

Produzentenstolz im Dienstleistungsumfeld zur Unterstützung betrieblicher Transformationsprozesse

MATTHIAS GOUTHIER, MIRIAM RHEIN

1. Management Summary

In der heutigen Zeit sind Dienstleistungsunternehmen häufiger denn je gefordert, sich Veränderungen radikaler Art zu unterziehen. Die erfolgreiche Umsetzung einer tief greifenden Veränderung hängt in besonderem Maße von der Einstellung der Mitarbeiter ab. Oftmals scheitern geplante Veränderungen, da die Mitarbeiter mit negativen Gefühlen und einer ablehnenden Haltung behaftet sind. Es stellt sich daher die Frage, wie ein radikaler Wandel im Unternehmen zum Erfolg geführt werden kann. Eine wichtige Rolle nehmen hierbei positive Emotionen im Arbeits- bzw. Unternehmenskontext der Mitarbeiter ein. Vor allem das Empfinden von Produzentenstolz vermag eine radikale Veränderungen unterstützende Einstellung zu fördern. Damit Mitarbeiter bereit sind, ihre Gefühle im Unternehmen zu zeigen, bedarf es zudem Manager, die die Emotionen von Mitarbeitern ernst nehmen und die durch einen transformationalen sowie authentischen Führungsstil das Erleben regelmäßiger stolzfördernder Erlebnisse ermöglichen.

2. Relevanz des Produzentenstolzes im Dienstleistungsumfeld zur Unterstützung betrieblicher Transformationsprozesse

„Diejenigen CEOs, die sich für die radikalsten Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle in puncto globale Positionierung, Zusammenarbeit mit Partnern und Innovation entscheiden, sind erfolgreicher als ihre Mitbewerber.“

Das Zitat aus dem Jahre 2008 von Samuel J. Palmisano, Chairman, President und CEO von IBM, verweist auf eine wesentliche Eigenschaft, die das Unternehmen der Zukunft besitzen muss: die Fokussierung auf und ein gelungener Umgang mit Veränderungen radikaler Art, auch Transformation genannt. Diese organisationale Fähigkeit sollten Unternehmen jeder Größe und aller Branchen aufweisen (IBM Global CEO Study 2008, S. 4).

Aufgrund von stagnierenden Märkten, der zusehenden Internationalisierung und Deregulierung von Dienstleistungsmärkten sowie einer damit einhergehenden Konsolidierungswelle sehen sich gerade Unternehmen in Dienstleistungsbran-

chen substantiellen Veränderungsprozessen gegenüber gestellt. Des Weiteren lösen sich traditionelle Branchengrenzen zunehmend auf und neuartige Wertschöpfungsnetzwerke formieren sich (Maas 2000). Schließlich verstärkt die aktuelle Banken- und Finanzkrise das Ausmaß dieser Entwicklungen (Alt u.a. 2009, S. 7). Somit kann es Dienstleistungsunternehmen nur durch die aktive Mitgestaltung der Zukunftstrends gelingen, die Entwicklung ihrer Kernkompetenzen sicherzustellen, nachhaltig Wettbewerbsvorteile im Markt zu generieren und sich letztlich von der Konkurrenz abzusetzen.

Obwohl die Notwendigkeit nach durchgreifender Veränderung unbestritten ist, belegen viele Unternehmensbeispiele, dass ein radikaler Wandel in der Praxis höchste Anforderungen an ein Unternehmen stellt und nicht selten in einem Desaster endet. In der Global CEO Study 2008 von IBM gaben 80 Prozent der Befragten an, von Veränderungen geradezu überrollt zu werden und verweisen gleichzeitig auf die Schwierigkeit, mit den erheblichen Veränderungen Schritt zu halten. Die Diskrepanz zwischen den notwendigen Veränderungen und der Fähigkeit, diese zu steuern, erweist sich zunehmend als großes Hindernis (IBM Global CEO Study 2008, S. 7).

Ein essentieller Grund dafür stellt die mangelhafte Berücksichtigung und Einbindung der Mitarbeiter¹ dar. Werden die Zweifel und Ängste der Mitarbeiter, die sich bei drastischen Veränderungen fast automatisch aufbauen, nicht wahrgenommen und vor allem auch nicht ernst genommen, schwindet das Vertrauen der Mitarbeiter in die Organisation. Die Mitarbeiter werden orientierungslos, ängstlich und wenden sich schließlich innerlich vom Unternehmen ab. Es kommt zu einer Entfremdung gegenüber und somit auch zu einer schwindenden Identifikation mit dem Unternehmen (Kiefer; Eicken 2002, S. 27). Dies stellt gerade in Wertschöpfungsnetzwerken ein potenzielles Risiko für den Erfolg der Partner bzw. des Netzwerkes in seiner Gesamtheit dar.

Da im Rahmen derartiger Umbruchssituationen immer zualterererst negative Gefühle bzw. Emotionen zutage kommen, tauchen zunächst keine Überlegungen auf, inwiefern mögliche positive Emotionen der Mitarbeiter genutzt werden und zu einer

¹ Der sprachlichen Einfachheit wird im Folgenden von Mitarbeitern gesprochen. Damit sind selbstverständlich auch Mitarbeiterinnen gemeint.

erfolgreichen Transformation führen könnten. So wird z.B. in einer Studie von Kiefer und Eicken (2002) darauf hingewiesen, dass das Zugehörigkeitsgefühl in Bezug auf die Organisation, die Begeisterung über die eigene Wirksamkeit und vor allem der Stolz eines Mitarbeiters zu einem verstärkten Engagement auch und gerade in Umbruchsituationen führen können (Kiefer; Eicken 2002, S. 32). Studien im Pflegesektor und öffentlichen Sektor belegen, dass Mitarbeiter insbesondere in schwierigen Situationen stolz darauf sind, dass sie es schaffen, trotz widriger Rahmenbedingungen ihre Arbeitsleistung bestmöglich zu erbringen (siehe u.a. Mix; Heisig 1999; Thomas u.a. 1999).

Gerade das Gefühl des Stolzes stellt im Dienstleistungsbereich eine der am stärksten wahrgenommenen positiven Emotionen im Arbeitskontext dar (Verbeke u.a. 2004, S. 32). Das Empfinden von Stolz auf eine erbrachte Arbeitsleistung als Arbeitsemotion und der Stolz auf das Unternehmen als Arbeitseinstellung sollen daher im Folgenden als Korrektiv zur Reduktion von entsprechenden Negativeffekten im Kontext von Wandlungsprozessen diskutiert werden. Letztlich soll bei den Mitarbeitern eine positive Einstellung zur Transformation geschaffen werden.

Zuerst erfolgen jedoch eine genauere Erläuterung des Transformationsbegriffs sowie eine Abgrenzung zu stetigen Veränderungen.

3. Charakterisierung von Transformationsprozessen im Kontext der Dienstleistungsarbeit in Wertschöpfungsnetzwerken

Genau wie Individuen einen kontinuierlichen Veränderungsprozess durchleben, unterziehen sich auch Unternehmen stetigen Wandlungsprozessen, um z.B. angemessen auf Marktveränderungen reagieren zu können. Diese Formen der Wandlung gehen oftmals unbemerkt vonstatten, vor allem in großen Unternehmen (Day; Jung 2000, S. 117). Das primäre Ziel dieser Wandlungen, auch Veränderungen ersten Grades genannt, ist es, Änderungen vorzunehmen, z.B. im Mitarbeiterverhalten, ohne dabei die bestehenden Strukturen, Werte und die Kultur des Unternehmens grundlegend zu verändern. Diese Art der Veränderung wird oftmals auch als evolutionärer Prozess verstanden, der sowohl inhaltlich als auch zeitlich von begrenzter Dauer ist. Man bezeichnet diese Kategorie der Veränderung auch als Erneuerung, Anpassung, stufenweise Veränderung oder stückweise Entwicklung (Esterhuysen 2003, S. 2).

Wie bereits erwähnt, sind in der heutigen Zeit viele Dienstleistungsunternehmen jedoch gezwungen, drastischere und schnellere Veränderungen vorzunehmen als es ihre stetige Evolution vorsieht. Wird z.B. eine ganzheitliche Änderung des Geschäftskonzeptes vorgenommen, ist von Veränderungen zweiten Grades bzw. von einer Transformation die Rede (Flamholtz; Randle

1998, S. 8). Transformationen unterscheiden sich demnach maßgeblich von reinen Veränderungen bzw. Wandlungen (Levy; Merry 1986, S. 6ff.). Sie stellen eine spezielle Form der Veränderung dar und bewirken einen Bruch des Unternehmens mit seiner Vergangenheit (Day; Jung 2000, S. 117). Transformationen ziehen eine strategische Neuausrichtung nach sich und tragen zur fundamentalen Veränderung der Strukturen, Unternehmenskultur und -werte bei (Esterhuysen 2003, S. 2).

Eine tief greifende Veränderung wird von Unternehmen oftmals jedoch erst dann in Erwägung gezogen, wenn sie sich bereits in einer Krise befinden (Kieser u.a. 1998, S. 7ff.). Die Ursachen für eine solche Krisensituation sind vielseitig. Zum einen kann eine Transformation auf interne Gründe, wie z.B. auf Managementfehler, zurückgeführt werden (Nolte 1999, S. 48). Zum anderen können externe Ursachen, wie z.B. Marktveränderungen, ein Unternehmen zu drastischen Veränderungen bewegen. Schließlich kann sich die Notwendigkeit für eine Transformation auch aus dem wechselseitigen Zusammenspiel von internen und externen Ursachen ergeben. So beeinflusst die Generierung neuer Dienstleistungen oder Technologien z.B. das Umfeld der Organisation und umgekehrt (Levy; Merry 1986, S. 236ff.).

Transformationen haben in diesem Zusammenhang zu einem Bruch mit den klassischen Wertschöpfungsstrukturen beigetragen und die Bildung von neuartigen Wertschöpfungsnetzwerken forciert. Diese Netzwerke erlauben zum einen die Organisation auf lokaler, regionaler und globaler Ebene. Zum anderen weisen Unternehmen in Wertschöpfungsnetzwerken eine höhere Dynamik auf und können Veränderungen mit einer gesteigerten Flexibilität entgegentreten (Bienenzeisler; Hamann 2008, S. 9ff.).

In Konsequenz stellen Transformationen hohe Ansprüche an die Führungskräfte, die Mitarbeiter und die Organisation an sich (Flamholtz; Randle 1998, S. 8). Eine der zentralen Herausforderungen besteht insbesondere darin, Manager und Mitarbeiter von der Notwendigkeit der radikalen Veränderung zu überzeugen und diese zu einer konstruktiven Mitarbeit zu bewegen. Denn für die Implementierung von drastischen Veränderungen ist die Gewinnung einer kritischen Masse an »Überzeugungstätern« erforderlich (Gouillart; Kelly 1995, S. 45). Für viele Mitarbeiter stellt eine Transformation jedoch häufig die bedrohlichste Form der Veränderung dar. Die langjährige Erfahrung von Mitarbeitern, die einst sehr geschätzt und honoriert wurde, stellt sich plötzlich als irrelevant für die Zukunft des Unternehmens heraus (Sethi; King 1998, S. 45). Routinehandlungen und übliche Gepflogenheiten werden obsolet und enden unausweichlich in Unsicherheit und Konflikten (Esterhuysen 2003, S. 2). Werden die Vorbehalte gegenüber der Transformation nicht aus dem Weg geräumt, kann ein starker Widerstand resultieren, der letztlich zu einem Scheitern einer Transformation führen kann.

Um den Erfolg einer Transformation sicherzustellen, bedarf es daher eines ganzheitlichen Konzepts, welches entschei-

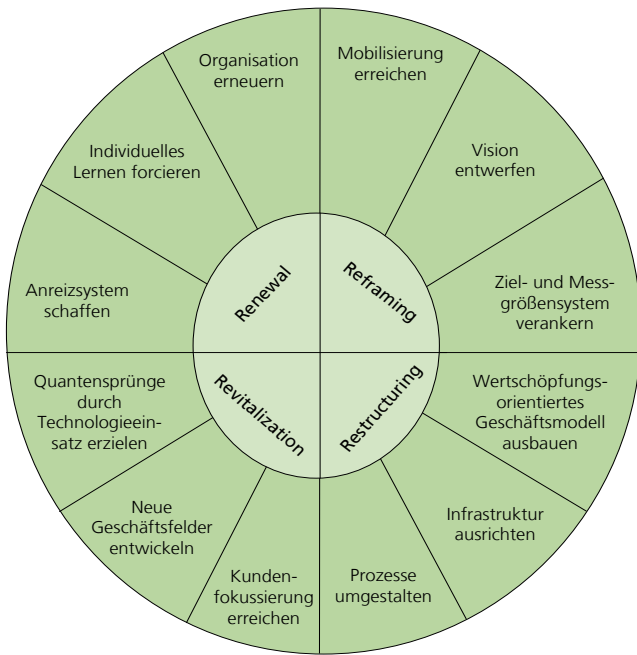


Abbildung 1: Transformation der Organisation.
Quelle: In Anlehnung an Gouillart; Kelly, 1995, S. 24.

dende Maßnahmen zur Implementierung einer erfolgreichen Transformation beinhaltet, und welches vor allem die Mitarbeiter entsprechend berücksichtigt.

Als ein holistischer Ansatz kann hierbei das Modell von Gouillart und Kelly (1995) angeführt werden. Im Rahmen von vier Dimensionen („Reframing“, „Restructuring“, „Revitalization“ und „Renewal“) sind wichtige Teilaspekte der Organisation, wie Struktur, Kultur und Personal, erfasst, die durch die Transformation neu definiert werden sollen (siehe Abbildung 1).

Die Dimension des »Reframing« richtet sich an das Bewusstsein des Unternehmens. Durch eine Einstellungsveränderung sollen das Selbstbild der Organisation sowie die vorherrschenden Denkmuster verändert werden. Es wird eine Mobilisierung der Mitarbeiter angestrebt, die durch den Entwurf einer neuen Vision erreicht werden soll. Für die daraus abzuleitenden Maßnahmen ist sodann ein entsprechendes Ziel- und Messgrößensystem zu konzipieren.

Die Dimension des „Restructuring“ bezieht sich auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Zur Erreichung eines wettbewerbsfähigen Leistungsniveaus soll die „Infrastruktur“ des Unternehmens neu ausgerichtet werden, um zudem Prozesse neu gestalten zu können.

Die Dimension des „Revitalization“ zielt auf das Unternehmenswachstum. Durch eine systematische Kundenausrichtung, die Erschließung neuer Geschäftsgebiete und den Einsatz innovativer Technologien beinhaltet diese Dimension wohl die wichtigsten Eigenschaften, die eine Transformation von einer bloßen Veränderung unterscheiden.

Die Dimension des „Renewal“ wendet sich schließlich

an die Mitarbeiter. Dieser Dimension wird die höchste Wirksamkeit beigemessen. Durch die so genannte Erneuerung soll eine schnelle Verbreitung von Wissen und ein kontinuierlicher Anpassungsreflex in Bezug auf Veränderungen aufgebaut werden. Um folglich eine positive Haltung gegenüber der Transformation zu entwickeln, ist es wichtig, dass Mitarbeiter entsprechende Fertigkeiten erwerben und über die notwendige Motivation verfügen (Gouillart; Kelly 1995, S. 20ff.).

Aufgrund der Bedeutsamkeit der „Renewal“-Phase wird sich im Folgenden auf diese Dimension fokussiert. Hierbei interessiert insbesondere die eingangs bereits dargelegte Relevanz der Förderung eines Produzentenstolzes von Mitarbeitern in Dienstleistungsbereichen. Demzufolge ist das nun folgende Kapitel der Darstellung des Produzentenstolzes aus einer dynamischen Perspektive gewidmet.

4. Dynamik von Produzentenstolz im Dienstleistungsbereich

Ein Produzent ist eine Person oder eine Organisation, die ein Produkt, Erzeugnis oder Fabrikat herstellt. Dabei handelt es sich bei der Produktion in einer traditionellen Interpretation um eine rein handwerkliche oder industrielle Erstellung von Sachgütern (Kern 1996, Sp. 1629). Diese Auffassung spiegelt sich im Begriff des Produzentenstolzes wider, der seine Wurzeln in der handwerklichen und industriegesellschaftlichen Tradition des Arbeitsverständnisses (Lea; Webley 1997, S. 329) in Deutschland hat. Ein derart geprägtes Verständnis von Produzentenstolz lässt sich durch folgende vier Merkmale charakterisieren (siehe u.a. Frese 1990; Gouthier 2006, S. 97ff.; Kern; Schumann 1984, S. 271ff.):

1. Im Fokus des Produzentenstolzes steht die Schaffung eines sinnlich wahrnehmbaren, erfahrbaren, sichtbaren, (be)greifbaren und damit materiellen Sachgutes.
2. Dieses Sachgut stellt das Resultat einer körperlichen, oftmals anstrengenden und damit eher männerdominierten Arbeitsleistung dar. Dabei spielen Erfahrungen und Geschicklichkeit eine zentrale Rolle. Qualitätsstreben verkörpert somit einen zentralen Grundstock für den Aufbau von Produzentenstolz.
3. Zudem wird das materielle Produkt durch ein Kollektiv von (Mit-)Arbeitern erstellt, die auch das Bewusstsein einer gemeinsamen Lage haben.
4. Schließlich war der Produzentenstolz auch eine selbstbewusste Form des Protests gegen die alltägliche Nichtanerkennung in Unternehmen.

Demnach erwächst ein Produzentenstolz aus der körperlichen Arbeit und geht eng einher mit einem Selbstbewusstsein des Arbeiters, das in der Beherrschung und Formung der Materie nach

dem eigenen Willen begründet ist. Dieses dem Produzentenstolz zugrunde liegende Verständnis von Produktion im traditionellen Sinne ist jedoch nicht mehr zeitgemäß. Neuere Ansätze definieren Produktion viel weiter gefasst als ein Vorgang des Gestaltens von Gütern jeglicher Art und damit auch von Dienstleistungen (Kern 1996, Sp. 1630). Somit deckt der Begriff der Produktion auch die Erstellung von Dienstleistungen mit ab. Ein Dienstleister ist daher nichts anderes als ein Produzent von Dienstleistungen. Im Falle des vorliegenden Artikels wird sich auf das Verständnis von Mitarbeitern als Erbringer von Dienstleistungen und damit als Dienstleister fokussiert.

Vergegenwärtigt man sich die vier genannten Charakteristika eines traditionellen Produzentenstolzes, so lassen sich Ähnlichkeiten, aber auch gewichtige Unterschiede zum Stolz eines Dienstleisters feststellen. Als eine Gemeinsamkeit kann das Qualitätsstreben der Mitarbeiter im Sinne des Dranges nach Erzeugung eines Qualitätsprodukts bzw. einer Qualitätsleistung durch entsprechende Qualitätsarbeit (Gouthier 2006, S. 97ff.) genannt werden. Solch ein Qualitätsstreben stellt im Dienstleistungsbereich gleichermaßen eine wichtige Stolzquelle dar (Gouthier 2007, S. 387; Gouthier; Walter 2006).

Auch die Ausbildung von Produzentenstolz als selbstbewusste Form des Protests gegen Abwertungen im Unternehmen ist bei Dienstleistern anzutreffen. Dies gilt insbesondere für interne Dienstleistungseinheiten von produzierenden Unternehmen. Die internen Dienstleister erfahren häufig nicht die gleiche Wertschätzung wie die technologischen Produktionseinheiten. Als Reaktion bilden die internen Dienstleistungseinheiten oftmals einen eigenen Produzentenstolz heraus (Gouthier; Walter 2006).

Neben den genannten Gemeinsamkeiten existieren aber auch gravierende Unterschiede. Im Rahmen der Erbringung von Dienstleistungsarbeit wandelt sich aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen die Basis für das Empfinden von Stolz. Nicht mehr ein materielles Endprodukt, sondern eine immaterielle Leistung, die zudem häufig in direkter Interaktion mit dem Kunden erbracht wird, bestimmt die Tätigkeit des Dienstleistungspersonals. Somit liegen auch veränderte Anforderungen an die Mitarbeiter vor. Weniger die körperliche Arbeit als die Interaktionsarbeit prägt die Tätigkeit von Mitarbeitern im Dienstleistungsbereich.

Mit den besonderen Anforderungen an eine Dienstleistungsarbeit geht auch eine Veränderung der Erwartungen an die Arbeitsleistung eng einher. Geht man davon aus, dass viele Dienstleistungen im Kern aus Handlungen bestehen, die von Mitarbeitern zur Lösung der Probleme der Kunden verrichtet werden, so spielt die Einbindung der Kunden und damit die Erfüllung der Kundenerwartungen eine essentielle Rolle. Das Besondere beim Produzentenstolz im Dienstleistungsumfeld ist folglich die Abhängigkeit vom Beurteilungsprozess und -ergebnis des Kunden. Ob eine Tätigkeit als erfolgreich zu bezeichnen ist, hängt folglich nicht nur vom Mitarbeiter, sondern

in ganz entscheidendem Maße vom Kunden – ausgedrückt in Größen wie dem wahrgenommenen Kundennutzen und der Kundenzufriedenheit – ab. Damit treten zur Beurteilung der Mitarbeiter-Performance zusätzlich zu den objektiven Messkriterien zunehmend auch subjektive Kenngrößen. Die Erfüllung der Kundenerwartung und somit die Erzielung von Kundenzufriedenheit, welche sich in einer Anerkennung der Kunden, z.B. in einem Kundenlob (siehe z.B. Friman; Edvardsson 2003), ausdrücken kann, können somit als Auslöser des Empfindens von Produzentenstolz im Dienstleistungsumfeld fungieren (Gouthier; Walter 2006, S. 230). Entsprechend kommt dem Kunden als Quelle der Anerkennung und des Feedbacks und folglich als potenzieller Stolzquelle eine zentrale Bedeutung zu (Gouthier; Schmid 2001, S. 226).

Die Schwierigkeit der Messung und Bewertung einer immateriellen Leistung im Vergleich zu einem materiellen Sachgut stellt eine weitere Herausforderung im Kontext der Schaffung bzw. Förderung eines Produzentenstolzes im Dienstleistungsumfeld dar. Ein hoher Grad an Intangibilität erschwert die Hervorbringung von Stolz, da Qualitäts- und Wertmaßstäbe teilweise diffus sind (Gabriel u.a. 2005). Die Arbeit im Dienstleistungskontext enthält daher sowohl spezifische Chancen, positive Emotionen des Stolzes zu generieren (Katzenbach 2003, S. 123), als auch das Risiko, negative Arbeitseemotionen wie Frustration und Ärger bei den Mitarbeitern hervorzurufen.

Grundsätzlich kann der Produzentenstolz als eine angenehm empfundene Emotion eines Produzenten und im weiteren Sinne eines Mitarbeiters definiert werden. Es handelt sich dabei um ein Erfolgsgefühl, welches durch die Erfüllung oder sogar Übererfüllung der Erwartungen an die eigene Arbeitsleistung entsteht (Verbeke u.a. 2004, S. 392). Stolz basiert somit auf einer wahrgenommenen eigenen Outperformance (Webster u.a. 2003, S. 212). Wichtig dabei ist, dass das Handlungsergebnis auf eigene Fähigkeiten oder Anstrengungen zurückgeführt wird (Attributionstheorie; siehe Weiner 1985; entsprechend wird auch von einer internalen Attributionsemotion gesprochen). Diese Emotion des Stolzes wird besonders intensiv empfunden, wenn die eigene Arbeitsleistung im Vergleich zur Arbeitsleistung von relevanten Bezugspersonen als überdurchschnittlich angesehen wird (Checketts 1995).

Der Stolz kann in diesem Zusammenhang also als eine Ergebnisgröße beschrieben werden, anhand derer sich eine positive Wirkungskette formulieren lässt: Aufgrund der Aussicht auf das Stolzempfinden als Motivationsfaktor kommt es zu einem gesteigerten Engagement und einer besseren Arbeitsleistung. Die gesteigerte Arbeitsleistung bewirkt wiederum einen Anstieg des empfundenen Produzentenstolzes (Katzenbach 2003, S. 2ff.).

Neben dem Verständnis als Ergebnisgröße kann Produzentenstolz auch als Vorlaufgröße aufgefasst werden. Dabei wird der Mitarbeiter durch die Aussicht auf das Empfinden von Stolz motiviert, bestimmte spezifische leistungsthematische Handlungen

vorzunehmen (Schützwohl 1991). Der Produzentenstolz wirkt damit gleichermaßen als intrinsischer Motivationsfaktor.

Aufbauend auf den bisherigen Überlegungen lässt sich Produzentenstolz als Emotion wie folgt definieren:

Produzentenstolz im Dienstleistungsumfeld ist eine positive interne Attributionsemotion, die auf einem wahrgenommenen Erfolg beruht, der von einem Dienstleister der eigenen Arbeitsleistung, insbesondere der Interaktionsarbeit, zugeschrieben wird.

Bei Gesprächen mit Praktikern und einer tief greifenden Analyse der einschlägigen Organisationsliteratur taucht bei dem Begriff des Stolzes von Mitarbeitern allerdings ein divergierendes Verständnis zu dem gerade Beschriebenen auf. Hier steht nicht das kurzzeitige Gefühl des Stolzes auf die eigene Arbeitsleistung im Vordergrund, sondern der Stolz darauf, Mitglied einer Organisation zu sein (Arnett u.a. 2002, S. 90; Katzenbach 2003). Wichtig ist in diesem Falle das Zugehörigkeitsgefühl zu bzw. die Identität mit einer Organisation (Müller-Seitz 2008, S. 75). So berichten z.B. Maanen und Kunda (1989, S. 46), dass IBM-Mitarbeiter beim Anblick der Unternehmensflagge einen größeren Stolz als bei der Nationalflagge empfinden würden.

In derartigen Momenten kommt es zu einem Gefühl des Stolzes basierend auf einer eher stabilen Einstellung gegenüber dem Unternehmen (Arnett u.a. 2002, S. 90). Während Emotionen lediglich Sekunden oder Minuten andauern, können Einstellungen nicht nur Wochen, sondern sogar Monate bis Jahre andauern (Müller-Seitz 2008, S. 79). Produzentenstolz stellt damit kein statisches Konstrukt mehr dar, sondern ein dynamisches, welches sich im Zeitverlauf verändert (Gouthier 2006, S. 109; Katzenbach 2003, S. 25f.; Verbeke u.a. 2004, S. 387). So begründet sich der Organisationsstolz der Mitarbeiter auf den vergangenen Erfolgen der Organisation und den hierdurch zum Ausdruck gebrachten Stärken eines Unternehmens im Sinne einer erfolgreichen Unternehmenshistorie (Bruch; Böhm 2006, S. 172). Selbst bei Auftreten eines unternehmerischen Misserfolgs, wie z.B. Verschlechterung des Aktienkurses, können die Mitarbeiter weiterhin stolz auf das Unternehmen sein. Im Falle von Produzentenstolz als Emotion und damit kurzfristig auftretendes Konstrukt wäre solch eine Konstellation generell nicht denkbar.

Produzentenstolz als Arbeitseinstellung entsteht entsprechend aufgrund eines Bedürfnisses, zu einer bestimmten Organisation zu gehören und ist ebenso davon abhängig, dass ein Individuum seinen Persönlichkeitswert in dem Ausmaß definiert, wie es Anerkennung von der Organisation (Fairfield; Wagner 2004) oder deren Mitgliedern erhält (Baumeister; Leary 1995).

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle Produzentenstolz als Einstellung entsprechend wie folgt definieren:

Produzentenstolz als Einstellung stellt eine relativ dauerhafte, gelernte, positive innere Haltung gegenüber dem eigenen Unternehmen dar, die auf wiederholten Erfolgserlebnissen beruht.

Die zwei beschriebenen Auffassungen von Produzentenstolz stellen insofern keine konträren oder sich gegenseitig ausschließenden Konstrukte dar, sondern hängen eng miteinander zusammen. Produzentenstolz als Einstellungskonstrukt weist einen eher langfristigen und latent stabilen Charakter auf (siehe generell zur Charakterisierung von Einstellungen im Vergleich zu Emotionen Müller-Seitz 2008, S. 31). Es kann gemutmaßt werden, dass die Entwicklung eines Produzentenstolzes als Einstellung ein Resultat wiederholter erlebter Stolzemotionen sein könnte (Müller-Seitz 2008, S. 31). So wies eine Mitarbeiterin einer großen deutschen Fluggesellschaft auf diesen zeitlichen Aspekt des Produzentenstolzes hin (Gouthier 2006, S. 110): „Einerseits versuchen wir in unseren Grundlehrgängen [Flight Training für FlugbegleiterInnen; Anmerkung des Verf.] den Mitarbeiterstolz zu implementieren, vor allen Dingen in den ersten 6 Tagen. Das Unternehmen versucht, durch das Anbieten von Weiterbildung etc., das auch zu halten, aber eine Garantie, dass es hält, gibt es leider nicht.“ Diese dynamische Komponente des Konstrukts des Produzentenstolzes ist jedoch bis dato noch kaum erforscht (Gouthier 2006).

Ist der Dienstleister besonders stolz auf sein Unternehmen, führt dies zu einem entsprechenden Commitment gegenüber dem Unternehmen an sich (Katzenbach; Santamaria 1999). Gerade ein Organizational Commitment unterstützt in Krisenzeiten durch ein stärkeres Engagement der Mitarbeiter die Erreichung der Unternehmensziele (Allen; Meyer 1990). Ein hohes Organizational Commitment ist also gleichbedeutend mit einem starken Verbundenheitsgefühl des Mitarbeiters zur Organisation selbst oder zu einem ihrer Teile wie Arbeitsgruppen oder Abteilungen. So führen Bruch und Böhm (2006, S. 173) aus:

„Ist der gemeinsame Stolz stark ausgeprägt, so fühlen sich die Mitarbeiter nachhaltig mit ihrer Firma oder Organisationseinheit verbunden. Sie sind stolz, ein Teil des Unternehmens zu sein und ihren Beitrag zu leisten. Ist der organisationale Stolz hingegen nur schwach oder nicht vorhanden, so fehlt eines der wichtigsten verbindenden Elemente der Organisation. Die Mitarbeiter begreifen sich eher als Individuen, weniger als Teil eines größeren Ganzen. Sie distanzieren sich von der Gemeinschaft bzw. es ist ihnen mitunter sogar peinlich, zu einem Unternehmen zu gehören.“

Diese Identifikation mit dem Arbeitgeber ist nun gerade in Umbruchssituationen von zentraler Relevanz. Transformationsprozesse sind letztlich nur dann von Erfolg gekrönt, wenn eine

derartige Verbundenheit mit dem Unternehmen vorliegt. Das Vorhandensein eines Produzentenstolzes ist folglich ein wichtiger Treiber und Erfolgsfaktor von Transformationsprozessen.

5. Analyse der Zusammenhänge von Transformationsprozessen und Produzentenstolz im Dienstleistungsbereich in einem Wirkmodell

Für die Zusammenführung der bisherigen Überlegungen zu Transformation und Produzentenstolz ist es wichtig, die inneren Einstellungen und psychologischen Prozesse, die grundsätzlich bei Mitarbeitern im Kontext von Transformationsprozessen vonstatten gehen, zu kennen und zu verstehen.

Im Rahmen einer anstehenden Transformation kann die Ankündigung eines Personalabbaus, als ein sehr spezifisches Arbeitsereignis, bei Mitarbeitern starke negative Emotionen wie Frustration, Ärger oder Hoffnungslosigkeit auslösen. Dadurch wird im Allgemeinen auch deren Einstellung gegenüber dem Unternehmen negativ geprägt. Zum einen bewirken derart negative Arbeitseemotionen wie Frustration und Ärger affektiv geprägte Verhaltensweisen, wie z.B. das Auftreten von Hetzgesprächen auf den Fluren, zum anderen führt die negative Einstellung hinsichtlich des Personalabbaus und somit auch hinsichtlich der Transformation zu bestimmten kognitiv geprägten Verhaltensweisen, wie z.B. einem verstärkten Wunsch, das Unternehmen zu verlassen (Trevor; Nyberg 2008, S. 259).

Die Bereitschaft der Mitarbeiter, Transformationsprozesse des Unternehmens mit zu tragen, ist somit sehr stark von deren Einstellung abhängig. Mitarbeiter, die mit negativen Einstellungen gegenüber der Transformation belastet sind, tendieren mit ihrem Verhalten dazu, das Vorhaben abzulehnen, zu verachten, zu verhindern oder sogar zu sabotieren (Lines 2005, S. 21). Eine negative Einstellung hinsichtlich einer geplanten Transformation kann aber nicht nur ein Scheitern bewirken, sondern darüber hinaus der Impuls für eine tief greifende Unternehmenskrise sein.

So belegt auch eine Studie von Trevor und Nyberg (2008), dass die Ankündigung eines Personalabbaus im Rahmen einer anstehenden Transformation in einem dramatisch unterschätzten Maße Wechselabsichten und ein Wechselverhalten bei Mitarbeitern auslösen kann, die eigentlich gehalten werden und die Transformation zum Erfolg bringen sollen (Trevor; Nyberg 2008, S. 272). Manager stehen demnach vor der besonderen Herausforderung, die dysfunktionalen Einstellungen und die damit einhergehenden Negativemotionen abzubauen. Eine erfolgreiche Transformation kann folglich nur dann erreicht werden,

wenn es den Managern gelingt, eine einheitliche Zustimmung für die Veränderung (ein so genanntes „Commitment to Change“ (CtC)) zu erzielen.

Gemäß Herscovitch und Meyer (2002) lassen sich drei verschiedene Ausprägungsformen des CtC unterscheiden. Das affektive Commitment rührt aus dem inneren Bedürfnis, die Transformation aufgrund ihrer Vorteile zu unterstützen. Beim normativen Commitment weist der Mitarbeiter ein tiefes Gefühl der inneren Verpflichtung auf, die Transformation mittragen zu wollen. Das kalkulatorische Commitment ist schließlich in der Erkenntnis begründet, dass ein Nichtunterstützen der Transformation mit (hohen) Kosten verbunden ist. Mitarbeiter weisen somit vor allem beim affektiven und beim normativen Commitment ein freiwilliges und vor allem aktives Verhalten hinsichtlich der Transformation auf.

Mitarbeiter mit einer derart stark ausgeprägten positiven Einstellung gegenüber der geplanten Transformation zeichnen sich durch ein unterstützendes Verhalten aus, wodurch die Implementierung der Transformation ermöglicht wird (Lines 2005, S. 17ff.). Somit stellt sich die Frage, durch welche Faktoren eine positive Einstellung gegenüber tief greifenden Veränderungen geprägt und gefestigt werden kann.

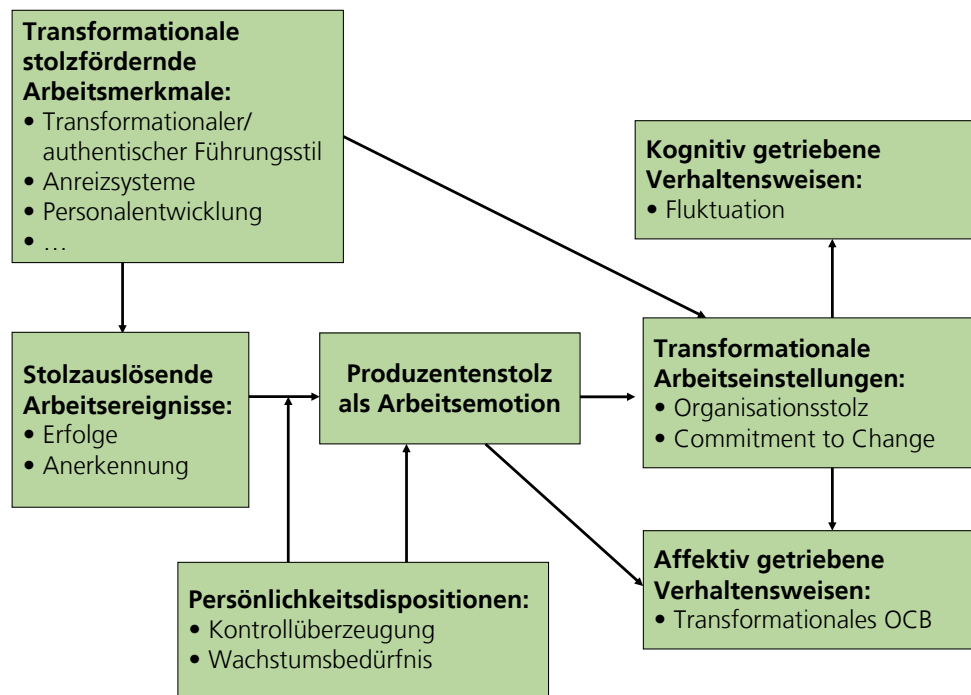
Kouzes und Posner (2002) sind davon überzeugt, dass Unternehmen in Zeiten der Transformation auf Mitarbeiter angewiesen sind, die intrinsisch motiviert sind, die in der Veränderung eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung sehen und die das Gefühl haben, den Veränderungsprozess mitkontrollieren zu können. Laut Elias (2009) können daher die beiden Persönlichkeitsmerkmale Wachstumsbedürfnis und Kontrollüberzeugung sowie die intrinsische Motivation eines Mitarbeiters bewirken, dass eine positive Einstellung in Bezug auf eine Transformation entsteht (Elias 2009, S. 2).

Die Persönlichkeitsvariable des Wachstumsbedürfnisses beeinflusst das Ausmaß, inwieweit ein Mitarbeiter individuelles Wachstum und persönliche Entwicklung im Arbeitsumfeld anstrebt. Mitarbeiter mit einem stark ausgeprägten Wachstumsbedürfnis stehen neuen Herausforderungen, und somit auch Transformationsprozessen, mit positiven Erwartungen gegenüber, da sie diese als Chance verstehen. Mitarbeiter mit einem schwach ausgeprägten Wachstumsbedürfnis hingegen empfinden neue Herausforderungen primär als Bedrohung.

Die Kontrollüberzeugung zeigt indes, inwieweit ein Individuum glaubt, seine Umwelt und deren Ergebnisse beeinflussen zu können. Mitarbeiter mit einer ausgeprägten Kontrollüberzeugung stehen Veränderungen positiv gegenüber, da sie ihrer Meinung nach die Veränderungen zum eigenen Vorteil hin beeinflussen können (Lau; Woodman 1995, S. 539).

Mitarbeiter, die sich schließlich durch eine intrinsische Motivation auszeichnen, streben neue Erfahrungen und Ziele an. Veränderungen werden somit als positiv empfunden, da diese neue Herausforderungen versprechen. In letzter Konsequenz

Abbildung 2: Wirkmodell des Produzentenstolzes in Zeiten der Transformation Quelle: Eigene Darstellung.



sinkt hierdurch auch die Wechselabsicht der Mitarbeiter (Houkes u.a. 2003, S. 428).

Da Persönlichkeitsmerkmale, d.h. im vorliegenden Falle das Wachstumsbedürfnis und die Kontrollüberzeugung eines Mitarbeiters, nur sehr schwer, wenn überhaupt, beeinflussbar sind, wird sich im Folgenden auf die Förderung der intrinsischen Motivation konzentriert.

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, stellt der Produzentenstolz einen zentralen, wenngleich bisher eher vernachlässigten Stellhebel dar, um die Motivation und letztlich das CtC der Mitarbeiter zu fördern. Für die Wirtschaftspraxis ist es nun interessant zu betrachten, welche spezifischen Determinanten den Produzentenstolz in Krisenzeiten beeinflussen und welche Wirkeffekte mit einem Produzentenstolz einhergehen. Hierzu kann auf die so genannte Affective Events Theory (AET) zurückgegriffen werden (Weiss; Cropanzano 1996; siehe auch Gouthier 2006, S. 390 ff.). Die AET versucht allgemein, das Entstehen von Emotionen am Arbeitsplatz und deren Wirkung auf Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen zu erklären.

Die AET baut ein Wirkmodell auf, deren Ausgangspunkt die Merkmale der Arbeit, wie z.B. Autonomiegrad der Arbeit, Arbeitskomplexität, Führungsstil und Entlohnung darstellen. Diese Arbeitsmerkmale bewirken das Auftreten von spezifischen Arbeitsereignissen, die ihrerseits bestimmte affektive Reaktionen auslösen (Basch; Fisher 2000). Das Auftreten positiver oder negativer Arbeitsemotionen wird zudem von den Persönlichkeitsdispositionen eines Mitarbeiters beeinflusst. Neben den Arbeitsmerkmalen wirken insbesondere die Arbeitsemotionen direkt auf die Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter. Die eigentliche Kernaussage der AET ist nun darin zu sehen, dass die Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter pri-

mär kognitiv getriebene Verhaltensweisen beeinflussen, während die Arbeitsemotionen affektiv getriebene Verhaltensweisen prägen (Wegge u.a. 2006, S. 238f.). Kognitiv getriebene Verhaltensweisen stellen das Ergebnis von bewusst getroffenen, rationalen Entscheidungen eines Mitarbeiters dar, wie z.B. die durchschnittliche Arbeitsleistung, das absichtliche Fehlen am Arbeitsplatz oder das Fluktuationsverhalten. Zu den eher affektiv getriebenen Verhaltensweisen werden hingegen Hilfeleistungsverhalten gegenüber Kollegen oder Kunden sowie generell ein Organizational Citizenship Behavior gezählt (Wegge u.a. 2006, S. 239).

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass die AET ihren Fokus auf die emotionale Ebene des menschlichen Arbeitsverhaltens in Organisationen legt. Sie versucht, das komplexe Zusammenspiel zwischen Merkmalen von Arbeit, emotionsauslösenden Ereignissen bei der Arbeit, Persönlichkeitsdispositionen und den Arbeitseinstellungen sowie verschiedenen Indikatoren des Arbeitsverhaltens zu erklären (Wegge; Neuhaus 2002, S. 174). Folglich ist die AET in besonderer Weise geeignet, die theoretische Grundlage zur Betrachtung der hier interessierenden Fragestellung zu bilden. Zum einen wird auf den Produzentenstolz als Arbeitsemotion und -einstellung fokussiert, zum anderen wird hierbei auf die spezifische Unternehmenssituation der Transformation abgestellt. Somit erfolgt eine entsprechende Modifikation der AET, die in Abbildung 2 dargestellt ist.

Ausgangspunkt der Anwendung der AET auf die vorliegende Problemstellung bilden entsprechend solche Arbeitsmerkmale, die stolzauslösende Arbeitsereignisse in Transformationszeiten fördern. Hierzu gehören insbesondere ein Transformationen unterstützender Führungsstil,

ein adäquates Anreizsystem und eine Veränderungen unterstützende Personalentwicklung. Zu den stolzauslösenden Arbeitsereignissen, die durch die Arbeitsmerkmale hervorgerufen werden, zählen zum einen Erfolgserlebnisse in Krisensituationen, zum anderen aber auch Erlebnisse der Anerkennung, die ein Mitarbeiter z.B. intern durch Vorgesetzte und Kollegen erhält (Gouthier 2006, S. 102). Zudem kann der Mitarbeiter auch externe Anerkennung erfahren, so z.B. durch ein Kundenlob (Verbeke u.a. 2004, S. 395).

Diese beiden stolzbezogenen Ereignisformen lösen schließlich das Empfinden der Emotion des Produzentenstolzes aus. Da das Auftreten der Stolzemotion und die Intensität des Gefühls von den Persönlichkeitsdispositionen eines Mitarbeiters abhängig sind, wird im Kontext einer Transformation das Empfinden demnach auch durch das individuelle Wachstumsbedürfnis und die individuelle Kontrollüberzeugung geprägt.

Die transformationalen, stolzfördernden Arbeitsmerkmale und vor allem das Gefühl des Stolzes wirken direkt auf die Arbeitseinstellungen des Mitarbeiters. Im vorliegenden Kontext interessieren dabei primär der Organisationsstolz und das CtC als Einstellung der Veränderung gegenüber.

Die Arbeitseinstellungen haben ihrerseits einen negativen Einfluss auf die Absicht der Mitarbeiter, das Unternehmen zu verlassen, d.h., je ausgeprägter der Stolz auf das Unternehmen und die Bereitschaft zur Veränderung sind, desto stärker ist der Mitarbeiter innerlich an das Unternehmen gebunden. Über die affektiven Komponenten der Arbeitseinstellungen ist aber gleichermaßen auch ein positiver Effekt auf das transformationale Organizational Citizenship Behavior (OCB) zu erwarten. Schließlich ist ein indirekter Effekt auf die Wechselabsicht vorhanden. Dieser Einfluss ergibt sich durch die Wirkung der Stolzemotion auf die Arbeitseinstellungen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass Mitarbeiter, die regelmäßig das Gefühl des Produzentenstolzes erfahren, sich durch positivere Arbeitseinstellungen auszeichnen. So reduziert ein ausgeprägtes CtC die Wechselabsicht auf der kognitiven Verhaltensebene. Zudem bewirkt der empfundene Stolz ein gesteigertes transformationales OCB. Stolze Mitarbeiter empfinden tief greifende Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern vielmehr als Herausforderung.

Die Frage, die sich Dienstleistungsunternehmen in Wertschöpfungsnetzwerken stellt, ist, wie der Produzentenstolz beeinflusst und gefördert werden kann, um bei den Mitarbeitern eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen hervorzurufen und um diese auch zu festigen. Eine bedeutende Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Arbeitsmerkmale des transformationalen/authentischen Führungsstils, des veränderungsbezogenen Anreizsystems und der transformationalen Personalentwicklung, da diese direkt für das Entstehen von erfolgsbezogenen Ereignissen und somit auch indirekt für das Auftreten von Stolzemotionen verantwortlich sind.

6. Möglichkeiten zur positiven Beeinflussung des Produzentenstolzes im Dienstleistungsbereich

Die genauere Betrachtung der Arbeitsemotion Stolz hat bereits auf die kurze Verweildauer dieser Emotion hingewiesen und somit auch auf deren Unbeständigkeit zur Festigung der Arbeitseinstellungen. Damit sich der Stolz von einem kurzlebigen Gefühl zu einem gefestigten Stolz auf das Unternehmen entwickeln kann, sind vermehrte und nachhaltige Stolzerlebnisse erforderlich.

Manager können regelmäßige Stolzerlebnisse durch ihr Verhalten gezielt herbeiführen. Das Verhalten der Manager sollte wertschätzend und respektvoll sein. Im Zuge einer Transformation bedeutet dies, dass Mitarbeiter durch die Manager über die Gründe der Transformation aufgeklärt und an den Umsetzungen aktiv beteiligt werden. Die Mitarbeiter müssen zudem das Gefühl seitens des Managements bekommen, positive und negative Emotionen am Arbeitsplatz zulassen zu können. Gerade während tief greifenden Veränderungen muss es Mitarbeitern gestattet sein, offen über ihre Gefühle sprechen zu können.

Ein spezifischer Führungsstil, der auf die Unterstützung von Veränderungssituationen im Unternehmen fokussiert, ist hierbei der transformationale Führungsstil: „Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter dadurch, dass sie attraktive Visionen vermitteln, überzeugend kommunizieren, wie Ziele gemeinsam erreicht werden können, selber als Vorbild wahrgenommen werden und die Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen“ (Felfe 2006, S. 163). Der transformationale Führungsstil setzt sich dementsprechend aus insgesamt vier Komponenten zusammen. Zum Ersten übernehmen transformationale Führungskräfte eine moralische und fachliche Vorbildfunktion („idealized influence“). Zum Zweiten gelingt es den Managern, die Mitarbeiter mit attraktiven Visionen zu überzeugen („inspirational motivation“). Zum Dritten regen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu innovativem Denken an. Bisherige Vorgehensweisen werden hinterfragt und neue Lösungen erprobt („intellectual stimulation“). Zum Vierten verstehen sich transformationale Führungskräfte als Coaches ihrer Mitarbeiter, in dem sie deren persönliche Bedürfnisse nach Leistung und Entwicklung erkennen sowie entsprechend fördern („individualized consideration“) (Bass 1990, S. 22).

In den letzten Jahren hat sich das Prinzip solch eines positiven Führens in weiteren Führungskonzepten stetig fortgesetzt (Avolio; Gardner 2005, S. 328). Demnach stellt der authentische Führungsstil eine viel versprechende Erweiterung des transformationalen Führungsstils dar.

Damit Mitarbeiter im Arbeitskontext bereit sind, Emotionen zu zeigen, müssen sie den Eindruck haben, dass dieses Verhalten von den Managern als selbstverständlich angesehen wird. Mitarbeiter werden nur dann bereit sein, ihr Inneres offen zu

legen, wenn das Verhalten der Manager tatsächlich authentisch wirkt bzw. ist. Daher ist ein Führungsstil von Seiten der Manager notwendig, der die erforderliche Echtheit ausstrahlt und vermittelt. Aus dem Appell an das authentische Verhalten der Manager heraus hat sich ein noch relativ neues Führungskonzept entwickelt, und zwar das des authentischen Führens („Authentic Leadership“). Dieses greift die notwendigen Voraussetzungen und Verhaltensweisen der Manager zum Auftreten von positiven Einstellungen gegenüber Transformationen auf und vereint diese.

Authentische Manager zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Einverständnis mit ihren tiefsten inneren Überzeugungen und Werten handeln. Ihre Verhaltenszüge sind demnach durch eine Echtheit geprägt, durch die die Manager Glaubwürdigkeit, Respekt und vor allem das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen. Es gelingt den authentischen Managern, verschiedene Standpunkte einzunehmen und Netzwerke aus gemeinschaftlichen Beziehungen herzustellen. Gemäß Luthans und Avolio (2003) besitzen authentische Manager die Fähigkeit, die unterschiedlichen Eigenschaften und Besonderheiten der Mitarbeiter zu erkennen und zu schätzen. Authentische Manager sind zudem motiviert, die verschiedenen Talente der Mitarbeiter zu fördern, damit sie dem Unternehmen zu Gute kommen. Hieran lassen sich auch deutlich die Überschneidungen zum Konzept des transformationalen Führens erkennen.

Die vorgelebte Echtheit von Seiten des Managements kann sich auf die Mitarbeiter und deren Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Kunden und anderen Interessensgruppen des Unternehmens übertragen und somit als Basis der Unternehmenskultur dienen (Avolio u.a. 2004, S. 806). Authentische Manager können durch ihr Verhalten das Ausmaß an Engagement, Commitment, Motivation, Zufriedenheit und Beteiligung ihrer Mitarbeiter beeinflussen, damit deren Arbeitsleistung verbessern und kontinuierlich steigern (Kark; Shamir 2002). Eine authentische Führung kann somit auch die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter direkt determinieren (Avolio u.a. 2004).

Im Vergleich zu den traditionellen Führungskonzepten, die einen vermehrten Schwerpunkt auf kognitive Verhaltensweisen legen, wird im Konzept des Authentic Leadership vor allem die Rolle von positiven Emotionen, als entscheidende Komponente, aufgegriffen. Emotionen liefern im Sinne des authentischen Führungsstils wertvolle Informationen über das eigene Ich eines Mitarbeiters, andere Mitarbeiter und Vorgesetzte sowie über verschiedene Vorgänge zwischen sämtlichen Menschen innerhalb einer Organisation (Lazarus 1991). Emotionen können Mitarbeiter darin unterstützen, adäquate Lösungen zur Bewältigung von Stressfaktoren und Rückschlägen im Arbeitsumfeld zu entwickeln. Diverse Untersuchungen haben zudem gezeigt, dass positive Emotionen das Entstehen von positiven Einstellungen vorhersagen können, so z.B. im Umgang mit Missgeschicken, Commitment, Zufriedenheit, Stress, Leistung, Entwicklung von

Plänen und Zielen über einen längeren Zeitraum hinweg (Avolio u.a. 2004, S. 812).

In diesem Zusammenhang kann festgehalten werden, dass der authentische Führungsstil andere positive Führungsstile, so auch den transformationalen, in sich vereint. Die Definition des transformationalen Führungsstils setzt letztlich eine Authentizität beim Manager voraus (Avolio; Gardner 2005, S. 329).

Daneben erscheint die Schaffung von Rahmenbedingungen wichtig, innerhalb derer die Mitarbeiter regelmäßig positive Emotionen erfahren. Durch diese stetigen Erfahrungen ist schließlich davon auszugehen, dass Mitarbeiter den anstehenden Transformationen im Unternehmen nicht ablehnend und verunsichert, sondern vielmehr aktiv und positiv entgegenzutreten.

Damit Mitarbeiter stolzfördernde Ereignisse erfahren können, so auch in Phasen der Transformation, ist eine Förderung und Weiterentwicklung ihrerseits durch entsprechende Maßnahmen notwendig (Gouthier; Walter 2006). Im Rahmen des Modells von Gouillart und Kelly (1995) wurde zu Beginn bereits auf die Notwendigkeit hingewiesen, Mitarbeiter mit entsprechenden Fertigkeiten zu bekleiden, damit diese auch im Stande sind, die aus der Transformation resultierenden Herausforderungen zu stemmen.

Mitarbeiter können die Erwartungen an ihre Leistungen zudem nur dann erfüllen oder übererfüllen, wenn die Ziele ihrer Leistungen klar definiert, kontrolliert, diskutiert und incentiviert werden. In diesem Zusammenhang sind folglich die Anerkennung der Arbeitsleistung und das Feiern von Erfolgen als Voraussetzung für das Empfinden von Stolz von Bedeutung. Damit die Mitarbeiter ihren Stolz auf die Organisation übertragen können, ist es wichtig, deren Erfolgsfaktoren und Outstanding-Faktoren zu kennen (Gouthier; Walter 2006). Eine Transformation kann zu einer Veränderung dieser Faktoren führen. Daher ist das Management in solchen Situationen besonders gefragt, diese klar zu spezifizieren und zu kommunizieren. Für die Förderung von regelmäßigen Stolzempfindungen ist es schließlich wichtig, Bisheriges nicht schlecht zu reden (Gouthier; Walter 2006).

7. Ausblick

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich Unternehmen zunehmend der Notwendigkeit nach einer Transformation ausgesetzt sehen. Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation kann hierbei die Fähigkeit der Führungskräfte konstatiert werden, die Emotionen und inneren Einstellungen der Mitarbeiter zu kennen und in positiver Hinsicht zu fördern.

Die Stolzemotion stellt in diesem Zusammenhang einen wichtigen, bislang noch vernachlässigten Treiber dar. Eine gezielte Förderung der Stolzemotion vermag die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen positiv zu beeinflussen. Ein Produzentenstolz kann demzufolge als ein Stellhebel zur

Unterstützung betrieblicher Transformationsprozesse angesehen werden.

Manager stehen somit vor der Herausforderung, das Auftreten von Stolzemotionen am Arbeitsplatz zu fördern. Damit die Mitarbeiter bereit sind, Emotionen am Arbeitsplatz bzw. im Unternehmen zuzulassen und empfinden zu können, ist der Führungsstil der Manager ausschlaggebend. So wirken gerade ein transformationaler und authentischer Führungsstil der Manager unterstützend.

Eine Studie von Capgemini Consulting aus 2008 belegt diesen Trend. Eine Befragung von 122 Managern aus dem deutschsprachigen Raum hat ergeben, dass die Bedeutung der Glaubwürdigkeit und des Commitments der Manager hinsichtlich der Realisierung erfolgreicher Transformationen in den letzten Jahren stetig zugenommen hat. In 2008 waren sie sogar die meist genannten Erfolgsfaktoren (Capgemini Consulting 2008, S. 40).

Gelingt es den Führungskräften von morgen, den authentischen Führungsstil zu leben und den Produzentenstolz, als notwendige Voraussetzung zum Umgang mit Veränderungssituationen, zu fördern, können Dienstleistungsunternehmen den zukünftig anstehenden Transformationen gestärkt entgegen treten.

8. Literatur

Allen, Natalie J.; Meyer, John P.: The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. In: *Journal of Occupational Psychology* 63 (1990) Nr. 1, S. 1–18.

Alt, Rainer; Bernet, Beat; Zerndt, Thomas: *Transformation von Banken: Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015*, Wiesbaden: Springer, 2009.

Arnett, Dennis B.; Laverie, Debra A.; McLane, Charlie: Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools. In: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (2002) Nr. 2, S. 87–96.

Avolio, Bruce J.; Gardner William L.; Walumbwa, Fred O.; Luthans, Fred; May, Douglas R.: Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. In: *The Leadership Quarterly* 15 (2004) Nr. 6, S. 801–823.

Avolio, Bruce J.; Gardner, William L.: Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. In: *The Leadership Quarterly* 16 (2005) Nr. 3, S. 315–338.

Basch, John; Fisher, Cynthia D.: Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Work Events and Associated Emotions. In: Ashkanasy, Neal M.; Härtel, Charmine E. J.; Zerbe, Wilfred J. (Hrsg.): *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, London, (2000), S. 36–48.

Bass, Bernard M.: From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. In: *Organizational Dynamics* 18 (1990) Nr. 3, S. 19–31.

Baumeister, Roy F.; Leary, Mark R.: The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. In: *Psychological Bulletin* 117 (1995) Nr. 3, S. 497–529.

Bienzeisler, Bernd; Hamann, Karin (Hrsg.): *Perspektiven hybrider Wertschöpfung. Eine Broschüre aus dem Forschungsprojekt „Serv.biz“*, Stuttgart: Fraunhofer IRB, 2008.

Bruch, Heike; Böhm, Stephan: Organisationale Energie – wie Führungskräfte durch Perspektive und Stolz Potenziale freisetzen. In: Ringlstetter, Max; Kaiser, Stephan; Müller-Seitz, Gordon (Hrsg.): *Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship*. Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 167–185.

Capgemini: *Change Management-Studie 2008: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*: http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf, 07.07.2009.

Checketts, Darby: Taking Pride in Our Work. In: *Journal for Quality & Participation* 18 (1995) Nr. 7, S. 16–19.

Day, Jonathan D.; Jung, Michael: Corporate Transformation without a Crisis. In: *McKinsey Quarterly* (2000) Nr. 4, S. 117–127.

Elias, Steven M.: Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. In: *Journal of Management* 35 (2009) Nr. 1, S. 37–55.

Esterhuysen, Willie P.: The Challenge of Transformation: Breaking the Barriers. In: *South African Journal of Business Management* 34 (2003) Nr. 3, S. 1–8.

Fairfield, Kent D.; Wagner, Robert F.: Whose Side Are You On? Interdependence and Its Consequences in Management of Healthcare Delivery. In: *Journal of Healthcare Management* 49 (2004) Nr. 1, S. 17–29.

Felfe, Jörg: Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 5 (2006) 4, S. 163–176.

Flamholtz, Eric G.; Randle, Yvonne: *Changing the Game – Organizational Transformations of First, Second, and Third Kinds*, New York: Oxford University Press, 1998.

Frese, Michael: Arbeit und Emotion – Ein Essay. In: Frei, Felix; Udriș, Ivars (Hrsg.): *Das Bild der Arbeit*. Bern: Huber, 1990, S. 285–301.

Friman, Margareta; Edvardsson, Bo: A Content Analysis of Complaints and Compliments. In: *Managing Service Quality* 13 (2003) Nr. 1, S. 20–26.

Gabriel, Hans; Ganz, Walter; Bienzeisler, Bernd; Gouthier, Matthias H.J.; Zühlke-Robinet, Klaus; Dunkel, Wolfgang; Voswinkel, Stephan; Rieder, Kerstin: *Produzentenstolz als Innovationsressource im Dienstleistungsbereich – Anregungen an die Forschungsförderung des BMBF*, Positionspapier, Berlin, 2005.

Gouillart, Francis J.; Kelly, James N.: *Business Transformation – Reframing, Restructuring, Revitalizing, Renewing*, 1. Aufl. Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 1995.

Gouthier, Matthias H.J.: Produzentenstolz von Dienstleistern als positive Arbeitsemotion. In: Ringlstetter, Max; Kaiser, Stephan; Müller-Seitz, Gordon (Hrsg.): *Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship*. Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 91–113.

Gouthier, Matthias H.J.: Mitarbeiterstolz und Service Excellence. In: Gouthier, Matthias H.J., Coenen, Christian; Schulze, Henning S.; Wegmann, Christoph (Hrsg.): *Service Excellence als Impulsgeber. Strategien – Management – Innovationen – Branchen*, Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Bernd Stauss. Wiesbaden: Gabler, 2007, S. 383–397.

Gouthier, Matthias H.J.; Schmid, Stefan: Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen. In: *Die Betriebswirtschaft DBW* 61 (2001) Nr. 2, S. 223–240.

- Gouthier, Matthias H.J.; Walter, Bernd: Professionalisierung interner Dienstleistungen und die Förderung des Produzentenstolzes. In: Streich, Deryk; Wahl, Dorothee (Hrsg.): *Moderne Dienstleistungen*, Frankfurt a. M./New York: Campus, 2006, S. 225–233.
- Herscovitch, Lynne; Meyer John P.: Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-component Model. In: *Journal of Applied Psychology* 87 (2002) Nr. 3, S. 474–487.
- Houkes, Inge; Janssen, Peter P.M.; de Jonge, Jan; Bakker, Arnold B.: Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion and Turnover Intention: A Multisample Longitudinal Study. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76 (2003) Nr. 4, S. 427–450.
- IBM: Das Unternehmen der Zukunft: Global CEO Study 2008: <http://www-935.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html>, 06.05.2009.
- Kark, Ronit; Shamir, Boas: The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers. In: Avolio, Bruce J.; Yammarino, Francis (Hrsg.): *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Amsterdam: JAI, 2002, S. 67–91.
- Katzenbach, Jon R.: *Why Pride Matters More Than Money. The Power of the World's Greatest Motivational Force*, New York: Crown Business, 2003.
- Katzenbach, Jon R.; Santamaria, Jason A.: Firing up the Front Line. In: *Harvard Business Review* 77 (1999) Nr. 3, S. 107–117.
- Kern, Horst; Schumann, Michael: *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, München: Beck, 1984.
- Kern, Werner: Produktionswirtschaft: Objektbereich und Konzepte. In: Kern, Werner; Schröder, Hans-Horst; Weber, Jürgen (Hrsg.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*, 2. Aufl., Stuttgart: Oldenbourg, 1996, Sp. 1629–1642.
- Kiefer, Tina; Eicken, Sabine: Das emotionale Erleben einer Großfusion: Eine explorative Studie. In: *Wirtschaftspsychologie* (2002) Nr. 3, S. 27–32.
- Kieser, Alfred; Hegele, Cornelia; Klimmer, Matthias: *Kommunikation im organisatorischen Wandel*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998.
- Kouzes, James M.; Posner, Barry: *The Leadership Challenge*, 3. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- Lau, Chung-Ming; Woodman, Richard W.: Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. In: *Academy of Management Journal* 38 (1995) Nr. 2, S. 537–554.
- Lazarus, Richard S.: *Emotion and Adaptation*, New York: Oxford University Press, 1991.
- Lea, Stephen E.G.; Webley, Paul: Pride in Economic Psychology. In: *Journal of Economic Psychology* 18 (1997) Nr. 2/3, S. 323–340.
- Levy, Amir; Merry, Uri: *Organizational Transformation – Approaches, Strategies, Theories*, New York: Greenwood Publishing Group, 1986.
- Lines, Rune: The Structure and Function of Attitudes toward Organizational Change. In: *Human Resource Development Review* 4 (2005) Nr. 1, S. 8–32.
- Luthans, Fred; Avolio, Bruce J.: Authentic Leadership: A Positive Development Approach. In: Cameron, Kim S.; Dutton, Jane E.; Quinn, Robert E. (Hrsg.): *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003, S. 241–261.
- Maanen, John van; Kunda, Gideon: "Real Feelings": Emotional Expression and Organizational Culture. In: Cummings, Larry L.; Staw, Barry M. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior* 11 (1989), S. 43–103.
- Maas, Peter: Transformation von Dienstleistungsunternehmen in Netzwerken – Empirische Erkenntnisse im Bereich der Assekuranz. In: Belz, Christian; Bieger, Thomas (Hrsg.): *Dienstleistungscompetenz und innovative Geschäftsmodelle*. St. Gallen: Thexis, 2000, S. 52–74.
- Mix, Ulrich; Heisig, Ulrich (1999): Kooperationsbeziehungen im Arbeitsprozess als Barriere und Chance bei der Verwaltungsmodernisierung. In: *WSI Mitteilungen* 52 (1999) Nr. 3, S. 176–184.
- Müller-Seitz, Gordon: *Positive Emotionalität in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Nolte, Heike: *Organisation – Ressourcenorientierte Unternehmensgestaltung*, München: Oldenbourg, 1999.
- Schützwohl, Achim: Determinanten von Stolz und Scham: Handlungsergebnis, Erfolgserwartung und Attribution. In: *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie* 38 (1991) Nr. 1, S. 76–93.
- Sethi, Vikram; King, William R. (Hrsg.): *Organizational Transformation through Business Process Reengineering*, New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Thomas, Mary D.; Hagerott, Ruth J.; Hilliard, Illa A.; Kelly, Jo; Leichman, Suzanne; Osborne, Oliver H.; Thurston, Jeff: Meanings of State Hospital Nursing II: Coping and Making Meaning. In: *Archives of Psychiatric Nursing* 13 (1999) Nr. 1, S. 55–60.
- Trevor, Charlie O.; Nyberg, Anthony J.: Keeping Your Headcount When All about You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and the Moderating Role of HR Practices. In: *Academy of Management Journal* 51 (2008) Nr. 2, S. 259–276.
- Verbeke, Willem; Belschak, Frank; Bagozzi, Richard P.: The Adaptive Consequences of Pride in Personal Selling. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (2004) Nr. 4, S. 386–402.
- Webster, J. Matthew; Duvall, Jamieson; Gaines, Leslie M.; Smith, Richard H. (2003): The Roles of Praise and Social Comparison Information in the Experience of Pride. In: *The Journal of Social Psychology* 143 (2003) Nr. 2, S. 209–232.
- Wegge, Jürgen; Neuhaus, Ludger: Emotionen bei der Büroarbeit am PC: Ein Test der „affective events“-Theorie. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 46 (2002) Nr. 4, S. 173–184.
- Wegge, Jürgen; van Dick, Rolf; Fisher, Gary K.; West, Michael A.; Dawson, Jeremy F.: A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Centre Work. In: *British Journal of Management* 17 (2006) Nr. 3, S. 237–254.
- Weiner, Bernard: An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. In: *Psychological Review* 92 (1985) Nr. 4, S. 548–573.
- Weiss, Howard M.; Cropanzano, Russell: Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. In: *Research in Organizational Behavior* 18 (1996), S. 1–74.

