Angesichts der minimalen Beiträge des Personalwesens zum Reengineering bzw. lean management bzw. ihres Rollen-Versagens ist die Ursachenforschung für diesen Tatbestand sehr wichtig. Die Autoren dieses Sammelbandes gehen das Problem aber nicht (ab-) wertend, sondern perspektivisch an. Ich halte diese Aufsatzsammlung ... für einen der nützlichsten und entscheidendsten Beiträge zur notwendigen Professionalisierung des Personal-Managements. Diese instrumentellen und normativen Standards beziehen sich aber im weitesten Sinne auch auf das „Personal-Management“ der Führungskräfte insgesamt.

Burkhard Müller: Vermittlung von Methodenkompetenz für kaufmännisch-administrative Tätigkeiten

Hochschulschriften zum Personalwesen, hrsg. von Th. R. Hummel, D. Wagner und E. Zander, Bd. 21
ISBN 3-87988-140-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1995, 229 S., DM 42.80

Die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern steht immer häufiger im Zentrum der personalwissenschaftlichen Veröffentlichungen und Diskussionen. Ein wesentlicher Grund ist die heute immer schneller voranschreitende Obsoleszenz des Fachwissens. Hiemit bekommen andere Qualifikationen, die häufig als Schlüsselqualifikationen oder als extrafunktionale Qualifikationen bezeichnet werden, eine immer stärkere Bedeutung. Im Zentrum dieser Arbeit steht ein Teilbereich dieser Qualifikationen, der Bereich der Methodenkompetenz. Dabei liegt ein Schwerpunkt in der Entwicklung eines Verfahrens zur Bestimmung konkreter, an einem bestimmten Arbeitsplatz erforderlicher Problemlösungsstrategien. Damit erfolgt hier eine Konkretisierung oder auch eine „Operationalisierung“ eines relativ abstrakten Schlüsselqualifikationsbegriffs. Ein weiterer Schwerpunkt stellt die Ableitung von Trainingskonzepten zur möglichst selbständigen Aneignung dieser Strategien durch die Mitarbeiter dar.

Gerade der möglichst eigenständige Erwerb von Strategiewissen setzt eine Rückkoppelung hinsichtlich des Ergebnisses, also die Existenz eines Regelkreises, voraus. Im Gegensatz zu technisch-gewerblichen Tätigkeiten treten hier bei kaufmännisch-administrativen Tätigkeiten besondere Schwierigkeiten auf; ein weiterer Aspekt, der in der einschlägigen Literatur bisher wenig Berücksichtigung gefunden hat und der hier bei der Konzeption von Trainingssequenzen berücksichtigt wird.

Werner Nienhäuser, Maria Rodehuth, Bernhardine Rütter

Betriebliche Bildungsentscheidungen. Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse

Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band 1

ISBN 3-87988-043-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1994, 192 S., DM 36.80

Bildungsentscheidungen in Unternehmungen werden häufig durch technischen Wandel ausgelöst. Die Art und Weise der implementierten Bildungsmaßnahmen wird jedoch nicht von technischen Veränderungen allein determiniert, sondern hängt auch vom Charakter der betrieblichen Entscheidungsprozesse ab.

In einer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten empirischen Untersuchung wurden Fallstudien über 31 Entscheidungsprozesse in 28 Unternehmen erhoben und der Einfluß des Entscheidungsverlaufs auf die Bildungsmaßnahmen analysiert. Vor dem Hintergrund eines macht- und konflikttheoretischen Modells betrieblicher Entscheidungen lassen sich vier Typen von Entscheidungsprozessen unterscheiden: Rationale, inkrementale, verdeckt politische und offen politische Prozesse.

Die empirischen Befunde zeigen, daß durch Interessengegensätze gekennzeichnete, verdeckt und offen politische Prozesse eher zu innovativen und problemadäquaten, allerdings zeitintensiveren Bildungsentscheidungen führen als rationale und inkrementale Prozesse. Die Gestaltung von Entscheidungsprozessen ist deshalb ein Ansatzpunkt zur Verbesserung der Qualität von betrieblichen Bildungsentscheidungen.

Sozial-kommunikative Qualifikationen bei Führungspositionen

Aufgrund der permanenten Intensivierung des Wettbewerbs, speziell bei Dienstleistungsunternehmen, hat sich in besonderem Maße die Qualität von Service und Beratung zu einem zentralen Erfolgsfaktor entwickelt, welcher zu einer Abgrenzung gegenüber den Mitbewerbern führen kann. Neben den fachlichen Qualifikationen spielen die sozial-kommunikativen Qualifikationen des Kundenkontaktpersonals und der Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich eine herausragende Rolle. Die Ermittlung und regelmäßige Überprüfung sozial-kommunikativer Qualifikationen bei Personalauswahlprozessen und im Rahmen der Personalentwicklung ist damit ein Problem, mit welchem Dienstleistungsunternehmen permanent konfrontiert sind. Trotz einer Vielzahl an vorhandenen Instrumenten erfolgt die Bestimmung des Bedarfs an sozial-kommunikativen Qualifikationen vielfach recht unsystematisch und planlos. Die vorliegende Arbeit stellt eine Ermittlungssystematik vor, anhand welcher es Unternehmen ermöglicht werden soll, rechtzeitig einen Qualifizierungsbedarf bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen zu erkennen und anhand spezieller Methoden zu präzisieren, um Weiterbildungsinhalte festzulegen. Neben der Präsentation und Erörterung zahlreicher Verfahren werden zentrale Ansatzpunkte für die praktische Umsetzung herausgearbeitet.

Cornelia Schlatter, Dipl.-Kffr., Dr. rer. pol.; 1985 – 1991 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim; 1991 – 1996 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für ABWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaft bei Prof. Dr. Dres. h.c. Eduard Gaugler; seit 1996 selbständige Trainerin und Beraterin in den Bereichen „Personal- und Organisationsentwicklung“ und „Kundenmanagement“.



2016\$008611221

Rainer Hampp Verlag

und Mering

ISBN 3-87988-271-1

1998

SG: 17