

DISKUSSIONSBEITRÄGE DER  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT (MSM)  
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

NR. 346

**Empowerment als ganzheitliches Managementkonzept  
zur Steuerung der individuellen Lösungskompetenz bei  
Lösungsanbietern:  
Wirkungsmechanismen und Implementierung**

Gertrud Schmitz

Michaela Dietz

Simone Eberhardt



Gefördert vom:



DISKUSSIONSBEITRÄGE DER  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT (MSM)  
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

NR. 346

**Empowerment als ganzheitliches Managementkonzept zur  
Steuerung der individuellen Lösungskompetenz bei Lö-  
sungsanbietern:  
Wirkungsmechanismen und Implementierung**

Gertrud Schmitz

Michaela Dietz

Simone Eberhardt

Oktober 2009

Universität Duisburg-Essen

Mercator School of Management

Fakultät für Betriebswirtschaftslehre

Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel

Lotharstraße 65

47057 Duisburg

Univ.-Prof. Dr. Gertrud Schmitz

[gertrud.schmitz@uni-due.de](mailto:gertrud.schmitz@uni-due.de)

Dipl.-Kff. Michaela Dietz

[michaela.dietz@uni-due.de](mailto:michaela.dietz@uni-due.de)

Dipl.-Kff. Simone Eberhardt

[simone.eberhardt@uni-due.de](mailto:simone.eberhardt@uni-due.de)

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Kundenlösungen und zur Lösungsorientierung.....	3
2.1 Begriff, charakteristische Merkmale und kundenseitig wahrgenommener Wert von Kundenlösungen .....	3
2.2 Begriff und Komponenten der Lösungsorientierung .....	5
2.2.2 Individuelle Lösungskompetenz .....	5
2.2.3 Organisationale Lösungsorientierung.....	8
3 Empowerment als unternehmensbezogene Steuerungsmöglichkeit der individuellen Lösungskompetenz.....	11
3.1 Empowerment: Begriff und lösungsorientierte Ausrichtung .....	11
3.1.1 Begriff und Handlungskonzepte des Empowerment .....	11
3.1.2 Lösungsorientierte Ausrichtung des Empowerment als Ausdruck organisationaler Lösungsorientierung .....	13
3.2 Wirkungen des Empowerment auf die individuelle Lösungskompetenz .....	15
3.3 Diagnosehilfe zur Erfassung des Empowerment-Implementierungsgrads im Unternehmen .....	22
3.3.1 Methodensteckbrief .....	22
3.3.2 Diagnosehilfe zur Ermittlung des Empowerment-Implementierungsgrads im Unternehmen.....	28
3.3.3 Visualisierungshilfe zum Empowerment-Implementierungsgrad im Unternehmen .....	33
4 Implementierung des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing .....	34
4.1 Begriff und Instrumente des internen Marketing .....	34
4.2 Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment .....	35
4.2.1 Implementierung des Empowerment durch interne Kommunikation.....	35
4.2.2 Implementierung des Empowerment durch interne Trainings.....	38

4.2.3	Implementierung des Empowerment durch das Führungsverhalten des Vorgesetzten .....	40
4.2.4	Implementierung des Empowerment durch Anreizsysteme .....	43
4.2.5	Unternehmenskultur als notwendige Voraussetzung der Implementierung des Empowerment.....	46
4.3	Checklist zur Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing .....	49
6	Fazit .....	52
	Literaturverzeichnis.....	54

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der wahrgenommene Wert von Kundenlösungen.....	4
Abbildung 2: Komponenten der Lösungsorientierung .....	5
Abbildung 3: Ableitung der notwendigen Kompetenzen des Lösungsmanagers .....	6
Abbildung 4: Komponenten der individuellen Lösungskompetenz .....	7
Abbildung 5: Handlungskonzepte des Empowerment.....	13
Abbildung 6: Wirkungen des Empowerment auf die individuelle Lösungskompetenz.....	21
Abbildung 7: Überblick zu Instrumenten des internen Marketing und zur unterstützenden Rolle der Unternehmenskultur .....	35
Abbildung 8: Systematisierender Überblick über Formen und Maßnahmen der internen Kommunikation.....	37
Abbildung 9: Überblick über die Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing.....	46

## 1 Einleitung

Um sich im Wettbewerb zu profilieren und Kundenvorteile zu erzielen, bieten viele Unternehmen zunehmend Kundenlösungen als integrierte Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen an, die auf die Bewältigung individueller Kundenprobleme ausgerichtet sind.<sup>1</sup> Dabei ist das Angebot von Kundenlösungen für den Anbieter mit der Herausforderung verbunden, dass die Wertschöpfung von Kundenlösungen nur in intensiver Zusammenarbeit zwischen Kundenkontaktmitarbeitern des Anbieters und dem Kunden im Rahmen einer sogenannten interaktiven Wertschöpfung<sup>2</sup> erfolgen kann. Die zielorientierte Steuerung des Kundenkontaktpersonals bei Lösungsanbietern stellt im Rahmen der interaktiven Wertschöpfung daher unbestritten ein Schlüsselproblem dar.

Dies trifft insbesondere auf den Lösungsmanager als unmittelbarer Ansprechpartner des Kunden und Koordinator der Entwicklung und Implementierung von Kundenlösungen zu.<sup>3</sup> Nur wenn der Lösungsmanager seine Aufgaben im Rahmen der interaktiven Wertschöpfung effektiv bewältigt, können Kundenlösungen entwickelt und implementiert werden, die aus Kundensicht einen hohen wahrgenommenen Wert aufweisen. Für diese Aufgabenbewältigung muss der Lösungsmanager über verschiedene individuelle Kompetenzen verfügen, die zusammenfassend als *individuelle Lösungskompetenz*<sup>4</sup> bezeichnet werden. Aufgrund der hohen Relevanz der individuellen Lösungskompetenz für die Erstellung von Kundenlösungen ist sie durch die Gewährleistung einer hohen *organisationalen Lösungsorientierung* im Unternehmen durch den Lösungsanbieter gezielt zu fördern. Gegenwärtig zeichnet sich jedoch ein Forschungsdefizit hinsichtlich einer gezielten Förderung der individuellen Lösungskompetenz und der Gewährleistung einer notwendigen organisationalen Lösungsorientierung durch ein ganzheitliches Managementkonzept bei Lösungsanbietern ab. Daran anknüpfend soll in diesem Beitrag systematisch überprüft werden, inwieweit das Empowerment, welches im Kern stets eine Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen von Mitarbeitern durch das Unternehmen beinhaltet, ein hierfür geeignetes Konzept darstellt. Das Empowerment wird in der Literatur bereits intensiv im Zusammenhang mit der kundenorientierten Gestaltung individualisierter Leistungserstellungsprozesse<sup>5</sup> und unter dem Aspekt, schnell auf individuelle Kundenwünsche und -probleme im direkten Kundenkontakt reagieren zu können,<sup>6</sup> diskutiert und hierfür pauschal als notwendig erachtet. Eine differenzierte Überprüfung der Wirkungen des Empowerment als ganzheitliches Managementkonzept auf die verschiedenen Teilkompetenzen der individuellen Lösungskompetenz hat bislang jedoch nicht statt-

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Kersten et al. (2006), S. 191; Schmitz (2008), S. 668.

<sup>2</sup> Vgl. zum Begriff der interaktiven Wertschöpfung Reichwald/Piller (2002), S. 29 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Schmitz/Eberhardt (2009b), S. 8 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Schmitz/Eberhardt (2009b), S. 22 ff.; Schmitz et al. (2010).

<sup>5</sup> Vgl. z. B. Klidas et al. (2007), S. 71 f.

<sup>6</sup> Vgl. z. B. Greasley et al. (2008), S. 43 f.

gefunden und soll daher in diesem Beitrag erfolgen. Um die dabei erarbeiteten Erkenntnisse für die Praxis nutzbar zu machen, soll anknüpfend an die theoretisch ermittelten Wirkungsbeziehungen eine Vorgehensweise entwickelt werden, die es Unternehmen ermöglicht, die gegenwärtigen Ausprägungen des Empowerment als Ausgangspunkt der Kompetenzförderung in ihrem Unternehmen zu messen. Das Empowerment kann als Managementkonzept jedoch nur einen Beitrag zur Steuerung und Förderung der individuellen Lösungskompetenz leisten, sofern geeignete Instrumente zur Implementierung existieren. Instrumente des internen Marketing<sup>7</sup> bieten hierzu vermutlich eine vielversprechende Möglichkeit, die es zu prüfen gilt. Ziele dieses Beitrags sind somit:

- Identifikation von Wirkungen des Empowerment auf die individuelle Lösungskompetenz
- Überprüfung der Eignung des Empowerment als ganzheitliches Managementkonzept zur Förderung der individuellen Lösungskompetenz und zur Gewährleistung der organisationalen Lösungsorientierung
- Entwicklung einer Diagnosehilfe zur Ermittlung unternehmensspezifischer Ausprägungen des Empowerment
- Aufzeigen von Ansatzpunkten zur Implementierung des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing

Dazu werden im folgenden zweiten Kapitel zunächst begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Kundenlösungen, ihrem kundenseitig wahrgenommenen Wert sowie der individuellen Lösungskompetenz und organisationalen Lösungsorientierung als Komponenten der Lösungsorientierung im Unternehmen dargestellt. Im dritten Kapitel steht das Empowerment als ganzheitliches Managementkonzept zur Förderung und Steuerung der individuellen Lösungskompetenz im Mittelpunkt. Ausgehend von einem Überblick zum allgemeinen Konzeptverständnis und der lösungsorientierten Ausrichtung des Empowerment erfolgt eine kompetenzbezogene Wirkungsanalyse. Hier wird überprüft, welche Wirkungen die einzelnen Handlungskonzepte des Empowerment auf die individuelle Lösungskompetenz ausüben. Anschließend wird eine Diagnosehilfe vorgestellt, mit der Unternehmen die Ausprägung des Empowerment in ihrem Unternehmen überprüfen können. Durch die Überprüfung können diesbezügliche Defizite aufgedeckt und entsprechender Handlungsbedarf offengelegt werden. Kapitel vier widmet sich der Implementierung des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing. Anknüpfend an identifizierte Empowermentdefizite im Unternehmen können die Instrumente zur Förderung der individuellen Lösungskompetenz eingesetzt werden. Der Beitrag endet mit einem kurzen Fazit.

---

<sup>7</sup> Vgl. zum Begriff des internen Marketings z. B. Gleitsmann (2007).

## **2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Kundenlösungen und zur Lösungsorientierung**

### **2.1 Begriff, charakteristische Merkmale und kundenseitig wahrgenommener Wert von Kundenlösungen**

Kundenlösungen stellen dem überwiegenden Begriffsverständnis zufolge systematisch aufeinander abgestimmte Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen dar, die auf die Bewältigung individueller Kundenprobleme ausgerichtet sind.<sup>8</sup> Sie zeichnen sich durch drei charakteristische Merkmale aus:

Die Integration der Teilleistungen als erstes charakteristisches Merkmal soll bewirken, dass der wahrgenommene Wert als kundenseitige Bewertung einer Kundenlösung die Summe der einzelnen Teilleistungen übersteigt.<sup>9</sup> Sie vollzieht sich in einer technischen, organisatorischen, wertschöpfungs- sowie marketingbezogenen Dimension. Die technische Dimension der Integration meint die gezielte funktionale Verknüpfung der einzelnen Sach- und Dienstleistungen sowie die effektive und effiziente Gestaltung der untereinander bestehenden Schnittstellen. Die organisatorische Dimension der Integration beschreibt die leistungsübergreifende Festlegung von Prozessen, die beim Lösungsanbieter intern zur parallelen und aufeinander abgestimmten Entwicklung und Nutzung der verschiedenen Teilleistungen erforderlich sind. Dagegen stellt die wertschöpfungsbezogene Dimension der Integration auf die reibungslose technische und organisatorische Einbindung der einzelnen Teilleistungen in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden ab, während die marketingbezogene Dimension der Integration auf die gemeinsame Vermarktung der einzelnen Teilleistungen als Komplettlösung und auf die Kundenbetreuung aus einer Hand abzielt. Die Individualisierung als zweites charakteristisches Merkmal von Kundenlösungen beschreibt die spezifische Ausrichtung einer Kundenlösung auf ein individuelles Kundenproblem.<sup>10</sup> Differenziert werden kann dabei zwischen der Individualisierung des Leistungsergebnisses und des Leistungserstellungsprozesses.<sup>11</sup> Um individuelle Kundenlösungen sowohl im Ergebnis als auch im Prozess erstellen zu können, ist ein differenziertes Verständnis für das spezifische Kundenproblem notwendig, welches innerhalb eines offenen Dialogs zwischen Anbieter und Kunden aufgebaut werden kann.<sup>12</sup> Hierbei fungiert der Kunde als gleichberechtigter Partner, der nicht nur Informationen über sich und sein spezifisches Problem preisgibt, sondern gleichzeitig ein umfassendes Wissen über den Anbieter generiert.<sup>13</sup> Diese gemeinsame, individuelle Problemanalyse stellt

---

<sup>8</sup> Vgl. z. B. Böhmman/Krcmar (2007), S. 241; Sawhney (2006), S. 365; Schmitz (2008), S.668.

<sup>9</sup> Vgl. zum Merkmal Integration der Teilleistungen Schmitz (2008), S. 669 f. sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>10</sup> Vgl. z. B. Sawhney et al. (2006), S. 78; Schmitz (2008), S. 670 ff.; Tuli et al. (2007), S. 4.

<sup>11</sup> Vgl. Gwinner et al. (2005), S. 133 f.

<sup>12</sup> Vgl. Schmitz/Modlich (2008), S. 4.

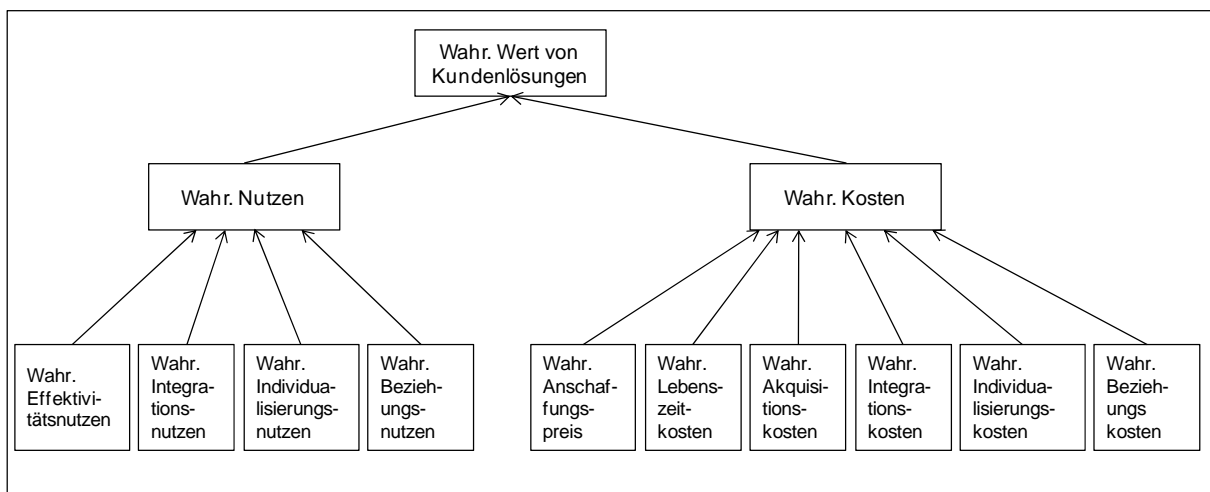
<sup>13</sup> Vgl. Schmitz (2008), S. 670.



laut einer qualitativen Studie von TULI ET AL. bereits einen integrativen Bestandteil der prozessorientierten Sichtweise von Kundenlösungen dar.<sup>14</sup> Kundenlösungen sind demzufolge mit dem Auf- und Ausbau langfristiger Geschäftsbeziehungen verbunden, sodass die Relationalität ein weiteres charakteristisches Merkmal von Kundenlösungen darstellt.

Integration, Individualisierung und Relationalität sind aus Kundensicht jeweils sowohl mit verschiedenen Kosten- als auch Nutzenaspekten verbunden. Diese stellt der Kunde bei der Bewertung einer Kundenlösung vergleichend gegenüber, was zum wahrgenommenen Wert von Kundenlösungen führt.<sup>15</sup> Über diese unmittelbar an den drei charakteristischen Merkmalen von Kundenlösungen anknüpfenden Kosten- und Nutzenkomponenten hinaus umfasst der wahrgenommene Wert von Kundenlösungen weitere Komponenten, zu denen die nachfolgende Abbildung einen zusammenfassenden Überblick gibt.

Abbildung 1: Der wahrgenommene Wert von Kundenlösungen



Quelle: Schmitz (2008), S. 677.

Dem wahrgenommenen Wert von Kundenlösungen kommt bei privaten Kauf- sowie industriellen Beschaffungsentscheidungen eine Schlüsselfunktion zu.<sup>16</sup> Für die Wettbewerbsprofilierung eines Unternehmens mittels Kundenlösungen ist die Generierung eines hohen wahrgenommenen Werts folglich von entscheidender Bedeutung. Anknüpfend an diese Konzeptualisierung soll daher im Folgenden aufgezeigt werden, wie Lösungsanbieter durch Sicherstellung einer hohen Lösungsorientierung im Unternehmen auf individueller und organisationaler Ebene die Erbringung von Kundenlösungen von wahrgenommenem Wert gezielt fördern können.

<sup>14</sup> Vgl. Tuli et al. (2007), S. 2.

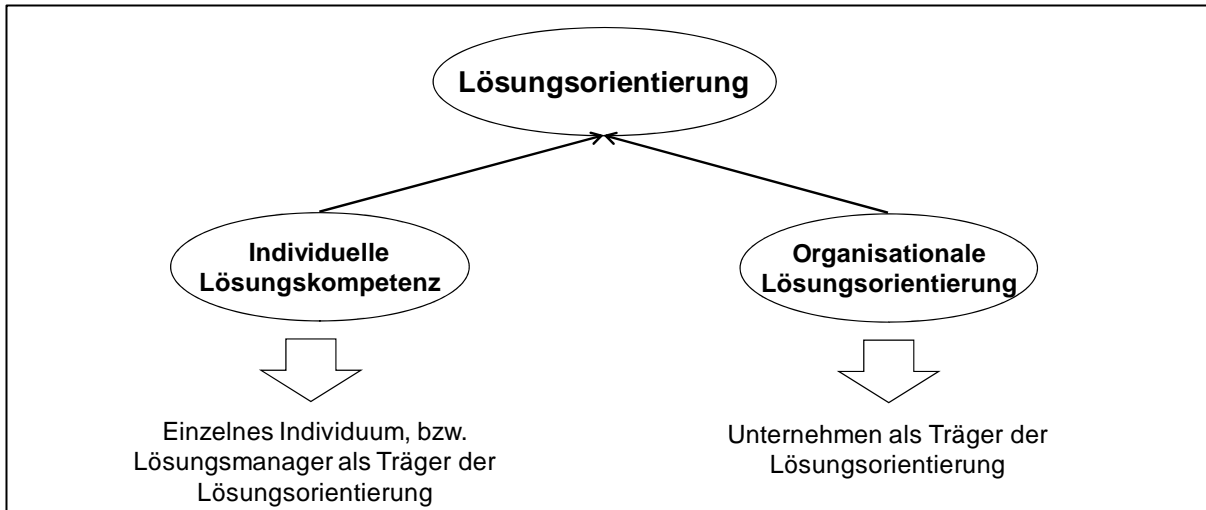
<sup>15</sup> Vgl. Schmitz (2008), S. 666 f.

<sup>16</sup> Vgl. Chen/Dubinsky (2003); Ulaga/Eggert (2006).

## 2.2 Begriff und Komponenten der Lösungsorientierung

Die Lösungsorientierung eines Lösungsanbieters setzt sich aus der individuellen Lösungskompetenz und der organisationalen Lösungsorientierung zusammen, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

Abbildung 2: Komponenten der Lösungsorientierung



### 2.2.2 Individuelle Lösungskompetenz

Bei der individuellen Lösungskompetenz ist ein einzelnes Individuum, der sogenannte Lösungsmanager, Träger der Lösungsorientierung. Dieser steht dem Kunden während des gesamten Lösungsprozesses als unmittelbarer Ansprechpartner und Prozesskoordinator zur Verfügung und betreut diesen umfassend.<sup>17</sup> Er trägt die Verantwortung für die reibungslose technisch-organisatorische Zusammenführung der verschiedenen Teilleistungen im Anbieterunternehmen und koordiniert die Integration der Kundenlösung in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden.<sup>18</sup>

Der Lösungsmanager ist nachweislich in der Lage, den wahrgenommenen Wert von Kundenlösungen durch entsprechende Verhaltensweisen positiv zu beeinflussen.<sup>19</sup> Verdeutlicht sei dies im Folgenden exemplarisch anhand des Merkmals der Integration: In den Interaktionsprozessen kann der Lösungsmanager den Kunden beispielsweise auf spezielle Verknüpfungsmöglichkeiten von Sach- und Dienstleistungen hinweisen, die in dieser Kombination eine effektive und effiziente Lösung des individuellen Kundenproblems ermöglicht. Infolgedessen steigt der wahrgenommene Integrationsnutzen der Kundenlösung, den der Kunde so beim separaten Erwerb von Sach- und Dienstleistungen nicht realisieren würde. Weiterhin kann der Lösungsmanager durch das Planen und Koordinieren der Einbettung der Kunden-

<sup>17</sup> Vgl. Schmitz et al. (2010); ähnlich z. B. Tuli et al. (2007), S. 8 f.; Payne et al. (2008), S. 89.

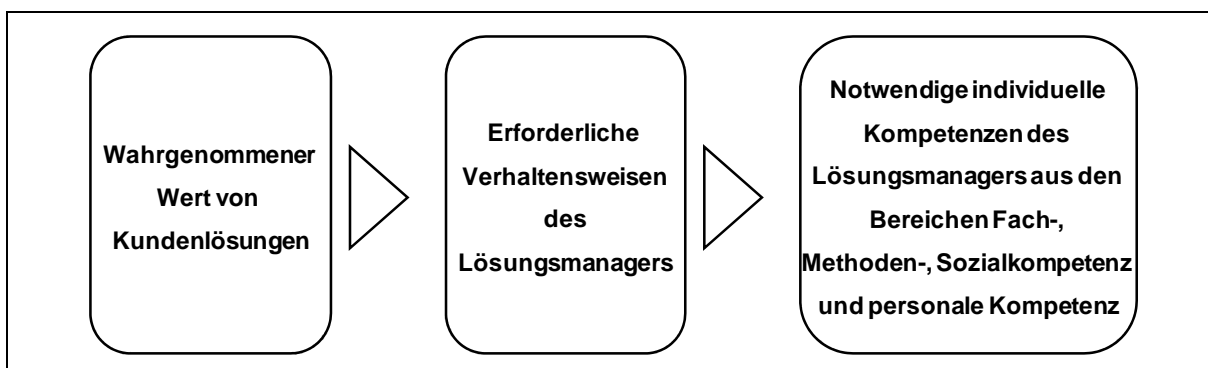
<sup>18</sup> Vgl. Schmitz et al. (2010).

<sup>19</sup> Vgl. Schmitz/Eberhardt (2008).

lösung in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden dessen wahrgenommene Integrationskosten senken.

Damit der Lösungsmanager diese Verhaltensweisen ausführen und entsprechende Leistungsbeiträge zur Erhöhung des wahrgenommenen Werts erbringen kann, muss er über eine hohe individuelle Lösungskompetenz verfügen. Darunter versteht man die Summe derjenigen lösungsbezogenen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen sowie personalen Kompetenzen, die den Lösungsmanager dazu befähigen, individuelle Kundenprobleme durch eine systematische Integration von Sach- und Dienstleistungen gemeinsam mit dem Kunden, Kollegen sowie externen Kooperationspartnern im Sinne des Unternehmens zu lösen und dadurch den kundenseitig wahrgenommenen Wert einer Kundenlösung zu erhöhen.<sup>20</sup> Die individuelle Lösungskompetenz befähigt den Lösungsmanager demzufolge zum situationsadäquaten Handeln und zur Erfüllung seiner Arbeitsaufgaben.<sup>21</sup> Die einzelnen Facetten der individuellen Lösungskompetenz sind daran anknüpfend aus dem Ziel, Kundenlösungen von hohem wahrgenommenen Wert zu erbringen, sowie aus den dazu erforderlichen Verhaltensweisen abzuleiten. Dieses Vorgehen wird in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht.

*Abbildung 3: Ableitung der notwendigen Kompetenzen des Lösungsmanagers*



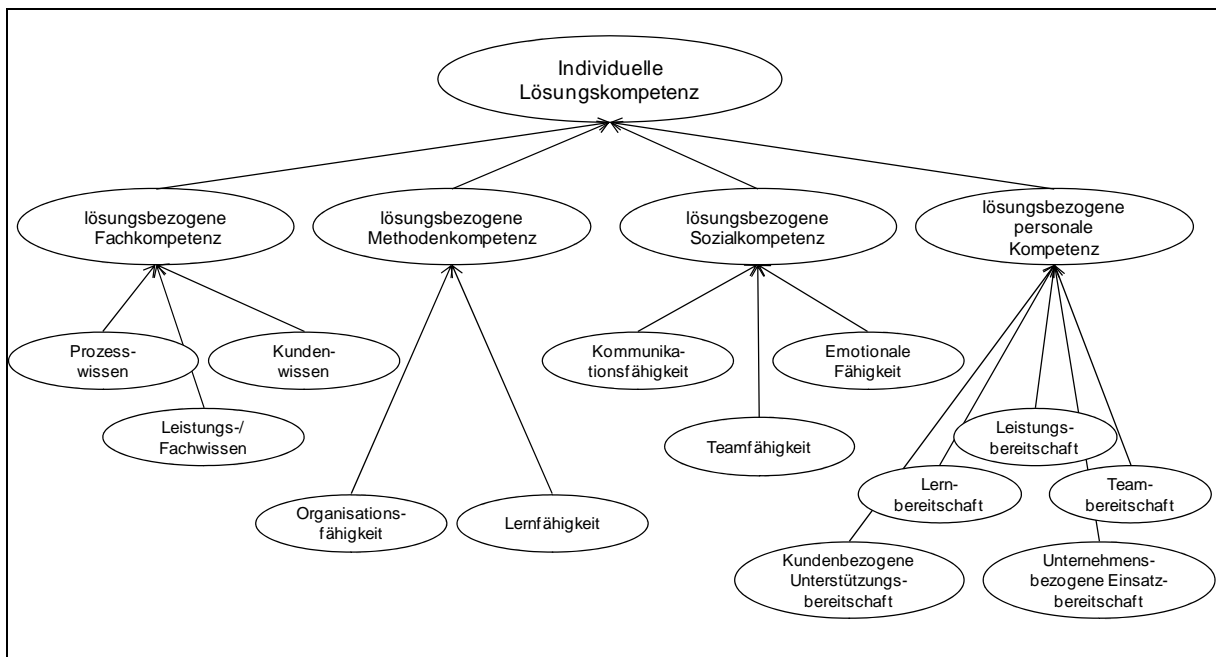
Quelle: in enger Anlehnung an Schmitz/Eberhardt (2009b), S. 13.

Führt man diesen „Ableitungsprozess“ für sämtliche oben aufgezeigten Komponenten des wahrgenommenen Werts durch, resultiert daraus folgende, der Abbildung zu entnehmende Konzeptualisierung der individuellen Lösungskompetenz als mehrdimensionales Konstrukt.

<sup>20</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden Schmitz et al. (2010); Schmitz/Eberhardt (2009b), S. 22 ff.; Schmitz/Eberhardt (2008) und die dort angegebene Literatur.

<sup>21</sup> Vgl. z. B. Gouthier (2003), S. 91.

Abbildung 4: Komponenten der individuellen Lösungskompetenz



Quelle: in sehr enger Anlehnung an Schmitz/Eberhardt (2009b), S. 26.

Die *lösungsbezogene Fachkompetenz* umfasst dabei das Wissen des Lösungsmanagers über das individuelle Kundenproblem und die Wertschöpfungsprozesse des Kunden (Kundenwissen), interne Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse im Anbieterunternehmen (Prozesswissen) sowie Eigenschaften, Individualisierungs- und Verknüpfungsmöglichkeiten der angebotenen Teilleistungen des Lösungsanbieters (Leistungswissen). Die *lösungsbezogene Methodenkompetenz* des Lösungsmanagers umfasst zum einen die Fähigkeit, Aktivitäten und Prozesse im Rahmen der Lösungserbringung planen und durchführen zu können (Organisationsfähigkeit). Zum anderen umfasst sie die Fähigkeit, wesentliche von unwesentlichen Informationen zu unterscheiden, zu verdichten, zu transformieren und damit lernen zu können (Lernfähigkeit). Die *lösungsbezogene Sozialkompetenz* umfasst erstens die Fähigkeit, Sachverhalte mündlich und schriftlich klar zu skizzieren und für Kunden, Kollegen und Kooperationspartner nachvollziehbar darzustellen sowie das Zuhören, Redegewandtheit, Kontakt- und Überzeugungsfähigkeit (Kommunikationsfähigkeit). Sie umfasst zweitens die Fähigkeit, eigene Gefühle und die von Kunden, Kollegen und Kooperationspartnern zu erkennen und einzuordnen, um daraufhin das eigene Verhalten abzustimmen (emotionale Fähigkeit), und drittens die Fähigkeit, mit Kunden, Kollegen und Kooperationspartnern effektiv und effizient auf fachlicher und sozialer Ebene zusammenzuarbeiten und diese zur gemeinsamen Arbeit zu motivieren (Teamfähigkeit). Die *lösungsbezogene personale Kompetenz* umfasst die Bereitschaft, Informationen schnell aufzunehmen und in ein Wissen zu transformieren (Lernbereitschaft), den Kunden in allen relevanten Belangen zu unterstützen, um einen ho-

hen wahrgenommenen Wert zu gewährleisten (kundenbezogene Unterstützungsbereitschaft) und sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen (unternehmensbezogene Einsatzbereitschaft). Sie umfasst darüber hinaus die Bereitschaft, mit Kunden, Kollegen und externen Kooperationspartnern produktiv zusammenzuarbeiten und deren Sichtweisen in die Lösungserstellung einzubinden (Teambereitschaft) sowie aus eigenem Antrieb stets gute Arbeitsleistungen zu erbringen (Leistungsbereitschaft).

### 2.2.3 Organisationale Lösungsorientierung

Unter der organisationalen Lösungsorientierung ist die grundsätzliche Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Entwicklung und Implementierung individueller Kundenlösungen von hohem wahrgenommenen Wert zu verstehen, die somit spezifische Kundenprobleme effektiv lösen und eine Möglichkeit zur Wettbewerbsprofilierung darstellen. Folglich ist im Gegensatz zur individuellen Lösungskompetenz kein einzelnes Individuum Träger der Lösungsorientierung, sondern der Lösungsanbieter als Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist fraglich, wie die Unternehmensaktivitäten zur Entwicklung und Implementierung von Kundenlösungen systematisiert werden können. Hierzu ist zunächst prüfen, inwieweit vorliegende Ansätze in der Literatur genutzt werden können. Da in Bezug auf die ganzheitliche Ausrichtung eines Unternehmens auf Kunden und deren Bedürfnisse oftmals die organisationale Service- sowie Kundenorientierung diskutiert werden, sollen diese als Ausgangspunkt dienen.

Unter organisationaler Kundenorientierung ist die Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen<sup>22</sup> bzw. Kundenerwartungen<sup>23</sup> zu verstehen. Diese Aktivitäten werden in der Literatur z. B. untergliedert in „Aktivitäten des Qualitäts-, Service-, Kundenbindungs-, Beschwerde-, Innovations-, Kundenwert- und integriertes Kommunikationsmanagement“<sup>24</sup> oder in „Aktivitäten der kundenbezogenen Informationsbeschaffung, der kundenbezogenen Leistungsverbesserung, des Kundenmanagements sowie der kundenorientierten Unternehmensführung“.<sup>25</sup> Die Betrachtung der Unternehmensaktivitäten auf dieser hohen Aggregationsebene erlaubt zwar einen branchen-, unternehmens- und leistungsübergreifenden Einsatz dieser Systematisierung. Um der Praxis ein Instrument zur effektiven Um- und Durchsetzung der Lösungsorientierung im Unternehmen zur Verfügung zu stellen, ist jedoch ein *leistungsspezifischer* Ansatz notwendig, da die Entwicklung und Implementierung individueller Kundenlösungen von hohem wahrgenommenen Wert die explizite Berücksichtigung ihrer charakteristischen Merkmale erfordert. So ist zum Beispiel das Merkmal der Integ-

---

<sup>22</sup> Vgl. z. B. Bruhn (1999), S.10; Thurau (2002), S. 25.

<sup>23</sup> Vgl. z. B. Gregori (2006), S. 11; Witte (2000), S. 5.

<sup>24</sup> Vgl. Bruhn (1999).

<sup>25</sup> Vgl. Gregori (2006), S. 80 ff.

ration von Sach- und Dienstleistungen zu einer ganzheitlichen Problemlösung zu berücksichtigen, was sich in den entsprechend zu identifizierenden Unternehmensaktivitäten niederschlagen muss.

Im Gegensatz zur organisationalen Kundenorientierung wird die organisationale Serviceorientierung zum einen als Unternehmensstrategie verstanden, die sich in der Anzahl und Breite sowie Vermarktungsintensität aktuell angebotener Dienstleistungen eines Unternehmens widerspiegelt.<sup>26</sup> Zum anderen wird sie als das Resultat verschiedener Maßnahmen betrachtet, die eine Erbringung exzellenter Services bzw. Dienstleistungen ermöglichen sollen. GEBAUER ET AL. systematisieren diese unternehmensbezogenen Maßnahmen in „corporate culture“, „human resource management“, „organizational structure“ und „total offering“.<sup>27</sup> LYTLE ET AL. unterscheiden dagegen „service leadership practices“, „service encounter practices“, „human resource practices“ und „service systems practices“, welche eine Erbringung exzellenter Services auf individueller Mitarbeiterebene unterstützen sollen.<sup>28</sup> Das Angebot von Kundenlösungen geht jedoch über diese Fokussierung auf Dienstleistungsaspekte hinaus. Durch die Integration verschiedener Sach- und Dienstleistungen zu ganzheitlichen Lösungen steht die Dienstleistung hier nicht im Mittelpunkt. Vielmehr kann der Dienstleistungsanteil an einer Kundenlösung aufgrund der individuellen Ausrichtung auf spezifische Kundenprobleme stark variieren.

Es wird deutlich, dass die beiden Konstrukte zwar Erkenntnisbeiträge zu den notwendigen Unternehmensaktivitäten eines Lösungsanbieters und damit zur Um- und Durchsetzung der organisationalen Lösungsorientierung im Unternehmen liefern. Gleichwohl bilden sie die organisationale Lösungsorientierung aber nicht umfassend ab, da sie die charakteristischen Merkmale von Kundenlösungen nicht explizit berücksichtigen. Sie sind daher um diese zu ergänzen. Eine synoptische Berücksichtigung der in der Literatur aufgezeigten Systematisierungsansätze sowie der charakteristischen Merkmale von Kundenlösungen führt zu folgender Strukturierung der Unternehmensaktivitäten im Rahmen der organisationalen Lösungsorientierung:

- lösungsorientierte Aktivitäten im Kundenkontakt (z. B. Kundendialog, Identifizierung des individuellen Kundenproblems, umfassende Betreuung des Kunden aus einer Hand während der gemeinsamen Problemanalyse, der Entwicklung und Implementierung sowie in der Nachkaufphase einer Kundenlösung, Auf- und Ausbau dauerhafter Geschäftsbeziehungen mit Kunden)

---

<sup>26</sup> Vgl. Homburg et al. (2002), S. 258 f.

<sup>27</sup> Vgl. Gebauer et al. (2009), S. 106 f.

<sup>28</sup> Vgl. Lytle et al. (1998), S. 459 ff.

- lösungsorientierte Aktivitäten, die unternehmensintern und -extern eine effektive und effiziente Erbringung kundenindividueller Lösungen ermöglichen (z. B. Beschaffung und Verteilung lösungsbezogener Informationen, abteilungs- und unternehmensübergreifender Dialog, Aufbau von Netzwerkbeziehungen)
- lösungsorientierte Aktivitäten in den Führungsteilsystemen (z. B. lösungsorientiertes Werte- und Kulturmanagement, lösungsorientiertes Organisationssystem, lösungsorientiertes Planungs- und Kontrollsystem, lösungsorientiertes Informationssystem sowie lösungsorientiertes Personalmanagementsystem)

Viele von diesen lösungsorientierten Unternehmensaktivitäten, insbesondere diejenigen im Kundenkontakt, werden vom Lösungsmanager ausgeführt. So trägt er unter anderem im Kundendialog dazu bei, lösungsbezogene Informationen zu beschaffen, welche die Erbringung individueller Lösungen für spezifische Kundenprobleme erst ermöglichen.<sup>29</sup> Der Lösungsmanager kann hier vielfältige kundenbezogene Informationen, z. B. über das individuelle Kundenproblem und die kundenbezogenen Wertschöpfungsprozesse, sammeln und anschließend im Unternehmen für weitere an der Lösungserstellung beteiligte Mitarbeiter zugänglich machen. Darüberhinaus führt der Lösungsmanager im Kundendialog gleichzeitig Aktivitäten zur Gewährleistung effektiver und effizienter Lösungserstellungsprozesse aus. Durch die Identifizierung und Analyse des spezifischen Kundenproblems ist es dem Lösungsmanager möglich, eine individuell auf dieses Problem zugeschnittene Kombination aus Sach- und Dienstleistungen zu einer Kundenlösung zu verknüpfen, die dieses Problem effektiv und umfassend lösen kann. Dabei gewährleistet ein jeweils spezifisches, vom Lösungsmanager für ein Kundenproblem zusammengestelltes Lösungsteam einen effektiven und effizienten Leistungserstellungsprozess im Unternehmen, da die einzelnen Mitarbeiter des Teams die erforderlichen Teilleistungen aus unterschiedlichen Abteilungen zur ganzheitlichen Problemlösung einbringen können. Ferner kann der Lösungsmanager in den Interaktionsprozessen mit dem Kunden im Rahmen der Lösungserstellung eine vertrauensvolle Beziehung zum Kunden aufbauen und dadurch den Auf- und Ausbau dauerhafter Geschäftsbeziehungen gezielt unterstützen.

Dem Lösungsmanager kommt folglich bei der Ausführung lösungsorientierter Unternehmensaktivitäten eine Schlüsselrolle zu. Deshalb ist insbesondere das Führungsteilsystem „lösungsorientiertes Personalmanagementsystem“ von hoher Relevanz für Lösungsanbieter. Dieses umfasst unter anderem das betriebliche Kompetenzmanagement, dessen Ziel es ist, die vorhandenen Ist-Kompetenzen von Mitarbeitern in einen angestrebten Soll-Zustand zu überführen, sodass die individuellen Kompetenzen mit den zu erfüllenden Arbeitsaufgaben

---

<sup>29</sup> Vgl. Schmitz/Modlich (2008), S. 4 ff.

und -funktionen übereinstimmen.<sup>30</sup> Das Kompetenzmanagement kann folglich dazu beitragen, die individuelle Lösungskompetenz des Lösungsmanagers zu fördern, welche ihn zur Ausführung lösungsorientierter Unternehmensaktivitäten befähigt. Das *lösungsorientierte Kompetenzmanagement* kann infolgedessen *als Kernaktivität der organisationalen Lösungsorientierung* verstanden werden und steht im weiteren Verlauf des Beitrags im Mittelpunkt der Betrachtung.

Organisationale Lösungsorientierung umfasst anknüpfend an diese Fokussierung auf das lösungsorientierte Kompetenzmanagement schwerpunktmäßig die Gesamtheit der betrieblich induzierten, zielgerichteten und planvollen Maßnahmen des Lösungsanbieters, welche eine spezifische Förderung der individuellen Lösungskompetenz des Lösungsmanagers zur Erbringung effektiver Kundenlösungen von hohem wahrgenommenen Wert ermöglichen.<sup>31</sup> Dabei werden in der Literatur zwar eine Vielzahl verschiedener Möglichkeiten der individuellen Kompetenzentwicklung bzw. -förderung diskutiert.<sup>32</sup> Zumeist wird jedoch eine isolierte Wirkung von Einzelmaßnahmen, wie z. B. Mitarbeitertrainings,<sup>33</sup> betrachtet. Ein Managementkonzept, welches die verschiedenen Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Kompetenzförderung nicht isoliert, sondern in ihrer Gesamtheit umfassend aufgreift und damit eine ganzheitliche Steuerungsmöglichkeit darstellt, ist das Empowerment. Das Empowerment wird im Folgenden zunächst kurz dargestellt und anschließend dessen Eignung als ganzheitliches Konzept zur umfassenden Steuerung der individuellen Lösungskompetenz und Gewährleistung der organisationalen Lösungsorientierung systematisch überprüft.

### **3 Empowerment als unternehmensbezogene Steuerungsmöglichkeit der individuellen Lösungskompetenz**

#### **3.1 Empowerment: Begriff und lösungsorientierte Ausrichtung**

##### **3.1.1 Begriff und Handlungskonzepte des Empowerment**

Empowerment ist ein sowohl in der Forschung als auch Praxis viel diskutiertes Konzept, zu dessen begrifflicher Klärung sowie Wirkungen bereits zahlreiche Publikationen vorliegen.<sup>34</sup> Im Kern beinhaltet Empowerment stets eine Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen von Mitarbeitern durch das Unternehmen im Sinne eines legitimierten

---

<sup>30</sup> Vgl. Beck (2005), S. 32 u. 105; zur Vorgehensweise der Ermittlung des Ist-Werts der individuellen Lösungskompetenz im Unternehmen siehe Schmitz/Eberhardt (2009b), S. 27 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Beck (2005), S. 105; Lytle et al. (1998), S. 459.

<sup>32</sup> Vgl. z. B. Bühner (2004), S. 104 ff.; Kirchhöfer (2006), S. 28; Staudt/Kriegesmann (2002), S. 46 ff.

<sup>33</sup> Vgl. z. B. Pettijohn et al. (2002).

<sup>34</sup> Vgl. z. B. Herrenkohl et al. (1999); Lee/Koh (2001); Ouschan et al. (2006); Thomas/Velthouse (1990).



Dürfens. Dabei beschreiben die Handlungsspielräume die „Summe der Freiheitsgrade“<sup>35</sup> hinsichtlich der unterschiedlichen Möglichkeiten des aufgabenbezogenen Handelns und die Entscheidungsspielräume<sup>36</sup> den Grad des autonomen Handelns. Die formale Handlung des „empowern“ von Mitarbeitern wird in der Literatur auch als *struktureles Empowerment* bezeichnet und stellt ab auf Prozesse, Praktiken und Strukturen eines Unternehmens, die mit einer gezielten Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen verbunden sind.<sup>37</sup> Das strukturele Empowerment bildet die Grundlage für das sogenannte *psychologische Empowerment*, welches auf die subjektive Wahrnehmung erweiterter Handlungs- und Entscheidungsspielräume durch den Adressaten abstellt.<sup>38</sup> Da in diesem Beitrag überprüft werden soll, inwiefern das Empowerment als ganzheitliches Managementkonzept eines Unternehmens zur Förderung der individuellen Lösungskompetenz geeignet ist, steht das strukturele Empowerment im Folgenden im Mittelpunkt der Betrachtung.

Für eine effektive Nutzung der formal ausgeweiteten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen durch den jeweiligen Mitarbeiter ist das legitimierte Dürfen allein jedoch nicht ausreichend; vielmehr sind im Empowerment-Konzept ergänzende Unternehmenshandlungen vorgesehen.<sup>39</sup> In diesem Zusammenhang sprechen z. B. BOWEN/LAWLER von den Mitarbeitern benötigten "(...) (1) information about the organization's performance, (2) rewards based on the organization's performance, (3) knowledge that enables employees to understand and to contribute to organizational performance, and (4) power to make decisions that influence organizational direction and performance."<sup>40</sup> Auch ZEITHAML ET AL. stellen fest: „Empowerment means giving employees the desire, skills, tools, and authority to serve the customer.“<sup>41</sup> Ebenso betonen unter anderem HERRENKOHL ET AL.<sup>42</sup> sowie ANDERSON/HUANG<sup>43</sup>, dass Empowerment auch umfasst, die Mitarbeiter z. B. durch ein umfassendes Informationsmanagement, Anreizsysteme und Trainings bei der Nutzung ausgeweiteter Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu fördern und zu unterstützen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Mitarbeiter für eine zielorientierte Nutzung erweiterter Handlungs- und Entscheidungsspielräume durch das Unternehmen mit den dazu notwendigen Informationen auszustatten und dass die notwendigen Mitarbeiterfähigkeiten durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen zu verbessern sind.<sup>44</sup> Ferner müssen die Mitarbeiter durch entsprechende Anreize dazu veranlasst werden, innerhalb der ihnen zugestandenden Handlungs-

---

<sup>35</sup> Hacker (1978), S. 72.

<sup>36</sup> Vgl. z. B. Ulich (2005), S. 183.

<sup>37</sup> Vgl. z. B. André (2008), S. 356; Bowen/Lawler (1992), S. 32; Klidas et al. (2007), S. 72.

<sup>38</sup> Vgl. z. B. Conger/Kanungo (1988), S. 474; Lee/Koh (2001), S. 686; Spreitzer (1995), S. 1444.

<sup>39</sup> Vgl. z. B. Ramani/Kumar (2008), S. 29; Pires et al. (2006), S. 939.

<sup>40</sup> Bowen/Lawler (1992), S. 32.

<sup>41</sup> Zeithaml et al. (2006), S. 370 f.

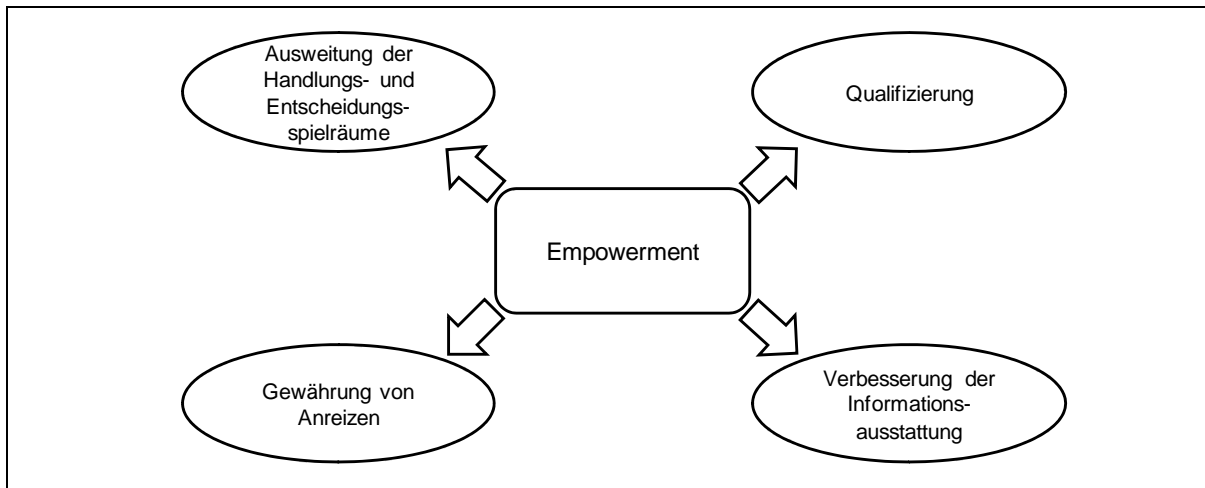
<sup>42</sup> Vgl. Herrenkohl et al. (1999), S. 375 f.

<sup>43</sup> Vgl. Anderson/Huang (2006), S. 143 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Schmitz/Eberhardt (2009a), S. 391.

und Entscheidungsspielräumen aus Unternehmenssicht zielführende Entscheidungen zu treffen. Demzufolge setzt sich das Empowerment aus vier Handlungskonzepten zusammen, die in Abbildung vier noch einmal dargestellt sind.

Abbildung 5: Handlungskonzepte des Empowerment



### 3.1.2 Lösungsorientierte Ausrichtung des Empowerment als Ausdruck organisationaler Lösungsorientierung

Bezieht man das allgemeine Begriffs- und Konzeptverständnis des Empowerment auf die vorliegende Problemstellung und betrachtet damit eine lösungsorientierte Konzeptausrichtung, so ist als Erstes zu erörtern, über welche Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Lösungsmanager im Rahmen des Lösungserstellungsprozesses verfügen muss. Um einen effektiven und effizienten Lösungserstellungsprozess zu gewährleisten, ist der Lösungsmanager durch das Unternehmen mit der entsprechenden Autonomie auszustatten, selbstständig Entscheidungen hinsichtlich der Bewältigung seiner mit der Erbringung von Kundenlösungen verbundenen Aufgaben zu treffen und auch demgemäß zu handeln.<sup>45</sup> Dazu zählt zunächst, dass der Lösungsmanager autonom gemeinsam mit dem Kunden und ggf. externen Kooperationspartnern festlegen darf, welche Sach- und Dienstleistungen zur Lösung individueller Kundenprobleme kombiniert werden und wie er unter Wahrung von Effektivität und Effizienz mit dem Kunden bei der Lösungserstellung zusammenarbeitet und kommuniziert. Ferner ist er mit Entscheidungsspielräumen hinsichtlich der Festlegung von Preisen einer Kundenlösung auszustatten.<sup>46</sup> Des Weiteren muss der Lösungsmanager eigenständig entscheiden dürfen, welche Mitarbeiter er in das Lösungsteam beruft.

<sup>45</sup> Vgl. z. B. Schmitz/Eberhardt (2009a), S. 391; Menon (2001), S. 159 f.; Spreitzer (1995), S. 1443.

<sup>46</sup> Ähnlich Schmitz/Eberhardt (2009a), S. 391.

Konzeptgemäß ist der Lösungsmanager für eine zielorientierte Nutzung ausgeweiteter Handlungs- und Entscheidungsspielräume mit den dazu notwendigen lösungsorientierten Informationen auszustatten. Dazu zählen zunächst sämtliche Informationen, die mit dem Kunden und seinem individuellen Problem verbunden sind. Ferner benötigt der Lösungsmanager sämtliche Informationen über die vom Unternehmen oder den externen Kooperationspartnern angebotenen Sach- und Dienstleistungen zur Lösung des Kundenproblems, wie z. B. Instruktionen zu und Eigenschaften der Teilleistungen oder Neuerungen in der Angebotspalette. Darüber hinaus ist der Lösungsmanager über Ziele, Veränderungen und Entscheidungen im Unternehmen sowie dessen finanzielle Situation und Performance bei der Lösungserstellung zu informieren.<sup>47</sup>

Weiterhin gilt es, den Lösungsmanager zur Nutzung der ausgeweiteten Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu qualifizieren und somit dessen lösungsorientierte Fähigkeiten kontinuierlich seinen Aufgaben im Rahmen des Lösungserstellungsprozesses anzupassen und zu verbessern.<sup>48</sup> So muss der Lösungsanbieter den Lösungsmanager unter anderem dazu qualifizieren, Planungs- und Analysetechniken zur Organisation von Lösungserstellungsprozessen sowie Kommunikations- und Gesprächsführungstechniken im Lösungserstellungsprozess einsetzen zu können.<sup>49</sup> Ferner ist er dahingehend zu qualifizieren, Mitarbeiter unterschiedlicher Funktionsbereiche des eigenen Unternehmens, den Kunden und weiterer Kooperationspartner und deren Sichtweisen in die Lösungserstellung einzubinden.

Der Lösungsmanager muss die ihm zugestandenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume jedoch nicht nur nutzen können, sondern auch wollen. Dies gilt insbesondere, da der Lösungsmanager konzeptgemäß für sein Handeln innerhalb der ihm zugestandenen Spielräume die volle Verantwortung zu tragen hat.<sup>50</sup> Durch das Unternehmen sind daher lösungsorientierte Anreize für eine zielorientierte Nutzung der Spielräume zu setzen. Anreize sollen erwünschte Handlungen und Verhaltensweisen beim Empfänger hervorrufen. Hier wird in der Regel unterschieden zwischen Anreizen, welche die intrinsische Motivation des Empfängers stimulieren, und jenen, die auf eine Erhöhung extrinsischer Motivation ausgerichtet sind. Extrinsische Anreize beziehen sich auf Bedürfnisse, die außerhalb des Arbeitsbereiches liegen, und können sowohl materieller als auch immaterieller Art sein.<sup>51</sup> Die Aufgabenerfüllung und die dadurch erzielten Resultate führen zu bestimmten Belohnungen. Dagegen weisen intrinsische Anreize einen immateriellen Charakter auf und liegen in der Arbeit selbst und deren

---

<sup>47</sup> Vgl. z. B. Arnold et al. (2000), S. 255; Bowen/Lawler (1992), S. 32.

<sup>48</sup> Qualifizierung ist hier zu verstehen im Sinne eines Skill-Managements, welches sämtliche betriebliche Handlungen umfasst, die auf eine Verbesserung individueller Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter ausgerichtet sind. Davon abzugrenzen ist das Wissensmanagement, welches auf eine Verbesserung von Wissen und Kenntnisse und damit der Fachkompetenz der Mitarbeiter abzielt. Vgl. dazu Beck (2005), S. 121 f.

<sup>49</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden Schmitz/Eberhardt (2009b), S. 23 f.; Schmitz et al. (2010).

<sup>50</sup> Vgl. z. B. Greasley (2008), S. 41.

<sup>51</sup> Vgl. z. B. Günther (2008), S. 233.

Ausgestaltung begründet. Dazu zählt auch die Ausweitung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume von Mitarbeitern, welche oben bereits als zentrales und eigenständiges Handlungskonzept des Empowerment definiert wurde. Von daher sollen im Folgenden unter dem Begriff Anreize sämtliche materiellen und immateriellen extrinsischen Anreize verstanden werden, die den Lösungsmanager dazu veranlassen, Kundenprobleme effektiv zu lösen und den Kunden während der Entwicklung und Implementierung einer Kundenlösung umfassend zu betreuen. Dabei darf nicht die Quantität der erbrachten Kundenlösungen, sondern muss vielmehr die Qualität und Eignung der Kundenlösung zur effektiven Lösung des individuellen Kundenproblems das entscheidende Kriterium zur Anreizgewährung darstellen. Zu beachten ist ferner, dass Kundenlösungen in der Regel nicht durch den Lösungsmanager allein, sondern durch ein Team erbracht werden und Anreize daher teamorientiert zu setzen sind.<sup>52</sup>

Betrachtet man die lösungsorientierte Ausrichtung der vier Handlungskonzepte des Empowerment – d.h. die Ausweitung lösungsorientierter Handlungs- und Entscheidungsspielräume und die damit verbundenen Verbesserungen der Informationsausstattung und Qualifizierung des Lösungsmanagers sowie die Gewährung lösungsorientierter Anreize – so zeichnet sich eindeutig ab, dass das Konzept einen unmittelbaren Ansatzpunkt zur effektiven Steuerung der individuellen Lösungskompetenz darstellt, weil es mit dessen gezielter Förderung verbunden ist.<sup>53</sup> Der Implementierungsgrad des Empowerment im Unternehmen kann dabei als Ausdruck der organisationalen Lösungsorientierung betrachtet werden, da dieser einen Maßstab für die Kompetenzförderungsaktivitäten des Lösungsanbieters darstellt. Es gilt jedoch zunächst noch systematisch zu klären, welche Wirkungen die vier Handlungskonzepte des Empowerment auf die lösungsorientierte Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz sowie personale Kompetenz als Komponenten der individuellen Lösungskompetenz ausüben.

### **3.2 Wirkungen des Empowerment auf die individuelle Lösungskompetenz**

#### *Wirkungen ausgeweiteter Handlungs- und Entscheidungsspielräume auf die individuelle Lösungskompetenz*

Im Bereich ausgeweiteter Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind zunächst mögliche Wirkungen auf die lösungsbezogene Fachkompetenz des Lösungsmanagers zu überprüfen. Darf der Lösungsmanager eigenständig entscheiden, wie er unter Wahrung von Effizienz und Effektivität mit dem Kunden bei der Lösungserstellung zusammenarbeitet, kann er festlegen, ob er je nach Kunde mit diesem eine eher persönliche oder unpersönliche Geschäftsbeziehung pflegt oder persönliche Treffen, Telefonaten oder Emailkontakten vorzieht. Hierbei

---

<sup>52</sup> Vgl. Nippa et al. (2007), S. 9.

<sup>53</sup> Ähnlich Schmitz/Eberhardt (2009a), S. 392.

kann er aufgrund der direkten Reaktion des Kunden feststellen, welche Verhaltensweisen diesem zusagen und auf welche der Kunde negativ und verärgert reagiert. Der Lösungsmanager kann diese Kundenreaktionen erfassen und gedanklich strukturieren, wobei durch die kognitive Verarbeitung der im Kundenkontakt erzielten Erfolge bzw. Misserfolge sein Wissen über den jeweiligen Kunden steigt. Lösungsorientierte Handlungs- und Entscheidungsspielräume wirken somit positiv auf das Kundenwissen und folglich auf die lösungsorientierte Fachkompetenz des Lösungsmanagers.

Neben wissensbezogenen Wirkungen üben lösungsorientierte Handlungs- und Entscheidungsspielräume auch Wirkungen auf die Fähigkeiten des Lösungsmanagers im Sinne lösungsbezogener Methoden- und Sozialkompetenz aus.<sup>54</sup> Hat der Lösungsmanager die Möglichkeit, seine Aufgaben im Rahmen der Lösungserstellung selbstständig und entsprechend eigener Vorstellungen auf unterschiedliche Art und Weise zu bewältigen, sammelt er vielfältige Erfahrungen und lernt durch die kognitive Verarbeitung seiner ausgeführten Handlungen.<sup>55</sup> Kann der Lösungsmanager z. B. eigenständig die Aktivitäten des Lösungserstellungsprozesses planen und durchführen, lernt er durch das Ausprobieren unterschiedlicher Lösungswege ebenso bei einem positiven Verlauf des Prozesses als auch bei Fehlern, was seine Organisationsfähigkeit positiv beeinflusst. So wird er bei einem Erfolg nach dem Effekt-Gesetz sein Verhalten beibehalten und auf ähnliche Situationen übertragen, bei Misserfolg wird dieses Verhalten dagegen zukünftig vermieden.<sup>56</sup> Gleiches ist für die eigenständige Koordination des und die Zusammenarbeit mit dem Lösungsteam(s) denkbar. Der Lösungsmanager kann ausprobieren, wie er Kunden, Kollegen und Kooperationspartner bestmöglich motivieren kann und auf welche Art und Weise die fachliche und soziale Zusammenarbeit effektiv und effizient ist. Diese Erfahrungen und deren kognitive Verarbeitung kommen der Teamfähigkeit des Lösungsmanagers zugute. Lösungsorientierte Handlungs- und Entscheidungsspielräume fördern somit die Fähigkeiten und damit die lösungsbezogene Methoden- und Sozialkompetenz des Lösungsmanagers.

Obgleich eine Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen Wirkungen auf die lösungsbezogene Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz ausüben, wird dieses Empowerment-Handlungskonzept in der Literatur insbesondere als Möglichkeit zur Motivationsförderung<sup>57</sup> durch Selbstverwirklichung und somit zur Förderung der lösungsbezogenen personalen Kompetenz betrachtet. Weitreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume tragen nach der Selbstbestimmungstheorie<sup>58</sup> dem menschlichen Bedürfnis nach Autonomie Rechnung. Das Bedürfnis nach Autonomie bildet neben dem Streben nach Kompetenz und

---

<sup>54</sup> Vgl. Schmitz/Eberhardt (2009a), S. 393.

<sup>55</sup> Vgl. z. B. Büttgen (2007), S. 246 ff.

<sup>56</sup> Vgl. Fischer/Wiswede (2009), S. 56.

<sup>57</sup> Vgl. z. B. Lee/Koh (2001), S. 688.

<sup>58</sup> Vgl. zur Selbstbestimmungstheorie der Motivation Deci/Ryan (1985).

sozialer Verbundenheit ein Grundbedürfnis, dessen Befriedigung zur persönlichen Entwicklung und zum Zustandekommen intrinsischer Motivation beiträgt. Die Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen fördert somit – soweit diese für den Lösungsmanager eine zu bewältigende Herausforderung darstellt – die Motivation, da der Lösungsmanager sich selbst als Verursacher eigenen Handelns erlebt und dieses nicht auf durch ihn nicht kontrollierbare Ursachen zurückführt.<sup>59</sup> Die Bedürfnisbefriedigung findet durch die Handlung an sich statt. Lösungsorientierte Handlungs- und Entscheidungsspielräume könnten so dazu führen, dass der Lösungsmanager beispielsweise in stärkerem Maße bereit ist, den Kunden in allen relevanten Belangen zu unterstützen oder eigenmotiviert stets gute Arbeitsleistungen zu erbringen, was eine Förderung der kundenbezogenen Unterstützungs- bzw. Leistungsbereitschaft als Teilkompetenzen der individuellen Lösungskompetenz zur Folge hat. Lösungsorientierte Handlungs- und Entscheidungsspielräume wirken folglich positiv auf die personale Kompetenz des Lösungsmanagers.

#### *Wirkungen einer Verbesserung der Informationsausstattung auf die individuelle Lösungskompetenz*

Wirkungen einer Verbesserung der Informationsausstattung des Lösungsmanagers durch das Unternehmen auf die Komponenten der individuellen Lösungskompetenz sind ebenfalls denkbar. In Hinblick auf mögliche Wirkungen auf die lösungsbezogene Fachkompetenz als Summe von Kunden-, Prozess- und Leistungswissen kann zunächst festgestellt werden, dass individuelles Wissen grundsätzlich durch eine Transformation übermittelter Informationen entsteht. Mittels verschiedener Instrumente können Informationen von einem Sender an einen Empfänger übermittelt werden, der sie aufnimmt, mit eigenen Vorerfahrungen prüft, vergleicht, bewertet, verknüpft, im Gedächtnis speichert und damit lernt.<sup>60</sup> Überträgt man diesen allgemeinen Wirkungszusammenhang auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand, so kann die lösungsbezogene Fachkompetenz durch eine verbesserte Informationsausstattung grundsätzlich gezielt gefördert werden.<sup>61</sup> Beispielsweise können über verschiedene Informationskanäle vielfältige Informationen über angebotene Leistungen des Lösungsanbieters und dessen Kooperationspartner an den Lösungsmanager übermittelt werden, der sie dann miteinander verknüpfen und dem Kunden Vorschläge für eine effektive Integration der verschiedenen Teilleistungen präsentieren kann. Er ist somit durch dieses Wissen in der Lage, sinnvolle Leistungskombinationen zu erarbeiten, die zu effektiven Kundenlösungen führen. Eine Verbesserung der Informationsausstattung durch das Unterneh-

---

<sup>59</sup> Vgl. Fischer/Wiswede (2009), S. 123; Schmitz/Eberhardt (2009a), S. 393; Schmitz (2002), S. 126 ff.

<sup>60</sup> Vgl. z. B. Güldenberg (2003), S. 158 ff.; Heiss (2008), S. 78.

<sup>61</sup> Ähnlich Schmitz et al. (2010).

men ist somit eine Möglichkeit zur Erhöhung des Leistungswissens und damit der Fachkompetenz des Lösungsmanagers.

Neben dem Auf- und Ausbau lösungsbezogener Fachkompetenz können Informationen auch Lernprozesse anstoßen, die zum Erwerb sowie zu Modifikationen fähigkeitsbedingter Verhaltensweisen führen.<sup>62</sup> Eine lösungsorientierte Informationsausstattung kann infolgedessen zu einer Verbesserung der lösungsbezogenen Methoden- und Sozialkompetenz des Lösungsmanagers beitragen. Dabei ist zu beachten, dass sich die Lernprozesse zum Aufbau lösungsbezogener Fachkompetenz und lösungsbezogener Sozial- und Methodenkompetenz wechselseitig beeinflussen.<sup>63</sup> So kann dem Lösungsmanager z. B. zunächst durch übermittelte Informationen ein spezifisches Wissen über Prozessanalyse und -planungstechniken<sup>64</sup> vermittelt werden. Wird der Einsatz dieses Wissens anschließend mit dem Lösungsmanager z. B. anhand von Fallbeispielen systematisch geübt, bewirkt die kognitive Verarbeitung der hier gesammelten Erfahrungen eine Förderung der Organisationsfähigkeit des Lösungsmanagers. Gleiches ist z. B. auch für das Üben von Kommunikations- und Gesprächsführungstechniken möglich, sodass eine verbesserte lösungsbezogene Informationsausstattung zur Förderung der lösungsorientierten Methoden- und Sozialkompetenz beiträgt.

Des Weiteren können lösungsbezogene Informationen positiv auf die Bereitschaften und damit auf die lösungsbezogene personale Kompetenz des Lösungsmanagers wirken.<sup>65</sup> Dieser Wirkungseffekt kann gemäß des Social Identity Approach<sup>66</sup> über eine Identifikation des Lösungsmanagers mit dem Lösungsanbieter erreicht werden. Demnach streben Individuen danach, eine positive soziale Identität zu erreichen, welche vollständig durch die Mitgliedschaft in einer Gruppe definiert wird. Im vorliegenden Fall kann diese Gruppe zum einen der Lösungsanbieter als Unternehmen oder zum anderen das jeweilige Lösungsteam sein. Je stärker die Identifikation des Lösungsmanagers ausgeprägt ist, desto konsistenter sind seine Einstellungen und Verhaltensweisen mit denen der Teammitglieder bzw. mit Unternehmensleitbild und -vision, sodass ein positiver Einfluss auf die Bereitschaft ausgeübt wird, sich konsequent für die Erreichung der Ziele des Lösungsanbieters einzusetzen und sein Verhalten konsequent an der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen auszurichten.<sup>67</sup> Die lösungsbezogenen Informationen müssen folglich nicht nur darauf ausgerichtet sein, Wissen zu vermitteln und Fähigkeiten zu verbessern, sondern auch eine Identifikation des Lösungsmanagers mit

---

<sup>62</sup> Ähnlich Wiswede (2007), S. 68.

<sup>63</sup> Vgl. Fischer/Wiswede (2009), S. 91.

<sup>64</sup> Vgl. z. B. Bokranz/Kasten (2003), S. 256 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Schmitz et al. (2010).

<sup>66</sup> Vgl. Haslam (2004).

<sup>67</sup> Vgl. Wieseke et al. (2007), S. 269; Ähnlich Meier (2000), S. 20; Zowislo/Schwab (2003), S. 64; Schneider (2007), S. 32.

dem Lösungsanbieter zu unterstützen. Dies kann erreicht werden, indem z.B. das Leitbild des Unternehmens als Lösungsanbieter und lösungsbezogene Zielsetzungen über entsprechende Kommunikationskanäle dem Lösungsmanager so überzeugend und glaubwürdig dargestellt werden, dass der Lösungsmanager infolgedessen bereit ist, sich für dieses einzusetzen. Eine Verbesserung der Informationsausstattung trägt somit auch zur Förderung der personalen Kompetenz des Lösungsmanagers bei.

### *Wirkungen einer Qualifizierung auf die individuelle Lösungskompetenz*

Das Empowerment-Handlungskonzept „Qualifizierung“ zielt auf eine Förderung von Fähigkeiten<sup>68</sup> und damit auf die lösungsbezogene Methoden- und Sozialkompetenz des Lösungsmanagers ab, die ihn zum instrumentell bzw. kommunikativ und kooperativ selbstorganisiertem Handeln befähigen.<sup>69</sup> Die positive Wirkung dieses Empowerment-Handlungskonzepts auf die Methoden- und Sozialkompetenz lässt sich durch Imitationslernen des Lösungsmanagers erklären, welche auf eine Veränderung bzw. den Erwerb komplexer Verhaltensmuster und Fähigkeiten abzielt.<sup>70</sup> Durch die Beobachtung von Verhaltensweisen und deren Wiederholung und Übung in verschiedenen Situationen können zu Beginn noch bewusste Vorgänge durch unbewusste Mechanismen ersetzt werden. Der Lösungsmanager wird folglich während der Ausführung seiner Aufgaben im Lösungserstellungsprozess in einen Lern- und Entwicklungsprozess eingebunden. So kann er in Dialogen mit den Kunden durch seine hierbei gesammelten Erfahrungen z. B. lernen, welche (Rück-)Fragen zielführend sind, um schnell ein Wissen über den Kunden aufzubauen – selbst wenn es sich dabei jeweils um individuelle Situationen handelt. Dadurch wird die Lernfähigkeit und damit Methodenkompetenz des Lösungsmanagers gefördert. Gleiches ist auch für die emotionale Fähigkeit des Lösungsmanagers als Teilkompetenz der Sozialkompetenz denkbar. Durch das Durchleben verschiedener Konfliktsituationen mit dem Kunden lernt der Lösungsmanager den Umgang mit verärgerten Kunden. Der Lösungsmanager lernt durch seine Erfahrungen, Einwänden des Kunden ruhig und sachlich zu begegnen und verbessert dadurch sein Einfühlungsvermögen. Dabei ist zu beachten, dass das prozedurale Lernen komplexer Fähigkeiten neben einer Übung auch eine Rückmeldung über den Erfolg, z. B. durch den Kunden oder Vorgesetzten, erfordert.<sup>71</sup> Diese sogenannten Verstärker erhöhen den Lernerfolg des Lösungsmanagers. Eine Wirkung der Qualifizierung des Lösungsmanagers auf dessen Methoden- und Sozialkompetenz kann ebenfalls durch das Zusenden von Informationen und deren kogniti-

---

<sup>68</sup> Siehe auch S. 11.

<sup>69</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (1999), S. 157; Schmitz/Eberhardt (2009b), S. 11.

<sup>70</sup> Vgl. zum Imitationslernen bzw. Lernen am Modell z. B. Fischer/Wiswede (2009), S. 69 ff.

<sup>71</sup> Vgl. z. B. Fischer/Wiswede (2009), S. 69.



ver Verarbeitung ausgelöst werden.<sup>72</sup> Da dieser Wirkungszusammenhang jedoch bereits unter dem Handlungskonzept „Verbesserung der Informationsausstattung des Lösungsmanagers“ erörtert wurde, soll an dieser Stelle nur darauf verwiesen sein. Setzt der Lösungsanbieter also bei der Qualifizierung des Lösungsmanagers direkt an den einzelnen Teilkompetenzen der lösungsorientierten Methoden- und Sozialkompetenz an, so kann er darüber direkt die individuelle Lösungskompetenz fördern.

Neben der Förderung von Sozial- und Methodenkompetenz sind durch das Handlungskonzept „Qualifizierung“ zusätzlich Wirkungen auf die lösungsbezogene personale Kompetenz des Lösungsmanagers denkbar. Entsprechend der Instrumentalitätstheorie steigt die Motivation einer Person mit der Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Verhalten zu einem persönlich hochbewerteten, positiven Ergebnis führt.<sup>73</sup> Werden durch eine Qualifizierung gezielt die lösungsorientierten Fähigkeiten des Lösungsmanagers verbessert, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er seine Aufgaben im Lösungserstellungsprozess zukünftig besser und schneller bewältigen kann. Er wird daher motiviert sein, seine neu erworbenen Fähigkeiten bei der Lösungserstellung einzusetzen und eigenmotiviert eine hohe Arbeitsleistung zu erbringen, da zu erwarten ist, dass er dem Kunden tatsächlich bestmöglich bei der Lösung seines Problems helfen kann. Folglich werden durch eine Verbesserung der Fähigkeiten des Lösungsmanagers dessen Leistungsbereitschaft bzw. kundenbezogene Unterstützungsbereitschaft und somit dessen personale Kompetenz gefördert.

#### *Wirkungen der Gewährung lösungsorientierter Anreize auf die individuelle Lösungskompetenz*

Das letzte Handlungskonzept des Empowerment bildet die Gewährung lösungsorientierter extrinsischer Anreize, welche in besonderem Maße zur Förderung der lösungsbezogenen personalen Kompetenz beiträgt.<sup>74</sup> Der Lösungsanbieter muss den Lösungsmanager dazu motivieren, sich zielorientiert zu verhalten und seine Aufgaben im Lösungserstellungsprozess zu erfüllen. Dies wird der Lösungsmanager in der Regel nur tun, wenn er dabei für sich selbst einen Nutzen wahrnimmt, der durch extrinsische Anreize erhöht werden kann.<sup>75</sup> Zur theoretischen Fundierung dieses Wirkungszusammenhangs kann die Anreiz-Beitrags-Theorie<sup>76</sup> herangezogen werden, deren Idee es ist, dass „Individuen ihre Handlungen in Organisationen als Leistungen oder Beiträge verstehen, die in einem balancierten Verhältnis zu

---

<sup>72</sup> Ähnlich z. B. Gouthier (2003), S. 401.

<sup>73</sup> Vgl. zur Instrumentalitätstheorie Vroom (1964); einen kurzen Überblick zur Theorie bietet z. B. Fischer/Wiswede (2009), S. 109 ff; Wiswede (2007), S. 66 f.

<sup>74</sup> Vgl. Fries (2002), S. 103 f.

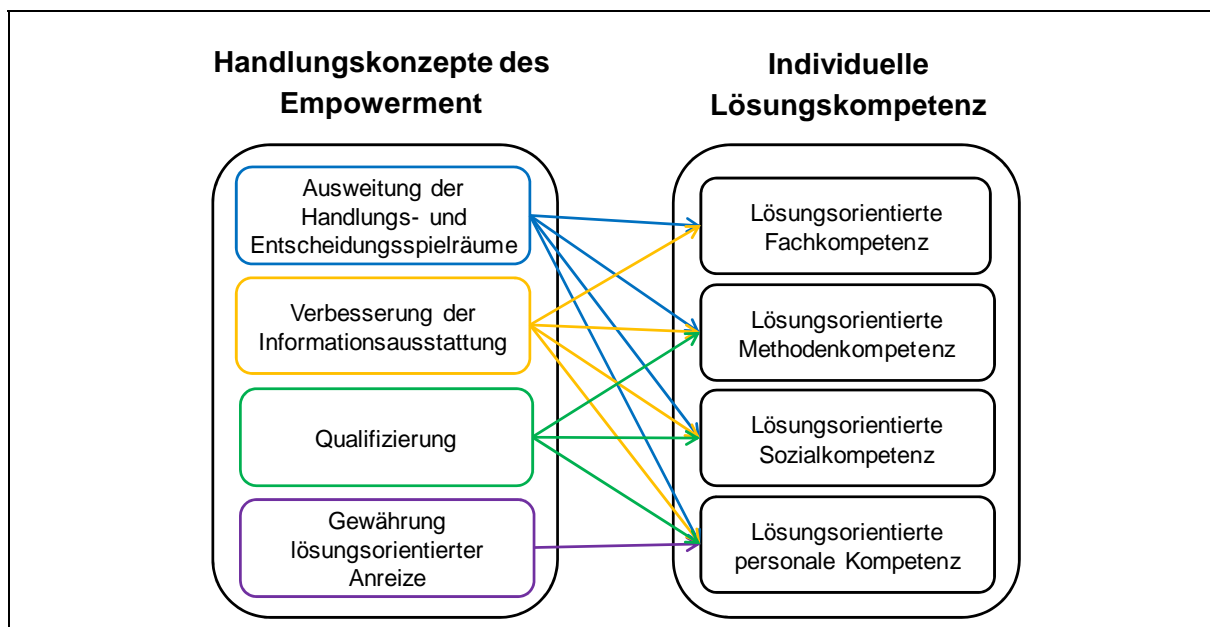
<sup>75</sup> Ähnlich Gouthier (2003), S. 385.

<sup>76</sup> Vgl. March/Simon (1967).

den von der Organisation gewährten Belohnungen oder Anreize stehen müssen.“<sup>77</sup> Den Beiträgen des Lösungsmanagers zur Lösungserstellung müssen folglich für dessen Bedürfnisbefriedigung und Motivation entsprechende Anreize des Lösungsanbieters gegenüberstehen, sodass ein Gleichgewicht entsteht. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass die Anreize in einem erkennbaren Zusammenhang zu der erbrachten Leistung des Lösungsmanagers stehen müssen.<sup>78</sup> Gelingt es dem Lösungsanbieter, wirksame Anreize für den Lösungsmanager im Unternehmen zu implementieren, ermöglicht dies grundsätzlich die Entfaltung positiver Wirkungen auf sämtliche Teilkompetenzen der lösungsorientierten personalen Kompetenz. Lern-, Leistungs-, und Teambereitschaft sowie kundenbezogene Unterstützungs- und unternehmensbezogene Einsatzbereitschaft werden gleichermaßen gefördert.

Die nachfolgende Abbildung fasst alle identifizierten Wirkungen der vier Handlungskonzepte des Empowerment auf die Komponenten der individuellen Lösungskompetenz noch einmal zusammen. Dabei wird deutlich, dass das Empowerment eine Möglichkeit für den Lösungsanbieter darstellt, die individuelle Lösungskompetenz des Lösungsmanagers umfassend und ganzheitlich zu fördern. Die einzelnen Handlungskonzepte tragen dazu bei, den Lösungsmanager zur Ausführung der Unternehmensaktivitäten zu befähigen, die zur Erbringung von Kundenlösungen von hohem wahrgenommenem Wert notwendig sind. Somit kann das Empowerment als Ausdruck organisationaler Lösungsorientierung im Unternehmen betrachtet werden.

Abbildung 6: Wirkungen des Empowerment auf die individuelle Lösungskompetenz



<sup>77</sup> Nerdinger (1994), S. 76.

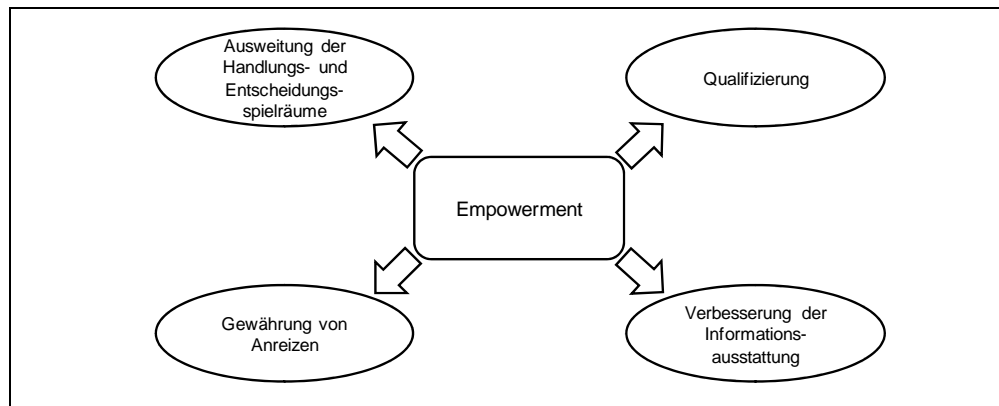
<sup>78</sup> Vgl. Jung (2008), S. 404.

Bevor das Empowerment als Ausdruck organisationaler Lösungsorientierung zur Förderung der individuellen Lösungskompetenz im Unternehmen implementiert wird, sollten vorab die gegenwärtig schon vorhandenen Ausprägungen der einzelnen Empowerment-Handlungskonzepte bestimmt werden. Dadurch können diesbezügliche Defizite im Unternehmen identifiziert und gleichzeitig das Potenzial noch nicht ausgeschöpfter Kompetenzförderungsaktivitäten aufgezeigt werden. Ein Vorgehen zur Ermittlung unternehmensspezifischer Ausprägungen des Empowerment wird im folgenden Kapitel aufgezeigt.

### 3.3 Diagnosehilfe zur Erfassung des Empowerment-Implementierungsgrads im Unternehmen

#### 3.3.1 Methodensteckbrief

Instrument/ Methode	Diagnosehilfe zur Ermittlung des unternehmensspezifischen Empowerment-Implementierungsgrads und der organisationalen Lösungsorientierung im Unternehmen
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messung des gegenwärtigen Implementierungsgrads des Empowerment und der organisationalen Lösungsorientierung im Unternehmen</li> <li>• Kontrolle und Visualisierung der Ausprägungen des Empowerment</li> <li>• Identifikation diesbezüglicher Defizite im Unternehmen und damit gleichzeitig Aufzeigen von Ansatzpunkten zur Förderung der individuellen Lösungskompetenz</li> </ul>
Beschreibung	<p>Um die Erstellung individueller und integrierter Kundenlösungen als ganzheitliches Komplettangebot zu gewährleisten, welche einen hohen wahrgenommenen Wert aus Kundensicht aufweisen, ist eine hohe individuelle Lösungskompetenz des Lösungsmanagers erforderlich. Sie ist daher durch den Lösungsanbieter gezielt ganzheitlich zu fördern. Ermöglicht wird dies durch das Managementkonzept Empowerment, durch welches die individuelle Lösungskompetenz in allen Teilkompetenzen umfassend gefördert werden kann. Zu den Handlungskonzepten des Empowerment zählen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen,</li> <li>▪ Verbesserung Informationsausstattung und</li> <li>▪ Qualifizierung des Lösungsmanagers sowie</li> <li>▪ Gewährung von Anreizen</li> </ul>



Um die individuelle Lösungskompetenz Ihrer Lösungsmanager effektiv fördern zu können, müssen zunächst der gegenwärtige Empowerment-Implementierungsgrad bzw. die Ausprägung der organisationalen Lösungsorientierung in Ihrem Unternehmen und gegebenenfalls vorhandene Defizite identifiziert werden. Mithilfe einer sechsstufigen Skala kann der Empowerment-Implementierungsgrad bewertet und anhand einer visuellen Auswertungshilfe Handlungsbedarf offengelegt werden. Wie an diesen Defiziten gezielt durch verschiedene Instrumente des internen Marketings angesetzt werden kann, ist im Einzelnen Kapitel 4 und der dazugehörigen Checkliste zu entnehmen.

<p>Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinweise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Bitte lesen Sie sich zu Beginn die Hinweise/Indikatoren zu den verschiedenen Handlungskonzepten des Empowerment in der Diagnosehilfe sorgfältig durch (siehe Anhang).</li> <li>➔ Gehen Sie nun die Indikatoren Zeile für Zeile durch: auf einer sechsstufigen Skala (von „100 = trifft voll und ganz zu“ bis „0 = trifft überhaupt nicht zu“; plus eine „weiß-nicht-Kategorie“) sollen nun die Ausprägungen des Empowerment in Ihrem Unternehmen bewertet werden.</li> <li>➔ Diskutieren Sie gemeinsam, welcher Punktwert „objektiv“ am ehesten der Realität entspricht und kreuzen Sie das entsprechende Kästchen an.</li> <li>➔ Falls ein Indikator nicht bewertet werden kann, kreuzen Sie bitte das Kästchen „weiß nicht“ an.</li> <li>➔ Nachdem Sie die Beurteilung auf der sechsstufigen Skala vorgenommen haben, können Sie diese anhand der angefügten Visualisierungshilfe auswerten.</li> </ul> <p><b>Berechnung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Summieren Sie die erzielten Punkte zeilenweise <u>pro</u> Empowerment-Handlungskonzept über alle Indikatoren zu diesem Aspekt hinweg.</li> <li>➔ Teilen Sie diese Summe durch die Anzahl der Indikatoren pro Empowerment-Handlungskonzept.</li> <li>➔ Beispiel für eine Bewertung der Ausprägung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Lösungsmanager in Ihrem Unternehmen:   <math display="block">(100+60+20+80+0+80)/6 = 57</math> </li> </ul>
----------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Messung des Implementierungsgrads lösungsorientierter <u>Handlungs- und Entscheidungsspielräume</u> im Unternehmen							
Lösungsmanager unseres Unternehmens...	Trifft voll und ganz zu 100	Trifft im Wesentlichen zu 80	Trifft eher zu 60	Trifft eher weniger zu 40	Trifft im Wesentlichen nicht zu 20	Trifft überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht
...können immer völlig autonom gemeinsam mit dem Kunden erarbeiten, welche Sach- und Dienstleistungen sie zur Lösung individueller Kundenprobleme kombinieren.	X						
...können immer selbstständig entscheiden, wie sie ihre Aufgaben im Rahmen der Erbringung individueller Kundenlösungen angehen.			X				
...können immer selbstständig entscheiden, welche Mitarbeiter sie in ein Lösungsteam einbeziehen.					X		
...können immer selbstständig entscheiden, wie sie mit dem Kunden unter Wahrung der Effektivität und Effizienz bei der Lösungserstellung zusammenarbeiten.		X					
...haben immer erhebliche Entscheidungsspielräume bei der Festlegung von Preisen einer Kundenlösung.						X	
...tragen immer die volle Verantwortung für die Erbringung und Implementierung von Kundenlösungen.		X					

#### Auswertung:

- ➔ **0-59 Punkte = niedrige Ausprägung:** Dieses Empowerment-Handlungskonzept weist in Ihrem Unternehmen nur eine niedrige Ausprägung auf. Hier besteht ein hoher Handlungsbedarf.
- ➔ **60-79 Punkte = mittlere Ausprägung:** Dieses Empowerment-Handlungskonzept weist in Ihrem Unternehmen eine mittlere Ausprägung auf. Hier besteht ein mittlerer Handlungsbedarf.
- ➔ **80-100 Punkte = hohe Ausprägung:** Dieses Empowerment-Handlungskonzept weist in Ihrem Unternehmen eine hohe Ausprägung auf. Hier besteht kein oder nur ein sehr geringer Handlungsbedarf.
- ➔ **Hinweis:** Im vorangegangenen Beispiel haben die Lösungsmanager nur geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume (= 57 Punkte) und sind dementsprechend gezielt zu erweitern, um die individuelle Lösungskompetenz positiv zu fördern.

#### Visualisieren:

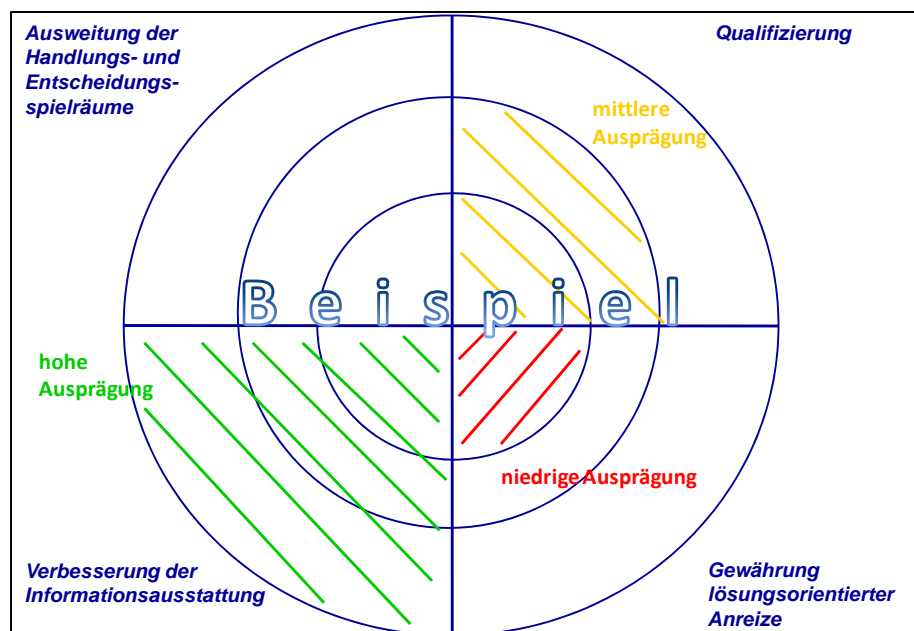
- ➔ Entsprechend der Punktzahl können Sie nun die visuelle Auswertungshilfe füllen. Jedes Empowerment-Handlungskonzept kann eine von drei Ausprägungen aufweisen (niedrige, mittlere und hohe Ausprägung) und sind entsprechend zu schraffieren.

→ **Hinweis:** Zwecks einer übersichtlicheren Visualisierung können Sie den unterschiedlichen Empowerment-Handlungskonzepten entsprechend dem „Ampelsystem“ verschiedene Farben zuweisen: Für eine niedrige Ausprägung schraffieren Sie ein rotes, für eine mittlere Ausprägung zwei gelbe und für eine hohe Ausprägung drei grüne Tortenstücke bei der jeweils entsprechenden Kompetenz. Damit erkennen Sie direkt die Höhe des Handlungsbedarfs:

**Rot = niedrige Ausprägung = hoher Handlungsbedarf**

**Gelb = mittlere Ausprägung = mittlerer Handlungsbedarf**

**Grün = hohe Ausprägung = kein/geringer Handlungsbedarf**



→ Dieses Vorgehen soll für alle Empowerment-Handlungskonzepte durchgeführt werden. Im Ergebnis sollen alle vier Felder bzw. „Tortenstücke“ farblich unterlegt sein.

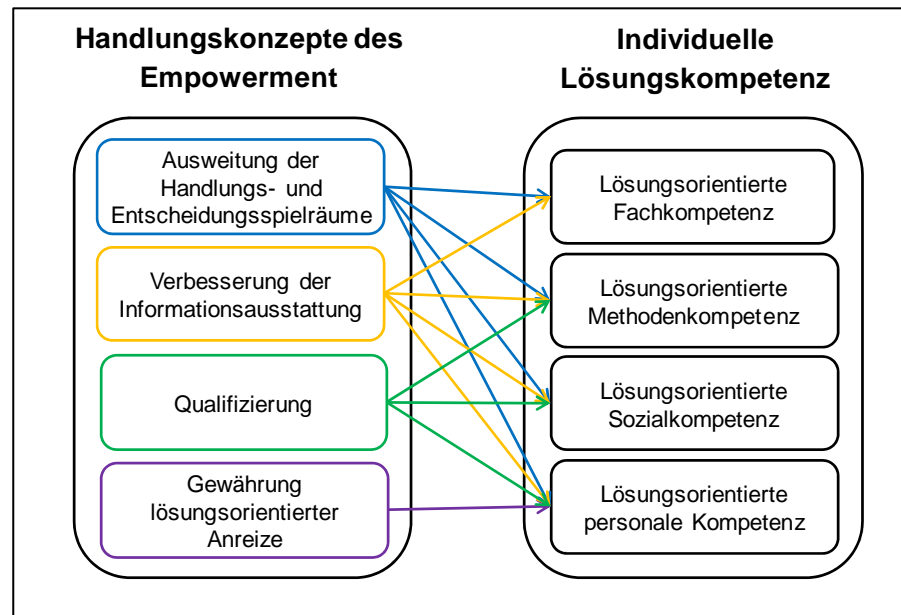
Teilnehmer/  
Aufwand/  
Benötigtes  
Material

- Teilnehmer: Lösungsmanager, Vorgesetzter des Lösungsmanagers und Personalmanager
- Dauer: ca. 60 Minuten
- Schreibmaterial: jeweils einen grünen, roten und einen gelben Stift.

Nachberei-  
tung

Die Diagnosehilfe hat Ihnen Defizite des Empowerment in Ihrem Unternehmen und damit gleichzeitig Ansatzpunkte aufgezeigt, an welchen Stellen noch Potenzial zur Förderung der individuellen Lösungskompetenz ihrer Lösungsmanager besteht. Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Empowerment-Handlungskonzepten und der individuellen Lösungs-

kompetenz können der nachfolgenden Abbildung entnommen werden:



Wie an diesen Empowerment-Defiziten gezielt durch Instrumente des internen Marketings angesetzt werden kann, können Sie detailliert dem nachfolgenden Kapitel 4 und der dazugehörigen Checklist entnehmen.



### 3.3.2 Diagnosehilfe zur Ermittlung des Empowerment-Implementierungsgrads im Unternehmen

Messung des Implementierungsgrads lösungsorientierter <u>Handlungs- und Entscheidungsspielräume</u> im Unternehmen							
Lösungsmanager unseres Unternehmens...	Trifft voll und ganz zu 100	Trifft im Wesentlichen zu 80	Trifft eher zu 60	Trifft eher weniger zu 40	Trifft im Wesentlichen nicht zu 20	Trifft überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht
...können immer völlig autonom gemeinsam mit dem Kunden erarbeiten, welche Sach- und Dienstleistungen sie zur Lösung individueller Kundenprobleme kombinieren.							
...können immer selbstständig entscheiden, wie sie ihre Aufgaben im Rahmen der Erbringung individueller Kundenlösungen angehen.							
...können immer selbstständig entscheiden, welche Mitarbeiter sie in ein Lösungsteam einbeziehen.							
...können immer selbstständig entscheiden, wie sie mit dem Kunden unter Wahrung der Effektivität und Effizienz bei der Lösungserstellung zusammenarbeiten.							
...haben immer erhebliche Entscheidungsspielräume bei der Festlegung von Preisen einer Kundenlösung.							
...tragen immer die volle Verantwortung für die Erbringung und Implementierung von Kundenlösungen.							

**Messung des Implementierungsgrads einer lösungsorientierter Informationsausstattung im Unternehmen**

<b>Lösungsmanager unseres Unternehmens...</b>	Trifft voll und ganz zu 100	Trifft im Wesent- lichen zu 80	Trifft eher zu 60	Trifft eher weniger zu 40	Trifft im Wesent- lichen nicht zu 20	Trifft über- haupt nicht zu 0	Weiß nicht
...werden immer über wichtige Veränderungen in unserem Unternehmen informiert.							
...werden immer über die finanzielle Situation unseres Unternehmens informiert.							
...werden immer über Neuerungen in der Angebotspalette unseres Unternehmens informiert.							
...erhalten immer präzise schriftliche Instruktionen und Handbücher zu unseren angebotenen Sach- und Dienstleistungen.							
...erhalten immer Informationen über unsere Unternehmenspolitik und -ziele.							
...erhalten immer Informationen über Erfolge und Misserfolge unseres Unternehmens bei der Erbringung von Kundenlösungen.							
...erhalten immer Informationen von anderen Abteilungen, die sie und ihre Aktivitäten im Rahmen der Lösungserstellung betreffen.							
...erhalten immer Freiräume, um Erfahrungen bezüglich der Lösungserstellung mit anderen Lösungsmanagern bzw. Mitarbeitern auszutauschen.							
Persönliche Meetings des Lösungsteams zur Diskussion wichtiger Aspekte im Rahmen der Lösungserstellung sind bei uns institutionalisiert.							

<b>Lösungsmanager unseres Unternehmens...</b>	Trifft voll und ganz zu 100	Trifft im Wesentlichen zu 80	Trifft eher zu 60	Trifft eher weniger zu 40	Trifft im Wesentlichen nicht zu 20	Trifft überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht
...können bei der Lösungserstellung immer auf eine umfassende und aktualisierte Kundendatenbank zurückgreifen.							
...erhalten immer Rückmeldung, inwieweit ihre Aktivitäten bei der Lösungserstellung die Arbeit anderer Mitarbeiter beeinflusst.							
...treten bei der Lösungserstellung zur Generierung lösungsrelevanter Informationen immer in einen persönlichen Dialog mit dem Kunden.							
...erhalten für den Kundendialog immer sehr viel Zeit, sodass sie Kundenproblem und -anforderungen eindeutig und umfassend identifizieren können.							
...treten bei der Lösungserstellung zur Generierung lösungsrelevanter Informationen immer in einen persönlichen Dialog mit extern beteiligten Kooperationspartnern.							
...treten bei der Lösungserstellung zur Generierung lösungsrelevanter Informationen immer in einen persönlichen Dialog mit Mitarbeitern intern beteiligter Abteilungen.							
...erhalten immer methodische Unterstützung (z. B. in Form von Handbüchern) zur Informationsgenerierung und -weitergabe.							
...erhalten immer technologische Unterstützung (z. B. in Form Wissensdatenbanken) zur Informationsgenerierung und -weitergabe.							

(Quelle: vgl. Ackfeldt/Wong 2006; Arnold et al. 2000)

**Messung des Implementierungsgrads lösungsorientierter Qualifizierung im Unternehmen**

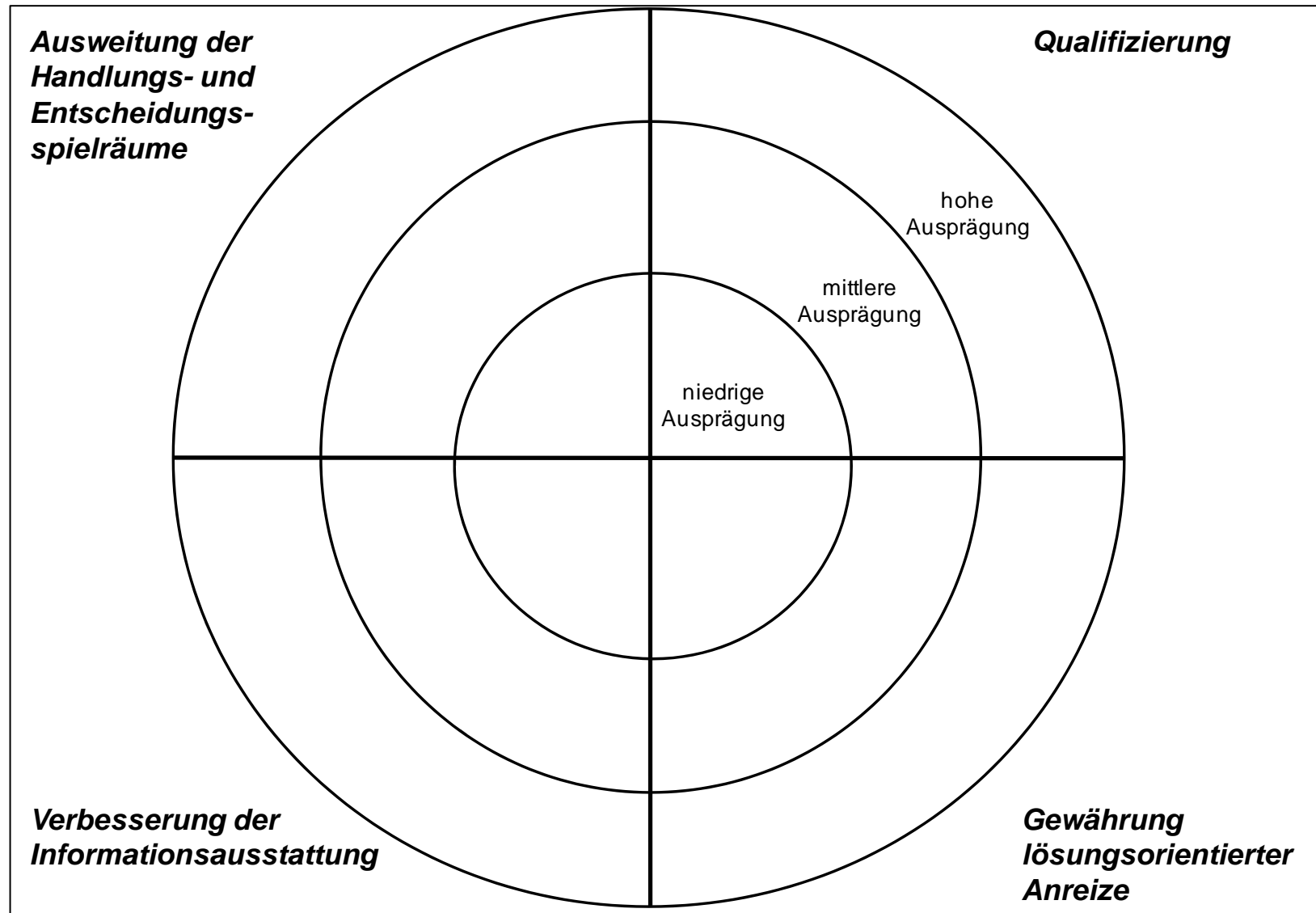
Lösungsmanager unseres Unternehmens...	Trifft voll und ganz zu 100	Trifft im Wesentlichen zu 80	Trifft eher zu 60	Trifft eher weniger zu 40	Trifft im Wesentlichen nicht zu 20	Trifft überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht
...werden hinsichtlich der von uns angebotenen Sach- und Dienstleistungen geschult.							
...werden hinsichtlich unserer internen Prozesse geschult.							
...werden in Planungs- und Analysetechniken zur Organisation von Lösungserstellungprozessen geschult.							
...erhalten Schulungen/Trainings zu Lern-/Kreativitätsmethoden.							
...erhalten Schulungen/Trainings zu Kommunikations- und Gesprächsführung.							
...erhalten Schulungen/Trainings zur Emotionsarbeit.							
...erhalten Schulungen/Trainings zur Teamfähigkeit.							
...werden in der Teamführung geschult.							
...nehmen an Teambuilding-Workshops teil.							

### Messung des Implementierungsgrads lösungsorientierter Anreize im Unternehmen

Lösungsmanager unseres Unternehmens...	Trifft voll und ganz zu 100	Trifft im Wesentlichen zu 80	Trifft eher zu 60	Trifft eher weniger zu 40	Trifft im Wesentlichen nicht zu 20	Trifft überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht
...werden auf der Grundlage von Kundenbewertungen einer Kundenlösung belohnt.							
...werden für eine gute Kundenbetreuung während der Entwicklung und Implementierung einer Kundenlösung belohnt.							
...werden für die effektive Lösung von Kundenproblemen belohnt.							
...erhalten eine lösungsteamorientierte Entlohnung.							
...werden für die Erbringung einer guten Qualität und Effektivität einer Kundenlösung, nicht nur Quantität, belohnt.							
...werden für gute Arbeit bei der Lösungsentwicklung gelobt.							
...haben sehr gute Aufstiegsmöglichkeiten, sofern sie sich bei der Lösungserstellung profilieren.							
...haben eine langfristige Arbeitsplatzgarantie, sofern sie sich bei der Lösungserstellung profilieren.							
...genießen bei uns eine sehr hohe Anerkennung.							

3.3.3

Visualisierungshilfe zum Empowerment-Implementierungsgrad im Unternehmen



## 4 Implementierung des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing

### 4.1 Begriff und Instrumente des internen Marketing

Im Folgenden wird geprüft und offengelegt, wie eine Implementierung der verschiedenen Handlungskonzepte des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing erfolgen kann. In der Dienstleistungs- und Marketingliteratur ist bisher zwar keine einheitliche Definition des Begriffs „internes Marketing“ vorherrschend.<sup>79</sup> Grundsätzlich wird jedoch das interne Marketing als Sammelbegriff für eine interne Anwendung externer Marketinginstrumente im Unternehmen verstanden,<sup>80</sup> welche durch ihre Kombination und Abstimmung untereinander als ganzheitlicher Maßnahmenkatalog zur Erreichung spezifischer Ziele dient.<sup>81</sup> Aus der Vielzahl bekannter externer Marketinginstrumente sind folglich diejenigen zur internen Anwendung zu kombinieren und abzustimmen, die zur Erreichung der jeweils spezifischen Ziele geeignet sind. Das spezifische Ziel bei Lösungsanbietern stellt die Implementierung der zuvor aufgezeigten vier Handlungskonzepte des Empowerment dar. Die anzuwendenden Instrumente des internen Marketing müssen folglich durch ihre Gestaltung und Abstimmung einer gezielten Implementierung dieser Handlungskonzepte und infolgedessen der Umsetzung der *organisationalen Lösungsorientierung* im Unternehmen Rechnung tragen. Diesem Anspruch werden die durch GLEITSMANN vorgeschlagenen Instrumente des internen Marketing – interne Kommunikation, interne Trainings, Führungsverhalten des Vorgesetzten sowie Anreizsysteme – gerecht. Durch ihren gemeinsamen Einsatz bilden die Instrumente einen ganzheitlichen Maßnahmenkatalog zur umfassenden Implementierung aller Handlungskonzepte des Empowerment. Wie dazu die Instrumente konkret gestaltet werden müssen, wird in den folgenden Kapiteln aufgezeigt. Eine zentrale Voraussetzung zur Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing ist eine darauf ausgerichtete Unternehmenskultur. Inwiefern sie den Implementierungsprozess unterstützt bzw. welche Voraussetzungen zum effektiven Einsatz der Instrumente des internen Marketing in der Unternehmenskultur dazu verankert sein müssen, wird in Kapitel 4.2.5 dargestellt. Abbildung sieben gibt einen Überblick über Instrumente des internen Marketing und verdeutlicht die unterstützende Rolle der Unternehmenskultur beim Implementierungsprozess der Empowerment-Handlungskonzepte.

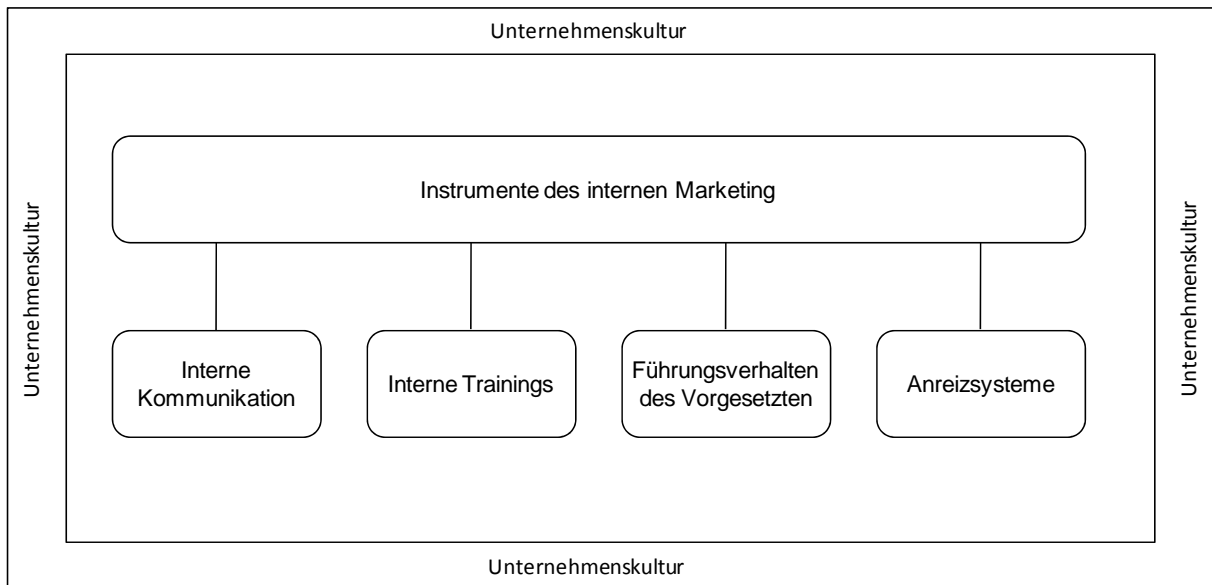
---

<sup>79</sup> Vgl. Gleitsmann (2007), S. 35.

<sup>80</sup> Vgl. Gleitsmann (2007), S. 36.

<sup>81</sup> Ähnlich auch George/Grönroos (1999), S. 48.

Abbildung 7: Überblick zu Instrumenten des internen Marketing und zur unterstützenden Rolle der Unternehmenskultur



## 4.2 Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment

### 4.2.1 Implementierung des Empowerment durch interne Kommunikation

Den gemeinsamen Kern diverser, in der Literatur diskutierter Begriffsverständnisse interner Kommunikation bringt die Definition von GLEITSMANN zum Ausdruck. Sie versteht unter interner Kommunikation die „Übermittlung von Informationen zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder gemäß spezifischer Zielsetzungen.“<sup>82</sup> Die spezifische Zielsetzung interner Kommunikation besteht bei Lösungsanbietern in der Verbesserung der Informationsausstattung des Lösungsmanagers.

Zur Implementierung einer verbesserten Informationsausstattung des Lösungsmanagers können Individual- und Massenkommunikationsmaßnahmen zum Einsatz kommen.<sup>83</sup> Die *Individualkommunikation* ermöglicht die Übermittlung personalisierter Informationen, wobei mittelbare und unmittelbare Rückkopplungsmöglichkeiten vorgesehen sind. Sie richtet sich an spezifische Individuen, welche im Anschluss an die Informationsübermittlung in unmittelbare Interaktion mit dem Sender der Information in Kontakt treten können.<sup>84</sup> Solche Rückkopplungsmöglichkeiten sichern durch Artikulation ggf. weiterer Informationswünsche oder Vermeidung etwaiger Missverständnisse das Verständnis der Informationen beim Empfän-

<sup>82</sup> Vgl. Gleitsmann (2007), S. 41.

<sup>83</sup> Ähnlich auch Stauss (1995), S. 268 f.; Esch et al. (2008), S. 110.

<sup>84</sup> Vgl. Stauss (2000); Lings/Greenley (2005); Esch et al. (2008).



ger.<sup>85</sup> Individualkommunikation kann face-to-face oder elektronisch erfolgen.<sup>86</sup> Face-to-face Individualkommunikation ermöglicht den persönlichen Kontakt zwischen den Kommunikationspartnern sowie den Austausch verbaler und non-verbaler Informationen.<sup>87</sup> Elektronische Individualkommunikation ermöglicht den medial-unterstützten Austausch personalisierter Informationen. Rückkopplungsmöglichkeiten sind als mittelbare, zeitversetzte Reaktionen möglich.<sup>88</sup> Sowohl die face-to-face als auch die elektronische Individualkommunikation können formellen oder informellen Charakter haben. Formelle Individualkommunikation bezeichnet Informationsprozesse, die bezüglich des Zeitpunkts der Kommunikation, der anzusprechenden Inhalte sowie der einzubeziehenden Kommunikationspartner geplant und gesteuert erfolgt.<sup>89</sup> Informelle Individualkommunikation ist eine eher zwanglose Form der Kommunikation, die spontan und ungeplant erfolgt.<sup>90</sup> Sie zeichnet sich durch einen „inoffiziellen“ Charakter aus und ist infolgedessen nicht an bestimmte Regeln gebunden.

Die *Massenkommunikation* richtet sich an ein anonymes Publikum zur Vermittlung standardisierter, d. h. nicht-personalisierter Informationen.<sup>91</sup> Sie dient der einseitigen Vermittlung und nicht dem Austausch von Informationen. Die Massenkommunikation ist vorab unter Berücksichtigung einzuhaltender Regeln geplant und folglich grundsätzlich durch einen formellen Charakter gekennzeichnet.<sup>92</sup> Einen zusammenfassenden Überblick über Formen und Maßnahmen interner Kommunikation liefert folgende Abbildung.

---

<sup>85</sup> Vgl. Esch et al. (2008), S. 113 f.

<sup>86</sup> Vgl. Zikmund/d'Amico (1999); Schneider (2007).

<sup>87</sup> Vgl. Mann (2008), S. 247.

<sup>88</sup> Vgl. Schmitz et al. (2010).

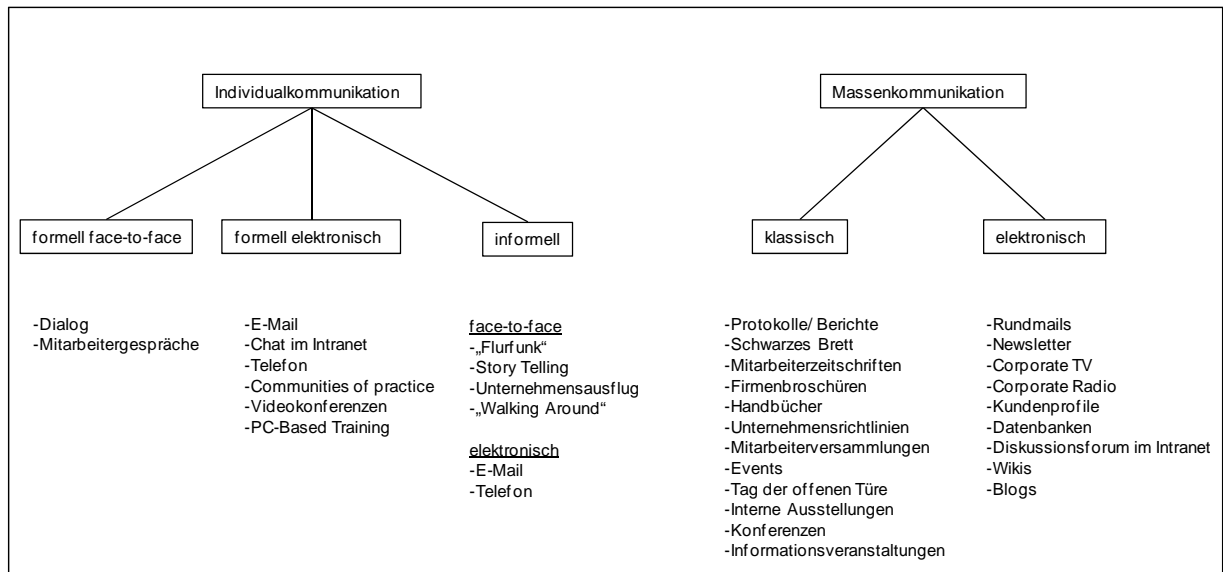
<sup>89</sup> Vgl. Litterst/Eyo (1982); Maslo et al. (1998); Lings/Greenley (2005).

<sup>90</sup> Ähnlich auch Maslo et al. (1998); Krämer (2003).

<sup>91</sup> Vgl. Esch et al. (2008), S. 110 f.

<sup>92</sup> Vgl. Schmitz et al. (2010).

Abbildung 8: Systematisierender Überblick über Formen und Maßnahmen der internen Kommunikation



Quelle: Schmitz et al. (2010).

Aus der aufgezeigten Vielzahl diverser Maßnahmen der Individual- und Massenkommunikation werden an dieser Stelle die zentralen Implementierungsmaßnahmen aufgezeigt, die explizit zur Verbesserung der Informationsausstattung des Lösungsmanagers beitragen.<sup>93</sup> Eine zentrale Maßnahme der formellen face-to-face Individualkommunikation zur Implementierung einer verbesserten Informationsausstattung des Lösungsmanagers ist der *Dialog*. Darunter versteht man „an interactive process of learning together between emancipated partners, so that common knowledge is exchanged, new knowledge is generated and relationship knowledge is developed“.<sup>94</sup> Ein abteilungsübergreifender Dialog zwischen dem Lösungsmanager und sämtlichen an der Lösungsentwicklung beteiligten Mitarbeitern des Unternehmens dient der Erhöhung des Prozesswissens des Lösungsmanagers. Ermöglicht wird der abteilungsübergreifende Dialog durch die Einführung einer Prozessorganisation<sup>95</sup> und die Gestaltung von „flexible offices“. In „flexible offices“ arbeiten jeweils diejenigen Mitarbeiter mit dem Lösungsmanager zusammen, die an der Entwicklung und Umsetzung einer spezifischen Kundenlösung beteiligt sind,<sup>96</sup> was den Einsatz der dialogorientierten Kommunikation erheblich begünstigt.<sup>97</sup> Sofern eine physische Einrichtung solcher Büros nicht möglich ist, können diese durch technische Unterstützung virtuell implementiert werden.<sup>98</sup> Eine vielversprechende

<sup>93</sup> Vgl. Schmitz et al. (2010).

<sup>94</sup> Schmitz/Modlich, S. (2008), S. 4 f.

<sup>95</sup> Vgl. Fließ (2006), S. 23 f.; Link (2009), S. 71.

<sup>96</sup> Vgl. Bauer/Kern (2002), S. 285.

<sup>97</sup> Vgl. Maslo et al. (1998), S. 40.

<sup>98</sup> Vgl. Maslo et al. (1998).

Möglichkeit bieten hier Videokonferenzen, die allerdings eine entsprechende gerätetechnische Ausstattung erfordern.

Im Rahmen informeller Individualkommunikation ist eine Verbesserung der Informationsausstattung des Lösungsmanagers durch *Story Telling* möglich. Es dient insbesondere zur Vermittlung impliziten Wissens, welches dem Erzähler oft selbst nicht bewusst ist und deshalb ggf. nicht explizit artikuliert werden kann.<sup>99</sup> Durch Story Telling kann die Weitergabe von Erfahrungen in Form lebendig erzählter Geschichten oder Anekdoten über das Unternehmen sowie über Kunden erfolgen. Durch beiläufige Berichte über Erfolge oder Misserfolge bei der Lösungserstellung sowie über Kundenspezifika ermöglicht das Story Telling über eine Verbesserung der Informationsausstattung eine Erhöhung des Kunden- und Prozesswissens des Lösungsmanagers.<sup>100</sup> Auf dieses Wissen kann der Lösungsmanager während der gesamten Entwicklungs- und Implementierungsprozesse der Kundenlösung zurückgreifen und es in der Zusammenarbeit mit dem Kunden berücksichtigen. Der Kunde fühlt sich dadurch verstanden und optimal beraten, wodurch wiederum eine positive Wahrnehmung durch den Kunden gewährleistet und die Erzielung eines Kundenvorteils ermöglicht wird.<sup>101</sup> Da es sich beim Story Telling um eine informelle Form interner Kommunikation handelt, entzieht es sich einer gezielten und gesteuerten Implementierung. Jedoch können entsprechende Normen des informellen Austauschs in der Unternehmenskultur verankert werden (s. Kapitel 4.2.5).

Auch die elektronische Massenkommunikation kann zur Implementierung einer verbesserten Informationsausstattung des Lösungsmanagers eingesetzt werden. *Datenbanken* als zentrales Instrument interner Massenkommunikation ermöglichen dem Lösungsmanager den Zugriff auf vielfältige Informationen über angebotene Leistungen des Unternehmens und der Kooperationspartner.<sup>102</sup> Während der Entwicklung von Vorschlägen für Kundenlösungen kann der Lösungsmanager gezielt Informationen über Sach- und Dienstleistungen einholen und sinnvolle Kombinationsmöglichkeiten erarbeiten.

#### **4.2.2 Implementierung des Empowerment durch interne Trainings**

Interne Trainings bezeichnen kontinuierliche Schulungsmaßnahmen der Mitarbeiter.<sup>103</sup> Sie dienen zur Qualifizierung des Lösungsmanagers, indem sie durch Auslösen von Lernprozessen den Aufbau oder die Modifikation lösungsbezogener Methoden- und Sozialkompetenz des Lösungsmanagers ermöglichen.<sup>104</sup> Beispielsweise werden in Trainings zu Prozessanaly-

---

<sup>99</sup> Vgl. Porschen (2008), S. 161 f.

<sup>100</sup> Vgl. Schmitz et al. (2010).

<sup>101</sup> Vgl. Schmitz et al. (2009).

<sup>102</sup> Vgl. Schmitz et al. (2010).

<sup>103</sup> Vgl. Sander (2004), S. 765.

<sup>104</sup> Ähnlich auch Wiswede (2007), S. 68.

se- und Planungsmethoden<sup>105</sup> dem Lösungsmanager formell Verfahren an die Hand gegeben, welche er zur Erbringung effektiver Kundenlösungen benötigt.<sup>106</sup> Trainings ermöglichen es dem Lösungsmanager, die Techniken zu üben sowie selbst anzuwenden. Durch den interaktiven Kontakt zum Trainer werden etwaige Verständnisprobleme durch unmittelbare Rückkopplungsmöglichkeiten mit dem Trainer gelöst. Der Trainer kann individuell auf die Bedürfnisse des Lösungsmanagers eingehen und das Trainingskonzept auf seine Belange anpassen. Eine solch individuelle Gestaltung des Trainings zu Prozessanalyse- und Planungsmethoden wird auch durch den Einsatz von *E-Learning Tools* ermöglicht.<sup>107</sup> Diese simulieren ganze Kundenlösungsprozesse und können z. B. durch gespeicherte Ablaufdiagramme die Planung und Abstimmung einzelner Prozesse unterstützen. Durch enthaltene Informationen zu empfohlenen Reihenfolgen für Prozessabläufe<sup>108</sup> oder Hinweise auf „typische“ Fehlerquellen wird durch deren kognitive Verarbeitung die Methoden- und Sozialkompetenz des Lösungsmanagers erhöht. Die Programme überwachen die Fortschritte des Lösungsmanagers regelmäßig und identifizieren auf Grundlage der Fortschritte persönliche Stärken und Schwächen des Lösungsmanagers.<sup>109</sup> Lernsequenzen können gezielt wiederholt und ggf. inhaltlich angepasst werden. Erfolg versprechend sind solche E-Learning Konzepte jedoch nur dann, wenn sie in hohem Maße reale Arbeitssituationen simulieren und so konzipiert sind, dass genügend Freiraum für Aktionen und Interaktionen mit anderen Lernenden gegeben ist.<sup>110</sup>

Auch Trainings zu Kommunikations- und Gesprächsführungstechniken tragen zur Qualifizierung des Lösungsmanagers bei. So dienen z. B. Rollenspiele als Simulationsmethode realer (Gesprächs)-Situationen,<sup>111</sup> bei denen Lösungsmanager und Trainer die Rolle des Kunden und des Lösungsmanagers in verschiedenen Phasen der Kundenlösung übernehmen und den Dialog mit Kunden und ggf. Kooperationspartnern simulieren. Durch den selbstständigen Einsatz dieser Techniken<sup>112</sup> macht der Lösungsmanager erste Erfahrungen hinsichtlich optimaler Gesprächsführung, lernt das Problem des Kunden aus dessen Sicht besser kennen

---

<sup>105</sup> Vgl. Bokranz/Kasten (2003), S. 256 ff.

Inhalte der beschriebenen Trainings sowie Workshops sind Schmitz et al. (2009) zu entnehmen. Differenzierte Methodensteckbriefe zeigen auf, wie die relevanten Informationen zur Identifikation von Ansatzpunkten zur Erzielung von Kundenvorteilen zu gewinnen sind. Neben einer Erhöhung von Kunden-, Leistungs- und Prozesswissen geht mit einer Anwendung dieser Methoden ebenfalls eine Qualifikation einher, da ebenfalls Methoden- und Sozialkompetenzen durch die korrekte Anwendung der Methoden geschult werden.

<sup>106</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2

<sup>107</sup> Vgl. von Rosenstiel (2007), S. 238.

<sup>108</sup> Vgl. Schmitz (2010).

<sup>109</sup> Vgl. Sonntag/Schaper (2006), S. 267.

<sup>110</sup> Vgl. von Rosenstiel (2007), S. 238.

<sup>111</sup> Vgl. Curth (1989), S. 8.

<sup>112</sup> Vgl. Bieberstein (2006), S. 384.

und kann durch Antizipation etwaiger Denkmuster von Kunden empathischer und sensibler auf die Kundenbedürfnisse eingehen.<sup>113</sup>

Neben klassischen Trainings, in denen wie eben beschrieben Inhalte durch einen Trainer vermittelt werden, ist die Implementierung des Empowerment-Handlungsfeldes Qualifizierung ebenso durch *Workshops* möglich. In Workshops erarbeiten die Teilnehmer gemeinsam methodische Vorgehensweisen – beispielsweise zur Schnittstellenoptimierung oder zum Umgang mit schwierigen Kunden – welche der Erhöhung der Teamfähigkeit und -bereitschaft des Lösungsmanagers dient.<sup>114</sup>

### **4.2.3 Implementierung des Empowerment durch das Führungsverhalten des Vorgesetzten**

Die Qualifizierung des Lösungsmanagers erfolgt anknüpfend an obige Ausführungen nicht nur durch Trainings oder Workshops als Form der Qualifizierung, sondern auch durch ein entsprechendes Führungsverhalten, verstanden als bewusstes und beobachtbares Verhalten des Vorgesetzten. Ohne eine entsprechende Unterstützung durch den Vorgesetzten ist ein effektiver und effizienter Einsatz zuvor aufgezeigter Instrumente sowie deren Inanspruchnahme durch den Lösungsmanager nicht möglich.<sup>115</sup> Dabei obliegen dem Vorgesetzten zwei zentrale Aufgaben. Eine erste zentrale Aufgabe besteht in der Schaffung entsprechender Freiräume, die es dem Lösungsmanager ermöglichen, an Trainings oder Workshops teilzunehmen. Eine durch den Vorgesetzten vorzunehmende Förderung der Teilnahme an Trainings oder Workshops sollte jedoch über die bloße Schaffung von Freiräumen zur Teilnahme hinaus gehen. Vielmehr sollte er den Lösungsmanager auch aktiv ermutigen, solche Qualifizierungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen.

Der Vorgesetzte muss außerdem seiner zweiten zentralen Aufgabe nachkommen, indem er aktiv durch sein Führungsverhalten auf die Qualifizierung des Lösungsmanagers einwirkt. Anknüpfend an die soziale Lerntheorie der Führung können Mitarbeiter auf zwei Arten Verhaltensweisen von dem Vorgesetzten erlernen.<sup>116</sup> Eine erste Form ist dabei das Lernen durch Imitation, wobei Verhaltensweisen durch Nachahmen beobachteten Verhaltens erlernt werden. Über sein Verhalten nimmt der Vorgesetzte hierbei die Rolle eines Vorbildes ein. Eine zweite Form stellt das Lernen aus den Konsequenzen des Verhaltens anderer dar, wobei Verhaltensweisen durch Beobachtung positiver und/ oder negativer Konsequenzen aus

---

<sup>113</sup> Vgl. Schmitz et al. (2009).

<sup>114</sup> Ähnlich auch Jäggi (2007), S. 17.

<sup>115</sup> Ähnlich auch George/Grönroos (1999), S. 58.

<sup>116</sup> Vgl. Homburg/Stock (2002), S. 126.

Handlungen Dritter erlernt werden.<sup>117</sup> Sofern der Lösungsmanager beobachtet, dass ruhiges und freundliches Eingehen auf den Kunden in Konfliktsituationen zur Konsequenz hat, dass der Konflikt geschlichtet wird und der Vorgesetzte vom Kunden positives Feedback erhält, kann dies beim Lösungsmanager ein entsprechendes Verhalten bewirken. Der Vorgesetzte kann infolgedessen durch seinen Vorbildcharakter und die damit einhergehenden beiden Möglichkeiten des Lernens intendierte Verhaltensweisen vermitteln<sup>118</sup> und durch den gezielten Einsatz seines Verhaltens die Verhaltensweisen des Lösungsmanagers steuern und eine Qualifizierung des Lösungsmanagers für seine unternehmerischen Aufgaben erzielen.<sup>119</sup> Das Verhalten des Vorgesetzten ändert bzw. transformiert folglich das Verhalten des Lösungsmanagers. Das dazu notwendige Verhalten des Vorgesetzten kommt durch den Führungsansatz der transformationalen Führung zum Ausdruck.<sup>120</sup> Die transformationale Führung zeichnet sich durch charismatisches Verhalten, Inspiration, intellektuelle Stimulation und individuelle Beachtung aus.<sup>121</sup> Durch charismatisches Verhalten wirkt der Vorgesetzte als Vorbild für den Lösungsmanager und kann die Verfolgung einer Vision forcieren.<sup>122</sup> So kann z. B. der Vorgesetzte Probleme oder Fehler des Lösungsmanagers offen und ruhig ansprechen und gemeinsam mit ihm Lösungen für die Zukunft erarbeiten. Hinsichtlich der Inspiration und intellektuellen Stimulation sollte der Vorgesetzte dem Lösungsmanager auf Anfrage zwar kreative Hinweise oder Denkanstöße für vollkommen neue Lösungsansätze offerieren. Gleichzeitig ist es jedoch wichtig, dass diese Hinweise vom Lösungsmanager eigenständig bewertet werden dürfen und dieser in Zusammenarbeit mit dem Kunden ebenso völlig andere Lösungen für das spezifische Kundenproblem erarbeiten darf. Ergebnisoffenheit und Duldung innovativer Lösungsvorschläge müssen vom Vorgesetzten entsprechend gelebt und kommuniziert werden. Ein besonderer Stellenwert ist der individuellen Beachtung beizumessen. Zur Verbesserung der Methoden- und Sozialkompetenzen des Lösungsmanagers muss der Vorgesetzte die individuellen Bedürfnisse des Lösungsmanagers erkennen. Diesen entsprechend sollte der Vorgesetzte durch sein Verhalten die individuellen Stärken des Lösungsmanagers fördern und gleichzeitig einen Beitrag zum Abbau individueller Schwächen leisten.<sup>123</sup> Dazu gehört insbesondere, dass Nachfragen beim Vorgesetzten nicht nur geduldet, sondern erwünscht sind, um durch den Aufbau bzw. die kognitive Verarbeitung neuer Informationen die Methoden- und Sozialkompetenzen des Lösungsmanagers zu verbessern. Eine Herausforderung in diesem Zusammenhang ist die Gestaltung eines offenen internen

---

<sup>117</sup> Vgl. Homburg/Stock (2002), S. 126.

<sup>118</sup> Vgl. Gleitsmann (2007), S. 46 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>119</sup> Ähnlich auch Gleitsmann (2007), S. 46.

<sup>120</sup> Vgl. Homburg/Stock (2002), S. 126.

<sup>121</sup> Vgl. Gebert/von Rosenstiel (2002), S. 225.

<sup>122</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 386.

<sup>123</sup> Vgl. George/Grönroos (1999), S. 58.

Klimas,<sup>124</sup> in dem bei diesem Lernprozess Fehler geduldet und als Lernanstoß eher positiv gewertet werden. Ein solch offenes Klima wird durch regelmäßiges Feedback durch den Vorgesetzten zu verursachten Fehlern geschaffen.<sup>125</sup> Gemeinsam mit dem Lösungsmanager bespricht der Vorgesetzte in einem Dialog, was ursächlich für den Fehler war, wie man diesen Fehler beim nächsten Mal vermeiden kann und welche nützlichen Inhalte man aus diesem Fehler gewinnen konnte. Die Duldung von Fehlern im Sinne eines „Learning by Doing“ kultiviert gleichermaßen nicht intendierte oder systematisch geplante Lernsituationen. Zwar werden auf diese Weise Methoden- und Sozialkompetenzen informell erworben; dennoch eignet sich auch das informelle Lernen durch kognitive Verarbeitung der auf informellem Weg gewonnenen Erfahrungen zur Qualifizierung des Lösungsmanagers.

Aus Sicht des Lösungsmanagers dient das Führungsverhalten nicht nur der Qualifizierung und damit der Vorbereitung auf seine Arbeitsaufgaben. Durch regelmäßiges Feedback und/oder Anregungen durch den Vorgesetzten dokumentiert dieser seine Wertschätzung gegenüber dem Lösungsmanager, welche eine persönliche Weiterentwicklung des Lösungsmanagers ermöglicht. Persönlich geäußerte Wertschätzung sowie die Möglichkeit zur Verbesserung eigener Methoden- und Sozialkompetenzen wirken motivationsfördernd und können daher gleichermaßen als Implementierung lösungsorientierter immaterieller Anreize verstanden werden.<sup>126</sup>

Ein weiterer immaterieller Anreiz kann anknüpfend an die Ausführungen in Kapitel 3.1.2 die Ausweitung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume darstellen.<sup>127</sup> Diese Ausweitung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume kann durch den Vorgesetzten in Form verschiedener Maßnahmen unterstützt werden. Eine Maßnahme ist das sogenannte „Job Enrichment“, d. h. die gezielte Ausweitung der Tätigkeiten auf qualitativ höherem Anforderungsniveau.<sup>128</sup> Dies wird durch ein vorher erfolgreiches „Training on the Job“<sup>129</sup> ermöglicht, das den Lösungsmanager tatsächlich in die Lage versetzt, diesem höheren Anforderungsniveau gerecht zu werden und eigenverantwortlich zu arbeiten. Zur erfolgreichen Umsetzung des „Job Enrichment“ durch den Vorgesetzten kommen diesem zwei zentrale Aufgaben zu. Zum einen ist eine *tatsächliche* Ausweitung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume des Lösungsmanagers durch den Vorgesetzten vorzunehmen. Dazu delegiert der Vorgesetzte Tätigkeiten auf den Lösungsmanager, die ihm erlauben, eigenverantwortlich Kundenlösungen gemeinsam mit einem vom Lösungsmanager zusammengestellten Lösungsteam zu erbringen. Der Vorgesetzte stellt neben dazu notwendigem technischem Equipment ein be-

---

<sup>124</sup> Vgl. George/Grönroos (1999), S. 58.

<sup>125</sup> Vgl. George/Grönroos (1999), S. 58.

<sup>126</sup> Ausführungen zu weiteren materiellen und immateriellen Anreizen s. Kapitel 4.4.

<sup>127</sup> Ähnlich auch Link (2009), S. 236 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>128</sup> Vgl. Klimecki/Gmür (2005), S. 184.

<sup>129</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 1052 f.

stimmtes Budget zur Verfügung, über welches der Lösungsmanager frei verfügen darf.<sup>130</sup> Zum anderen besteht eine zentrale Aufgabe des Vorgesetzten darin, den Lösungsmanager darin zu bestärken, diesen Arbeitsaufgaben und übertragenen Verantwortungen gerecht werden zu können.<sup>131</sup> Der Vorgesetzte muss dem Lösungsmanager glaubhaft vermitteln, dass er ihm diese komplexe Aufgabenbewältigung zutraut und „hinter ihm steht“, um mögliche Überforderungsängste des Lösungsmanagers zu vermeiden. Dies gilt insbesondere in der ersten Zeit, in der der Lösungsmanager über die Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügt. Der Vorgesetzte muss dem Lösungsmanager unterstützend zur Seite stehen, bis dieser seine Spielräume selbstständig händeln kann.

Weitere Möglichkeiten zur Gewährung lösungsorientierter immaterieller Anreize durch den Vorgesetzten können nach Profilierung des Lösungsmanagers durch Erbringung effektiver Kundenlösungen das in Aussicht stellen von Aufstiegsmöglichkeiten, individueller Laufbahnpläne sowie langfristiger Arbeitsplatzsicherheit sein.<sup>132</sup>

Letztlich wird auch eine Verbesserung der Informationsausstattung durch das Führungsverhalten des Vorgesetzten implementiert. Der Vorgesetzte stellt das zentrale Bindeglied zwischen der Unternehmensleitung und dem Lösungsmanager dar.<sup>133</sup> Ihm kommt infolgedessen insbesondere die Aufgabe der Weitergabe und Aufbereitung von Unternehmensleitungsinformationen an den Lösungsmanager zu.<sup>134</sup> Der Vorgesetzte kann durch Kommunizieren der Unternehmensvision und Strategie sowie aktueller Ereignisse und Vorhaben die Informationsausstattung des Lösungsmanagers in persönlichen Gesprächen glaubwürdig erhöhen.

#### **4.2.4 Implementierung des Empowerment durch Anreizsysteme**

Zur Implementierung des Empowerment-Handlungsfeldes Gewährung lösungsorientierter Anreize ist in Hinblick auf materielle Anreize ein Anreizsystem zielführend. Materielle Anreize können monetäre und nicht-monetäre Anreize umfassen. Dabei zählen zu den monetären Anreizen die Vergütung des Lösungsmanagers in Form von Gehalt, Provision und Prämien, betriebliche Sozialleistungen sowie eine Erfolgs- u. Kapitalbeteiligung, zu den nicht-monetären Anreizen dagegen Aspekte wie ein Dienstwagen, zinsvergünstigte Kredite etc.<sup>135</sup> Bei der Zusammenstellung dieser Anreize zu einem individuell auf den jeweiligen Lösungs-

---

<sup>130</sup> Ähnlich auch Haid (2004), S. 250 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>131</sup> Vgl. Bokranz/Kasten (2003), S. 47.

<sup>132</sup> Vgl. Bieberstein (2006), S. 388.

<sup>133</sup> Vgl. Meier (2000), S. 32.

<sup>134</sup> Vgl. Meier (2000), S. 32.

<sup>135</sup> Vgl. z. B. Jung (2008), S. 562 ff.; Raps (2008), S. 256.



manager zugeschnittenen Anreizsystem und bei dessen Implementierung sind durch den Lösungsanbieter verschiedene Anforderungen zu berücksichtigen:<sup>136</sup>

- *Leistungsorientierung*: Eine leistungsorientierte Ausrichtung des Anreizsystems verlangt vom Lösungsanbieter eine Definition von Leistungsergebnis, -verhalten und -voraussetzung.<sup>137</sup> Dabei meinen Leistungsergebnis und -verhalten den durch den Lösungsmanager erzielten Beitrag zur Erbringung von Kundenlösungen von hohem wahrgenommenem Wert. Quantitative Beiträge zum Leistungsergebnis, d. h. beispielsweise die Anzahl abgesetzter Teilleistungen, sind hier jedoch nicht zielführend. Vielmehr müssen diejenigen Beiträge im Vordergrund stehen, die zur Erbringung qualitativ hochwertiger effektiver Kundenlösungen, die das Kundenproblem ganzheitlich lösen, notwendig sind. Anreize in Form von Akkord- oder Zeitlöhnen können dieser Anforderung nicht gerecht werden, da sie auf erzielte Mengen- bzw. Zeiteinheiten abstellen. Vorzuziehen sind daher Anreize in Form (Qualitäts-) Prämien, die z. B. in Abhängigkeit des Kundenurteils bezüglich der Effektivität der bezogenen Kundenlösung ausgezahlt werden. Dies darf jedoch nicht losgelöst betrachtet werden von den Leistungsvoraussetzungen und damit den Arbeitsbedingungen des Lösungsmanagers. So können exogene Einflüsse, fehlende materielle Ressourcen oder auch der Kunde bzw. externe Kooperationspartner ursächlich für eine Kundenlösung von niedrigem wahrgenommenen Wert sein, was von den erbrachten Leistungsbeiträgen des Lösungsmanagers jedoch zwingend zu trennen ist.
- *Wirkung/Effektivität*: Das Anreizsystem muss wirksam hinsichtlich gesetzter Ziele des Lösungsanbieters sein und ist daher auf die Erbringung effektiver Kundenlösungen von hohem wahrgenommenen Wert auszurichten. Neben der bereits erwähnten Ausrichtung auf qualitative statt quantitative Ziele ist die Komplexität von Kundenlösungen und die dadurch bedingte Zusammenarbeit des Lösungsmanagers mit einem Lösungsteam im Anreizsystem zu berücksichtigen. Folglich ist das Anreizsystem so zu gestalten, dass es nicht nur den Lösungsmanager, sondern jedes Teammitglied motiviert, einen optimalen Beitrag zur Lösungserstellung zu erbringen.<sup>138</sup> Denkbar ist z. B. eine Anreizgewährung nach dem Prinzip „Teilen gewinnt Meilen“.<sup>139</sup> Hierbei können die Mitglieder des Lösungsteams eine maximal festzulegende Punktzahl auf die Kollegen und Kolleginnen verteilen, die sie bei der Lösungserstellung besonders unterstützt haben, was die Teambereitschaft fördert. Die hierbei erhaltenen Meilen können gesammelt und gegen Prämien eingetauscht werden. Hier ist jedoch auch die zeitliche Ausdehnung des Wertschöpfungsprozesses von Kundenlösungen zu berücksichtigen, weshalb Prämien z. B. nicht

---

<sup>136</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden Raps (2008), S. 261 ff.

<sup>137</sup> Vgl. hierzu auch Schmeisser (2008), S. 66.

<sup>138</sup> Vgl. Nippa et al. (2007), S. 9.

<sup>139</sup> Vgl. North (2005), S. 153.

erst nach Beendigung eines Lösungsprozesses, sondern gestaffelt nach der Erreichung von bedeutenden Meilensteinen ausgezahlt werden sollten.<sup>140</sup>

Über diese spezifisch bei Lösungsanbietern zu berücksichtigenden Aspekte hinaus sind folgende weitere, allgemeine Anforderungen bei der Implementierung eines Anreizsystems zu berücksichtigen:

- *Gerechtigkeit*: Der Lösungsmanager muss das Anreizsystem als gerecht empfinden in Hinblick auf interne (Anforderungs-, Leistungs- und Sozial-) sowie externe (Markt-) Gerechtigkeit.<sup>141</sup> Gesetzte Ziele bei der Lösungserbringung müssen daher durch den Lösungsmanager erreichbar und die für das Erreichen der Ziele gesetzten Anreize in Hinblick auf andere Arbeitgeber konkurrenzfähig sein. Hierbei ist zu beachten, dass der für den Lösungsmanager mit der Ausweitung seiner Handlungs- und Entscheidungsspielräume verbundene Verantwortungszuwachs in seinen Augen als gerecht ent- bzw. belohnt wird.
- *Transparenz*: Für die Lösungsmanager müssen die Elemente und Anwendungsbedingungen des Anreizsystems durchschau- und nachvollziehbar sein, weshalb die Komplexität von Anreizsystemen in Grenzen gehalten werden sollte.<sup>142</sup> Unterstützt werden kann die transparente Darstellung des Anreizsystems durch Maßnahmen der internen Kommunikation.
- *Flexibilität*: Das Anreizsystem muss an sich im Zeitablauf verändernde organisationale Rahmenbedingungen beim Lösungsanbieter anpassbar sein.
- *Wirtschaftlichkeit/Effizienz*: Die Steuerungs- und Funktionskosten eines Anreizsystems müssen vertretbar und die erwartete Nutzensteigerung durch eine höhere Leistung des Lösungsmanagers über den durch das Anreizsystem induzierten Kosten liegen.<sup>143</sup> Infolgedessen sollte der Aufwand für die Leistungsbeurteilung des Lösungsmanagers, die Berechnung und Gestaltung von Anreizen wirtschaftlichen Gesichtspunkten Rechnung tragen.
- *Strategische Ausrichtung*: Um eine effektive Implementierung des Empowerment zu unterstützen, muss das Anreizsystem konsequent auf die Strategie des Unternehmens als Lösungsanbieter, d. h. auf die Förderung individueller Lösungskompetenz sowie organisationaler Lösungsorientierung, ausgerichtet sein.

---

<sup>140</sup> Vgl. Parker et al. (2000).

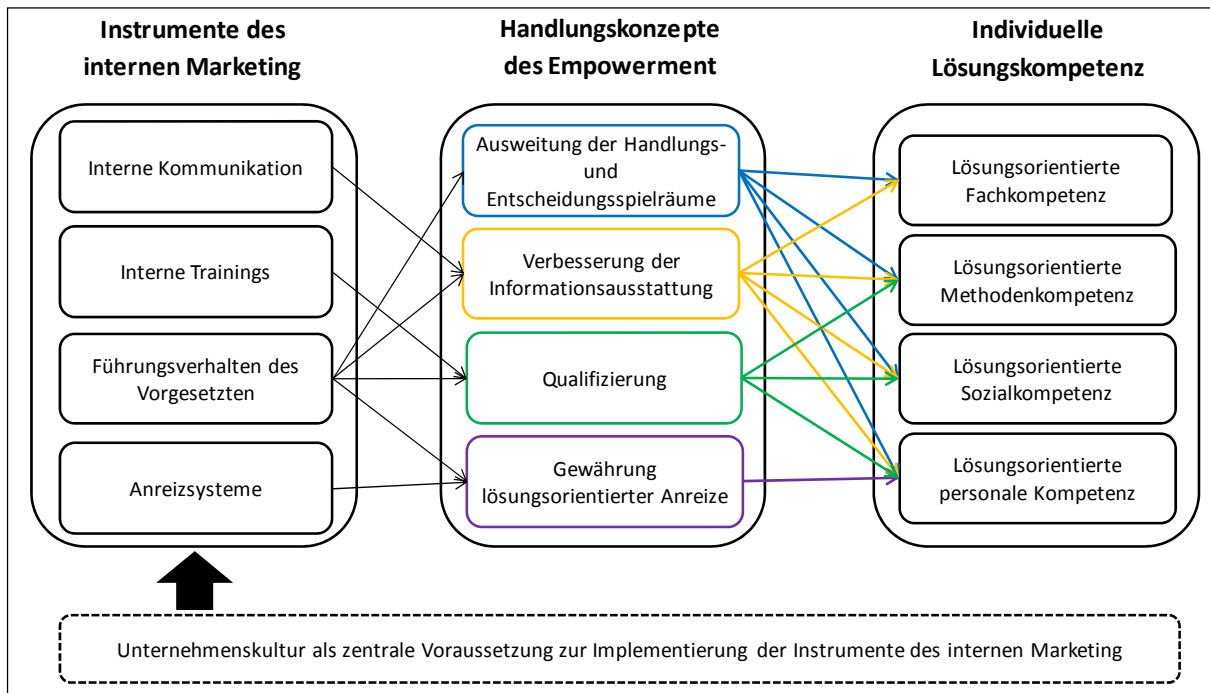
<sup>141</sup> Vgl. auch Nippa et al. (2007), S. 9.; Kriegesmann (2002), S. 363.

<sup>142</sup> Vgl. Schmeisser (2008), S. 66.

<sup>143</sup> Vgl. auch Nippa et al. (2007), S. 9.

Gelingt es dem Lösungsanbieter, diese Anforderungen bei der Implementierung eines Anreizsystems zu erfüllen, kann es seine volle Entfaltung erbringen und sämtliche Teilkompetenzen der personalen Kompetenz des Lösungsmanagers fördern. Einen zusammenfassenden Überblick über die Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing gibt folgende Abbildung.

Abbildung 9: Überblick über die Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing



#### 4.2.5 Unternehmenskultur als notwendige Voraussetzung der Implementierung des Empowerment

Die zentrale Bedeutung der Unternehmenskultur als wesentliche Voraussetzung zur Implementierung von Marketinginstrumenten ist in der Literatur unbestritten.<sup>144</sup> Auch eine erfolgreiche Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing wird nur durch eine Unternehmenskultur ermöglicht, welche auf die Unterstützung des Implementierungsprozesses ausgerichtet ist. Dem Definitionsansatz nach HEINEN UND DILL folgend bezeichnet Unternehmenskultur die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte und Normenvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster, die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen.<sup>145</sup> Hinsichtlich der die Unternehmenskultur prägenden Elemente haben sich Basisannahmen, Artefakte, Werte

<sup>144</sup> Ähnlich auch Meffert/Bruhn (2009), S. 397.

<sup>145</sup> Vgl. Heinen/Dill (1990), S. 17.

und Normen in der Literatur etabliert.<sup>146</sup> Zwar stellt die Unternehmenskultur eine zentrale Voraussetzung zur Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing dar. Jedoch erfordert ein gezielter und effektiver Einsatz einzelner Instrumente des internen Marketing eine unterstützende Unternehmenskultur *im Besonderen*. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich daher auf die zentrale Bedeutung der Unternehmenskultur für eben diese Instrumente.

Zur Implementierung einer verbesserten Informationsausstattung durch interne Kommunikation sei insbesondere hinsichtlich informeller Kommunikationsprozesse auf die unterstützende Rolle der Unternehmenskultur hingewiesen. Ein Ansatzpunkt zur Verankerung entsprechender Normen in der Unternehmenskultur gelingt über den Einsatz unmittelbar wahrnehmbarer Artefakte, welche die Wertschätzung informellen Austauschs deutlich vermitteln. Begegnungsräume<sup>147</sup> oder gemeinsame Kaffeepausen sind solche Artefakte, welche den informellen Austausch<sup>148</sup> und einen ehrlichen und fairen Umgang miteinander begünstigen. Durch einen ehrlichen und fairen Umgang miteinander kann eine Kultur gefördert werden, in der niemand Nachteile durch die Weitergabe von Informationen befürchten muss und diese im Sinne von „Wissen ist Macht“ ausschließlich zu eigenen Zwecken nutzt.<sup>149</sup> Auch durch eine in der Unternehmenskultur verankerte, geduldete „inoffizielle“ Weitergabe von Informationen können Inhalte vermittelt werden, die im Unternehmen von hoher Relevanz sind und einen großen Einfluss auf interne Prozesse ausüben.

Die Beeinflussung der Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder durch die Unternehmenskultur schließt das Verhalten des Vorgesetzten und infolgedessen gleichermaßen sein Führungsverhalten ein.<sup>150</sup> In Hinblick auf die durch ihn u. a. vorzunehmende Implementierung einer verbesserten Informationsausstattung des Lösungsmanagers sind in der Unternehmenskultur entsprechende Normen, Werte und Verhaltensweisen der Unternehmensleitung zu verankern. Die Weitergabe von Informationen der Unternehmensleitung durch den Vorgesetzten an den Lösungsmanager kann nur dann zielführend und glaubwürdig erfolgen, wenn er die relevanten Informationen direkt von der Unternehmensleitung erhält. Eine offene Kommunikation (z. B. in Form eines Dialogs oder sogar informell) zwischen Top und Middle Management muss folglich zentraler, normativer Bestandteil der Unternehmenskultur sein. Auch das Top Management muss nachweislich bereit sein, offen über aktuelle Belange zu sprechen und sicherstellen, dass die Mitarbeiter etwaige Neuigkeiten, z. B. hinsichtlich neuer Aufträge oder der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens nicht aus der Presse entnehmen. Darüber hinaus wird der Vorgesetzte nur dann mit Fehlern des Lösungsmanagers positiv

---

<sup>146</sup> Vgl. Gleitsmann (2007), S. 14.

<sup>147</sup> Vgl. Konerding/Ebert (2007), S. 248.

<sup>148</sup> Vgl. Christensen et al. (2008), S. 424 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>149</sup> Vgl. von Rosenstiel (2007), S. 474.; Ahlert et al. (2005), S. 371.

<sup>150</sup> Vgl. Gleitsmann (2007), S. 14.

umgehen und konstruktive Feedbackgespräche mit dem Lösungsmanager führen, wenn das Unternehmen sich durch eine positive Fehlerkultur im Sinne verankerter Normen zum konstruktiven Umgang mit Fehlern auszeichnet.<sup>151</sup> Gleichmaßen müssen in der Unternehmenskultur Normen zu einem vertrauensvollen Umgang miteinander verankert sein. Der Vorgesetzte muss darauf vertrauen können, nicht selbst mit etwaigen Sanktionen durch die Unternehmensleitung rechnen zu müssen und für Fehler des Lösungsmanagers herangezogen zu werden. Eng damit verbunden ist die durch den Vorgesetzten vorzunehmende Ausweitung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume des Lösungsmanagers. Wenn der Vorgesetzte nicht darauf vertrauen kann, keine persönlichen negativen Konsequenzen zu erfahren, wenn der Lösungsmanager im Rahmen seiner Spielräume falsche Entscheidungen trifft, wird der Vorgesetzte eine Ausweitung nicht vornehmen und Handlungen und Entscheidungen des Lösungsmanagers kontrollieren und in Frage stellen.

Bei der Implementierung von Anreizsystemen kommt der Unternehmenskultur insbesondere in Hinblick auf deren teamorientierte Gestaltung eine zentrale Bedeutung zu. Lösungsorientierte Anreize nach dem Prinzip „Teilen gewinnt Meilen“ können nur dann effektive Wirkungen erzielen, wenn die Unternehmenskultur gegenseitige Hilfestellung und Unterstützung von Kollegen explizit fördert und entsprechende Freiräume dazu vorsieht.

Weiterhin müssen sowohl für die effektive Implementierung als auch Nutzung vermittelter methodischer Vorgehensweisen in internen Trainings oder in Workshops gemeinsam erarbeiteter Konzepte, z. B. zur Schnittstellenoptimierung, Normen in der Unternehmenskultur verankert sein, diese Neuerungen im Unternehmen umzusetzen. Bestehende Denk- und Handlungsmuster müssen entsprechend der Neuerungen ggf. aufgegeben bzw. modifiziert werden. Auch muss eine Bereitschaft zur etwaigen Veränderung der Unternehmensstruktur sowie Neuverteilung von Verantwortlichkeiten gegeben sein.

---

<sup>151</sup> Vgl. Ähnlich auch Sander (2004), S. 767.

### 4.3 Checklist zur Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing

Instrument/ Methode	Checklist zur Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing
Hilfestellung	<p><u>Achten Sie beim Einsatz interner Kommunikation darauf, dass...</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialoge zwischen dem Lösungsmanager, Kooperationspartnern und Kunden geführt werden. Der Lösungsmanager muss von Ihnen Entscheidungsautonomie erhalten, sodass er gemeinsam mit Kooperationspartnern und Kunden eine aus Kundensicht optimale Kundenlösung erbringen kann. Wenn der Lösungsmanager sich beim Vorgesetzten rückversichern oder Input erhalten möchte, sorgen Sie dafür, dass der Vorgesetzte „auf kurzem Dienstweg“ oder auch informell erreichbar ist.</li> <li>• ein unternehmensinterner, abteilungsübergreifender Dialog zwischen dem Lösungsmanager und Kollegen begünstigt wird. Sorgen Sie dafür, dass jeweils die Mitarbeiter gemeinsam in einem Büro mit dem Lösungsmanager sitzen, die gemeinsam an einer spezifischen Kundenlösung arbeiten. So wird gewährleistet, dass Rückfragen und Absprachen schnell und unkompliziert erfolgen und keine zeitliche Verzögerung im Leistungserstellungsprozess eintritt.</li> <li>• wenn eine physische Gestaltung solcher Büros nicht möglich ist, die Mitarbeiter virtuell durch Videokonferenzschaltungen mit einander verbunden sind. Dies gilt insbesondere, wenn auch Kooperationspartner als „Partial Employees“ an der Entwicklung und Implementierung einer Kundenlösung beteiligt sind und eine räumliche Distanz überwunden werden muss.</li> <li>• eine solche virtuelle Unterstützung insbesondere dann gewährleistet wird, wenn es um die individuelle Gestaltung bzw. Entwicklung des Sachleistungsanteils der Kundenlösung geht. So kann das jeweilige Gegenüber durch unmittelbare in Augenscheinnahme die Sachleistung sehen und unmittelbar Feedback dazu geben.</li> <li>• ein entsprechendes technisches Equipment dazu und zum Einsatz von Datenbanken vorhanden ist.</li> <li>• informelle Kommunikation nicht nur geduldet, sondern auch gezielt gefördert wird. Durch zufällige Begegnungen „am Kaffeeautomaten“ können relevante Informationen zwischen Kollegen inoffiziell ausgetauscht werden. Lassen Sie dies zu. Deuten Sie es nicht als „Nicht-Arbeiten-Wollens“ der Mitarbeiter. Allerdings ist auch ein gewisser zeit-</li> </ul>

licher Aspekt zu berücksichtigen. Permanente (persönliche) Gespräche sollten unterbunden werden.

Achten Sie beim Einsatz interner Trainings darauf, dass...

- dem Lösungsmanager und anderen Mitarbeitern zur Teilnahme an solchen Qualifizierungsmaßnahmen genügend Freiraum zu Verfügung gestellt wird.
- der Vorgesetzte den Lösungsmanager und andere Mitarbeiter aktiv ermutigt, an solchen Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, indem er z. B. Aufstiegsmöglichkeiten in Aussicht stellt.
- Ergebnisse von Trainings oder auch Workshops im Unternehmen angewendet werden. Zum einen sollten die Handlungs- und Entscheidungsspielräume des Lösungsmanagers nach erfolgreichem Absolvieren eines Trainings erweitert werden, damit er die neu gewonnenen Fähigkeiten auch aktiv nutzen kann.
- wenn in Workshops Vorgehensweisen und/ oder Konzepte entwickelt werden, um z. B. eine Schnittstellenoptimierung herbeizuführen, diese auch im Unternehmen Anwendung finden. Sie sollten also bereit sein, sich auf Neues einzulassen.
- Sie es dem Lösungsmanager auch über E-Learning Tools ermöglichen, sich zu qualifizieren. So kann er entscheiden, wann er sich selbst zeitliche Freiräume schafft und sich auch mental auf neue Informationen einlassen kann.

Achten Sie beim Führungsverhalten des Vorgesetzten darauf, dass...

- sich der Vorgesetzte seiner Vorbildfunktion bewusst ist und sich entsprechend der transformativen Führung verhält, d. h. den Lösungsmanager gezielt durch sein Verhalten beeinflusst. Sein Verhalten richtet er gezielt darauf aus, die individuellen Stärken des Lösungsmanagers zu fördern und seine Schwächen zu reduzieren.
- der Vorgesetzte den Lösungsmanager auf Probleme und Fehler ruhig und offen anspricht und gemeinsam mit ihm Lösungen für die Zukunft erarbeitet.
- der Vorgesetzte sich nicht in die Entscheidungen des Lösungsmanagers einmischt, sofern dieser im Rahmen seiner Handlungs- und Entscheidungsspielräume agiert. Dennoch sollte der Vorgesetzte angehalten werden, kreative Hinweise und Denkanstöße zu geben, sofern der Lösungsmanagers dies wünscht. Der Vorgesetzte muss jedoch dulden,

wenn der Lösungsmanager diese Vorschläge nichtaufgreift und sich (gemeinsam mit Kunden und Kooperationspartnern) für eine andere Vorgehensweise entscheidet.

- der Vorgesetzte durch regelmäßiges, konstruktives Feedback zu den von dem Lösungsmanger erbrachten Kundenlösungen ein offenes Klima schafft.
- wenn unsystematische Fehler im Rahmen der Erbringung einer Kundenlösung vorkommen, diese geduldet und konstruktiv genutzt werden („aus Fehlern wird man klug“). Gemeinsam mit dem Lösungsmanager sollte der Vorgesetzte Möglichkeiten erarbeiten, Ursachen des Fehlers sowie daraus gewonnene Informationen aufzubereiten und einen Lernprozess anzustoßen.
- der Vorgesetzte dem Lösungsmanager die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, über die der Lösungsmanager im Rahmen seiner Handlungs- und Entscheidungsspielräume frei verfügen darf.
- der Vorgesetzte angehalten wird, dem Lösungsmanager, sofern dieser regelmäßig qualitativ hochwertige Kundenlösungen gemeinsam mit Kunden und Kooperationspartnern erbringt, Anreize wie Aufstiegsmöglichkeiten, individuelle Laufpläne sowie langfristiger Arbeitsplatzsicherheit in Aussicht stellt.
- dass eine entsprechend positive Fehlerkultur in der Unternehmenskultur verankert ist. D. h. der Vorgesetzte kann darauf vertrauen, selbst keine Sanktionen oder persönliche negative Konsequenzen von der Unternehmensleitung zu erfahren, wenn der Lösungsmanager im Rahmen seiner Spielräume Fehlentscheidungen trifft. Es wird kommuniziert, dass dem Lösungsmanager Vertrauen in Hinblick auf seine Entscheidungen und Vorgehensweisen entgegen gebracht wird. Auch wird von der Unternehmensleitung anerkannt, dass Fehler zur Verbesserung des Leistungserstellungsprozesses beitragen können und nie ganz zu vermeiden sind.
- die Unternehmensleitung mit dem Vorgesetzten regelmäßig in den Dialog tritt, um ihn über neue Aufträge, wirtschaftliche Lage oder geplante Veränderungen im Unternehmen zu informieren und mit ihm gemeinsam zu besprechen. Nur so kann der Vorgesetzte die für den Lösungsmanager relevanten Informationen der Unternehmensleitung weitergeben, die zur Erbringung seiner Arbeitsaufgaben berücksichtigt werden müssen (z. B. Leitbild oder Vision des Unternehmens).



Achten Sie beim Einsatz von Anreizsystemen darauf, dass ...

- Sie bei der konkreten Gewährung der Anreize den entsprechend aufgezeigten Anforderungen gerecht werden, d. h.
  - sie sind leistungsorientiert zu gestalten, indem sie auf die Erbringung qualitativ hochwertiger Kundenlösungen ausgerichtet sind und nicht auf z. B. die Anzahl abgesetzter Teilleistungen
  - sie müssen teamorientiert gestaltet werden, um die Erbringung effektiver Kundenlösungen von hohem wahrgenommenen Wert zu gewährleisten. Durch das Prinzip „Teilen gewinnt Meilen“ sollten die Mitglieder des Lösungsteams angehalten werden, eine festgelegte Punktzahl auf KollegInnen zu verteilen, die sie bei der Lösungserstellung besonders unterstützt haben. Die gesammelten Punkte sollten dann durch das Unternehmen gegen Prämien oder Qualifizierungsmaßnahmen eingetauscht werden können.
  - sie müssen vom Lösungsmanager als gerecht empfunden werden. Zu beachten ist, dass eine Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und eine damit einhergehende größere Verantwortung gerecht be- und entlohnt werden sollte.
  - das Anreizsystem muss flexibel sein und sich im Zeitablauf an veränderte Rahmenbedingungen des Lösungsanbieters anpassen sein.
  - das Anreizsystem muss trotz aller zu berücksichtigender aufgezeigter Anforderungen noch wirtschaftlich sein, indem die Kosten des Anreizsystems den erwarteten Nutzen nicht übersteigen.
  - das Anreizsystem insgesamt auf eine effektive Implementierung des Empowerment ausgerichtet sein muss.

## 6 Fazit

Der Beitrag verdeutlicht, dass das Empowerment als Ausdruck organisationaler Lösungsorientierung einen ganzheitlichen Managementansatz zum umfassenden Auf- und Ausbau der individuellen Lösungskompetenz des Lösungsmanagers ist und somit tatsächlich einen Ansatzpunkt zur effektiven Steuerung der individuellen Lösungskompetenz im Unternehmen darstellt. Die lösungsorientierte Ausrichtung des Empowerment dehnt die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Lösungsmanager im Leistungserstellungsprozess einer Kundenlösung weitgehend aus und sorgt durch eine verbesserte Informationsausstattung und Qualifizierung des Lösungsmanagers sowie durch Anreize dafür, dass die erweiterten Spiel-

räume auch effektiv und zielorientiert genutzt werden. Dabei entspricht der Empowerment-Implementierungsgrad im Unternehmen dem Grad der organisationalen Lösungsorientierung. Diese umfasst schwerpunktmäßig die Gesamtheit der betrieblich induzierten, zielgerichteten und planvollen Maßnahmen des Lösungsanbieters, welche eine spezifische Förderung der individuellen Lösungskompetenz ermöglicht. Durch das ganzheitliche Vorgehen im Rahmen der vier Handlungskonzepte des Empowerment werden, wie im Beitrag differenziert aufgezeigt wird, die lösungsbezogene Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz und personale Kompetenz als Komponenten der individuellen Lösungskompetenz gleichermaßen gefördert. Um eine hohe individuelle Lösungskompetenz der Lösungsmanager im Unternehmen zu gewährleisten, kann eine lösungsorientierte Ausrichtung des Empowerment somit gezielt eingesetzt werden, um eventuell vorhandene Kompetenzdefizite abzubauen. Der Lösungsmanager wird dadurch dazu befähigt, zahlreiche Unternehmensaktivitäten auszuführen, die zur Erbringung von Kundenlösungen vom hohem wahrgenommenen Wert notwendig sind. Zur Diagnose der Ausprägungen des Empowerment im Unternehmen wurde eine Diagnosehilfe entwickelt, die Unternehmen selbstständig zur Bestimmung ihres Empowerment-Grades einsetzen können. Diese Bestimmung stellt den ersten Schritt dar, Empowerment-Defizite abzubauen, die einer Kompetenzförderung im Wege stehen.

Die Implementierung des Empowerment in den vier Handlungskonzepten erfolgt über Instrumente des internen Marketing, welches durch seinen ganzheitlichen Maßnahmencharakter dem Abbau etwaiger Empowerment-Defizite dient. Dazu wird im vorliegenden Beitrag eine auf die Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment ausgerichtete konkrete Ausgestaltung der Instrumente des internen Marketing vorgenommen. Es konnte aufgezeigt werden, dass und wie interne Kommunikation, interne Trainings, Führungsverhalten des Vorgesetzten sowie Anreizsysteme zur Implementierung der Empowerment-Handlungskonzepte geeignet sind. Ein effektiver Implementierungsprozess des Empowerment durch die Instrumente des internen Marketing verlangt darüber hinaus eine im Unternehmen hoch ausgeprägte lösungsorientierte Unternehmenskultur. Das bedeutet, dass zum Einsatz der Instrumente des internen Marketing in der Unternehmenskultur entsprechende Normen zu verankern sind, die als Voraussetzungen für ihren effektiven Einsatz angesehen werden können. Zur Unterstützung bei der Implementierung des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing wurde weiterhin eine Checklist erarbeitet, welche eine Hilfestellung zur Gestaltung und zum Einsatz der Instrumente des internen Marketing darstellen soll.

## Literaturverzeichnis

- Ahlert, D./Blaich, G./Kenning, P./Schütte, R. (2005):** Unternehmenskultur als Basis des Wissensmanagements – Eine explorative Analyse in einem Handelssystem, in: Ahlert, D./Olbrich, R./Schröder, H. (Hrsg.): Netzwerke in Vertrieb und Handel, Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2005, S. 365-381.
- Ackfeldt, A.- L./Wong, V. (2006):** The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation, in: Service Industries Journal, Vol. 26, No. 7, S. 727-745.
- Anderson, R. E./Huang, W. (2006):** Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives, in: Psychology & Marketing, Vol. 23, No. 2, S. 139-159.
- André, R. (2008):** Organizational Behavior. An Introduction to Your Life in Organizations, New Jersey.
- Arnold, J. A./Arad, S./Rhoades, J. A./Drasgow, F. (2000):** The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, in: Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, S. 249-269.
- Bauer, W./Kern, P. (2002):** Innovative Arbeitskonzepte zur Steigerung von Kreativität und Produktivität im Büro, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 56. Jg., Nr. 4, S. 262-287.
- Beck, S. (2005):** Skill-Management. Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung, Wiesbaden.
- Bieberstein, I. (2006):** Dienstleistungsmarketing, 4. Aufl., Ludwigshafen.
- Böhmman, T./Krcmar, H. (2007):** Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 239-255.
- Bokranz, R./Kasten, L. (2003):** Organisationsmanagement in Dienstleistung und Verwaltung, Wiesbaden.
- Bowen, D. E./Lawler, E. E. (1992):** The Empowerment of Service Workers. What, Why, How, and When, in: Sloan Management Review, Vol. 33, No. 3, S. 31-39.
- Bühner, R. (2004):** Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor. Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem House of Competence, München; Wien.
- Büttgen, M. (2007):** Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess. Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung, Wiesbaden.

- Bruhn, M. (1999):** Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens, München.
- Chen, Z./Dubinsky, A. (2003):** A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-Commerce: A Preliminary Investigation, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 20, No. 4, S. 323-346.
- Christensen, L. T./Firat, A. F./Torp, S. (2008):** The organization of integrated communications: toward flexible integration, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 3/4, S. 423-452.
- Conger, J. A./Kanungo, R. N. (1988):** The Empowerment Process: Integration Theory and Practice, in: *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, S. 471-482.
- Curth, M. (1989):** Planspieltechnik und Computer Based Training zur Schulung von Einkäufern im Handel, Köln.
- Deci, E. L./Ryan, R. M. (1985):** Intrinsic motivation and self-determination in human behaviors, New York.
- Erpenbeck, J./Heyse, V. (1999):** Die Kompetenzbiographie – Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation, Münster et al.
- Esch, F.-R./Fischer, A./Strödter, K. (2008):** Interne Kommunikation zum Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Wiesbaden, S. 101-120.
- Fischer, L./Wiswede, G. (2009):** Grundlagen der Sozialpsychologie, 3. Aufl., München.
- Fließ, S. (2006):** Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart.
- Fries, S. (2002):** Wollen und Können: Ein Training zur gleichzeitigen Förderung des Leistungsmotivs und des induktiven Denkens. Band 31 von *Pädagogische Psychologie und Entwicklungspsychologie*, Münster.
- Gebauer, H./Pütz, F./Fischer, T./Fleisch, E. (2009):** Service Orientation of Organizational Structures, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 8, No. 2, S. 103-126.
- Gebert, D./von Rosenstiel, L. (2002):** Organisationspsychologie, 5. Aufl., Stuttgart.
- George, W. R./Grönroos, C. (1999):** Internes Marketing: Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen - Implementierung – Praxisbeispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 45-69.

- Gleitsmann, B. (2007):** Internes Marketing, Unternehmenskultur und marktorientiertes Verhalten. Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden.
- Gouthier, M. H. J. (2003):** Kundenentwicklungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden.
- Greasley, K./Bryman, A./Dainty, A./Price, A./Naismith, N./Soetanto, R. (2008):** Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it?, in: Team Performance Management, Vol. 14, No. 1/2, S. 39-55.
- Gregori, C. (2006):** Instrumente einer erfolgreichen Kundenorientierung – Eine empirische Untersuchung, Wiesbaden.
- Güldenbergh, S. (2003):** Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz, Wiesbaden.
- Günther, A. E. K. (2008):** Projektleiter als Erfolgsdeterminante von Projekten, Köln.
- Gwinner, K. P./Bitner, M. J./Brown, S. W./Kumar, A. (2005):** Service Customization Through Employee Adaptiveness, in: Journal of Service Research, Vol. 8, No. 2, S. 131-148.
- Hacker, W. (1978):** Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie, 2. Aufl., Bern et al.
- Haid, D. (2004):** Corporate Entrepreneurship im strategischen Management: Ansatz zur Implementierung des Unternehmertums im Unternehmen, Wiesbaden.
- Haslam, S. A. (2004):** Psychology in organizations. The social identity approach, London.
- Heiss, S. F. (2008):** Communities of Practice als Wissensmanagementmethode zur Förderung des Wissensaustauschs. Eine Analyse der motivationalen Faktoren, in: Crijns, R./Janich, N. (Hrsg.): Interne Kommunikation. Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 75-110.
- Heinen, E./Dill, P. (1990):** Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Simon, H. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, S. 12-24.
- Herrenkohl, R. C./Judson, G. T./Heffner, J. A. (1999):** Defining and Measuring Employee Empowerment, in: Journal of applied behavioral science, Vol. 35, No. 3, S. 373-389.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2003):** Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, C./Faßnacht, M./Günther, C. (2002):** Einflussgrößen der Dienstleistungsorientierung von Industriegüterunternehmen, in: Marketing ZFP, 24. Jg., Nr. 4, S. 253-264.

- Homburg, C./Stock, R. (2002):** Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept, in: Marketing ZFP, 24. Jg., Nr. 2, S. 123-137.
- Jäggi, A. (2007):** Was interne Kommunikation bewirkt. Eine Einführung, in: Jäggi, A./Egli, V. (Hrsg.): Interne Kommunikation in der Praxis, Zürich, S. 11-23.
- Jung, H. (2008):** Personalwirtschaft, 8. Aufl., München.
- Kersten, W./Zink, T./Kern, E.-M. (2006):** Wertschöpfungsnetzwerke zur Entwicklung und Produktion hybrider Produkte. Ansatzpunkte und Forschungsbedarf, in: Blecker, T./Gemünden, H. G., (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke - Festschrift für Bernd Kaluza, Berlin, S. 189-201.
- Kirchhöfer, D. (2006):** Weiterbildung verändert denken, in: Aulerich, G. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2006: Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm "Lernkultur Kompetenzentwicklung". Ergebnisse – Erfahrungen – Einsichten, Münster, S. 21-42.
- Klidas, A./van den Berg, P. T./Wildrom, C. P. M. (2007):** Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 18, No. 1, S. 70-88.
- Klimecki, R./Gmür, M. (2005):** Personalmanagement, 3. Aufl., Stuttgart.
- Konerding, K. P./Ebert, H. (2007):** Organisationskultur und Verhaltensstile von Unternehmen: Einflussgrößen für die Kommunikationsstrategie, in: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 245-263.
- Krämer, M. (2003):** Der Einfluss informeller Kommunikation auf innerbetriebliches Wissensmanagement, Berlin.
- Kriegesmann, B. (2002):** Innovationsorientierte Anreizsysteme. Aktivierung der Handlungsbereitschaft für Entwicklungsprozesse, in: Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei der Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung, Münster, S. 359-373.
- Lee, M./Koh, J. (2001):** Is empowerment really a new concept?, in: International Journal of Human Resource Management, Vol. 12, No. 4, S. 648-695.
- Lings, I. N./Greenley, G. E. (2005):** Measuring Internal Market Orientation, in: Journal of Service Research, Vol. 7, No. 3, S. 290-305.
- Link, J. (2009):** Führungssysteme: Strategische Herausforderungen für Organisation, Controlling und Personalwesen, 4. Aufl., München.

- Litterst, J. K./Eyo, B. (1982):** Gauging the Effectiveness of Formal Communication Programs. A Search for the Communication-Productivity Link, in: The Journal of Business Communication, Vol. 19, No. 2, S. 15-26.
- Lytle, R. S./Hom, P. W./Mokwa, M. P. (1998):** SERV\*OR: A Managerial Measure of Organization Service-Orientedness, in: Journal of Retailing, Vol. 74, No. 4, S. 455-489.
- Mann, A. (2008):** Kundenvertrauen in Dialogmarketing, in: von Kortzfleisch, H. F. O./Bohl, O. (Hrsg.): Wissen, Vernetzung, Visualisierung, Troisdorf, S. 343-357.
- March, J. G./Simon, H. A. (1967):** Organizations, 7. Aufl., New York.
- Maslo, J./von Bismarck, W.-B./Held, M. (1998):** Szenarien informeller Kommunikation. <http://209.85.129.132/search?q=cache:-B2GiAaDOy4J:www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/Publikationen/MA%2520Beitraege/Da98/MasloBismarckHeld.pdf+Szenarien+informeller+Kommunikation&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de&client=firefox-a> (Zugriff: 08.06.2009).
- Meffert, H./Bruhn, M. (2009):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Meier, P. (2000):** Interne Kommunikation von Unternehmen: Theoretische und empirische Aspekte zur Organisation und Sprache der Internen Kommunikation großer Unternehmen in der Schweiz, Zürich.
- Menon, S. T. (2001):** Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, in: Applied Psychology, Vol. 50, No. 1, S. 153-180.
- Nerdinger, F. W. (1994):** Zur Psychologie der Dienstleistung, Stuttgart.
- Nippa, M./Wienhold, D./Piezonka, S. (2007):** Vom klassischen Produktgeschäft zum Lösungsgeschäft – Implikationen für eine Neugestaltung des Vergütungssystems im Vertrieb, in: Freiburger Arbeitspapiere der Technischen Universität Bergakademie 02/2007, Freiberg.
- North, K. (2005):** Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden.
- Ouschan, R./Sweeney, J./Johnson, L. (2006):** Customer empowerment and relationship outcomes in healthcare consultations, in: European Journal of Marketing, Vol. 40, No. 9/10, S. 1068-1086.
- Parker, G./McAdams, J./Zielinski, D. (2000):** Rewarding teams: lessons from the trenches, San Francisco.

- Payne, A. F./Storbacka, K./Frow, P. (2008):** Managing the co-creation of value, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, S. 83-96.
- Pettijohn, C. E./Pettijohn, L. S./Taylor, A. J. (2002):** The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling, in: Psychology and Marketing, Vol. 19, No. 9, S. 743-757.
- Pires, G. D./Stanton, J./Rita, P. (2006):** The internet, consumer empowerment and marketing strategies, in: European Journal of Marketing, Vol. 40, No. 9/10, S. 936-949.
- Porschen, S. (2008):** Austausch impliziten Erfahrungswissens: Neue Perspektiven für das Wissensmanagement, Wiesbaden.
- Ramani, G./Kumar, V. (2008):** Interaction Orientation and Firm Performance, in: Journal of Marketing, Vol. 72, No. 1, S. 27-45.
- Raps, A. (2008):** Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption und Instrumente, Wiesbaden.
- Reichwald, R./Piller, F. T. (2002):** Der Kunde als Wertschöpfungspartner – Formen und Prinzipien, in: Albach, H./Kaluzs, B./Kersten, W. (Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden, S. 27-51.
- Sander, M. (2004):** Marketing-Management: Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung.
- Sawhney, M. (2006):** Going Beyond the Product. Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions, in: Lusch, R. F./Vargo, S. L. (Hrsg.): The Service-Dominant Logic of Marketing, Armonk et al., S. 365-380.
- Schmeisser, W. (2008):** Finanzorientierte Personalwirtschaft, München.
- Schmitz, G./Dietz, M./Eberhardt, S. (2010):** Förderung der individuellen Lösungskompetenz durch interne Kommunikation: Möglichkeiten und Voraussetzungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen: Forum Dienstleistungsmanagement 2010, Wiesbaden (im Druck).
- Schmitz, G./Eberhardt, S. (2009a):** Empowerment als Ansatzpunkt zur effektiven Steuerung der Kundenintegration? - Eine konzeptionelle Analyse, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Kundenintegration: Forum Dienstleistungsmanagement 2009, Wiesbaden, S. 381-401.
- Schmitz, G./Eberhardt, S. (2009b):** Die individuelle Lösungskompetenz bei Lösungsanbietern – Konzeptionelle Grundlagen und unternehmensspezifische Diagnose, in: Diskussionsbeiträge der Mercator School of Management (MSM), Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Nr. 345 (September), Duisburg.



- Schmitz, G./Dietz, M./Eberhardt, S. (2009):** Detaillierte Diagnose unternehmensspezifischer Ansatzpunkte zur Erzielung von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen in KMUs – Ein praxisorientierter Leitfaden, in: Diskussionsbeiträge der Mercator School of Management (MSM), Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Nr. 344 (August), Duisburg.
- Schmitz, G. (2008):** Der wahrgenommene Wert hybrider Produkte. Konzeptionelle Grundlagen und Komponenten, Online-Tagungsband der „Multikonferenz Wirtschaftsinformatik“ (MKWI), URL: [http://ibis.in.tum.de/mkwi08/11\\_Integration\\_von\\_Produkten\\_und\\_Dienstleistungen-Hybride%20Wertschoepfung/01\\_Schmitz.pdf](http://ibis.in.tum.de/mkwi08/11_Integration_von_Produkten_und_Dienstleistungen-Hybride%20Wertschoepfung/01_Schmitz.pdf), München, S. 665-683.
- Schmitz, G./Eberhardt, S. (2008):** Die individuelle Lösungskompetenz als Ansatzpunkt einer zielorientierten Steuerung des Kontaktpersonals bei Kundenlösungen, Wissenschaftlicher Vortrag anlässlich der 1. Rostocker Dienstleistungstagung 2008, Rostock.
- Schmitz, G./Modlich, S. (2008):** Enhancing Perceived Value of Customer Solutions: The Role of Dialog, Abstract of work in progress presented at the 3<sup>rd</sup> International Conference on Business Market management, St. Gallen 2008. [http://www.msm.uni-due.de/fileadmin/Dateien/Retailing/Publikationen/St.\\_Gallen\\_the\\_Role\\_of\\_Dialog.pdf](http://www.msm.uni-due.de/fileadmin/Dateien/Retailing/Publikationen/St._Gallen_the_Role_of_Dialog.pdf) (Zugriff 26.08.2009).
- Schmitz, G. (2002):** Die Zufriedenheit von Versicherungsvertretern als unternehmerische Zielgröße, Wiesbaden.
- Schneider, T. (2007):** Interne Kommunikation im Unternehmen. Die richtigen Instrumente zum Erfolg, Saarbrücken.
- Sonntag, K./Schaper, N. (2006):** Wissensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Aufl., Göttingen, S. 255-280.
- Spreitzer, G. M. (1995):** Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, in: Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5, S. 1442-1465.
- Staudt, E./Kriegesmann, B. (2002):** Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation. Objekt, Maßnahmen und Bewertungsansätze der Kompetenzentwicklung – Ein Überblick, in: Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei der Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung, Münster, S. 15-70.
- Stauss, B. (2000):** Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 203-222.

- Stauss, B. (1995):** Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 257-276.
- Stock-Homburg, R. (2008):** Personalmanagement: Theorien, Konzepte, Instrumente, Wiesbaden.
- Thomas, K. W./Velthouse, B. A. (1990):** Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, in: Academy of Management Review, Vol. 15, No. 4, S. 666-681.
- Thurau, C. (2002):** Die Kundenorientierung von Mitarbeitern. Schlüsselgröße für den Unternehmenserfolg, Köln.
- Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007):** Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes, in: Journal of Marketing, Vol. 71, No. 3, S. 1-17.
- Ulaga, W./Eggert, A. (2006):** Value-Based Differentiation in Business Relationships: gaining and Sustaining Key Supplier Status, in: Journal of Marketing, Vol. 70, No. 1, S. 119-136.
- Ulich, E. (2005):** Arbeitspsychologie, 6. Aufl., Stuttgart.
- von Rosenstiel, L. (2007):** Grundlagen der Organisationspsychologie, 6. Aufl., Stuttgart.
- Vroom, V. H. (1964):** Work and motivation, New York.
- Wieseke, J./Ullrich, J./Christ, O./Van Dick, R. (2007):** Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations, in: Marketing Letters, Vol. 18, No. 4, S. 265-278.
- Wiswede, G. (2007):** Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 4. Aufl., München.
- Witte, E. H. (2000):** Kundenorientierung: Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl, in: Hamburger Forschungsberichte zur Sozialpsychologie (HaFoS), Nr. 25, Hamburg.
- Zeithaml, V. A./Bitner, M. J./Gremler, D. D. (2006):** Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm, 4. Aufl., Boston et al.
- Zikmund, W. G./d'Amico, M. (1999):** Marketing, 6. Aufl., Minneapolis/ St. Paul et al.
- Zowislo, N./Schwab, H. (2003):** Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einbeziehen, Wiesbaden.