

Böhm, Stephan et al.

Article

Arbeitsverhalten

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Böhm, Stephan et al. (2007) : Arbeitsverhalten, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 4, pp. 433-453

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71028>

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.

sonen prägt und zweitens, ob der Zusammenhang von *Handicap* und *Leistungsorientierung* genügend Beachtung findet.

Die Arbeit kommt u.a. zu dem Resultat, dass Kommunikation zwischen Arbeitgeber/-innen und Mitarbeiter/-innen der Schlüssel ist, um Ungerechtigkeitsempfinden zu verhindern, zu identifizieren und zu reduzieren. Kommunikation ist sowohl für die Vertrauensbildung, die Mitsprache und den immateriellen Anreiz der Anerkennung wichtig.

6. Arbeitsverhalten

Stephan Böhm

Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext – Treiber, Wirkungen und Ansatzpunkte für das Management

Betreuer: Prof. Dr. Heike Bruch, Universität St. Gallen

1. Fragestellung

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem Thema der organisationalen Identifikation (OI) – einem Konzept, welchem in der jüngeren Vergangenheit verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Immer mehr Autoren gehen der Frage nach, warum und auf welche Weise sich Individuen identifizieren, d.h. eine Form von „*Zugehörigkeit*“ oder gar „*Einheit*“ mit einer Organisation empfinden, welcher sie angehören und deren „*Erfolge und Feilschläge sie als die eigenen empfinden*“ (Ashforth/Mael 1989, 21).

Diese Bedeutungszunahme begründet sich durch den in zahlreichen Studien belegten Einfluss der OI auf verschiedene erwünschte Verhaltensweisen sowie förderliche emotionale und kognitive Zustände von Individuen und ganzen Organisationseinheiten. So konnte u.a. gezeigt werden, dass OI einen positiven Einfluss auf Arbeitsleistung und kooperatives Verhalten hat, während es negativ mit Fluktuation korreliert. Neueste Forschungsarbeiten zur OI legen zudem nahe, dass nicht nur die individuelle Identifikation einzelner Mitarbeiter, sondern vor allem auch die kollektive Identifikation von ganzen Abteilungen einen wichtigen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Organisationen haben kann. Die positive Wirkung von OI ist auch der Praxis nicht verborgen geblieben. In Zeiten zunehmender Globalisierung, heterogener Belegschaften sowie weitreichender Virtualisierung stellt die nachhaltige Bindung der Mitarbeiter an die Organisation eine zentrale Herausforderung für Unternehmen dar.

Trotz der verstärkten Aufmerksamkeit, welche dem Konzept der OI geschenkt wurde, sind wichtige Fragestellungen bislang unbeantwortet geblieben. Die vorliegende Arbeit will hier einen Beitrag leisten und einige der zentralen Fragen aufgreifen. Ein erster Schwerpunkt liegt hierbei auf der theoretischen und empirischen Analyse der Entstehung von individueller versus kollektiver OI, die bislang in der Literatur nicht erfolgt ist. In einem zweiten Schritt soll ein umfassenderes Ursache-Wirkungs-Modell entworfen werden, in welches potenzielle Treiber und Wirkungen von kollektiver OI einbezogen werden. Hierbei soll insbesondere das Verhältnis von Führung, Identität, Identifikation, Commitment und Kündigungsabsicht thematisiert werden. Abschließend soll untersucht werden, was Führungskräfte in der Praxis tun können, um die kollektive OI ihrer Mitarbeiter zu stärken und langfristig optimal zu nutzen.

2. Theoretische Grundlagen der OI auf individueller und kollektiver Ebene

Als theoretischer Bezugsrahmen für die Arbeit wurde der „*Social Identity Approach (SIA)*“ (Haslam 2004) gewählt. Im Rahmen des SIA wird davon ausgegangen, dass Individuen nach einer positiven Selbsteinschätzung streben. Ein Teil der Selbsteinschätzung einer Person beruht auf seiner oder ihrer sozialen Identität. Diese ergibt sich aus der Mitgliedschaft in verschiedenen sozialen Gruppen (Sportverein, Firma, etc.) sowie der jeweiligen Bewertung dieser Mitgliedschaften. Zur Erhaltung einer positiven sozialen Identität strebt die Person nach einer positiven Abgrenzung zwischen ihrer Gruppe und relevanten anderen Gruppen. Dazu muss die eigene Gruppe mit relevanten anderen Gruppen verglichen und die Mitgliedschaft auf dieser Basis bewertet werden.

Auf Basis dieser Annahmen lassen sich zwei grundlegende Prozesse identifizieren, welche zu Identifikation mit einer Gruppe oder Organisation führen: die primär notwendige Kategorisierung als Gruppenmitglied (*Kategorisierung*) sowie die sekundäre Steigerung des Selbstwertgefühls durch die Gruppenzugehörigkeit (*Selbstaufwertung*). Somit kann OI als ein Mittel angesehen werden, mit dem Mitarbeiter ihr Selbstwertgefühl steigern können.

Ein Ziel der Arbeit bestand in der Ausweitung dieser Überlegungen auf eine kollektive Ebene. So sollte der Frage nachgegangen werden, wie eine kollektive Form von OI entstehen kann, bei der sich ganze Abteilungen gemeinsam mit einer Organisation identifizieren und somit über die Identifikation der einzelnen Mitarbeiter hinausgehen.

Hierfür wurde auf ein Rahmenmodell von Chen und Kollegen zurückgegriffen (Chen et al. 2004), welche ein fünfstufiges Vorgehen zur Verankerung und Validierung von Multi-Ebenen Modellen vorschlagen. Neben einer theoretischen Begründung, wie, wo und weshalb kollektive OI entsteht, sollte auch eine empirische Rechtfertigung der Aggregation auf Abteilungsebene geliefert werden. So wurden verschiedene Prozesse analysiert, welche dafür sorgen, dass sich die individuellen Identifikationswerte annähern und schließlich ein Gruppenkonstrukt bilden. Eine solche Form von kollektiver OI kann u.a. durch *dynamische Interaktionen*, *gemeinsame Stimuli*, *Sozialisierungsprozesse* sowie Mechanismen der *Attraction-Selection-Attrition* entstehen, welche innerhalb einer Abteilung vermehrt auftreten. Zusammengenommen bilden diese vier Mechanismen einen *Composition-Prozess*, der die Entstehung von kollektiver OI bewirkt.

3. Ein Ursache-Wirkungs-Modell der kollektiven OI

Die verschiedenen Entstehungsmechanismen bildeten zugleich die Basis für die Entwicklung eines Ursache-Wirkungs-Modells der kollektiven OI. Im Detail wurde aufgrund theoretischer Überlegungen propagiert, dass transformationale Führungskräfte durch bestimmte Verhaltensweisen die Stärke der kollektiven Identität erhöhen können. Dies gelingt ihnen, indem sie die Gemeinsamkeiten innerhalb der Organisation herausstellen, eine Abgrenzung zur Konkurrenz herbeiführen und so die Einzigartigkeit des Unternehmens betonen. Hierdurch können sie Prozesse der *Gruppenkategorisierung* ansprechen. Zudem müssen sie den Mitarbeitern klar machen, warum sie auf ihr Unternehmen stolz sein können. Dadurch wirken sie auf bestimmte Prozesse der *Selbstaufwertung* ein. Gelingt es transformationalen Führungskräften, diese geteilten Wahrnehmungen zu festigen und zu stärken, so steigern sie damit die Stärke der kollektiven Identität. Diese gewinnt dadurch an „*Saliency*“ (*Gegenwärtigkeit*), wodurch sie einen stärkeren Einfluss auf das Selbstkonzept der Mitarbeiter ausüben kann. Die Unternehmensmitgliedschaft wird somit zum bestimmenden Teil der Selbstdefinition der Mitarbeiter, wodurch die kollektive OI steigt.

Bezüglich der Wirkungen von kollektiver OI wurde zunächst die Hypothese aufgestellt, dass die kollektive OI auf das kollektive Commitment der Mitarbeiter wirkt. Je mehr sich die Mitarbeiter einer Abteilung identifizieren, je mehr werden die Ziele der Unternehmung zu ihren eigenen Zielen. Die Mitarbeiter einer Abteilung spornen sich dabei gegenseitig an, zum Gesamterfolg beizutragen. Auf diese Weise übersetzt sich die handlungsfernere kollektive OI in unmittelbare Anstrengung zu Gunsten der Organisation. Dies führt letztlich dazu, dass die kollektive Kündigungsabsicht der Mitarbeiter zurückgeht. Die Mitarbeiter fühlen sich ihren Aufgaben und Zielen verpflichtet, weshalb ein Wechsel der Organisation für sie nicht in Frage kommt. Diese Wirkungsbeziehungen wurden zu vier Hypothesen zusammengefasst.

Das so entwickelte Modell der kollektiven OI wurde anschließend einem quantitativ-empirischen Test unterzogen, wobei Daten aus drei aufeinanderfolgenden Mitarbeiterbefragungen bei einem europäischen Konzern zum Einsatz kamen. Durchschnittlich 2.355 Mitarbeiter aus 145 Abteilungen und 26 Ländern wurden in die finalen Analysen einbezogen, die größtenteils mittels Strukturgleichungsrechnungen erfolgten. Zunächst konnte mittels Aggregationsstatistiken der Nachweis erbracht werden, dass OI als kollektives Konstrukt betrachtet werden kann ($r_{wg} = 0,721$; ICC (1) = 0,084; ICC(2) = 0,600).

In einem zweiten Schritt wurden das propagierte Modell sowie die einzelnen Wirkungszusammenhänge getestet. Unter drei Alternativmodellen zeigte das Modell den besten Fit, welches von zwei direkten Effekten zwischen transformationalem Führungsklima, der Stärke der kollektiven Identität und der kollektiven OI ausging ($\chi^2 = 186,26$; $df = 101$; CFI = 0,950; TLI = 0,940; RMSEA = 0,077; RMSEA Lo90 = 0,059; Hi90 = 0,094). Diese Daten belegen ohne die Einschränkung eines Single-Method Bias, dass transformationale Führungskräfte den Mitarbeitern ihrer Abteilung zunächst eine starke organisationale Identität vermittelten (Pfadkoeff. von 0,300), welche wiederum die kollektive OI mit dem Unternehmen erleichterte (Pfadkoeff. von 0,594). Beide Pfadkoeffizienten fielen hoch signifikant aus und wiesen auch hohe Squared Multiple Correlations (SQM) auf (0,090 und 0,353).

In Bezug auf die Wirkungen von kollektiver OI konnten die Hypothesen ebenfalls bestätigt werden. Ein signifikanter Pfadkoeffizient von 0,837 sowie eine hohe SQM von 0,700 legten nahe, dass kollektive OI auf kollektives Commitment wirkt. Ferner konnte gezeigt werden, dass kollektives Commitment die potenzielle Kündigungsabsicht der ganzen Abteilung verringerte (sign. Pfadkoeff. -0,721 sowie SQM von 0,519).

Als Kernerkenntnis bleibt festzuhalten, dass die kollektive OI der Mitarbeiter primär durch die Vermittlung einer starken kollektiven Identität angesprochen werden konnte. Hierfür wiederum erwies sich das transformationale Führungsverhalten als zentral.

4. Implikationen für die Praxis

Auf Basis dieser Erkenntnisse, welche die Bedeutung der Stärke der kollektiven Identität belegten, wurde die Frage aufgeworfen, wie Unternehmen ihre Identitätsstärke optimal beeinflussen und für die Identifikation der Mitarbeiter nutzen können. Hierzu wurde ein qualitativ-empirisches Forschungsdesign gewählt, welches auf Management-Interviews und Fallstudien zurückgriff. Dabei wurde die Frage thematisiert, wie Unternehmen eine starke und nachhaltige organisationale Identität erzeugen können, welche als verbindendes Element fungieren und anhaltende Einsatzbereitschaft erzeugen kann. Im Rahmen der Untersuchung zeigte sich, dass es zwei zentrale Dimensionen sind, welche eine starke und nachhaltige organisationale Identität ausmachen.

Eine starke *organisationale Perspektive* sorgt dafür, dass keine übertriebene Orientierung an vergangenen Erfolgen auftritt, sondern ehrgeizige, zukunftsgerichtete Ziele verfolgt

werden. So wird ein Festhalten am „Status Quo“ verhindert, die Organisation bleibt nachhaltig wandelfähig. Ergänzt wird diese Zukunftsausrichtung durch die zweite Dimension einer starken Identität, den *organisationalen Stolz*. Dieser leitet sich zumeist aus einer erfolgreichen Vergangenheit und Gegenwart ab und sorgt für eine intrinsische Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Sie sind stolz, Teil eines größeren Ganzen zu sein und ihren Beitrag zu leisten. Sind beide Dimension ausgeprägt, so entsteht eine *nachhaltige Identität*. Fehlt dagegen einer der beiden Bestandteile, so resultiert daraus eine *wurzellose* oder eine *selbstzufriedene Identität*. Bei einer geringen Ausprägung beider Dimensionen kann gar eine *leere Identität* entstehen.

Für Führungskräfte ergeben sich aus diesen beiden Dimensionen zahlreiche Ansatzpunkte, wie sie ihr Führungsverhalten ausgestalten können. Hierzu zählen u.a. die klare Kommunikation einer verständlichen Vision, die Betonung von organisationalen Besonderheiten, der bewusste Einsatz von Lob, symbolischen Akten und Vorbildhandeln sowie die Unterstützung einer Unternehmenskultur, die auf ein Hinterfragen des Status Quo zielt.

Letztlich zielt die gleichzeitige und bewusste Stärkung von organisationaler Perspektive und organisationalem Stolz auf die Schaffung einer nachvollziehbaren *Verbindung* zwischen *Vergangenheit*, *Gegenwart* und *Zukunft*. Führungskräfte müssen hierzu den verbindenden, oftmals auf vergangenen Erfolgen beruhenden Stolz des Unternehmens pflegen („*wer wir waren*“), ein realistisches Bild der aktuellen Geschäftsentwicklung vermitteln („*wer wir sind*“) und eine zukunftsgerichtete Perspektive verankern („*wer wir sein wollen*“). Durch eine solche Balance aus Zukunftsausrichtung und Besinnung auf gemeinsame und erprobte Stärken bauen sie eine starke und *nachhaltige Identität* auf und helfen dadurch, die kollektive *OI* der Mitarbeiter und Abteilungen zu steigern, langfristig zu erhalten und für die Unternehmensziele nutzbar zu machen.

Literatur

- Ashforth, B. E./Mael, F. (1989): Social Identity Theory and the Organization. In: Academy of Management Review, 14, 20-39.
- Chen, G./Mathieu, J. E./Bliese, P. D. (2004): A framework for conducting multilevel construct validation. In F. J. Yammarino/F. Dansereau (Eds.): Research in multilevel issues. Multilevel issues in organizational behavior and processes, 3. Oxford: Elsevier, 273-303.
- Haslam, S. A. (2004): Psychology in organizations: The social identity approach. (2. Aufl.). London: Sage.

Alexander Böhne

Generierung von Identifikations- und Motivationspotentialen älterer Arbeitnehmer im Kontext eines professionellen Human Resource Management*

Betreuer: Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam

1. Problemstellung

Ein Blick auf die demografischen Entwicklungen im nächsten Jahrzehnt zeigt, dass sich die Altersstrukturen in den Unternehmen, in Abhängigkeit von Branchenzugehörigkeit, Be-

* Alexander Böhne: Generierung von Identifikations- und Motivationspotentialen älterer Arbeitnehmer im Kontext eines professionellen Human Resource Management. *Hochschulschriften zum Personalwesen*, hrsg. von Th.R. Hummel, H. Knebel, D. Wagner, E. Zander, i.E.

triebsgröße und Art der Tätigkeit, z.T. in erheblichem Maße verändern werden. Weniger jüngere Arbeitnehmer und eine steigende Zahl älterer Arbeitnehmer sind Ausdruck dieser alterstrukturellen Veränderung. Bisher aber agieren gerade kleine und mittlere Unternehmen noch zu wenig zukunftsweisend und stellen sich auf alternde Belegschaften ein.

2. Zielsetzung und theoretische Grundlagen

Ausgehend von der (wissenschaftlich bereits verifizierten) Grundüberzeugung des Autors, dass die Arbeitnehmer eines Unternehmens dessen wichtigstes Kapital sind, ist es Ziel der Arbeit, ein professionelles Human Resource Management zu gestalten, das den älteren Arbeitnehmer als betriebliches Erfolgspotential bewertet. Ansatzpunkt der Untersuchung ist das Modell des professionellen Personalmanagements von Wagner. Dementsprechend werden in einem ersten Schritt, im Hinblick auf die Altersproblematik Einflussfaktoren analysiert, die das professionelle HRM umgeben und determinieren. Im äußeren Kontext ist dies neben der rechtlich-politischen Ausgangslage insbesondere der demografische Wandel selbst, den es darzustellen galt. Eine wesentliche Herausforderung für die Unternehmen in diesem Zusammenhang ist sicherlich die Frage, ob auch in Zukunft der Bedarf an Nachwuchskräften gedeckt werden kann, eine Überalterung der Belegschaft steht in direktem Zusammenhang mit dieser Problematik.

Ein besonderer Schwerpunkt bei der Darstellung relevanter Anspruchsgruppen liegt neben dem Management als ein Entscheidungsträger bei der Gestaltung altersintegrativer bzw. altersdesintegrativer HR-Politik auf den älteren und jüngeren Arbeitnehmern. Es kann eine wesentliche Kernaussage getroffen werden: eine Fokussierung auf eine der beiden Belegschaftsgruppen ist nicht als sinnvoll zu erachten. Eine professionelle HR-Politik muss vielmehr altersdifferenzierende Akzente setzen. Die mehrheitlich auf eine Altersgruppe zentrierte Alterspolitik benachteiligt das jeweils nicht dominierende Belegschaftssegment mit negativen Auswirkungen (Demotivation und daraus folgend u.a. innere Kündigung oder tatsächliche Fluktuation) auf die unternehmerische Zielerreichung

Bei der Betrachtung der Gruppe der älteren Arbeitnehmer werden neben den bekannten Altersrisiken „Gesundheit“ und „Qualifikation“ das Identifikations- und Motivationsrisiko“ ermittelt. Die Erweiterung erstgenannter Altersrisiken um die Identifikations- und Motivationsproblematik kann als neu angesehen werden, da in Diskurs und Praxis deren besondere Bedeutung, insbesondere im Wirkungszusammenhang zu den bekannten Altersrisiken bisher nicht ausreichend betrachtet wurde. Die Risikofelder „Gesundheit“, „Qualifikation“ und „Identifikation/Motivation“ sind dabei nicht isoliert zu betrachten. Sie können einander bedingen und überlagern sich. Exemplarisch sei an dieser Stelle die „Personalentwicklung“ aufgeführt. Der Ausschluss älterer Arbeitnehmer von Maßnahmen der Weiterbildung aufgrund einer zu geringen „Restlaufzeit“ lässt deren Wissen zunehmend veralten, ein Prozess der Dequalifizierung setzt ein, der den betrieblichen Einsatzradius des Älteren beschränkt. Gleichwohl gelten Maßnahmen der Personalentwicklung als Motivationsinstrument, der oben beschriebene Verzicht auf dieses als auch die Dequalifikation als solche demotivieren die Betroffenen.

Eine wichtige Erkenntnis bei der Untersuchung der Altersrisiken ist: Altersrisiken treten nicht zwingend mit zunehmendem Alter ein. Vielmehr lassen sie sich durch eine altersdifferenzierende und altersgerechte Gestaltung von Instrumenten und Maßnahmen des HRM reduzieren bzw. verhindern. Die Darstellung relevanter Handlungsfelder eines professionellen HRM untermauert dies.

Die Bedeutung älterer Arbeitnehmer ist in vielen Veröffentlichungen der Sozio- und Psychogerontologie hinreichend dokumentiert, in den letzten Jahren zunehmend auch in der volks- und betriebswirtschaftlichen Literatur. Eine Einordnung der verschiedenen Ansätze gelingt durch die Heranziehung des Management-Konzeptes „Managing Diversity“, das die Unterschiedlichkeit von Arbeitnehmern bezogen auf deren wahrnehmbare und kaum wahrnehmbare Merkmale als Chance versteht. Das Merkmal „Alter“ ist dabei beiden Merkmalsgruppen zuzuordnen. Jüngere und Ältere sind durchaus nach wahrnehmbaren Merkmalen zu unterscheiden, differierende Wertevorstellungen und Motive aber sind von weitaus größerer Bedeutung für das professionelle HRM, der Wirkungszusammenhang zwischen Identifikation und Werten machte dies deutlich. Festzustellen ist auch, dass intragenerationelle Unterschiede oftmals größer sind als die Unterschiede zwischen zwei verschiedenen Generationen. Insbesondere der Einfluss der individuellen Erwerbsbiographie kann nicht hoch genug eingeschätzt werden, der Vergleich eines älteren Managers mit einem gleichaltrigen Produktionsarbeiters macht dies deutlich, ersterer kann aufgrund geringerer Altersrisiken wesentlich länger erwerbstätig sein.

Die Interpretation einer altersintegrativen HR-Politik als bewusster Umgang mit dem Unterscheidungsmerkmal „Alter“ kann durch eine Diskriminierungs- und Fairness-, Markt- oder Lern- und Effektivitätsorientierung geleitet sein, der Focus der Betrachtung liegt dennoch auf der ökonomischen Relevanz des Merkmals „Alter“ für die Unternehmen. Die Betrachtung der Sachverhalte geschieht sowohl aus einer markt- und als auch insbesondere aus einer ressourcenorientierten Perspektive.

3. Identifikation, Motivation und Motive Älterer

Voraussetzung für die Generierung von Identifikations- und Motivationspotentialen ist eine ausreichende Kenntnis der Identifikation und Motivation der Arbeitnehmer sowie relevanter Wirkungszusammenhänge und Prozesse. Aufgrund der umfangreichen Veröffentlichungen zu Motivationstheorien, insbesondere natürlich in der psychologischen Forschung, wurden die Motivationstheorien ausgewählt, die, ungeachtet der Anerkennung, die sie im wissenschaftlichen Diskurs erfahren, eine hohe Verbreitung in der betrieblichen Praxis gefunden haben und einen starken Bezug zum Themenkomplex Alter aufweisen. Insbesondere die Leistungsmotivation, die als intrinsisch gelten kann, spielt bei der Motivation älterer Arbeitnehmer, bis zur Ruhestandsgrenze oder darüber hinaus erwerbstätig zu sein, eine besondere Rolle. Die Analyse verschiedener Untersuchungen zur Motivation älterer Arbeitnehmer, aber auch älterer Unternehmer belegt dies. Gleichwohl spielen auch extrinsische Motive eine Rolle, insbesondere die Wieder- und Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer in Aushilfstätigkeiten steht in engem Zusammenhang mit wirtschaftlichen Überlegungen älterer Arbeitnehmer.

Bei der Darstellung von relevanten Motivationsinstrumenten und deren Motivationswirkung stehen die Bereiche „Arbeitszeit“, „Entgelt“, „Arbeitsgestaltung“ und „Personalentwicklung“ in der Diskussion. Genannte Motivationsinstrumente sind struktureller als auch personenbezogener Natur. Am Beispiel des Entlohnungssystems als übergeordneter Regelung und den individuellen Lohnbestandteilen als Bestandteil einer individuellen Motivation wird dies deutlich. Motivation ist übergeordnet Unternehmensaufgabe, auf personenbezogener Ebene aber Führungsaufgabe, das Mitarbeitergespräch als Motivationsinstrument zur Befriedigung der Kommunikationsbedürfnisses der Untergebenen soll hier beispielhaft genannt werden. Die Auswahl der Motivationsinstrumente ist indes durch die genannten Altersrisiken geleitet. Durch eine altersgerechte und -differenzierende

Gestaltung gilt es diese zu minimieren, es galt also die Motivationsinstrumente auszuwählen, die die Altersrisiken mehrheitlich tangieren. So hat die Flexibilisierung der Arbeitszeit sowohl eine motivatorische als auch eine gesundheitsfördernde Wirkung. Nicht explizit aufgeführte Motivationsinstrumente sind dennoch von Relevanz, lassen sich aber den oben dargestellten Instrumenten zuordnen. So wird Mentoring dem Motivationsfeld „Personalentwicklung zugeordnet, ein wichtiger Bestandteil des Mentoring ist aber auch die „Führung“ (wenn auch nicht im klassischen hierarchischen Sinne) als Instrument der personenbezogenen Motivation.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Betrachtung der Motive älterer Arbeitnehmer, über den Verrentungszeitpunkt hinaus weiterzuarbeiten, sei es in ihrem erlernten Beruf oder in einem anderen Tätigkeitsfeld. Aus Unternehmerperspektive wurden spiegelbildlich die Motive der Weiter- bzw. Wiederbeschäftigung älterer Arbeitnehmer untersucht. Es wurden dementsprechend zwei Entscheidungsmatrizen konfiguriert, die als Entscheidungsdeterminanten das Leistungsvermögen (bestimmt durch die Gesundheit und die Qualifikation) und den Leistungswillen (bestimmt durch die Identifikation und die Motivation) beinhalten. Daraus ergeben sich mehrere Handlungsalternativen für die Unternehmen. Lediglich eine Weiter- bzw. Wiederbeschäftigung älterer Arbeitnehmer bei fehlendem Leistungsvermögen und -willen ist im Sinne eines professionellen HRM nicht zielführend.

4. Gestaltungsempfehlungen für ein demografiesensibles Personalmanagement

Um Leistungswillen und Leistungsvermögen aller Arbeitnehmer nachhaltig erhalten zu können, sollten insbesondere die Einsatzfelder Arbeitszeit, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung demografiesensibel gestaltet werden. Die einschlägige Literatur hat bisher sicherlich schon einen umfangreichen Beitrag hinsichtlich einer altersgerechten und –differenzierenden Gestaltung zu oben genannten Bereichen geleistet. Im Focus der Veröffentlichungen ist insbesondere die Altersteilzeit, Fragen der Weiterbildung und altersgemischter Teams. Fragen der notwendigen Identifikation und Motivation als relevanter Erfolgsfaktor standen dabei eher im Hintergrund. Die skizzierten Gestaltungsempfehlungen basieren dementsprechend eher auf einem identifikations- und motivationsfördernden Schwerpunkt, um, unter Kenntnisnahme der vielfach diskutierten Altersrisiken Gesundheit und Qualifikation, die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer zu erhalten, aber auch die der jüngeren Arbeitnehmer, denn letztere sind die älteren Arbeitnehmer der Zukunft.

Karin A. Jenuwein

Entscheidungsorientiertes Teammanagement bei mehrwertigen Erwartungen unter Berücksichtigung von Medieneinsatz*

Betreuer: Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm, Universität Regensburg

1 Problemstellung der Arbeit

Das „Team“ steht oft im Zusammenhang mit Schlaglichtern wie „Toll ein anderer macht's“ oder „Teams führen Sie zum Erfolg“. Zwei auffällige Polaritäten ein und derselben vielfach propagierten Lösung bzw. Begrifflichkeit. Doch: Auf welchen Erwartungen basiert die Teambildung bei diesen divergenten Thesen und Wahrnehmungen? Die reichlich vorhandene Literatur zu diesem Themenkomplex geht bei der Teambildung selbst sowie bei der Abwicklung aller Teamaktionen und der Erzielung von Aktionsergebnissen in der Regel vom Sicherheitsfall aus. Es zeigt sich jedoch schnell, dass dies zwar als vereinfachende Prämisse gesetzt werden, aber keinesfalls der Realität entsprechen kann.

Ein zweiter Problemkomplex, der zunehmend praktische und theoretische Bedeutung gewinnt, ist der Einsatz von Medien bei Teamarbeit in dezentral verteilten Strukturen. Ein Teilproblem dieses größeren Problems ist der Medieneinsatz in Team selbst, wenn deren Mitglieder disloziert sind.

Die vorliegende Arbeit kombiniert diese beiden Problemfelder. Sie untersucht, welche Risiken bzw. Ungewissheiten sich entwickeln und wie diese durch das Teammanagement gehandhabt werden können, wenn der Medieneinsatz bei der Teamarbeit unter mehrwertiger Erwartung steht.

2. Bausteine eines entscheidungsorientierten Teammanagements

Die Organisationspsychologie setzt sich bereits seit längerer Zeit mit der Teambildung und dem Teammanagement wissenschaftlich auseinander. Auch die betriebswirtschaftliche Organisationslehre diskutiert die Bildung von Teams seit vielen Jahren intensiv. Die Schnittmenge der behandelten Probleme zwischen beiden Wissenschaftsdisziplinen ist relativ groß. Dennoch fällt auf, dass die zuvor dargestellten Problemkomplexe als typische betriebswirtschaftliche Probleme vernachlässigt werden. Da also weder eine genuine noch importierte Theorie des Teammanagements vorhanden ist, auf die für die vorliegende Arbeit hätte zurückgegriffen werden können, ist ein theoretisches Fundament von Annahmen zu schaffen, aus dem Ableitungen zu den Grundlagen des Teammanagements möglich werden.

Als Referenzmuster einer Theorie des Teammanagements entwickelt die vorliegende Arbeit als erstes Teilergebnis ein systemtheoretisches Modell der Einflussgrößen auf den Teamerfolg. Es werden literaturgestützt eine Reihe unterschiedlicher Theorien vorgestellt, welche die Erklärung von Teamerfolgen zum Gegenstand haben. Aufbauend auf diesem erfolgsbasierten Literaturvergleich folgt eine Analyse der aufgabenorientierten Gründe für die Teambildung und der personellen Anforderungen bei der Teambesetzung.

* Diese Arbeit konnte im Schwerpunktheft 2005 nicht mehr berücksichtigt werden und wird deshalb in dieses Heft nachträglich aufgenommen.

Karin A. Jenuwein: Entscheidungsorientiertes Teammanagement bei mehrwertigen Erwartungen unter Berücksichtigung von Medieneinsatz. *Regensburger Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung*, Band 42, Peter Lang Verlag, Frankfurt 2005. 203 S.

Diese zeigt deren Unschärfe als Folge unlösbarer Prognoseprobleme einerseits sowie den Zwang zum Lernen im Team andererseits. Ferner verdeutlicht sie die für alle Entscheidungssituationen immanente Notwendigkeit eines Teammanagements, um Teamerfolge zu generieren, d.h. die Leistungsüberlegenheit von Teams erzeugen und nutzen zu können. Denn der Bedarf des Managements entsteht – im Gegensatz zu dem der Führung – bereits vor der eigentlichen Teamarbeit und ist zugleich für diese erfolgsentscheidend.

Aus den erarbeiteten Teilergebnissen und einer anschließenden Exploration der in der Literatur sehr unscharfen Abgrenzung und Konzeptionalisierung von Teammanagement entwickelt die vorliegende Arbeit als zweites Teilergebnis eine in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens eingebundene Definition des „entscheidungsorientierten Teammanagements“ als Arbeitsgrundlage. Dieses konkretisiert sich durch – einem Regelkreisprinzip folgende – Bausteine: ex ante- und ex post-Einordnung der Teamarbeit in den Wertschöpfungsprozess, Teambildung, Teamsteuerung und Erfolgskontrolle.

3. Teammanagement als Ansatz zur langfristigen Steuerung von mehrwertigen Entscheidungen in Teams

Die vorliegende Arbeit zeigt im Grundsatz, dass die Teamarbeit unter der Prämisse mehrwertiger Erwartungen zu analysieren ist: So können die arbeitsrelevanten Eigenschaften der Teammitglieder trotz gründlicher Exploration vor der Bildung eines Teams weder vollständig noch sicher bekannt sein. Auch muss die unvollkommene Lösung dieses Problems damit Auswirkungen auf die Arbeit im Team haben. Entsprechend kann auch nicht erwartet werden, dass der Ablauf und die Ergebnisse von Teamarbeit bei der Lösung komplexer und innovativer Probleme als typischem Anlass zum Einsatz von Teams unter Sicherheit erfolgt.

Um das Entscheidungsproblem des Teammanagements als Problem der Einordnung der Teamarbeit in den Wertschöpfungsprozess, der Teambildung, der Teamsteuerung und der Erfolgskontrolle eines effizienten und effektiven Teams entlang des Entscheidungsprozesses des Teammanagements als Metaprozess vollständig beschreiben, erklären und prognostizieren zu können, müssen diese Bausteine mit den Entscheidungssituationen verknüpft werden. Als drittes Teilergebnis klärt das „entscheidungsorientierte Teammanagement bei mehrwertigen Erwartungen“, welchen Umwelteinflüssen das entscheidungsorientierte Teammanagement unterliegen kann. Das bedeutet, dass jeder der benannten Bausteine nun einer ausführlichen Analyse spezifischer mehrwertiger Erwartungen, d.h. Risiken und Ungewissheiten, unterzogen wird.

Auf der Basis einer integrativen Verknüpfung und analytischen Weiterführung dieser drei Teilergebnisse liefert die vorliegende Arbeit dem Teammanagement schließlich aufgaben- und personalbedingte Risiko/Ungewissheitsketten als Checkliste zur systematischen Beobachtung und Auswertung erfolgsrelevanter Frühwarnindikatoren für die Teamarbeit.

Diese herausgearbeiteten informatorischen Grundlagen des Teammanagements fließen nun in eine mehrdimensionale Analyse ein. Als Ergebnis lassen sich spezifische Steuerungsmaßnahmen als Ansatzpunkte für Lösungsmöglichkeiten des Teammanagements ableiten und gleichzeitig die damit verbundenen Grenzen ihrer Lösbarkeit aufzeigen. Sie differenzieren sich in Vermeidungs-, Reduktions- und Akzeptanzstrategien, welche wechselseitige Verbindungen mit der Unternehmensstrategie eingehen. In ihrer Gesamtheit bilden sie ein vernetztes Prozessmodell, welches in einer periodenübergreifenden Betrachtung einen vernetzten lernbasierten Entscheidungskreislauf abbildet. Je nach den Bedingungen, mit denen das Teammanagement konfrontiert wird, müssen unterschiedliche Schwerpunk-

te gesetzt, d.h. eine unterschiedliche Kombination von Handlungsalternativen ausgewählt werden. Diese bilden ein mehrstufiges Entscheidungsmodell des Teammanagements.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Prognose relevanter Team-Risiken/-Ungewissheiten aufgrund einer positiven Irrtumswahrscheinlichkeit nur unscharf erfolgen kann und Mess- und Zurechnungsprobleme die Abgrenzung von Risiko-/Ungewissheitsquellen, eine gewichtete Quantifizierung von Risiken/Ungewissheiten sowie die Bestimmung eindeutiger Ursache-Wirkungs-Beziehungen verhindern. Dennoch dürfen diese Restriktionen nicht zum Verzicht auf eine Auseinandersetzung mit mehrwertigen Erwartungen bei Teamentscheidungen führen. Vielmehr soll die Identifizierung von abstrahierten Risiko-/Ungewissheitsketten einerseits Anstoß für eine systematische Beobachtung und Auswertung von Frühwarnindikatoren sein und andererseits Steuerungsmaßnahmen für ein langfristig effizientes und effektives Teammanagement aufzeigen und in einem mehrstufigen Entscheidungsmodell erfolgsrelevant bündeln.

4. Entscheidungsorientiertes Teammanagement unter Berücksichtigung von Medieneinsatz

Die vorliegende Arbeit zeigt im Grundsatz, dass die Teamarbeit in „mehrfacher Hinsicht“ unter der Prämisse mehrwertiger Erwartungen zu analysieren ist: So kann eine zukunftsfähige Teamarbeit nicht lösgelöst von einer zielgerichteten Auswahl und einem zielgerichteten Einsatz digitaler Mediensysteme betrachtet werden. Entsprechend wird in einer weitführenden Analyse hinterfragt, ob der Medieneinsatz (im Gegensatz zur Teamarbeit ohne Medieneinsatz) im Team Fortschritte bringt, d.h. die Sicherheit der Vorhersage von Teamarbeitsergebnissen erhöht oder sogar absenkt.

Das bedeutet, dass die bisher gesetzte Prämisse der Mediensicherheit aufgelöst wird. Die zuvor identifizierten Risiken und Ungewissheiten werden unter Berücksichtigung der Wirkung von Medien auf das Team und das Teammanagement überprüft. Es zeigt sich erwartungsgemäß, dass die Risiko-/Ungewissheitsketten signifikant variieren und damit veränderte, annahmenspezifische Steuerungsmaßnahmen des Teammanagements erfordern.

So reduziert sich die Mehrwertigkeit der Erwartungen beispielsweise je klarer die Teamaufgabe ist, je mehr zusätzliche personelle Steuerungsmaßnahmen oder face to face-Kontakte initiiert werden und je spezifischer die digitalen Medien der Komplexität der Kommunikationsbeziehung angepasst werden.

Die vorliegende Arbeit schließt mit einer Zusammenführung der Analyseergebnisse der Bausteine des Teammanagements zur langfristigen Steuerung von Entscheidungen in Teams unter Risiko (ohne und mit Medieneinsatz) sowie unter Unsicherheit (ohne und mit Medieneinsatz). Dies präzisiert das „entscheidungsorientierte Teammanagement bei mehrwertigen Erwartungen unter Berücksichtigung von Medieneinsatz“ als vergleichende Konzeption.

Hierbei wird durch einen Literaturabgleich u.a. sichtbar, dass viele Leistungsnachteile bei der Teamarbeit mit Medieneinsatz, wie z.B. der kooperative Abstimmungsbedarf oder die Verifizierung von Qualifikationen, gerne auf die Einflussgröße der Medien zurückgeführt werden. Die Vergleichsanalyse zeigt jedoch, dass diese vielfach durch die Einflussgrößen der Aufgabe oder des Personals verursacht sind und auch ohne Einsatz von Medien auftraten. Als Folge dieser undifferenzierten Zuordnung können für die Maßnahmen falsche Ansatzpunkte gesetzt werden. Die Ausführungen der vorliegenden Arbeit liefern hierfür eine systematische Strukturierung mit gleichzeitiger Sensibilisierung für eine medienvergleichende Differenzierung.

5. Schlussfolgerung

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass umso weniger explizite Teammanagement-Eingriffe erforderlich sind, je geringer die Mehrwertigkeit von Erwartungen ist. Die Analyseergebnisse führen schließlich zu der Handlungsempfehlung, Medien sorgfältig und differenziert einzusetzen, da sie mehrwertige Erwartungen erhöhen, aber auch reduzieren können. Tritt der letztere Fall ein, ist für die Auswahl der Steuerungsmaßnahmen zu beachten, dass subjektive Wahrscheinlichkeiten gebildet und damit der Ungewissheits- sich zum Risikofall entwickeln kann.

Insgesamt zeigt sich, dass Manager sich nicht mehr der lieb gewordenen Illusion hingeben dürfen, durch Teamarbeit durchgängig Lösungsverbesserungen bei der Bearbeitung komplexer und innovativer Probleme zu erzielen. Vielmehr müssen sie anerkennen, dass erfolgsrelevante mehrwertige Erwartungen der Teamarbeit existieren und systematisch zu prognostizieren sind. Dabei steigt die Prognosekraft mit der Güte des zugrundegelegten, teamspezifischen Erwartungs- respektive Teammanagements, d.h. mit dessen identifizierten teamspezifischen Frühwarnindikatoren. Allein die Prognose und das damit verbundenen Erkennen von mehrwertigen Erwartungen führt jedoch noch nicht zu einer effizienten und effektiven und zukunftsfähigen Teamarbeit. Vielmehr müssen die Entscheidungen von Teams langfristig gesteuert werden, d.h. die erkannten mehrwertigen Erwartungen sind zu vermeiden, zu reduzieren oder zu akzeptieren. Dabei steigt die Steuerungskraft mit der Güte des zugrundegelegten, teamspezifischen Erwartungs- respektive Teammanagements, d.h. mit dessen teamspezifischen, selektierten mehrstufigen Entscheidungsmodell.

Johannes Mure: Weiterbildungsfinanzierung und Fluktuation. Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde auf Basis des Skill-Weights Approach

s.a. unter 4

Anja Iseke

Determinanten der Sozialkapitalbildung in Organisationen. Eine tauschtheoretisch fundierte empirische Analyse am Beispiel von Nachwuchsführungskräften*

Betreuer: Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Weber, Universität Paderborn

1. Problemstellung und Zielsetzung

Ein häufig geäußerter Karrieretipp besagt, dass es nicht (nur) darauf ankommt, was man kann, sondern auch, wen man kennt. Dass „networking“ Thema diverser Karriere-Workshops und Management-Ratgeber geworden ist, dokumentiert die aktuell wahrgenommene Relevanz von Netzwerken für den individuellen beruflichen Erfolg. Die wach-

* Anja Iseke (vormals Schmelter): Determinanten der Sozialkapitalbildung in Organisationen. Eine tauschtheoretisch fundierte empirische Analyse am Beispiel von Nachwuchsführungskräften. *Empirische Personal- und Organisationsforschung*, hrsg. von W. Weber, A. Martin, W. Nienhüser, i.E.

sende Informationsflut sowie zunehmend komplexe und dynamische Arbeitszusammenhänge fachen das Interesse an sozialen Netzwerken als formelle oder informelle Koordinationsmechanismen auch aus Unternehmenssicht an. Sozialkapital als Metapher für wertvolle soziale Beziehungen erfreut sich daher zunehmender Aufmerksamkeit der Personal- und Organisationsforschung.

Ein viel beklagtes Defizit besteht allerdings bis dato im Hinblick auf theoretische und empirische Erkenntnisse, wie Mitarbeiter Sozialkapital aufbauen und welche Determinanten die Sozialkapitalbildung beeinflussen. An diesem Forschungsdefizit setzt die vorliegende Arbeit an und widmet sich dabei konkret der Frage, welche Faktoren die Sozialkapitalbildung von Nachwuchsführungskräften in Unternehmen beeinflussen.

Die Fokussierung auf Nachwuchsführungskräfte erfolgt aus folgenden Gründen. Erstens sind Nachwuchsführungskräfte, die neu in einem Unternehmen sind, in besonderem Maße auf wertvolle Netzwerke angewiesen. Zweitens setzen Unternehmen gezielt unterschiedliche Instrumente, wie beispielsweise Mentoring oder Orientierungsprogramme, ein, um die Vernetzung und Integration der Nachwuchsführungskräfte zu fördern. Es ist daher auch von praktischer Bedeutung herauszufinden, ob diese Maßnahmen tatsächlich die Sozialkapitalbildung beeinflussen. Darüber hinaus ist der Sozialkapitalaufbau bei Unternehmensneulingen vergleichsweise leichter zu rekonstruieren als bei langjährigen Mitarbeitern.

Um die Frage nach Determinanten der Sozialkapitalbildung von Nachwuchsführungskräften beantworten zu können, ist zunächst der in der Literatur mit unterschiedlichen Inhalten assoziierte Sozialkapitalbegriff zu spezifizieren. Angesichts der Theorie-Armut in der Netzwerk- und Sozialkapitalforschung wird ein theoretisches Sozialkapitalmodell entwickelt, das relevante Einflussfaktoren benennt und deren Wirkung auf die Sozialkapitalbildung der Nachwuchsführungskräfte erklärt. Dieses Modell wird einer empirischen Überprüfung unterzogen.

2. Ein sozio-ökonomisches Sozialkapitalmodell

Trotz oder gerade wegen der wachsenden Popularität und Dynamik weist die Sozialkapitalforschung bislang noch unklare Konturen auf, und der Begriff wird keineswegs einheitlich verwendet. Eine eindeutige Begriffsbestimmung erscheint daher zweckmäßig. Im Rahmen dieser Arbeit wird Sozialkapital definiert als Ressourcen anderer Akteure, die ein Akteur für eigene Zwecke nutzen kann. Sozialkapital resultiert aus einer sozialen Beziehung und beruht auf der Verpflichtung oder Bereitschaft verbundener Akteure, einem Akteur eigene Ressourcen zur Verfügung zu stellen oder im Sinne des Akteurs einzusetzen.

Grundlage für das Sozialkapitalmodell ist die sozio-ökonomische Tauschtheorie von James S. Coleman, die auf einer allgemeinen, einfachen und bewährten Handlungstheorie, der Wert-Erwartungs-Theorie, basiert. Gemäß dem Menschenbild des Homo Socio-Oeconomicus wird unterstellt, dass Akteure Erwartungen über Handlungsfolgen bilden, diese gemäß individueller Präferenzen bewerten und die Handlungsalternative wählen, die den individuellen Nutzen maximiert. Handlungsoptionen werden durch den sozialen Kontext, also durch natürliche und soziale Restriktionen, determiniert.

Ausgehend von dem Colemanschen Basismodell werden folgende Determinanten identifiziert, die die Sozialkapitalbildung beeinflussen. Da Sozialkapital Investitionen voraussetzt, ist davon auszugehen, dass das Sozialkapital eines Akteurs umso größer ist, je stärker sein Interesse an den Ressourcen anderer ist. Darüber hinaus folgt aus den tauschtheoretischen Überlegungen, dass ein Akteur umso mehr Sozialkapital generieren kann, je besser seine eigene Ressourcenausstattung ist. Löst man sich von der Annahme, dass alle

Akteure uneingeschränkt erreichbar sind, gewinnen die Netzwerke des Akteurs eine zentrale Bedeutung für den Aufbau von Sozialkapital, so dass gilt, dass die Zugangschancen zu den Ressourcen die Sozialkapitalbildung eines Akteurs positiv beeinflussen. Vertrauen fungiert im sozialen Tausch als Tauschmedium und wirkt sich ebenfalls förderlich auf die Sozialkapitalbildung aus. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass formale Organisationsstrukturen die Sozialkapitalbildung beeinflussen. Akteure sind aufgrund ihrer formellen Position und der daran geknüpften Ansprüche in der Lage, Sozialkapital aufzubauen.

Im Rahmen der Arbeit wird dieses allgemeine Sozialkapitalmodell auf die Betrachtung der Sozialkapitalbildung von Nachwuchsführungskräften angewendet, um empirisch prüfbar Hypothesen zu generieren. Voraussetzung dafür ist die inhaltliche Konkretisierung des Sozialkapitalbegriffs, die in Anlehnung an Erkenntnisse der Netzwerk-, Mentoring und Sozialisationsforschung erfolgt. Demnach sind im Kontext der Nachwuchsführungskräfte Ressourcen anderer Akteure von Bedeutung, die soziale Integration ermöglichen (sozio-emotionales Sozialkapital), die für die Aufgabenbewältigung nützlich sein können (fachliches Sozialkapital) oder die Aufstiegsmöglichkeiten potentiell verbessern und vorbereiten (Karriere-Sozialkapital). Faktoren, die die Bildung dieser drei Sozialkapitalformen beeinflussen, sind der theoretischen Analyse zufolge das individuelle Interesse an dem entsprechenden Sozialkapital, das allgemeine Humankapital als tauschbare Ressource, die Zentralität der Nachwuchskraft im sozialen Netzwerk, die Vertrauensatmosphäre sowie formale Mentoring-Maßnahmen, die alle die Sozialkapitalbildung positiv beeinflussen.

3. Untersuchungsdesign und empirische Befunde

Der Fokus der Untersuchung impliziert, dass für diese Studie Unternehmen in Frage kommen, die regelmäßig in größerem Umfang Nachwuchsführungskräfte einstellen und formale Integrations- oder Mentoring-Maßnahmen einsetzen. Die vorliegende Studie wurde in zwei Unternehmen durchgeführt, einer Unternehmensberatung mit 243 Neueinsteigern im Zeitraum von Juli 2004 bis Juli 2005 und einem Technologiekonzern mit 78 Teilnehmern an einem Traineeprogramm für Hochschulabsolventen. Die Consultants wurden ebenso wie die Trainees mittels eines Online-Erhebungsinstruments befragt. Die Rücklaufquoten betragen 39,5 % (für die Consultants) bzw. 35,9 % (im Fall der Trainees). Da im Rahmen der theoretischen Überlegungen formale Mentoring-Maßnahmen als relevante Einflussgröße auf die Sozialkapitalbildung identifiziert worden sind, wurden der verantwortliche Personaldirektor der Unternehmensberatung und der Leiter des Traineeprogramms zu Art und Zielsetzung der formalen Mentoring-Maßnahmen interviewt. Auf der Grundlage der Interview-Ergebnisse wurde ein kurzer vollstrukturierter Fragebogen generiert, um die Beschreibung der Mentoring-Maßnahmen zu formalisieren und so der quantitativen Datenanalyse zugänglich zu machen.

Die drei Sozialkapitalformen werden mit Hilfe von Namensgeneratoren und ressourcenspezifischen Namensinterpretatoren erfasst und als Volumen des jeweiligen realisierten Sozialkapitals operationalisiert. In enger Anlehnung an motivationstheoretische Überlegungen wird das Interessenkonzept mit den Aspekten Bedürfnis, Erwartung und Instrumentalität gemessen. Allgemeines Humankapital wird als Dummy-Variable operationalisiert, die erfasst, ob ein Neueinsteiger zusätzlich zum obligatorischen Hochschulabschluss noch eine Promotion oder einen MBA-Abschluss erlangt hat. Die Zentralität der Nachwuchsführungskraft wird als Anzahl der direkten Kontakte gemessen, und die Vertrauensatmosphäre wird mit einer 6-Item Likert-Skala erfasst. Formales Mentoring wird mit Hilfe

eines Meta-Matrix-Modells als Umfang der formalen Ansprüche der Nachwuchsführungskräfte auf die jeweilige Sozialkapitalform operationalisiert.

Zweck der parallelen Untersuchung zweier Gruppen von Nachwuchsführungskräften ist einerseits, zusätzliche Indizien für die Reliabilität und Validität der Operationalisierungen zu erhalten. Darüber hinaus liefert die komparative Analyse erste Hinweise für die Gültigkeit der theoretischen Überlegungen. Zur Hypothesenprüfung wird die Stichprobe der Consultants einer multiplen Regressionsanalyse unterzogen, da die Fallzahl hinreichend groß ist. Die Sozialkapitalvariablen verletzen die Prämisse der Normalverteilung für die Anwendung eines Standard-Regressionsmodells, da sie deutlich rechtsschief verteilt sind und zudem überproportional viele Nullen aufweisen. Daher werden zero-inflated negativ-binomialverteilte Zähldatenmodelle (ZINB-Modelle) geschätzt, die die Spezifika der abhängigen Variablen adäquat berücksichtigen.

Die multiple Analyse bestätigt das Sozialkapitalmodell weitgehend; alle theoretisch deduzierten Determinanten beeinflussen mindestens eine der Sozialkapitalvariablen signifikant und, wie erwartet, positiv. Die empirischen Ergebnisse liefern folglich Anhaltspunkte dafür, dass das Sozialkapitalmodell einen signifikanten Erklärungsbeitrag leistet.

4. Weiterführende Fragen

Für Folgestudien wären in methodischer Hinsicht zwei Dinge wünschenswert. Um ein differenzierteres Verständnis von der Relevanz sozialer Netzwerke für die Sozialkapitalbildung zu erhalten, sollten nicht nur die direkten Kontakte einer Person berücksichtigt werden, sondern die Struktur des Gesamtnetzwerks. Darüber hinaus erscheint es wünschenswert, Vertrauen nicht nur über die Vertrauensatmosphäre zu erfassen, sondern auch die Reputation und das spezifische Vertrauen in einer Tauschdyade zu erheben. Beides erfordert eine detailliertere Netzwerkerhebung und -analyse, die auch die Perspektive des Sozialkapitalgebers integriert. Zudem erscheint eine longitudinale Betrachtung der Sozialkapitalbildung als Prozess interessant, um zeitlich verzögerte Effekte zu erfassen.

Um das Verständnis der Sozialkapitalbildung zu vertiefen und den Bewährungsgrad der theoretischen Erklärung zu erhöhen, ist die Analyse auf der Beziehungsebene anzustreben. Die theoretische Analyse zielt dann darauf ab zu erklären bzw. zu prognostizieren, welcher Akteur von wem welche Form sozialen Kapitals erhält. Auf dieser Ebene ist das allgemeine Sozialkapitalmodell prinzipiell formal modellierbar.

Diese Studie unterbreitet konzeptionelle und theoretische Vorschläge für die Eliminierung des Theoriedefizits in der Sozialkapitalforschung und liefert erste empirische Befunde dazu. Die Forschungsbemühungen im Hinblick auf soziales Kapital zu intensivieren, erscheint erstrebenswert, da Sozialkapital angesichts höherer Anforderungen an die Wandelbarkeit von Unternehmen, die flexible Strukturen und Prozesse voraussetzt, und die zunehmende Komplexität von Aufgaben, die die Kooperation hochspezialisierte Mitarbeiter erfordert, zunehmend an Bedeutung gewinnen wird.

Alina Seidel

Kommunikationsverhalten von Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt. Eine Anreiz-Beitragstheoretische Analyse zur Förderung kundenorientierter Kommunikation im Dienstleistungsbereich*

Betreuer: Prof. Dr. Manfred Becker, Universität Halle-Wittenberg

1. Problemstellung

Dienstleistungen lassen sich durch einen hohen Integrationsgrad des Nachfragers in den Prozess der Leistungserstellung, damit einhergehend eine hohe Interaktionsdichte zwischen Anbieter und Nachfrager und letztendlich die intensive Qualitätswahrnehmung der Nachfrager in Bezug auf das Kommunikationsverhalten des Kundenkontaktpersonals charakterisieren. Das *kundenorientierte Kommunikationsverhalten* von Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt muss somit insbesondere bei persönlichen Dienstleistungen als zentrales Leistungselement aufgefasst werden.

Empirische Untersuchungen weisen vielfach nach, dass die konsequente Kundenorientierung eines Unternehmens zu Kundenbindung und somit zur Sicherung von Marktanteilen und Marktwachstum führt. Bis heute ist jedoch *kundenorientiertes Kommunikationsverhalten* von Kundenkontaktmitarbeitern ein in der Personal- und in der Marketingforschung gleichermaßen kaum erforschtes Thema: Es fehlt an ausreichend theoretisch und empirisch fundierten Erkenntnissen über *kundenorientiertes Kommunikationsverhalten* von Mitarbeitern in der direkten Interaktion mit dem Kunden. Als notwendig erscheint insbesondere die Konzentration auf verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisgewinnung hinsichtlich der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion im Dienstleistungsbereich.

Die vorliegende Arbeit verfolgt im Sinne der anwendungsorientierten Forschung theoretische und pragmatische Erkenntnisziele. Einerseits steht als theoretisches Erkenntnisziel die Konzeptionalisierung *kundenorientierter Kommunikation* (Definition des Konstruktes, Generierung/Operationalisierung eines Kriterienkataloges, Evaluierung der Kriterien anhand einer betriebswirtschaftlich relevanten Bezugsgröße) im Mittelpunkt der Betrachtung. Andererseits werden aus einem pragmatischen Erkenntnisanspruch heraus auf der Grundlage empirischer Ergebnisse Gestaltungsmöglichkeiten von Anreizsystemen in Dienstleistungsunternehmen mit dem Ziel der Verbesserung *kundenorientierter Kommunikation* analysiert.

2. Theoretische Grundlagen für die Konzeptionalisierung kundenorientierter Kommunikation

Die Konsumentenforschung hat bisher die Erforschung von Entscheidungs- und Handlungsmustern der Kunden in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses gestellt. Die Personalwissenschaft erforscht intensiv die internen Kundenbeziehungen mit dem Ziel, geeignete Instrumente zu entwickeln und einzusetzen, um die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung im Wertschöpfungsprozess zu optimieren. Die vorliegende Arbeit greift den

* Alina Seidel: Kundenorientierte Kommunikation. Konzeptionalisierung und empirische Analyse im Dienstleistungsbereich. *Hallesche Schriften zur Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 21, ISBN 3-8350-0703-1, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007, 231 S., € 49,90.

Forschungsstand sowohl der Konsumenten- als auch der Personalforschung auf und entwickelt ein eigenständiges Konstrukt *kundenorientierter Kommunikation*. Als Basis der Konzeptionalisierung werden theoretische Grundlagen der Untersuchung der Interaktion von Mitarbeiter und Kunde hinsichtlich ihres Erklärungsbeitrages in Bezug auf die Kundenorientierung beschrieben: Einzelne Modellaussagen der handlungstheoretischen Forschung (institutionenökonomische, verhaltenswissenschaftliche und sozialwissenschaftliche Erklärungsansätze) fungieren als Rahmenbedingungen der Erforschung von *kundenorientierter Kommunikation*. Anschließend werden die für die Untersuchung grundlegenden Begriffe der Interaktion und der Dienstleistung definiert sowie charakteristische Interaktionen im Dienstleistungsbereich beschrieben.

Im Rahmen der theoretischen Fundierung der Thematik wird die Effizienz der Interaktion von Mitarbeiter und Kunde als Führungs- und Organisationsproblem spezifiziert und die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie (insb. Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard) als Erklärungsansatz dargestellt. Danach ist die Zieldifferenzierung des vom Dienstleistungsunternehmen erwünschten Beitrages (*kundenorientierte Kommunikation*) und die damit verbundene Komplexitätsreduktion für Mitarbeiter im Kundenkontakt notwendig, damit der Kundenkontaktmitarbeiter eine Wertung der entsprechend zu erwartenden Anreize in Bezug auf ein anzustrebendes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht vornehmen kann. Der vom Dienstleistungsunternehmen erwünschte Beitrag (*kundenorientierte Kommunikation*) muss für den Mitarbeiter erkennbar (Festlegung auf Verhaltenskriterien) und verständlich (Operationalisierung der Verhaltenskriterien) sein.

Einen Schwerpunkt bildet dementsprechend zunächst die Konzeptionalisierung des erwarteten Beitrages in Form der Entwicklung eines Idealmodells zur *kundenorientierten Kommunikation*. Dieses Modell wird deduktiv auf der Basis des Konstruktes der Kundenorientierung in Verbindung mit weiterführenden kommunikationspsychologischen Erkenntnissen entwickelt. Der zugrundegelegte Begriff der Kundenorientierung basiert auf den Sichtweisen von Utzig, Trommsdorff, Bäuerle, Holtgrewe/Voswinkel und Nerdinger. Das darauf aufbauende Konstrukt der *kundenorientierten Kommunikation* wurde aus Arbeiten von Schulz von Thun – einer Integration der humanistischen und systemischen Kommunikationspsychologie – und damit in Verbindung stehenden Erkenntnissen anderer Ansätze abgeleitet. Besonders hervorzuheben sind hierbei die Erkenntnisse von Bühler, Adler, Watzlawick, Perls, Cohn, Tausch und Rogers. Im Ergebnis erfolgt die Bestimmung *kundenorientierter Kommunikation* über einen geschlossenen Katalog von Kriterien. Diese Kriterien werden über merkmalskonkrete Verhaltensbeschreibungen operationalisiert. Im Anschluss erfolgt die Überprüfung der Eignung der Kriterien für Dienstleistungsunternehmen anhand eines Konzeptes der Messung der Dienstleistungsqualität, dem Gap-Modell von Parasuraman, Zeithaml und Berry.

Die aus der wissenschaftlich-konzeptionellen Analyse abgeleiteten Verhaltensmerkmale werden in einem nächsten Schritt mit möglichen betrieblichen Anreizen in forschungsleitenden Hypothesen zusammengefasst und im Praxisfeld empirisch geprüft.

3. Design der empirischen Analyse der Anreizstrukturen von Kundenkontaktmitarbeitern

Ziel der empirischen Analyse war der Nachweis bestimmter Anreizstrukturen der Kundenkontaktmitarbeiter in Bezug auf *kundenorientierte Kommunikation*. Die Datengenerierung erfolgte in Form einer Zeitpunkt-bezogenen Stichprobenerhebung eines repräsentativen Querschnitts. Erkenntnisobjekt waren laut Definition Mitarbeiter in Dienstleistungsunter-

nehmen mit für die Dienstleistungserstellung wesentlichem direktem Kundenkontakt. Die Grundgesamtheit setzt sich aus innerhalb dieser Zielgruppe nach dem Zufallsprinzip ermittelten Probanden zusammen. Die Auswahl der Probanden erfolgte in Form einer geschichteten Zufallsauswahl. Bei der Wahl der Größe und Anzahl der Schichten wurde auf die Erwerbsstruktur im deutschen Dienstleistungssektor Bezug genommen. Die Erhebung der Daten erfolgte aufgrund des Umfangs der Merkmalsinhalte und der zu befragenden Stichprobe anonym und schriftlich. Die Items bringen Kriterien der *kundenorientierten Kommunikation* mit möglichen Gestaltungsparametern eines Anreizsystems in Verbindung. Um die Vollständigkeit, die inhaltliche Verständlichkeit und die zeitliche Angemessenheit des Fragebogens beurteilen zu können, wurde der Fragebogen einem Pretest unterzogen und nach Erfassung des Anpassungsbedarfs – hinsichtlich Itemauswahl, Frageformulierung und Fragebogengestaltung – überarbeitet.

Insgesamt sind im Zeitraum vom 15.03.2005-15.04.2005 300 Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt in interaktionsorientierten deutschen Dienstleistungsunternehmen befragt wurden. 128 Probanden haben den ausgefüllten Fragebogen zurückgesandt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 42,6 Prozent. Die erzielte Rücklaufquote ermöglichte aufgrund der Anzahl auswertbarer Fragebögen unterschiedliche multivariate Analysen.

4. Zentrale Ergebnisse der Untersuchung und Forschungsdesiderate

Im Ergebnis der Untersuchung konnte nachgewiesen werden, dass es eine Form der Kommunikation gibt, die dem Konstrukt der Kundenorientierung gerecht wird. Die Beschreibung des Konstruktes erfolgt über die Kriterien *Sachlichkeit, Verständlichkeit, Kongruenz, selektive Authentizität, Akzeptanz, Toleranz, Ausdrucks- und Wirkungskompetenz*.

Da der Kriterienkatalog *kundenorientierter Kommunikation* auf grundlegenden kommunikationspsychologischen Erkenntnissen zur Förderung der Kommunikation zwischen zwei oder mehr Individuen basiert, war aus betriebswirtschaftlichem Fokus heraus zu prüfen, ob die generierten Verhaltenskriterien auch zur Förderung der Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Kunde in der betrieblichen Situation beitragen. Als betriebswirtschaftlicher Maßstab wurde hierzu die Beurteilung der Qualität der Dienstleistung aus Sicht des Kunden herangezogen. Im Ergebnis der Evaluierung konnte für alle Verhaltenskriterien außer der *Wirkungskompetenz* eine qualitätssteigernde Wirkung nachgewiesen werden. Das Kriterium *Wirkungskompetenz* ist nur als eingeschränkt qualitätssteigernd zu bezeichnen. Die Einschränkung besteht darin, dass die angestrebte Wirkung auf die Interessen des Kunden beschränkt bleiben muss.

Auf der Basis der empirischen Ergebnisse konnte nachgewiesen werden, dass in Bezug auf *kundenorientiertes Kommunikationsverhalten* bei den Kundenkontaktmitarbeitern bestimmte Anreizstrukturen dominieren, d.h. eine Rangreihe der Anreizklassen nach von Rosenstiel gebildet werden kann:

- *Rang 1* belegen die *Anreize der Arbeit selbst*, d.h. die Kundenkontaktmitarbeiter weisen den Anzelementen die höchste Anreizwirkung zu, die unmittelbar mit der Interaktion mit dem Kunden selbst verknüpft sind.
- *Rang 2* belegen *Anreize des organisatorischen Umfeldes* und *Anreize der individuellen Entwicklung*. Das bedeutet, dass die Kundenkontaktmitarbeiter der permanenten Anpassung sowie Erweiterung individueller Fähigkeiten und Fertigkeiten eine (etwa) ebenso hohe Bedeutung beimessen, wie der Ermöglichung einer kundenorientierten Erstellung einer Dienstleistung durch das organisatorische Umfeld.

- Auf *Rang 3* wurde mit einem signifikant niedrigeren Anreizwert das *soziale Umfeld* des Kundenkontaktmitarbeiters lokalisiert.
- Ohne Anreizwert für kundenorientiertes Kommunikationsverhalten – und damit auf *Rang 4* – sind die *finanziellen Anreize*. Sie fungieren als Hygienefaktoren.

Damit ist Anlass zur Neustrukturierung der – bisher stark monetär orientierten – betrieblichen Anreizsysteme für Kundenkontaktmitarbeiter in Dienstleistungsunternehmen gegeben. Eine Ableitung differenzierter Gestaltungsempfehlungen für bestimmte betriebliche Situationen erscheint auf der Basis des empirisch erhobenen Datenmaterials – in Anbetracht des hohen Abstraktionsgrades – jedoch nicht als sinnvoll und wissenschaftlich korrekt. Vielmehr müssten die vorliegenden Ergebnisse als Basis genutzt werden, um darauf aufbauend durch tiefer gehende Analysen differenzierte Aussagen zu einzelnen Branchen, Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen treffen zu können. Des Weiteren muss die Effizienz des vom Dienstleistungsunternehmen eingesetzten Anreizsystems gesichert werden. Es sollte so gestaltet sein, dass der Zusatznutzen, der durch den Einsatz des Anreizsystems erreicht wird, von dem Kunden mindestens in dem Maße geschätzt und somit honoriert wird, wie der Anstieg der durch das Anreizsystem verursachten Kosten.

Als wissenschaftliche Forschungsdesiderate sind abschließend anzuführen: die Integration des Konstruktes der *kundenorientierten Kommunikation* in ein ganzheitliches Konzept kundenorientierten Verhaltens und die Diskussion des Erklärungsbeitrages des Konstruktes der *kundenorientierten Kommunikation* für verwandte Forschungsgebiete (wie Dienstleistungskommunikation, -kultur, Verkaufspsychologie, Erwartungsmanagement bei Dienstleistungen oder Behavioral Branding).

Letztendlich schließt sich die Autorin der Forderung von Fred Becker nach der Aufhebung des spekulativen Charakters von Anreizsystemen durch eine abgesicherte Situationstheorie der Mitarbeitermotivation an.

Barbara Sieben

Emotionen als Managementthema. Eine kritische Analyse*

Betreuer: Prof. Dr. Gertraude Krell,
Prof. Dr. Jörg Sydow, beide Freie Universität Berlin

Emotionen sind ein aktuelles Thema, nicht nur in Managementforschung und -praxis. Wie sie thematisiert werden, wird in dieser Arbeit in verschiedener Hinsicht kritisch beleuchtet. Es werden Diskursstränge rekonstruiert, unter anderem zum Gendering von Emotionen und zur Emotionsarbeit. Emotionale Intelligenz – in der von Daniel Goleman popularisierten Version – wird als typisches Beispiel eines Modethemas herausgegriffen, und es werden diejenigen Dynamiken intensiver beleuchtet, die der Produktion, Verwendung und Verbreitung dieses Konzeptes unterliegen. Die wissenschaftliche Fundierung dieses Konzeptes wird in Frage gestellt, seiner Legitimationskraft, seinen diskursiven Machtwirkungen sowie blinden Flecken wird nachgegangen.

* Barbara Sieben: Management und Emotionen. Analyse einer ambivalenten Verknüpfung. *Campus Forschung*, Band 921, ISBN 978-3-593-38361, Campus Verlag, Frankfurt a.M., 2007, ca. 370 S., € 39,90.

Zu den Teilen der Analyse im Einzelnen:

Dynamiken der Produktion, Verbreitung und Verwendung von Managementwissen bilden die Grundlage des für diesen Zweck entwickelten multiparadigmatischen Analyserahmens. In ihm werden Ansätze zur Analyse von Managementmoden mit solchen des *linguistic turn* verknüpft, speziell mit Sprachspielen im Sinne von Wittgenstein, einem Vollbegriff von Rhetorik sowie einem an Foucault orientierten Blick auf Diskurse. Diese drei zentralen Analysekatoren liefern jeweils spezifische Ansatzpunkte für die Analyse der Dynamiken von Managementwissen:

- In Anlehnung an Astley und Zammuto lassen sich Wissenschaft und Praxis als Sprachspielgemeinschaften betrachten und verschiedene Arten des Wissenstransfers (instrumentell und symbolisch-konzeptionell bzw. politisch) unterscheiden. Orientiert an Wittgensteins Sprachspielbegriff wird dieser Analyseansatz ausdifferenziert, denn Wissenschaft und Praxis lassen sich danach kaum als separate Arenen mit je eigenen Sprachspielen betrachten. Vielmehr bilden sie *eine* Arena aus einem komplexen Netz von Sprachspielen, in dem sich einzelne Sprachspiele der Wissenschaft und der Praxis anhand der jeweiligen Regeln unterscheiden lassen.
- Ergänzend dazu liefert ein Vollbegriff von Rhetorik Ansatzpunkte für die vertiefende Analyse von Form und Inhalt von einzelnen Argumentationsmustern. So kann in den Blick genommen werden, wie Managementwissen rhetorisch verfertigt wird und inwiefern bestimmte Argumentationsmuster eine politische Nutzung ermöglichen.
- Eine diskursanalytische Perspektive auf Managementwissen lenkt schließlich den Blick auf Managementtexte und -praktiken als „wuchernde Diskurse“, die ihren Gegenstand erst hervorbringen – verbunden mit objektivierenden und subjektivierenden Machtwirkungen.

Welche verschiedenen Forschungsperspektiven damit eingenommen werden, zeigt ein in Anlehnung an Deetz' Revision der „paradigmatischen Landkarte“ von Burrell und Morgan entwickelter Kompass der Managementforschung. Wie die „paradigmatische Landkarte“ von Burrell und Morgan bietet der „Kompass“ eine Orientierungshilfe. Aber es gibt auch einen relevanten Unterschied. Bei der „Landkarte“ handelt es sich um statisches Klassifikationsschema, in das sich einzelne Autoren aufgrund bestimmter Grundannahmen klar einordnen lassen. Die Metapher des Kompasses hebt dagegen die Flexibilität in und zwischen Forschungsperspektiven hervor. Mit anderen Worten ermöglicht es der „Kompass“ auch, selbst zu wandern – und Wanderungsbewegungen anderer zu erkennen. Für diese beiden Zwecke wird der Kompass der folgenden Analyse unterlegt.

In einer *Grobanalyse* werden einige der historisch gewachsenen Diskursstränge rund um Emotionen und ihr Management nachgezeichnet. Am Beispiel Melancholie werden zunächst Stränge des Emotionsdiskurses illustriert, die sich bis heute fortsetzen und die auch für das Thema Emotionen im Kontext von Organisation und Management bedeutsam sind, wie Zuschreibungen auf das Geschlecht, das Verhältnis von Emotionen und Rationalität sowie Bewertungen von Emotionen als negativ/destruktiv oder positiv/konstruktiv. Solche ambivalenten Diskursstränge finden sich ebenso in der folgenden Skizze wieder, in der Wurzeln der Managementforschung und ihre Verschränkungen mit der organisationalen Praxis beleuchtet werden. Dabei zeigt sich insbesondere, dass Emotionen nicht in dem Ausmaß ignoriert wurden, wie es in aktuellen Analysen teilweise angenommen wird. Das Augenmerk lag insbesondere auf negativ konnotierten Emotionen, unangepassten, ‚krankhaften‘, die es zu kontrollieren gilt – und zwar auch im Rahmen der Hu-

man-Relations-Bewegung, die oft als eine (zu freundliche) Hinwendung zu den emotionalen Bedürfnissen der Arbeitenden dargestellt wird. Daneben wurden Emotionen aber auch durchgängig als produktiv bzw. konstruktiv angesehen, wie die Thematisierung von Charisma oder der Herstellung emotionaler Bindungen zeigt.

Für einen aktuellen Forschungsüberblick wird der Kompass der Managementforschung auf Emotionen übertragen. An Beispielen der Forschung zu Emotionaler Intelligenz und zu Emotionsarbeit wird illustriert, wie sich Perspektiven der Emotionsforschung nach ihrem Weg und ihrem Ziel unterscheiden lassen. Jede dieser Perspektiven geht mit einem bestimmten Fokus einher – auf instrumentelles Handeln und Funktionalität, auf soziales Handeln und den Prozess der sozialen Konstruktion, auf die Formation diskursiver und nicht-diskursiver Praktiken und ihre Machtwirkungen oder auf politisches Handeln und daran geknüpfte Asymmetrien und Interessenskonflikte. Insofern bestimmt die Perspektive auch, welche Art von Erkenntnissen über Emotionen gewonnen werden kann. Bestimmte Auffassungen von Emotionen und dem Umgang mit ihnen lassen sich jedoch nicht eindeutig solchen Forschungsperspektiven zuordnen; insofern lässt sich feststellen, dass sich Stränge des Emotionsdiskurses mit Forschungsdiskursen verschränken bzw. sie durchqueren.

Im letzten Schritt der Grobanalyse wird das Interesse am Thema Emotionen genauer betrachtet. Indizien, die für ein zunehmendes Interesse an Emotionen in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen sowie insbesondere in der Managementforschung sprechen, werden ergänzt um Indikatoren, die aus einer bibliometrischen Analyse gewonnen wurden. Dabei zeigt sich, dass von der teilweise ausgerufenen Revolution in der Forschungsliteratur nicht wirklich gesprochen werden. Es zeichnet sich allenfalls ein allmählich steigendes Interesse am Thema Emotionen allgemein ab.

Die Ergebnisse dieser bibliometrischen Analyse bilden gleichzeitig den Übergang zur *Feinanalyse* der Thematisierung Emotionaler Intelligenz. Eine Fortführung der bibliometrischen Analyse für dieses Thema zeigt, dass das Interesse an Emotionaler Intelligenz durchaus einen modetypischen Anstieg aufweist. Dies wird zum Anlass genommen, Emotionale Intelligenz als eine Modearena im Sinne von Kieser zu interpretieren. Dabei werden Wissenschaft und Praxis als Unterbereiche der Arena Emotionale Intelligenz ausgemacht und der Bestsellerautor Daniel Goleman als ein dominanter Akteur, der in beiden Bereichen mitspielt. Seine Veröffentlichung „Der Erfolgsquotient“ wird als ein modeauslösender bzw. -verstärkender Spielzug identifiziert. In einer Analyse der rhetorischen Form des Buches werden zum einen typische Bestsellerelemente (sensu Kieser) identifiziert, zum anderen wird gezeigt, in welcher Hinsicht es wissenschaftlichen Sprachspielregeln folgt. Die Ergebnisse bestätigen die Positionierung dieses Spielzugs zwischen Wissenschaft und Praxis und liefern Hinweise für die weitere Analyse.

In der Folge geht es um die inhaltliche Seite der Rhetorik, um die Argumente, die dieser Autor für eine Beschäftigung mit Emotionaler Intelligenz anführt. Zunächst wird der Argumentationsgang Golemans rekonstruiert. Vor dem Hintergrund der (interpretativ orientierten) Analysefrage, wie der Autor seinen Argumenten Überzeugungskraft verleiht, werden vier im „Erfolgsquotienten“ verfolgte Argumentationsschritte identifiziert, die in weiteren Veröffentlichungen nur leicht modifiziert werden. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Bezüge auf verschiedene Forschungsrichtungen bzw. wissenschaftliche Sprachspiele: Bezüge auf Erkenntnisse der Hirnforschung, auf Intelligenzkonzepte, auf die Kompetenzforschung in der Tradition McClellands und auf empirische Forschung zum ‚Mehrwert‘ Emotionaler Intelligenz.

Sodann wird aus einer funktionalistischen Perspektive gefragt, inwieweit das so konstruierte Wissen über Emotionale Intelligenz instrumentellen Nutzen zu stiften vermag. In diesem Sinne wird Golemans Argumentationsgang einer methodologischen Kritik unterzogen und dabei auf seine Überzeugungskraft hin betrachtet. Als überzeugend kann diese Argumentation jedoch nicht gelten: Die neurowissenschaftliche Grundlage des Modells ist löchrig, der Rückgriff auf Intelligenzkonzeptionen unschlüssig, die Übertragung auf die Arbeitswelt durch das Anknüpfen an die Kompetenzforschung fragwürdig und die empirischen Befunde liefern keineswegs den von Goleman behaupteten „harten Beweis für weiche Fähigkeiten“. Auch spätere Korrekturen und Verfeinerungen können lediglich als zweifelhafte Immunisierungsstrategien betrachtet werden. Insofern ergibt sich als Ergebnis dieser methodologischen Kritik ein erster ideologiekritischer Aspekt: Angesichts der vielen Unschärfen und Widersprüche wird Golemans Argumentation als Paradebeispiel einer auf Überredung, auf Wirkung und Erfolg ausgelegten Rhetorik gekennzeichnet. Vermarktungsinteressen scheinen hier im Vordergrund zu stehen.

Im Anschluss wird dieser Argumentationsgang einer politikorientierten Kritik unterzogen. Zunächst wird aus ideologiekritischer Perspektive aufgezeigt, inwiefern sowohl der Name als auch die einzelnen Argumente für Emotionale Intelligenz auf bereiten Boden treffen und ihn selbst mit bereiten. Dies begründet die Legitimationskraft der rhetorisch flexiblen Verhandlungsmasse Emotionale Intelligenz. Der daran geknüpfte politische Nutzen wird an den vermeintlich härtesten, aus der Hirnforschung bezogenen Argumenten illustriert: Auch diese sind Teil des großen Pools an höchst flexibel auslegbaren Argumenten für (oder auch gegen) Emotionale Intelligenz, aus dem AkteurInnen in Organisationen schöpfen können, um ihre Interessen zu verteidigen und durchzusetzen.

Sodann wird wieder das Argumentationsmuster im Zusammenhang betrachtet, und zwar aus einer an Foucault orientierten poststrukturalistischen Perspektive. Dabei wird gezeigt, wie in dem Zusammenspiel diskursiver und nicht-diskursiver Praktiken zunächst Emotionale Intelligenz selbst als Produktions- und Ordnungsprinzip hervorgebracht wird. Hieran sind wiederum vielfältige Machteffekte geknüpft, die auf das arbeitende Individuum einwirken: Gemessen an dem über Emotionale Intelligenz geschaffenen Wahrnehmungsraster wird es zu einem (zu therapierenden, zu befördernden, evtl. auch auszusondernden) Fall. Als normierendes Idealbild ruft Emotionale Intelligenz darüber hinaus dazu auf, stets (auch ohne äußere Kontrolle) an sich selbst zu arbeiten, um ihm zu entsprechen – ein Bestreben, das angesichts der überhöhten Norm wohl nur scheitern kann.

Im letzten Schritt der Analyse werden – wiederum aus ideologiekritischer Perspektive – die blinden Flecken und Probleme dieser Norm betrachtet: ihre Konzentration auf individuelles Verhalten, die Beschneidung und Instrumentalisierung des Emotionsrepertoires, das unhinterfragte Moral- und Werteterritorium, auf dem sie aufsetzt, sowie die Ausblendung von Macht- und Herrschaftsaspekten.

Insgesamt betrachtet liefert diese Arbeit mit ihrer innovativen Herangehensweise und ihrer Verankerung in der kritischen Managementforschung einen längst überfälligen Beitrag zur Diskussion um Emotionen in Organisationen und darüber hinaus.

Carmen Müller-Nuspl:

Organisatorische und personalwirtschaftliche Risikoanalysen

s.a. unter 6