
***Identitätsarbeit im Key Account Management:
die Auswirkungen der Identität und deren Einfluss
auf den Key Account Manager***

Inauguraldissertation zur Erlangung des Grades
„doctor rerum politicarum“
der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
Otto-Friedrich-Universität Bamberg



Nikolaij Elias Schmid (Wirtschaftspsychologe M.A.)

Bamberg 2023

Dieses Werk ist als freie Onlineversion über das Forschungsinformationssystem (FIS; <https://fis.uni-bamberg.de>) der Universität Bamberg erreichbar. Das Werk steht unter der CC-Lizenz CC-BY.

Lizenzvertrag: Creative Commons Namensnennung 4.0
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



URN: urn:nbn:de:bvb:473-irb-920796
DOI: <https://doi.org/10.20378/irb-92079>

Diese Arbeit hat der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg als Dissertation vorgelegen.

Tag der Disputation: 27.11.2023

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Björn Sven Ivens
Zweitgutachterin: Frau Prof. Dr. Barbara Niersbach
Drittgutachter: Herr Prof. Dr. Eric Sucky

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich allen beteiligten Personen meinen Dank aussprechen, die mich während meiner Promotion motiviert und unterstützt haben. Das Projekt meiner Dissertation war ein herausfordernder Weg, welcher mich sowohl professionell als auch menschlich gestärkt hat.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Björn Ivens (Universität Bamberg) und Frau Prof. Dr. Barbara Niersbach (Hochschule Ravensburg-Weingarten) für die ausgezeichnete Betreuung meiner Dissertation. Ich bedanke mich für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik während meines gesamten Promotionsprojekts. Als Mentoren haben sie mich geprägt, wodurch ich persönlich wachsen konnte.

Ein besonderer Dank gilt allen Key Account Managern, die an meinen Studien teilgenommen haben. Ohne ihre Unterstützung und Zeit hätte ich meine Untersuchungen nicht durchführen können. Für ihre Informationsbereitschaft und interessanten Ideen bin ich dankbar.

Ich bedanke mich ferner für die zahlreichen Doktorandenseminare an der Universität Bamberg, die mir viele Gedanken und Ideen eingebracht haben. Der Austausch und die Diskussionen haben mir bei allen Studien sehr geholfen.

Außerdem möchte ich mich bei meiner Frau Ann-Christin bedanken, die immer an mich glaubt und mich stets mit lieben Worten und wertvollen Anregungen begleitet. Damit hat sie sicherlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen.

Ich danke besonders meiner Mutter Sonja Schmid und meinem Bruder Manuel Schmid. Mit viel Geduld und beharrlicher Unterstützung haben sie mir ermöglicht, dass ich mich auf meine Dissertation konzentrieren konnte.

Bamberg, 12.01.2023

A handwritten signature in black ink, reading 'Nikolaij Schmid'. The script is cursive and fluid, with the first name 'Nikolaij' written in a larger, more prominent style than the last name 'Schmid'.

Nikolaij Schmid

*Für Ann-Christin und Karl Hermann,
meine wundervolle Familie*

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
TABELLENVERZEICHNIS	XI
1. EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK DER DISSERTATION	1
1.1 Einleitende Gedanken	1
1.2 Forschungsziel	4
1.3 Aufbau und Annahmen der Dissertation	7
2. EINORDNUNG DER IDENTITÄTSARBEIT IN DAS KEY ACCOUNT	
 MANAGEMENT: EINE LITERATURANALYSE.....	11
2.1 Einführung in die Themenstellung	13
2.2 Literaturübersicht zum Key Account Management.....	15
2.3 Literaturübersicht zu Identität und Identitätsarbeit.....	23
2.4 Literaturübersicht zu Identitätsarbeit des Key Account Managers.....	34
2.5 Theoretische Modellentwicklung der Identitätsarbeit des Key Account Managers	60
2.6 Limitation und Zusammenfassung zukünftiger Forschungsfelder	66
3. FORSCHUNGSRAHMEN DER STUDIEN 1 BIS 3	68
3.1 Forschungsdesign.....	69
3.2 Qualitative Inhaltsanalyse.....	72
3.3 Theorie der Gütekriterien.....	76
3.4 Qualitative Inhaltsanalyse mit MAXQDA	77
4. STUDIE 1: IDENTITÄTSARBEIT DES KEY ACCOUNT MANAGERS UND IHR	
 EINFLUSS AUF DESSEN HETEROGENE UMWELT	78
4.1 Identitätsarbeit des Key Account Managers anhand des Arbeitsanforderungen- Ressourcen-Modells.....	83
4.2 Vorgehen Fallstudien 1 und 2.....	99
4.3 Ergebnisse.....	108
4.4 Prüfung der Empirie.....	180
4.5 Handlungsempfehlungen	181

4.6	Theoretische Implikationen	195
4.7	Limitationen und Ausblick	206
4.8	Schlussfolgerung.....	209
5.	STUDIE 2: IDENTITÄTSARBEIT DES KEY ACCOUNT MANAGERS UND IHR EINFLUSS AUF DESSEN GESUNDHEIT	211
5.1	Identitätsarbeit und Gesundheit	215
5.2	Zusätzliche Hinweise für Fallstudie 2	224
5.3	Ergebnisse.....	225
5.4	Prüfung der Empirie.....	249
5.5	Handlungsempfehlungen	250
5.6	Implikationen für Theorie.....	262
5.7	Implikationen für die Praxis	267
5.8	Limitationen und Ausblick	268
5.9	Schlussfolgerung.....	270
6.	STUDIE 3: SCRUM-FRAMEWORK ALS MÖGLICHER ANSATZ ZUR BILDUNG UND FÖRDERUNG DER IDENTITÄT DES KEY ACCOUNT MANAGERS.....	272
6.1	Identitätsarbeit und agile Methodik	276
6.2	Zusätzliche Hinweise zur Fallstudie 3	289
6.3	Ergebnisse.....	296
6.4	Handlungsempfehlungen	320
6.5	Implikationen für die Theorie.....	328
6.6	Implikationen für die Praxis	331
6.7	Limitationen und Ausblick	332
6.8	Schlussfolgerung.....	333
7.	ABSCHLIEßENDE DISKUSSION UND WÜRDIGUNG.....	335
7.1	Schlussbetrachtung	335
7.2	Ausblick.....	338
7.3	Würdigung	341
8.	ANHANG	343
8.1	Anhang 1: Biennial International Conference on Business Market Management.....	343
8.2	Anhang 2: Interviewleitfaden zu Studie 1 und 2	350

8.3	Anhang 3: Interviewleitfaden zu Studie 3	358
8.4	Anhang 4: Kategorien und Unterkategorien der 1. und 2. qualitativen Empirie	363
8.5	Anhang 5: Ergebnisse des Maslach-Burnout-Inventory-Tests der 2. Studie.....	364
8.6	Anhang 6: Kategorien und Unterkategorien der 3. qualitativen Empirie	365
8.7	Anhang 7: Eriksons Stufen der psychosozialen Entwicklung	366
 9. LITERATURVERZEICHNIS		368

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B2B	Business to Business
BE.....	beruflich-emotionale Erschöpfung
DP.....	Depersonalisation und Verlust der Empathie
efkam.....	European Foundation for Key Account Management
EL.....	eigene Leistungseinschätzung
et al.	et alii
etc.	et cetera
GBE.....	Gesamtpunktzahl der beruflich-emotionalen Erschöpfung
GD.....	Gesamtpunktzahl der Depersonalisation und Verlust der Empathie
GEL.....	Gesamtpunktzahl der eigenen Leistungseinschätzung
HR	Human Resource
I	Befragter
IBE	Institut für Beschäftigung und Employability
IHK.....	Industrie- und Handelskammer
I-KAM-SCRUM ..	Scrum-Framework für die Identitätsarbeit im Key Account Management
IMM	Journal of Marketing Management
JBIM.....	Journal of Business & Industrial Marketing
JBR.....	Journal of Business Research
KA-Tam(s).....	Key Account Team(s)
KA(s).....	Key Accounts(s)
KA-Gemeinschaft	Key-Account-Gemeinschaft
KAM	Key Account Management
KA-Manager	Key Account Manager

KPIs.....	Key Performance Indicators
MBI.....	Maslach-Burnout-Inventar
NAM	National Account Management
NLP	Neurolinguistisches Programmieren
PC.....	Psychological Contract
PCB(s).....	Psychological Contract Breach(es)
PK.....	psychologisches Kapital
RBV	Resource-based View
SET.....	Social Exchange Theory
TM.....	Tedium Measure
WHO	World Health Organization

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1-1: Perspektiven der Studien.....	5
Abbildung 1-2: Aufbau der Dissertation	7
Abbildung 2-1: Komponenten des sozialen Gehirns innerhalb der Identitätsbildung.....	28
Abbildung 2-2: Netzwerkmodell	53
Abbildung 2-3: Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell	58
Abbildung 2-4: KA-Manager und Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell.....	61
Abbildung 3-1: Darstellung der Phasen einer Inhaltsanalyse.....	72
Abbildung 4-1: Expandierendes Kapital für Wettbewerbsvorteile	85
Abbildung 4-2: Entwicklung des psychologischen Vertrags eines KA-Managers	93
Abbildung 4-3: Aufteilung der Interviewteilnehmer nach Geschlecht.....	101
Abbildung 4-4: Bedeutung von Identitätsarbeit für den KA-Manager.....	128
Abbildung 4-5: Arbeits- und Organisationsergebnisse als Folge der Identitätsarbeit.....	144
Abbildung 4-6: Einfluss der Identitätsarbeit auf den Erfolg des KA-Managers	145
Abbildung 4-7: Bereiche der Motivation eines KA-Managers.....	154
Abbildung 4-8: Personen bei psychologischen Vertragsvereinbarungen	163
Abbildung 4-9: Intensität der Auswirkungen eines PCBs auf den KA-Manager.....	165
Abbildung 4-10: Auswirkungen des PCB auf die Arbeitszufriedenheit des KA-Managers	167
Abbildung 4-11: Intensität der Auswirkungen eines PCBs auf die Arbeitszufriedenheit	168
Abbildung 4-12: Auswirkungen eines PCBs auf die Arbeitsmotivation des KA-Managers.....	169
Abbildung 4-13: Intensität der Auswirkungen eines PCBs auf die Arbeitsmotivation	170
Abbildung 4-14: Folgen eines PCBs für den KA-Manager – Stufen der Eskalation	171
Abbildung 5-1: Auslastung des KA-Managers und ihre Auswirkungen auf die mentale Gesundheit	226
Abbildung 5-2: Auslastung des KA-Managers und ihre Auswirkungen auf Arbeitsanforderungen.....	229

Abbildung 5-3: Psychische Erschöpfung im Kontext des JD-Rs	233
Abbildung 5-4: Maß an BE des KA-Managers anhand des MBI-Tests	234
Abbildung 5-5: Empathieverlust des KA-Managers anhand des MBI-Tests	235
Abbildung 5-6: Maß an EL des KA-Managers anhand des MBI-Tests	236
Abbildung 5-7: Rolle der Gesundheit im KAM	238
Abbildung 5-8: Aktuelle gesundheitliche Verfassung des KA-Managers	242
Abbildung 5-9: Identitätsarbeit als Indikator für die Gesundheit des KA-Managers.....	244
Abbildung 6-1: Scrum-Modell	278
Abbildung 6-2: Ableitung des Scrum-Frameworks im JD-R-Modell des KA-Managers.....	287
Abbildung 6-3: Identitätsarbeit des KA-Managers innerhalb des Scrum-Frameworks	288
Abbildung 6-4: Aufteilung der Interviewteilnehmer nach Geschlecht	291
Abbildung 6-5: Aufteilung der Befragten anhand des Jobtitels.....	293
Abbildung 6-6: Nutzung agiler Methoden im jeweiligen Unternehmen der Befragten	296
Abbildung 6-7: Agile Methoden zur Identitätsarbeit im Unternehmen der Befragten.....	297
Abbildung 6-8: Unterstützung der Identitätsarbeit des KA-Managers innerhalb von Scrum	298
Abbildung 6-9: Inanspruchnahme von Scrum	300
Abbildung 6-10: Visualisierung des I-KAM-SCRUM-Frameworks	321
Abbildung 6-11: Prozess des initialen I-KAM-SCRUM-Workshops	326
Abbildung 8-1: Eriksons Stufen der psychosozialen Entwicklung	366

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 2-1: Evolution des KAM.....	17
Tabelle 2-2: Auflistung der Definitionen von KAM.....	19
Tabelle 2-3: Literaturübersicht über Identität eines KA-Managers in Fachzeitschriften.....	35
Tabelle 2-4: Literaturübersicht über die Intangiblen Ressourcen eines KA-Managers.....	42
Tabelle 2-5: Literaturübersicht über die operationalen Fähigkeiten eines KA-Managers.....	46
Tabelle 2-6: Literaturübersicht über die dynamischen Fähigkeiten eines KA-Managers.....	50
Tabelle 3-1: Bewertungskriterien für Fallstudien	71
Tabelle 4-1: Stichprobe – Anzahl der Befragten, Transkriptionsseiten und Dauer	100
Tabelle 4-2: Abbildung der Stichprobe – Jobtitel und Branche.....	102
Tabelle 4-3: Weitere Wertkonstrukte eines KA-Managers.....	121
Tabelle 4-4: Typische Schulungen der Identitätsentwicklung eines KA-Managers.....	130
Tabelle 4-5: Weitere Merkmale einer positiven Identitätsarbeit des KA-Managers	143
Tabelle 4-6: Mögliche Entwicklungsmaßnahmen bei heterogenen Spannungen	156
Tabelle 4-7: Arten psychologischer Verträge	160
Tabelle 4-8: Fragestellungen zur Identitätsarbeit des <i>Selbst</i> eines KA-Managers.....	189
Tabelle 5-1: Gründe für aktuelles Gesundheitsempfinden der KA-Manager	242
Tabelle 5-2: Skala – Einordnung der KA-Manager-Antworten.....	258
Tabelle 5-3: MBI-Test für KA-Manager.....	258
Tabelle 5-4: Vorlage Auswertung.....	259
Tabelle 5-5: Vorlage Auswertung – Beispiel.....	260
Tabelle 5-6: Einordnung der Punkte in BE, GD und GEL	261
Tabelle 6-1: Stichprobe – Anzahl der Befragten, Transkriptionsseiten und Dauer	290
Tabelle 6-2: Abbildung der Stichprobe – Jobtitel und Branche	292
Tabelle 6-3: Mögliche Teamgröße von Scrum	312

Tabelle 8-1: Maslach-Burnout-Inventory-Test356

1. EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK DER DISSERTATION

INHALTSVERZEICHNIS

1.1	Einleitende Gedanken	1
1.2	Forschungsziel	4
1.3	Aufbau und Annahmen der Dissertation	7

1.1 Einleitende Gedanken

Die gegenwärtige Geschwindigkeit des Wandels ist eine Folge des zunehmenden globalisierenden, ökologischen und technologischen Fortschritts, dem sich Unternehmen mit umfangreichen Veränderungen stellen müssen. Komplexe Marktbedingungen, veränderte Kundenbedürfnisse und die transformationelle Gestaltung durch effizientere Technologien machen den Business-to-Business- (B2B-)Vertrieb diffizil (Guesalaga et al. 2018). Das Key Account Management (KAM) kann in diesem Kontext maßgeblich zu einem Wettbewerbsvorteil beitragen, welcher darin besteht, den Auf- und Ausbau nachhaltiger und langfristiger Beziehungen im B2B-Umfeld zu erzielen und aufrechtzuerhalten (Dyer und Singh 1998; Tzempelikos und Gounaris 2015). Dabei ist das KAM ein wichtiges Vertriebskonzept in Unternehmen (Salojärvi, Sainio und Tarkiainen 2010b; Weilbaker und Weeks 1997) und wird seit über 30 Jahren in der akademischen Forschung und Praxis weiterentwickelt (Guesalaga 2014; Ivens et al. 2016; Ivens, Niersbach und Pardo 2015).

Ursprünglich bedeutet KAM „[...]targeting the largest and most important customers by providing them with special treatment in the areas of marketing, administration, and service“ (Barrett 1986, S. 64). Diese werden als sogenannte Key Accounts (KAs) verstanden (Millman und Wilson 1995). Es beinhaltet ein Konzept, mit dem die Verbindung zu relevanten strategischen Kunden verbessert werden soll, um letztlich die Leistungsziele des Unternehmens zu erreichen (Ivens, Niersbach und Pardo 2015). Das KAM wird häufig angewandt, um komplexe Organisationsmuster und deren zugrunde liegende breite Produktportfolios zu verwalten sowie um die Effizienz und Effektivität zu erhöhen (Ivens und Pardo 2007a). Es wird deshalb als ausgewählte Organisationsstrategie verstanden, die auf Aktivitäten für und mit ihren bedeutsamen Kunden basiert (Niersbach 2016). Das KAM umfasst ferner wesentliche Veränderungen organisatorischer Art, beispielsweise von Prozessen und Strukturen, wodurch es zur Unterstützung der Entwicklung von KA-Beziehungen beiträgt (Homburg,

Workman und Jensen 2000; Salojärvi, Sainio und Tarkiainen 2010b; Workman, Homburg und Jensen 2003).

Ein zentraler Baustein für den Erfolg des KAM stellt der Key Account Manager (KA-Manager) dar. Ein KA-Manager ist für die Kunden mit dem höchsten Stellenwert im Unternehmen verantwortlich (Ivens, Niersbach und Pardo 2015). Als politischer Akteur im Unternehmen nimmt er verschiedene Rollen ein: Politiker und Entrepreneur (Feste, Ivens und Pardo 2020; Wilson und Millman 2003) sowie Analyst und globaler Koordinator (Wilson und Millman 2003). Ein wesentlicher Unterschied zum klassischen Vertrieb liegt in der koordinierenden Rolle des KA-Managers, sein internes und externes Netzwerk zu verwalten (Georges und Eggert 2003; Ivens et al. 2016; Pardo 1999). In dieser Rolle verwaltet er eine Reihe von heterogenen Beziehungen zwischen Key Accounts (KAs) und dem eigenen Unternehmen (Davies und Ryals 2013; Gounaris und Tzempelikos 2014; Ivens et al. 2016).

Als Folge zunehmender Heterogenität innerhalb seines Netzwerks können Spannungen entstehen, die sich aus verschiedenen Motiven ergeben, zum Beispiel aus Prozessen, Machtverteilungen, Markenportfolios und geografischen sowie funktionalen Organisationen (Pardo, Ivens und Niersbach 2019; Schmid et al. 2019).

Um als Akteur diese Aufgaben und Herausforderungen bewältigen zu können, muss der KA-Manager verschiedene Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale einnehmen und entwickeln, beispielsweise Mahlamäki, Rintamäki und Rajah (2019b). Eine besondere Sicht kann dabei die Betrachtung der KA-Manager als Ressource sein. In der Literatur wurde dahingehend das Konzept der Resource-based View (RBV) unter anderem von Prahalad und Hamel (1990) untersucht und innerhalb der KAM-Forschung stetig weiterentwickelt, zum Beispiel Guesalaga et al. (2018). Die RBV versteht in Unternehmen ein Bündel von Ressourcen, mit Eigenschaften, die intangible und tangible Werte umfassen (Amit und Schoemaker 1993; Barney 2014; Guesalaga et al. 2018) und in begrenzter Verfügbarkeit oder Einzigartigkeit vorhanden sind (Hahn und Taylor 2006). Dabei zeigen Forschungen im Zusammenhang mit KAM auf, dass die Ressource KAM durch sein organisatorisches Engagement langfristige und nachhaltige Beziehungen aufbauen kann und direkt beeinflusst (Geiger und Turley 2006; Guesalaga et al. 2018). Die Untersuchung des KA-Managers als Ressource bietet ferner einen Rahmen, um die Entwicklung des Wettbewerbsvorteils eines Unternehmens zu beleuchten und mit ihr die Unternehmensleistung in Verbindung zu setzen (Barney 1991; Eisenhardt und Martin 2000; Wernerfelt 1984). Die Betrachtung der Ressource ermöglicht Unternehmen und deren Herausforderungen zudem Strategien zu konzipieren und umzusetzen (Amit und Schoemaker 1993). Ein zentrales Forschungsthema der vorliegenden Arbeit stellt eine spezifische Betrachtung der Identität eines KA-Managers dar. Dieses Themengebiet wurde in der

akademischen KAM-Literatur begrenzt untersucht, beispielsweise Pardo, Ivens und Niersbach (2019), gewinnt in der akademischen Forschung allerdings immer mehr an Bedeutung, zum Beispiel Brown (2001, 2015), Lok (2010) und Ybema et al. (2009). Das Verständnis der Identität eines Individuums ist komplex und kann verschiedene Formen einnehmen (Seiffge-Krenke 2012). Eine in der Literatur bekannte Definition von Identität geht nach Erikson (1975, S. 29) und beschreibt folgendes: Ein „*Gefühl der Identität zu haben heißt, mit sich selbst – so wie man wächst und sich entwickelt – eins fühlen*“. Gemäß dieser Definition wird Identität als über die „*Kontinuität und Kohärenz beschreibbare Subjektstruktur*“ (Schildberg 2010, S. 49) aufgefasst. Die Ich-Identität ist folglich ein „*Sich-Selbst-Gleichsein, das sich innerhalb psychosozialer Krisen in der Auseinandersetzung mit den sozialen Erwartungen seiner Umwelt zu bewähren hat*“ (Schildberg 2010, S. 49). Eine detaillierte Erläuterung der Identität wird in Kapitel 2.3.1 vorgenommen. Die aktive Reflexion der Identität eines KA-Managers kann möglicherweise für dessen Arbeitsleistung und -motivation, auf der Ebene seines *Selbst*, wie auch für die Unternehmensleistung eine entscheidende Rolle spielen (Wernerfelt 1995).

Ein Schwerpunkt der vorliegenden Dissertation ist dabei eine ausführliche Untersuchung möglicher Maßnahmen des KA-Managers, inwiefern er an seiner Identität arbeiten kann, um diese zu fördern und damit maßgeblich zum Erfolg des KAM beitragen zu können. Diese Arbeit an der Identität des KA-Managers wird folgend als Identitätsarbeit verstanden. Die vorliegende Abhandlung füllt eine Lücke in der Literatur und bezieht sich ferner auf Fragen zu Maßnahmen der Identitätsarbeit eines KA-Managers. Dabei definiert Watson (2008, S. 129) Identitätsarbeit wie folgt: „*Identity work involves the mutually constitutive processes whereby people strive to shape a relatively coherent and distinctive notion of personal self-identity and struggle to come to terms with and, within limits, to influence the various social identities which pertain to them in the various milieux in which they live their lives.*“ Watson (2008) beschreibt ferner die Identitätsarbeit als gegenseitig konstruktive Prozesse, in denen Individuen danach streben, einen unverwechselbaren und kohärenten Begriff einer persönlichen *Selbstidentität* zu formen. In der akademischen Literatur spielt die Identitätsarbeit (und -entwicklung) in Organisationen eine bedeutende Rolle, beispielsweise bei Alvesson und Willmott (2002) sowie bei Sveningsson und Alvesson (2003). Vor diesem Hintergrund beschäftigen sich Individuen während ihres Daseins mit der Frage nach ihrer Identität, suchen wiederholt sowohl alte als auch neue Antworten und erzählen von ihren Erlebnissen. Sie konstruieren ihre Identität demnach lebenslang narrativ (Dorst 2011). Dabei identifiziert sich das Individuum mit seiner Arbeit (Nordhall und Knez 2017).

Die gewonnenen Erkenntnisse der vorliegenden Dissertation sollen das KAM dabei unterstützen, ein tiefes Verständnis über die Identität und Identitätsarbeit seiner KA-Manager zu erhalten. Des Weiteren können die Erkenntnisse das Topmanagement und die Key-Account-Führung dabei unterstützen, ein Bewusstsein der individuellen Identitäten von KA-Managern zu erhalten und mit Hilfe der Ergebnisse und der daraus resultierenden Handlungsempfehlungen zentrale Maßnahmen im Kontext der Identitätsarbeit zu entwickeln.

1.2 Forschungsziel

Ausgehend von der Einführung sollen nachfolgend das Forschungsziel und die Forschungsfragen erläutert werden. Die vorliegende Arbeit umfasst den folgenden Untersuchungsschwerpunkt:

Im Rahmen der vorliegenden Dissertation sollen die Identität des KA-Managers und dessen Identitätsarbeit beleuchtet werden. Dabei sollen vor allem zentrale Merkmale der Identität und der Identitätsarbeit identifiziert werden. Es gilt insbesondere seine psychologischen Ressourcen und die wechselseitigen Identitätseinflüsse auf beziehungsweise von seiner heterogenen Umwelt ausgehend zu analysieren. Ferner erfolgt eine Untersuchung mündlicher Verträge des KA-Managers in seinem Netzwerk. Ein weiterer Schwerpunkt soll die Ermittlung der physischen und der mentalen Gesundheit innerhalb seiner Identität sein. Abschließend wird auf ein mögliches Framework eingegangen, in welchem der KA-Manager seine Identitätsarbeit fördern kann. Auf dieser Basis können folgende Hauptforschungsfragen genannt werden:

- Welche Ausprägungen der Identitätsressourcen eines KA-Managers können identifiziert werden?
- Haben diese Ausprägungen einen Einfluss auf sein heterogenes Netzwerk?
- Wie kann er seine Identitätsressourcen innerhalb seiner Identitätsarbeit beeinflussen?

Der vorgestellte Untersuchungsschwerpunkt umfasst die Analyse des KA-Managers als Individuum. Es findet eine Untersuchung der Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers statt. Es erfolgt keine Analyse möglicher Auswirkungen der Identität auf Dritte, zum Beispiel Wechselwirkungen der Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers auf Stakeholder oder Mitarbeiter. Ferner findet in Abgrenzung der vorliegenden Arbeit keine Untersuchung auf organisatorischer Ebene statt. Im

Kontext des Netzwerks eines KA-Managers werden zudem die Grundkonzepte des Supplier Relationship Managements und des Customer Relationship Managements abgegrenzt.

Im Kontext der Betrachtung des KA-Managers als Individuum soll folgende Abbildung den Forschungsbereich visualisieren und einen Überblick über die Hauptthemen der Studien geben:

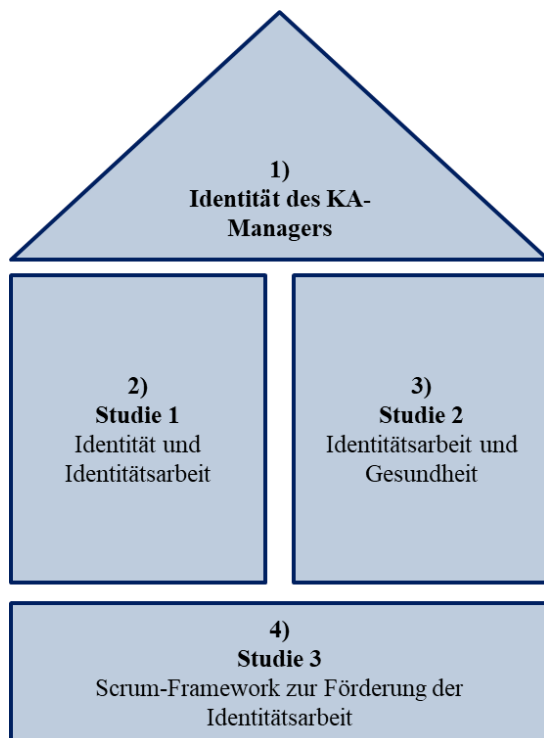


Abbildung 1-1: Perspektiven der Studien

(eigene Darstellung)

Die vorliegende Arbeit besteht aus drei empirischen Studien, die aufeinander aufbauen und in Abbildung 1-1 dargestellt sind. Diese Perspektiven der Studien werden folgend erläutert:

1) Zunächst wird die Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers theoretisch beleuchtet. Dabei sollen die Forschungsbereiche des KAM identifiziert und Forschungslücken aufgezeigt werden. Im Kontext der KAM-Literatur wird die Identität und Identitätsarbeit des KA-Managers als Forschungslücke identifiziert. Zudem werden Begrifflichkeiten des KAM, KA-Managers, der Identität und Identitätsarbeit herausgearbeitet. Das Ziel ist, auf deren Grundlage ein Modell zu entwickeln, welches die Identität eines KA-Managers in seinem heterogenen Netzwerk aufzeigt. Es soll der akademischen KAM-Forschung einen Mehrwert bieten, indem es zahlreiche Erkenntnisse hinsichtlich der Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers darlegt. Das entwickelte Modell

soll innerhalb von Fallstudien getestet werden. Diese Fallstudien sollen auf qualitativen Interviews mit KA-Managern aus unterschiedlichen Branchen beruhen. Anschließend sollen theoretische und praktische Implikationen abgeleitet werden.

Das theoretische Konstrukt hat eine übergeordnete Funktion und bildet die Basis (das Dach) der drei Studien. Die ersten zwei Studien bilden die Säulen der Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers und werden folgend beschrieben:

- 2) In der ersten Studie soll zunächst das Konstrukt der Identität und Identitätsarbeit untersucht werden. Dabei werden Ausprägungen der Identitätsressourcen eines KA-Managers identifiziert. Ferner findet eine Betrachtung möglicher Einflüsse seiner Identität innerhalb seines heterogenen Netzwerks statt. Es wird zudem untersucht, wie der KA-Manager an seiner Identität arbeiten kann.
- 3) Die zweite Studie beleuchtet gesundheitspsychologische Themen des KA-Managers und untersucht, inwiefern die mentale Gesundheit mit der Identität des KA-Managers korreliert. Zudem wird aufgezeigt, wie der KA-Manager seine mentale Gesundheit durch die Identitätsarbeit beeinflussen kann.
- 4) Die dritte Studie bildet das Fundament der ersten zwei Studien und zeigt ein mögliches Framework zur Identitätsarbeit eines KA-Managers auf. Dieses Fundament kann unter anderem auf die erste und zweite Studie angewandt werden.

1.3 Aufbau und Annahmen der Dissertation

Für ein tieferes Verständnis soll im Folgenden detaillierter auf den Aufbau der vorliegenden Arbeit und deren Forschungsfragen eingegangen werden. Dabei ist diese in sieben Teile untergliedert, wie in der nachstehenden Abbildung visualisiert ist:

Teil 1	Einführung in die Thematik
Teil 2	Einordnung der Identitätsarbeit in die KAM-Literatur
Teil 3	Forschungsrahmen der Studien 1 bis 3
Teil 4	Studie 1 Identität und Identitätsarbeit
Teil 5	Studie 2 Identitätsarbeit und Gesundheit
Teil 6	Studie 3 Scrum zur Förderung der Identitätsarbeit
Teil 7	Abschließende Diskussion und finale Würdigung

Abbildung 1-2: Aufbau der Dissertation

(eigene Darstellung)

In **Kapitel 1** wird die Einleitung der Dissertation weitergeführt. Dabei wird die Aktualität des vorliegenden Forschungsschwerpunkts innerhalb der akademischen KAM-Literatur erörtert und ein Zusammenhang mit der psychologischen¹ Literatur hergestellt.

Kapitel 2 umfasst eine Auseinandersetzung mit der akademischen Literatur und stellt den theoretischen Teil der Arbeit dar. Dabei wird der Fokus auf die KAM-Forschung gelegt und eine Verbindung zur Identität eines KA-Managers gesetzt. Anschließend werden die Identität, die Individuation² sowie die Theorie der Identitätsarbeit innerhalb des psychologischen Verständnisses aufgegriffen und näher erläutert. In einem weiteren Schritt soll der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung, die Identitätsarbeit des KA-Managers, aufgezeigt werden. Dabei gilt es den aktuellen Stand der KAM-Forschung hinsichtlich der Identität und Identitätsarbeit des KA-Managers darzustellen. Anschließend wird anhand der Forschungslücken ein Modell für die vorliegende Abhandlung präsentiert. Da in der KAM-Literatur kein geeignetes Konzept zur Identitätsarbeit des KA-Managers vorhanden ist, wird vom Autor ein Modell entwickelt, welches einen Rahmen für diese Untersuchung bietet. Das Modell zeigt einen Zusammenhang mit der Identitätsarbeit hinsichtlich der Ressource KA-Manager in einem heterogenen Spannungsfeld auf.

In **Kapitel 3** wird der Forschungsrahmen beschrieben. Dabei wird zunächst auf das Forschungsdesign für alle Studien eingegangen. Anschließend wird die qualitative Inhaltsanalyse näher erläutert. Zudem wird auf die Theorie der Gütekriterien eingegangen. Abschließend wird das Vorgehen der Datenauswertung beschrieben.

In **Kapitel 4** wird die erste Studie vorgestellt. In dieser sollen die Ressourcen beziehungsweise Arbeitsressourcen des KA-Managers hinsichtlich der Merkmale seiner Identität näher beleuchtet werden. Innerhalb der Ressourcen werden Merkmale der Motivation, Zufriedenheit und Belastung untersucht. Des Weiteren werden mögliche Arbeitsergebnisse dessen aufgeführt. Ferner werden mögliche Einflüsse psychologischer Verträge und Vertragsbrüche auf die Identität des KA-Managers betrachtet.

Die Eigenschaften der Ergebnisse gilt es speziell für die Identitätsarbeit des KA-Managers herauszufinden. Hierfür soll ein Bezug zum entwickelten Modell hergestellt werden. Das Modell wird als Grundlage für diese Studie verwendet. Aus dem Modell wird ein Gesprächsleitfaden für qualitative Interviews entwickelt. Für diese Studie wird eine Fallstudie angewandt und begründet.

¹ Hierbei geht der Autor dieser Arbeit vor allem auf die wirtschaftspsychologische Literatur ein. Der Fokus liegt ferner auf Merkmalen der Organisations-, der angewandten und der kognitiven Psychologie. Diese werden unter anderem als sogenannte Perspektiven der Psychologie verstanden, die nicht klar voneinander abzugrenzen sind. Vielmehr können die Schwerpunkte miteinander verbunden werden.

² „Individuation“ bedeutet: zum Einzelwesen werden oder zum eigenen Selbst werden, nach Jung (1993, S. 91).

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung werden auf Basis von Kategorien und Subkategorien dargelegt. Es findet eine theoretische Prüfung des Modells statt. Zur Festigung der Erkenntnisse wird ein Workshop mit Experten durchgeführt. Dabei diskutieren Fachexperten aus Theorie und Praxis die Ergebnisse der Untersuchung und reichern sie mit neuen Aspekten an. Eine Moderation des Workshops findet durch den Autor dieser Dissertation statt. Aus den Ergebnissen der Fallstudie und des Workshops sollen theoretische und praktische Implikationen abgeleitet werden.

In **Kapitel 5** wird die zweite Studie aufgeführt. Diese soll eine Betrachtung der mentalen Gesundheit eines KA-Managers vornehmen. Dabei soll zunächst auf die Arbeitsressourcen des KA-Managers hinsichtlich seines Gesundheitsempfindens eingegangen werden, um anschließend seine Arbeitsanforderungen und -belastung näher zu beleuchten. Des Weiteren sollen mögliche Ansätze zur Förderung der Identität und Gesundheit eines KA-Managers identifiziert werden. In der zweiten Studie soll ferner ein Bezug zum entwickelten Modell hergestellt werden. Das Modell wird ebenfalls als Grundlage dieser Studie verwendet. Wie in Studie 1 findet auch in dieser Studie eine Fallstudie mit einem anschließenden Workshop statt. Aus den Ergebnissen der Fallstudie und des Workshops werden ferner theoretische und praktische Implikationen abgeleitet.

Kapitel 6 beinhaltet die dritte Studie und soll auf ein mögliches Framework als Handlungsempfehlung der Identitätsarbeit eingehen. Mit diesem gilt es das Ziel der Identitätsarbeit eines KA-Managers zu verfolgen. Aus den Erkenntnissen der ersten zwei Studien wird das Modell mit dem Scrum-Framework erweitert. Das erweiterte Modell wird als Grundlage für diese Studie verwendet. Aus dem Scrum-Framework wird ein Gesprächsleitfaden für qualitative Interviews entwickelt. Für diese Fallstudie wird eine qualitative Untersuchung angewandt und begründet. Die Ergebnisse der Untersuchung werden auf Basis von Kategorien und Subkategorien dargelegt. Es findet zudem eine theoretische Prüfung des erweiterten Modells statt. Des Weiteren sollen aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen sowie theoretische und praktische Implikationen abgeleitet werden.

In **Kapitel 7** findet eine Zusammenfassung aller Studien statt. Dabei werden nochmals die Erkenntnisse aller Studien aufgezeigt. Anschließend soll auf die Möglichkeit zukünftiger Forschungen eingegangen werden. Ferner erfolgt eine abschließende Würdigung.

Die Ergebnisse der vorliegenden Dissertation sollen der Forschung als Empfehlung für die Theorie und die Praxis dienen. Anhand bislang unbekannter Faktoren sollen dabei neue Inhalte mit Blick auf die Identität und die Identitätsarbeit eines KA-Managers aufgezeigt werden. Darüber hinaus können vorgestellte Handlungsempfehlungen übernommen oder angepasst werden, um so die Identität eines

KA-Managers zu forcieren beziehungsweise innerhalb seiner Identitätsarbeit weiterzuentwickeln. Es gilt, dem KA-Manager mithilfe der vorliegenden Forschungsarbeit die eigene Reflexion zu vereinfachen sowie mögliche Bereiche zur Weiterentwicklung darzulegen. Außerdem soll diese Untersuchung dazu dienen, potenzielle Spannungsfelder und Belastungen eines KA-Managers zu identifizieren, um diesen zum einen als Ressource zu fördern und zum anderen dessen Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastung zu senken.

Zur Gewährleistung einer besseren Lesbarkeit werden in dieser Abhandlung personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf weibliche und männliche Personen beziehen, generell in männlicher Form aufgeführt. Darin soll keine Geschlechterdiskriminierung zum Ausdruck kommen. Ferner werden englische Begrifflichkeiten vereinzelt beibehalten.

2. EINORDNUNG DER IDENTITÄTSARBEIT IN DAS KEY ACCOUNT MANAGEMENT: EINE LITERATURANALYSE

INHALTSVERZEICHNIS

2.1	Einführung in die Themenstellung	13
2.2	Literaturübersicht zum Key Account Management.....	15
2.2.1	Einführung in die Key-Account-Management-Literatur	15
2.2.2	Anfänge des Key Account Managements	16
2.2.3	Definition des Key Account Managements	18
2.2.4	Ziele des Key Account Managements	21
2.3	Literaturübersicht zu Identität und Identitätsarbeit.....	23
2.3.1	Einführung in die Identität und Individuation.....	23
2.3.2	Perspektiven der Identität.....	24
2.3.3	Identität im Lebenszyklus	25
2.3.4	Identitätsentwicklung im Gehirn.....	27
2.3.5	Identität in der Arbeitswelt	29
2.3.6	Identitätsarbeit.....	30
2.4	Literaturübersicht zu Identitätsarbeit des Key Account Managers.....	34
2.4.1	Einordnung der Identität eines Key Account Managers	34
2.4.2	Key Account Manager als Ressource	39
2.4.2.1	Intangible Ressourcen des Key Account Managers	41
2.4.2.2	Operationale und dynamische Fähigkeiten des Key Account Managers.....	45
2.4.3	Aufgaben des Key Account Managers in seinem heterogenen Netzwerk	52
2.4.3.1	Netzwerkmodell.....	52
2.4.3.2	Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell.....	57
2.5	Theoretische Modellentwicklung der Identitätsarbeit des Key Account Managers	60
2.5.1	Identifizierung der Identität eines Key Account Managers	62
2.5.2	Der Key Account Manager als Akteur in seinem Netzwerk.....	62
2.5.3	Arbeitsressourcen des Key Account Managers	64
2.5.4	Arbeitsanforderungen des Key Account Managers	64
2.5.5	Belastung des Key Account Managers	64

2.5.6	Motivation des Key Account Managers.....	65
2.5.7	Organisatorisches Ergebnis des JD-R-Modells.....	66
2.6	Limitation und Zusammenfassung zukünftiger Forschungsfelder	66

2.1 Einführung in die Themenstellung

Das KAM hat in den letzten Jahren eine große Aufmerksamkeit in der akademischen Forschung sowie in der B2B-Praxis erhalten (Guesalaga et al. 2018; Guesalaga und Johnston 2010). Es wird unter anderem angewandt, um komplexe Organisationsmuster und deren zugrunde liegende breite Produktportfolios zu verwalten sowie um die Effizienz und Effektivität zu erhöhen (Ivens und Pardo 2007a). Das KAM ist ein systematischer Prozess zur Verwaltung von B2B-Beziehungen, die für ein Unternehmen besonders wertvoll sind (Homburg, Workman und Jensen 2002; Millman und Wilson 1995). Durch das KAM können Beziehungen zu strategisch wichtigen Kunden verbessert werden (Ivens, Niersbach und Pardo 2015). Untersuchungen zeigen auf, dass der Fokus im B2B-Umfeld immer mehr auf langfristige Beziehungen gesetzt wird (Gounaris und Tzempelikos 2014), die ein stärkeres organisatorisches Engagement von Ressourcen verlangen, als üblicherweise in transaktionalen Beziehungen vorhanden ist (Geiger und Turley 2006; Guesalaga et al. 2018). Eine wesentliche Rolle stellt dabei der KA-Manager dar. Dieser kann durch sein organisatorisches Engagement langfristige und nachhaltige Beziehungen aufbauen und direkt beeinflussen (Geiger und Turley 2006; Guesalaga et al. 2018). Die Verwaltung dieser Beziehungen kann allerdings zu Spannungen führen, wenn es zu Konflikten in seinem heterogenen Netzwerk kommt, beispielsweise aufgrund von Machtverteilungen, Prozessen, Markenportfolios sowie geografischen und funktionalen Organisationen (Pardo, Ivens und Niersbach 2019). Diese Spannungen können möglicherweise Auswirkungen auf die Identität des KA-Managers haben, zum Beispiel auf seine Arbeitsmotivation, sein Arbeitsengagement und seine Arbeitsbelastung. Vor diesem Hintergrund thematisiert die vorliegende Studie die Ressource KA-Manager und deren Identität. Die Literaturanalyse soll dabei einen Überblick auf die KAM-Literatur geben. Des Weiteren wird ein Bezug zur Literatur der Identität und Identitätsarbeit hergestellt. Dabei sind alle Unterkapitel für die vorliegende Dissertation relevant und umfassen die bedeutsamsten evidenzbasierten Literatur- und Forschungsströme. Die Literaturanalyse untergliedert sich wie folgt:

Der erste Teil (Kapitel 2.2) der Literaturübersicht ist auf in der Wissenschaft anerkannte KAM-Literatur ausgerichtet. Hierbei wird zunächst die KAM-Literatur eingeführt, um anschließend auf gängige KAM-Definitionen einzugehen. Daraufgehend sollen mögliche im Rahmen des KAM verfolgten Ziele in der Literatur aufgegriffen und mit dem vierten Teil der Literaturübersicht verknüpft werden.

Der zweite Teil (Kapitel 2.3) veranschaulicht den existierenden Literaturstrom der Identität und der Identitätsarbeit. Anhand verschiedener Identitätstheorien soll ein Überblick gegeben werden, um das

Verständnis für die vorliegenden Studien zu vereinfachen und einen Fokus im Rahmen der akademischen Literatur festzulegen. Dabei wird zunächst auf gängige Identitätstheorien eingegangen, um anschließend einen Bezug zur Individuation (der Identitätsentwicklung im Laufe des Lebenszyklus) herzustellen, da diese einen Beitrag zur Identität eines KA-Managers und seiner Entwicklung liefern kann. Im Nachgang soll ein vertiefender Überblick über die vorhandene akademische Literatur zur Identitätsarbeit gegeben werden. Durch die Vielzahl an Theorien in der Literatur zur Identität und zur Identitätsarbeit sollen Abgrenzungen dargelegt werden. Auch gilt es, einen Bezug zu den vorliegenden Studien herzustellen.

Im dritten Teil (Kapitel 2.4) wird die vorhandene KAM-Literatur in Verbindung mit der Literatur der Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers eingeordnet. Dabei wird das behandelte Themengebiet zunächst in den aktuellen Forschungsstand eingeordnet und ein Zusammenhang zur Literatur hergestellt. Anschließend wird der KA-Manager als Ressource im KAM und damit in Organisationen beleuchtet.

Im vierten Teil (Kapitel 2.5) erfolgt ein erneuter Rückbezug auf die Literaturströme, um diese mit dem Forschungsgegenstand der vorliegenden Dissertation tiefergehend zu verbinden. Dabei wird das zugehörige theoretische Konstrukt dargelegt und ein Modell vorgestellt. Dieses Modell soll den KA-Manager und seine Identität näher beleuchten. Zum einen werden mit dem Modell die Arbeitsressourcen des KA-Managers aufgezeigt, zum Beispiel Autonomie (Demerouti et al. 2001). Zum anderen sollen Arbeitsanforderungen dargestellt werden, die sich beispielsweise mental auf den KA-Manager auswirken können (Demerouti et al. 2001). Ferner wird das Thema der Belastung und Motivation aufgegriffen und in Zusammenhang mit dem Modell erläutert. Abschließend werden prägnant mögliche Arbeitsergebnisse im Kontext des Modells erläutert.

Der sechste Teil (Kapitel 2.6) endet mit Limitationen und einem Ausblick auf zukünftige Forschungen.

2.2 Literaturübersicht zum Key Account Management

Der folgende Abschnitt konzentriert sich auf die KAM-Literatur. Dabei wird zunächst eine Einführung in die Literatur des KAM gegeben. Anschließend sollen die Anfänge des KAM erläutert werden. Im nächsten Abschnitt werden verschiedene Definitionen des KAM aufgeführt. Dabei wird eine Definition für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit gefunden. Im nächsten Schritt werden die Ziele des KAM näher dargelegt. Im weiteren Verlauf der Literaturanalyse werden folgend die Begrifflichkeiten der Identität und Identitätsarbeit erläutert (siehe Kapitel 2.3), um anschließend näher auf die KAM-Literatur des KA-Managers einzugehen (siehe Kapitel 2.4). Letzteres konzentriert sich auf aktuelle Forschungen über den KA-Manager in der KAM-Literatur, welches als Grundlage eines Verständnisses der Identität eines KA-Managers dienen soll.

2.2.1 Einführung in die Key-Account-Management-Literatur

Unternehmen müssen in der Praxis mehrere organisationsübergreifende Beziehungen pflegen (Ivens et al. 2016; Morgan und Hunt 1994; Ring und van de Ven 1994). Das KAM bezieht sich auf bestimmte Bereiche dieser organisationsübergreifenden Beziehungen; vor allem auf Kunden, die strategisch bedeutend sind und eine langfristige Leistungsfähigkeit aufzeigen (Ivens et al. 2016; Ivens und Pardo 2007a; Pardo, Ivens und Wilson 2014).

Das KAM beinhaltet eine systematische Analyse und Auswahl der bedeutsamsten Kunden eines Unternehmens sowie einen entsprechenden Umgang mit diesen (Zupancic 2008). Letztere werden als sogenannte KAs verstanden, die im Unternehmen als strategisches Element gelten (Millman und Wilson 1995) und im B2B-Umfeld eine zentrale Rolle spielen (McDonald, Millman und Rogers 1997; McDonald, Rogers und Woodburn 2000; Millman und Wilson 1995; Salojärvi, Sainio und Tarkiainen 2010b; Wang und Brennan 2014). Im Wesentlichen erhalten KAs von KAM mehr kundenspezifische und -fokussierte Dienstleistungen und Produkte, während Kunden, die nicht als KAs eingestuft werden, wenige oder keine spezifischen Leistungen erhalten (Salojärvi, Sainio und Tarkiainen 2010b). Dabei verlassen sich viele Unternehmen zur Identifizierung ihrer Kunden ausschließlich auf das Verkaufsvolumen (Ivens und Pardo 2007a; Spencer 1999). Der strategische Ansatz des KAM erlaubt es, die Auswahl der KA nicht lediglich auf wirtschaftliche Faktoren zu beschränken (Ivens und Pardo 2007a; Stevenson 1980; Walter, Ritter und Gemünden 2001). Vielmehr ist es eine mögliche Empfehlung, mehrere Faktoren miteinzubeziehen, zum Beispiel solche

des KA-Managers als Ressource, um beispielsweise strategische Vorteile zu erzielen (Guesalaga 2014; Hahn und Taylor 2006), oder die Perspektive der Identität eines KA-Managers als Beziehungsmanager (Pardo, Ivens und Niersbach 2019).

Das KAM umfasst außerdem wesentliche Veränderungen hinsichtlich organisatorischer Aspekte, beispielsweise der Strukturen oder der Prozesse, und trägt damit zur Unterstützung der Entwicklung von KA-Beziehungen bei (Homburg, Workman und Jensen 2000; Salojärvi, Sainio und Tarkiainen 2010b; Workman, Homburg und Jensen 2003). Als solches wird es als die Implementierung eines Beziehungsmarketings in Geschäftsmärkten gesehen (Guenzi, Pardo und Georges 2007; Ivens und Pardo 2007a).

2.2.2 Anfänge des Key Account Managements

Das KAM ist kein neues Vertriebskonzept. Seine Akzeptanz im Topmanagement ist seit seiner Einführung in den 1960er Jahren stetig gestiegen (Salojärvi, Sainio, und Tarkiainen 2010b; Weilbaker und Weeks 1997) und stellt seit über 30 Jahren ein relevantes Thema in der akademischen Forschung und Praxis dar (Guesalaga 2014; Ivens et al. 2016; Ivens, Niersbach, und Pardo 2015). In früheren Forschungen wurde dabei erstmals auf die Identifikation und die Beschreibung von KAs eingegangen (Stevenson und Page 1979). Über die Ursprünge des KAM sind in der Literatur dagegen verschiedene Ansichten vertreten. Grundsätzlich lässt sich die Entwicklung nach Weilbaker und Weeks (1997) in drei Stufen festlegen: *Einführungs-*, *Wachstums-* und *spätere Wachstumsstufe*. Diese sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

Tabelle 2-1: Evolution des KAM

(eigene Darstellung nach Weilbaker und Weeks (1997))

Stufen der KAM-Evolution	Schwerpunkte
Einführungsstufe (1960–1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung des KAM-Konzepts • Verbreitung von KAM-Informationen
Wachstumsstufe (1985–1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung des Bewusstseins für KAM • Steigerung der Leistung des KAM • Fokus auf empirische Studien zum KAM
spätere Wachstumsstufe (seit 1995)	<ul style="list-style-type: none"> • theoretische Grundlagen des KAM-Konzepts • leistungsbezogene Bewertung der KAM-Arten

Über die letzten zwei Jahrzehnte hat sich in der Literatur ein umfassendes Fundament für das KAM gebildet (Ivens, Niersbach und Pardo 2015; Jensen 2013; Weilbaker und Weeks 1997). Dabei sind innerhalb des KAM unterschiedliche Themengebiete untersucht worden, zum Beispiel KAM-Programme (Ivens, van de Vijver und Vos 2013; Shapiro und Moriarty 1984), mögliche Einflussfaktoren des KAM (Homburg, Workman und Jensen 2002; Pardo, Ivens und Wilson 2014; Workman, Homburg und Jensen 2003) sowie die Auswahl von KAs (Boles, Johnston und Gardner 1999; Jones et al. 2005).

Weilbaker und Weeks (1997) projizieren die KAM-Literatur auf einen Lebenszyklus, in dem sie diese in chronologischer Perspektive betrachten.³ Homburg, Workman und Jensen (2002) sowie Jensen (2004) analysieren wiederum das KAM nach dem jeweiligen Untersuchungsgegenstand. Sie klassifizieren die KAM-Literatur nach ihrem Untersuchungsgegenstand in drei Gruppierungen:

1. Arbeiten mit primärem Fokus auf den individuellen KA-Manager
2. Arbeiten, in denen eine dyadische Beziehung zwischen KAs und Lieferanten beleuchtet wird
3. Arbeiten, die in erster Linie auf die Gestaltung von KA-Programmen ausgerichtet sind

³ Der Fokus liegt dabei auf der amerikanischen KAM-Literatur; Weilbaker und Weeks (1997).

In dieser Arbeit erfolgt eine Orientierung auf den individuellen KA-Manager, da er möglicherweise ein zentraler Baustein für den Erfolg eines KAM darstellen kann. Als politischer Akteur und Entrepreneur (Feste, Ivens und Pardo 2020; Wilson und Millman 2003) sowie Analyst und globaler Koordinator (Wilson und Millman 2003) nimmt er eine zentrale Rolle in der Kundenbeziehung zwischen Lieferanten und Unternehmen ein (Pardo, Ivens und Niersbach 2019). Die Anfänge der Untersuchung des individuellen KA-Managers gehen nach Homburg, Workman und Jensen (2002) in die 1970er Jahre zurück. Zum Beispiel untersuchte Pegram (1972) die koordinierende Rolle eines KA-Managers und möglicher Variablen hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung zwischen Voll- und Teilzeit. Ein weiteres Beispiel ist die Untersuchung nach Platzer (1984). Sie beschreibt in ihrer Studie Aktivitäten von KA-Managern, KAs, Account Units und Erfolgsfaktoren von KA-Programmen. Die Betrachtung des individuellen KA-Managers findet ferner in den 2000er Jahren statt, zum Beispiel Verhalten und Einstellungen von KA-Managern (Georges und Eggert 2003; Mahlamäki, Rintamäki und Rajah 2019b). Bevor ein vertiefender Einblick in die aktuelle Literatur des KAM im Kontext des individuellen KA-Managers geworfen wird, bedarf es einer Definition von KAM sowie einer Erläuterung möglicher Ziele.

2.2.3 Definition des Key Account Managements

Aufgrund einer Vielzahl an Aspekten des KAM-Begriffs stellt sich die Benennung einer geeigneten Definition als komplex dar. Daher wurde eine systematische Suche nach Keywords im Kontext einer Definition von KAM durchgeführt. Für die Recherche wurden folgende Datenbanken herangezogen: Science Direct, Google Scholar, JSTOR und Research Gate. Die Gesamtzahl der Definitionen wurde vom Autor dieser Arbeit gesammelt und persönlich mit der Frage bewertet, inwiefern sie einen Bezug zum Thema der vorliegenden Abhandlung haben. Im Folgenden werden zunächst Definitionen aufgeführt, die einen Bezug zur Historie des KAM (National Account Marketing/Management) aufweisen. Anschließend werden Definitionen genannt, die sich nach Kriterien richten, die einen Bezug zu Beziehungen zu den wichtigsten Kunden des Unternehmens und damit seinem Netzwerk haben. Dadurch wird ein stärkerer Bezug auf die vorliegende Untersuchung geschaffen. Es werden ferner Definitionen angegeben, welche die dominante Meinung in der KAM-Literatur widerspiegeln. Dies wird dadurch gewährleistet, dass ausschließlich Definitionen von bekannten Autoren innerhalb der KAM-Forschung betrachtet werden, die von mehreren Autoren in wissenschaftlichen Journals (zum Beispiel Journal of Marketing) mehrfach verwendet wurden. In folgender Tabelle 2-2 werden die Definitionen dargestellt:

Tabelle 2-2: Auflistung der Definitionen von KAM

(eigene Darstellung)

Autor	Definition
Stevenson und Page (1979, S. 94)	<i>„National account marketing means that special marketing procedures are followed in selling, servicing, and monitoring certain key customers considered important to the goal attainment selling company.“</i>
Stevenson (1981, S. 119)	<i>„National account marketing is widely used by industrial marketers. Basically, it means that very large and/or important customers are afforded special treatment and special status by the national account marketer.“</i>
Barrett (1986, S. 64)	<i>„National account management simply means targeting the largest and most important customers by providing them with special treatment in the areas of marketing, administration, and service.“</i>
Millman (1996, S. 631)	<i>„Key Account Management is an approach adopted by selling companies aimed at building a portfolio of loyal key accounts by offering them a product/service package tailored to their individual needs.“</i>
Workman, Homburg, und Jensen (2003, S. 7)	<i>Sie definieren „Key Account Management (KAM) as the performance of additional activities and/or designation of special personal directed at an organization’s most important customers“.</i>
Ivens und Pardo (2007a, S. 471)	<i>„KAM is a concept through which companies introduce the principle of relationship marketing into their customer policy and become closer to the customer – based upon an increased individualization of business processes – better interact with them and possibly integrate them into value creation.“</i>
Zupancic (2008, S. 323)	<i>Zupanic versteht unter KAM, die „systematic selection, analysis and management of the most important current and potential customers of a company“.</i>

Storbacka (2012, S. 261)	Storbacka definiert KAM als „ <i>a relational capability, involving task-dedicated actors, who allocate resource of the firm and its strategically most important customers, through management practices that aim at inter- and intraorganizational alignment</i> “.
-------------------------------------	---

Stevenson und Page (1979) verstehen unter National Account Marketing spezifische Marketingverfahren in den Bereichen Vertrieb, Betreuung sowie Überwachung bestimmter Schlüsselkunden. Die Klassifizierung dieser Kunden kann sich dabei unter anderem am Verkaufsvolumen, dem Marktanteil sowie dem Ansehen des Kunden orientieren (Stevenson und Page 1979). Nach der Definition von Stevenson (1981) werden in der Industrie die größeren und wichtigsten Kunden eines Unternehmens gesondert verwaltet. Im Gegensatz zu Stevenson (1981) beantwortet Barrett (1986) die Frage, in welchen Bereichen diese Kunden gesondert behandelt werden sollen. Diese Bereiche definiert er mit „marketing, administration, and service“ (Barrett 1986, S. 64). Während Stevenson (1981) von National Account Marketing spricht, definiert Barrett (1986) bereits National Account Management. Millman (1996) sieht KAM als eigenständige Disziplin, in der auf die individuellen Bedürfnisse der Schlüsselkunden eingegangen werden soll. Diesen Kunden werden Portfolios lokaler KAs angeboten, mit bestimmten Produkt- und Servicepaketen, welche auf die individuellen Bedürfnisse eines Kunden zugeschnitten sind (Millman 1996). Anhand der Definition von Workman, Homburg und Jensen (2003) wird das KAM ferner als Durchführung zusätzlicher Aktivitäten verstanden, mit einer Auswahl von spezifischem Personal (KA-Manager), zur Verwaltung der wichtigsten Kunden eines Unternehmens. Ivens und Pardo (2007a) definieren KAM als Konzept. Sie sind der Meinung, dass das KAM-Konzept das Prinzip des Beziehungsmarketings beinhalten soll. Das Konzept soll ferner stark am Kunden angebunden und in der Kundenpolitik des Unternehmens integriert werden. Auf Basis von individualisierten Geschäftsprozessen soll auf eine Interaktion mit den Kunden geachtet werden. Diese Meinung unterscheidet sich von den weiteren aufgeführten Definitionen in Tabelle 2-2. Ferner wird definiert, dass die Kunden möglicherweise in die Wertschöpfung des Unternehmens mit eingebunden werden sollen (Ivens und Pardo 2007a), was ferner in keiner weiteren aufgeführten Definition benannt wird. Zupancic (2008) ergänzt das Verständnis von KAM mit einer systematischen Auswahl, Analyse und Verwaltung der für das Unternehmen potenziellen und wichtigsten Kunden. Storbacka (2012) betrachtet das KAM als Fähigkeit eines Unternehmens, die strategisch wichtigsten Kunden mit Managementpraktiken zu verwalten, die auf eine inter- und intraorganisationale Ausrichtung zielen.

Die aufgeführten Definitionen spiegeln die Meinungsunterschiede über das Verständnis von KAM wider. Für die vorliegende Arbeit findet eine Orientierung an Ivens und Pardo (2007a) und Storbacka (2012) statt. Im Kontext der Forschungsziele (siehe Kapitel 1.2) werden diese Definitionen für die Abhandlung benutzt, da sie zum einen das KAM als ein Konzept für das Beziehungsmarketing anführen und zum anderen eine Betrachtung der Fähigkeiten des KAM darstellen. Ivens und Pardo (2007a) konzentrieren sich vermehrt auf die Geschäftsprozesse sowie die Beziehung zu den wichtigsten Kunden und deren Interaktionen. Diese Definition unterstützt in der vorliegenden Studie die Untersuchung des Netzwerks eines KA-Managers und dessen Geschäftsprozess sowie Interaktionen. Storbacka (2012) konzentriert sich in seiner Definition auf die Fähigkeiten des KAM. Des Weiteren verwaltet das KAM inter- und intraorganisationale Aufgaben (Storbacka 2012). Die daraus zu schließende Heterogenität könnte Auswirkungen auf die Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers haben. Somit ergeben die gewählten Definitionen eine Grundlage für die vorliegenden Analysen.

2.2.4 Ziele des Key Account Managements

Ergänzend zu den aufgeführten Definitionen des KAM sollen mögliche Ziele des KAM im folgenden Kapitel aufgeführt werden. Zunächst werden allgemeine Ziele des KAM erläutert. Anschließend werden mögliche Ziele im Kontext von KAs dargelegt. Im nächsten Schritt sind Ziele benannt, die einen Bezug zur Verwaltung der Beziehung wichtiger Kunden für Unternehmen haben. Mit möglichen Zielen des KA-Managers als Individuum wird das Kapitel abgeschlossen.

Unternehmen müssen sich zum Ziel setzen, KAM erfolgreich zu implementieren (Marcos-Cuevas et al. 2014). In ihrer Forschungsarbeit „Implementing Key Account Management: Intraorganizational and associated dilemmas“ untersuchten Marcos-Cuevas et al. (2014) die Etablierung von KAM sowie ihre Zielkonflikte bei der Umsetzung von KAM-Programmen durch Führungskräfte. Die Ergebnisse zeigen, dass sich entsprechende KAM-Programme einführen lassen, wenn strukturelle und individuelle Unterstützungssysteme herangezogen sowie langfristige Ziele mit ihrer Notwendigkeit in Einklang gebracht werden können (Marcos-Cuevas et al. 2014). Mögliche Ziele im Rahmen der KAM-Implementierung können beispielsweise höhere Umsätze und Wachstumsraten sein (Davies und Ryals 2014). Dabei sind nicht nur die Verkäufe des Unternehmens (Ivens und Pardo 2007a; Spencer 1999), sondern auch weitere Bestrebungen von Bedeutung. Die Ziele, die mit dem KAM verfolgt werden, sollten deshalb nicht ausschließlich auf eine Steigerung des Umsatzes ausgerichtet

sein; es sind auch andere Faktoren miteinzubeziehen (Ivens und Pardo 2007a; Stevenson 1980; Walter, Ritter und Gemünden 2001).

Weitere Faktoren könnten beispielsweise Ziele der Organisation und Entwicklung von KAs sein. Durch die Organisation und Entwicklung der KAs kann das Unternehmen wertvolle und langfristige Beziehungen zu B2B-Kunden aufbauen und aufrechterhalten (Dyer und Singh 1998; Guesalaga et al. 2018; Tzempelikos und Gounaris 2015). Allerdings wird das KAM nicht nur entwickelt, um ausschließlich strategische Accounts zu verwalten, sondern vor allem auch um den Nutzen zu steigern, welchen die KAs aus der Beziehung zu Lieferanten ziehen (Pardo et al. 2006; Tzempelikos und Gounaris 2015). Dadurch nähern sich Unternehmen mit ihren Prinzipien des Beziehungsmarketings innerhalb ihrer Kundenpolitik den Kunden an (Ivens und Pardo 2007a).

Dem KAM liegt ferner das Ziel zugrunde, die Aktivitäten des Unternehmens sowie der Kunden zu bündeln und den KA-Manager als koordinierende Funktion einzusetzen (Pardo 1999). In seiner Rolle ist der KA-Manager ein politischer Akteur und Entrepreneur (Feste, Ivens und Pardo 2020) sowie Analyst und globaler Koordinator (Wilson und Millman 2003). Eine geeignete Auswahl von KA-Managern, die sich mit diesen Rollen identifizieren können, kann ein wesentliches Ziel des KAM darstellen. Guenzi, Pardo und Georges (2007) beschäftigten sich intensiver mit dem KA-Manager sowie dessen Kompetenzen und Eigenschaften: Sie untersuchten verschiedene Merkmale wie das individuelle Verhalten sowie team-, kundenorientierte und adaptive Verkäufe (Guenzi, Pardo und Georges 2007). KA-Manager sollten zudem zahlreiche Fähigkeiten aufweisen, beispielsweise Integrität, Kommunikationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick und Kenntnisse über den Kunden (Marcos-Cuevas et al. 2014; McDonald, Millman und Rogers 1997). Ferner spielt die Teamfähigkeit eine Rolle (Guenzi, Pardo und Georges 2007). Des Weiteren sollten KA-Manager anstreben, Konflikte zu erkennen und zu handhaben (Speakman und Ryals 2012).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ziele eines KAM für eine erfolgreiche Implementierung und Durchführung wichtig sind. Die Ziele sollen einen Bezug zu den Prozessen und Interaktionen mit den wichtigsten Kunden des Unternehmens haben. Darüber hinaus sollen die Ziele bis auf das Individuum des KA-Managers aufgeschlüsselt werden.

2.3 Literaturübersicht zu Identität und Identitätsarbeit

Das folgende Kapitel beinhaltet eine detaillierte Betrachtung der Literatur über die Identität und Identitätsarbeit eines Individuums. Dabei werden zunächst Begrifflichkeiten der Identität und Individuationen aufgezeigt. Des Weiteren wird die Identitätsentwicklung in einem menschlichen Gehirn dargestellt, was die Thematik der vorliegenden Arbeit ergänzen soll. Es wird ferner Bezug zur Gesellschaft aufgenommen, um die Aktualität der Themendarstellung aufzuzeigen. Anschließend wird die Identitätsarbeit eines Individuums beschrieben. In diesem Kontext werden Definitionen und Begrifflichkeiten der Identitätsarbeit des Selbst eines Individuums, seiner arbeitsbezogenen Identität sowie Identitätskontrolle und -regulierung aufgeführt.

2.3.1 Einführung in die Identität und Individuation

Im Laufe des Lebens beschäftigen sich Menschen mit der Frage nach ihrer Identität, suchen wiederholt alte sowie neue Antworten, erzählen von ihren Erlebnissen und konstruieren narrativ ihre Identität (Dorst 2011). Diese narrative Konstruktion findet ferner Anwendung in Organisationen, in welchen sich die Mitarbeiter stetig mit ihrer Identität beschäftigen (Brown 2001, 2015; Lok 2010; Ybema et al. 2009).

In aktuellen Forschungen wird die Identität nicht mehr ausschließlich nach psychischen oder sozialen Merkmalen unterteilt, sondern wird vielmehr in zusätzlichen Forschungsgebieten diskutiert, zum Beispiel innerhalb kultureller Forschungen oder Theorien der Bildung (Jörissen und Zirfas 2010). Die Untersuchungen sind dabei breit gefächert (Burke und Stets 2009). Durch ihre Ansätze lässt sich die Identitätsforschung nicht einheitlich theoretisch einordnen. Stattdessen ist sie ein Konstrukt verschiedener Auffassungen (Jörissen und Zirfas 2010). Nachfolgend werden die unterschiedlichen Definitionen von Identität erläutert und wird deren Bedeutung im Kontext dieser Abhandlung dargelegt.

Das Verständnis von Identität ist komplex, da es verschiedene Formen von ihr gibt (Seiffge-Krenke 2012). Erikson (1973, 1974, 2017)⁴ vertritt die Meinung, dass sich eine gesunde Persönlichkeit in einer gelungenen Identität äußert (Abels 2017), allerdings gibt er nicht an, was unter einer gesunden

⁴ Erikson, geboren 1902 in Deutschland, war ein Vertreter der *Ich*-Psychologie sowie Psychoanalytiker; Erikson (1973).

Persönlichkeit und einer gelungenen Identität zu verstehen ist. Erikson bezeichnet diese als *Ich-Identität* und definiert den Begriff wie folgt:

„Ich-Identität integriert zum Abschluss der Adoleszenz die früheren Identifikationen, stimmt sie mit den Bedürfnissen ab und setzt erworbene Fähigkeiten für die Ausübung sozialer Rollen frei, und zwar in einer Weise, welche die Anerkennung der anderen findet.“ (Erikson 2017; Krappmann 1982, S. 82)

Ausgehend von den Bereichen der Psychologie und der Psychoanalyse wird der Begriff der individuellen Identität verwendet, um zu beschreiben, wie eine Person ein Selbstbild entwickelt (Erikson 2017). Unter diesem wird verstanden, „Wer bin ich? [...] Wer bin ich nicht? [...] sowie Wie bin ich geworden, was ich bin?“ (Abels 2017, S. 7). In diesem Kontext spielt die Identität eine zentrale Rolle (Erikson 2017).

2.3.2 Perspektiven der Identität

Einen Ausgangspunkt der Identität bildet das Konzept *personaler Identität* im Rahmen phänomenologischer und interaktionistischer Theorien (Schildberg 2010). Ein grundlegendes Fundament stellen dabei die Identitätskonzepte Eriksons (1973) und Meads (1973) dar. Erikson versteht unter Identität Folgendes: „*Gefühl der Identität zu haben heißt, mit sich selbst – so wie man wächst und sich entwickelt – eins fühlen*“ (Erikson 1975, S. 29). Gemäß dieser Definition wird Identität als über die „*Kontinuität und Kohärenz beschreibbare Subjektstruktur*“ (Schildberg 2010, S. 49) aufgefasst. Die *Ich-Identität* ist folglich „*ein (in der Adoleszenzphase erworbenes) Sich-Selbst-Gleichsein, das sich innerhalb psychosozialer Krisen in der Auseinandersetzung mit den sozialen Erwartungen seiner Umwelt zu bewähren hat*“ (Schildberg 2010, S. 49). Zum Beispiel Konflikte der Identität eines Menschen im Kontext der hohen Unternehmensanforderungen an den jeweiligen Mitarbeiter, die zu dessen Überforderung und letztlich zur psychischen Erschöpfung führen können (Erikson 1973; Hill und Schnell 1990; Schildberg 2010). Die vorrangige Funktion des *Ichs* ist demnach eine erfolgreiche „*Internalisierung sozialer Identitäten*“ (Schildberg 2010, S. 49), die es in einer persönlich konsistenten Form beizubehalten anstrebt (Erikson 1973; Hill und Schnell 1990; Schildberg 2010).

Nach Mead (1973) bildet ein Individuum das *Selbst* (vom Englischen *Self*) als seine Identität anhand von Kommunikations- und Interaktionsprozessen, wodurch Konflikte und Divergenzen in Gesellschaften direkte Effekte auf die Gestaltung der Identität haben (Hill und Schnell 1990; Joas

1980; Mead 1973). Dabei findet die Entwicklung des *Selbst* in Form eines komplexen Zusammenwirkens des *Ichs* und des *Michs* (vom englischen *Me*) statt. Letzteres stellt die erlernten sozialen Rollenerwartungen gegenüber den *anderen* und dem *Selbst* dar. Das *Ich* repräsentiert im Gegenzug die kreative und spontane Persönlichkeit (Mikler 2006; Schildberg 2010). Dieses *Ich* setzt sich mit seiner Umwelt und der sozialen Interaktion mit anderen auseinander und entwickelt sich dadurch weiter (Mikler 2006; Schildberg 2010). Eine zentrale Entwicklungsaufgabe eines Individuums ist folglich darin zu verstehen, nicht nur den *anderen* (sein Gegenüber) als eigenständige Person zu betrachten, sondern in der Person eine Reflexion kollektiver Normen und Werte (Schildberg 2010). Das *Selbst* muss hierbei durchgehend versuchen, ein Gleichgewicht zwischen dem *Ich* und den sozialen Erwartungen (*Mich*) herzustellen (Schildberg 2010).

In den kollektiven und sozialen Identitätstheorien wird das Augenmerk hauptsächlich auf die soziale Umwelt innerhalb sozialer Rollen, Gruppen oder kollektiver Vorstellungswelten gerichtet (Schildberg 2010). Schildberg (2010) ordnet die soziale und kollektive Identität in drei Perspektiven ein:

1. Das Kollektiv zeichnet sich durch Gemeinsamkeiten sowie Vorstellungen aus und versteht sich als *kollektive Identität* innerhalb einer Gruppe.
2. Innerhalb dieser ist ein Bewusstsein für eine Zugehörigkeit eines bestimmten Kollektivs gemeint.
3. Die kollektive und soziale Identität ist ein Teil der *personalen*, die sich in einer Gesellschaft auf diverse Positionen und soziale Rollen bezieht (Schildberg 2010).

Während die erste Perspektive aus einem kulturanthropologischen Ansatz stammt, leiten sich die zweite und die dritte von der (sozial-)psychologischen sowie der soziologischen Betrachtungsweise ab (Schildberg 2010).

2.3.3 Identität im Lebenszyklus

Um das Gesamtkonstrukt und die Zusammenhänge der vorliegenden Forschungsarbeit verstehen zu können, bedarf es zunächst einer Erläuterung der Identitätsentwicklung eines Menschen innerhalb seines Lebenszyklus. Beim Verständnis der Identitätsentwicklung nimmt Sigmund Freud⁵ eine wesentliche Rolle ein (Isserlin 1910). Gemäß seiner psychoanalytischen Theorie liegt der Fokus auf

⁵ Freud (2014), geboren 1856, war ein Arzt und Psychologe. Anhand seiner Werke werden in der Psychologie bis heute seine Theorien diskutiert, zum Beispiel Sexualtheorien und Traumata.

der Persönlichkeit eines Individuums, dessen innerpsychische Ereignisse innerhalb des Geistes eines Menschen Auswirkungen auf das Verhalten haben, speziell auf die Motivation (Freud 2014; Gerrig und Zimbardo 2018). Oftmals sind sich die Individuen dessen bewusst, ein Teil der Motivation ist allerdings unbewusst. Die Psychodynamik der Theorie ergibt sich aus der Betonung der inneren Quellen des Verhaltens und dem Widerstand der inneren Kräfte. Laut Freud ist folglich jegliche Verhaltensweise motiviert. Diese Motivation wird durch psychische Energie erlernt. In seiner Theorie geht er davon aus, dass jeder Mensch angeborene Instinkte und Triebe besitzt, die als Spannungssysteme verstanden und von Körperorganen hergestellt werden (Gerrig und Zimbardo 2018). Nach Freud haben Erfahrungen in einzelnen Lebensphasen⁶ einen Einfluss auf die Persönlichkeitsbildung, die sich auf die Verhaltensmuster im Erwachsenenalter auswirken. Dabei dienen sowohl umfassende Befriedigung als auch übermäßige Frustration in den dargestellten Phasen der psychosexuellen Entwicklung zur Fixierung, um sich zur nächsten Stufe weiterzubilden (Gerrig und Zimbardo 2018).

Die Theorie der Identität nach Erikson (1973, 1974, 2017) beinhaltet die Entwicklung des gesamten Lebens eines Menschen und beruht auf der Theorie der psychosexuellen Entwicklung nach Freud (2014). Erstere umfasst psychosoziale Stufen innerhalb einer epigenetischen Abfolge (Erikson 1973).

Erikson nimmt diese Perspektiven Freuds in sein Theoriegerüst mit auf, erweitert diese um die psychologische sowie die soziale Forschung und bildet damit die Grundlage seiner psychosozialen Identitätstheorie (Jörissen und Zirfas 2010). In seiner psychosozialen Identitätstheorie definiert er, „[...]dass das *Ich* neben seiner vermittelten Rolle zwischen den Trieben *Es* und den Geboten des *Über-Ich* einen positiven Beitrag zur Entwicklung leiste und auf jeder Entwicklungsstufe Haltungen und Fertigkeiten erwerbe, die das Individuum zu einem aktiven und nützlichen Mitglied der Gesellschaft werden lasse“ (Berk und Schönplflug 2011, S. 18).

Angrenzend entwickelt sich das *Ich* in Stufen, die als psychosoziale Entwicklungsstufen beschrieben sind: *Introjektion*, *Identifikation* sowie *Identitätsbildung* (Erikson 1988b). Die *Introjektion* bezieht sich hier auf die Spiegelung (Einverleibung) des Bildes eines anderen. Dessen Zusammenschluss bedarf einer „[...]befriedigenden Wechselseitigkeit zwischen einer dauernden Bezugsperson und dem Kind“ (Schildberg 2010, S. 49), anhand derer ein sicheres Selbstgefühl geschaffen wird. Das Kind kann sich auf dieser Grundlage nach einem anderen Individuum (Kind) wenden und so die *Introjektion* weitergeben. Auf der nächsten Stufe dehnt sich die Umwelt der zufriedenstellenden gegenseitigen Beziehungen auf vertraute Individuen innerhalb bestimmter Rollenhierarchien aus (die

⁶ Diese Lebensphasen werden in Anhang 8.7 dargestellt.

Identifikation) (Jörissen und Zirfas 2010). Diese hängen mit den Rollen in der Familie beziehungsweise in der sozialen Umgebung zusammen, in der sich das Kind ständig bewegt. Auf dieser Stufe liegt eine Begrenzung innerhalb des *Identifikationsmechanismus* vor (Jörissen und Zirfas 2010), die erst durch die dritte Stufe der *Identitätsbildung* offengelegt wird (Jörissen und Zirfas 2010, S. 10). Diese „[...]schließt alle bedeutsamen Identifizierungen in sich, aber sie verändert sie auch, um ein einzigartiges und entsprechend zusammenhängendes Ganzes aus ihnen zu machen“ (Erikson 1988a, S. 156). Die *Identifikation* entwickelt sich im Kindesalter sukzessive, weshalb sich die *Identitätsbildung* als „entfaltende Konfiguration“ beschreiben lässt (Erikson 1974). Die Persönlichkeit des Menschen definiert Erikson dabei als „*Verbindung von Fähigkeiten, die in ferner Vergangenheit gründen, mit Möglichkeiten, die in der Gegenwart erahnt werden; eine Verbindung von vollkommen unbewußten, im individuellen Wachstum entwickelten Voraussetzungen mit sozialen Bedingungen, die im wechselvollen Spiel der Generationen geschaffen und verändert wurden*“ (Erikson 1975, S. 14). Nach diesem Verständnis ist die Identität ein Teil der Persönlichkeit, des *Ichs*.

2.3.4 Identitätsentwicklung im Gehirn

Wie das Gehirn das eigene *Selbst* erschafft, hängt von zahlreichen Faktoren ab (Heatherton und Vohs 1998). Unter diese fallen beim Menschen verschiedene in der Vergangenheit gemachte Erfahrungen, soziale Vergleiche, körperliche Reaktionen sowie in der Entwicklung und retrospektiv gebildete Denkmuster (Heatherton 2011). Nach Heatherton und Krendl (2009) ist es aus wissenschaftlicher Sicht wahrscheinlich, dass das Gehirn unterschiedliche Mechanismen konstruiert hat, die dafür sorgen, dass wir uns selbst kennen, und die bestimmen, wie wir auf andere reagieren, um beispielsweise einen Ausschluss aus einer sozialen Gruppe zu vermeiden. Daher gibt es keinen speziellen Bereich im Gehirn für die Bildung des *Selbst*. Zur Hervorbringung einer kohärenten und stabilen Identität tragen deshalb einzelne Areale innerhalb einer komplexen Netzwerkverbindung bei (Heatherton 2011). Folgende Abbildung zeigt vier verschiedene Komponenten des Gehirns auf, in denen unter anderem das *Selbst* entsteht.

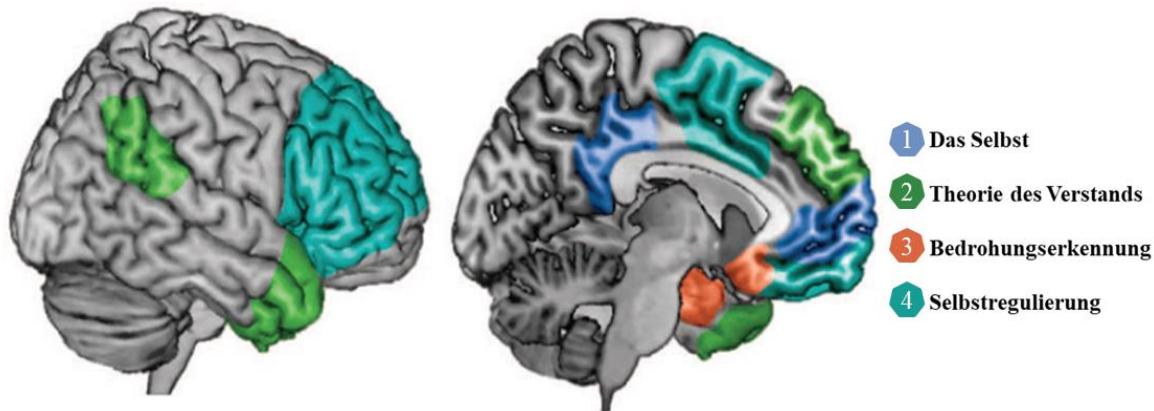


Abbildung 2-1: Komponenten des sozialen Gehirns innerhalb der Identitätsbildung

(Heatherton 2011, S. 367)

1. Die Abbildung des Selbst:

Das *Selbst* wird im Gehirn unter anderem in der Region des posterioren Cingulums sowie dem medialen präfrontalen Kortex aktiviert (siehe blaue Markierung). Dabei nimmt Letzterer eine relevante Funktion ein. Menschen benötigen die Erkenntnis über das *eigene Selbst*, um ihr Verhalten (einschließlich ihrer emotionalen Erscheinungen) zu reflektieren und sich selbst anhand von Normen in Gruppen zu beurteilen (Heatherton 2011). Ein empirisches Verständnis des *eigenen Selbst* wird der vorliegenden Abhandlung zugrunde gelegt, um die Zusammenhänge zwischen der Identität eines KA-Managers sowie seiner Arbeit an dieser festzustellen und zu erläutern.

2. Theorie des Verstands:

Menschen müssen erkennen, dass sie ständig Gegenstand sozialer Bewertungen hinsichtlich bestimmter Normen sind. Dies erfordert wiederum das Wissen um die Befähigung anderer, solche Beurteilungen stets vorzunehmen. Im Umkehrschluss gilt es, in der Lage zu sein, auf mentale Zustände anderer zu schließen, um die eigenen Handlungen vorherzusagen. Diese Fähigkeit wird als Theorie des Verstands (im Englischen *Theory of Mind*) bezeichnet (Amodio und Frith 2006; Gallagher und Frith 2003; Heatherton 2011; Mitchell 2006). Die Mentalisierung ermöglicht ferner ein Bewusstsein dafür, dass andere Personen ebenfalls Gedanken haben und versuchen deren Inhalt zu verstehen. Das Individuum kann sich somit als Beobachter in diese einfühlen, um so deren Urteile oder Verhaltensweisen zu prognostizieren. Innerhalb der Theorie des Verstands werden die Hirnareale des Scheitellappens (posteriorer inferiorer Parietalkortex) sowie jene des

Schläfenlappens (medialer Temporalkortex) angeregt (siehe grüne Markierung) (Heatherton 2011).

3. Bedrohungserkennung:

Die Fähigkeit zur Mentalisierung ist für den Mechanismus der Bedrohungserkennung entscheidend (siehe orange Markierung). Dieser Vorgang ist dem Areal der Insula zuzuordnen. Durch dieses werden Bedrohungen oder Stresssituationen erkannt, zum Beispiel wenn ein Vortrag vor mehreren Personen gehalten werden muss. Damit werden Empfindungen vermittelt, die das *Selbst* prägen (Heatherton 2011).

4. Selbstregulierung:

Das eigene *Selbst* (das *Ich* als Wissender) zu regulieren ermöglicht es sich gemäß dem sozialen Kontext zu verändern, einschließlich der eigenen Gedanken, Handlungen und Emotionen. Ersteres wird unter anderem im (medialen) präfrontalen Kortex sowie im Areal des posterioren Cingulums aktiviert (siehe türkise Markierung) (Heatherton 2011; Heatherton und Vohs 1998). Zur Bewahrung der eigenen Kontrolle muss der Mensch seine Impulse hemmen, Wünsche unterdrücken, Versuchungen standhalten, unangenehme und schwierige Aktivitäten ausführen, unerwünschte und aufdringliche Gedanken verbannen sowie seine emotionale Erscheinung anpassen – vor allem aber die vorteilhaften Seiten des eigenen *Selbst* vor anderen schützen (Heatherton 2011; Heatherton und Vohs 1998). In diesem Kontext regulieren sich Individuen eigenständig, um ihre Ziele zu erreichen (Higgins 1997), zum Beispiel: Das Individuum reguliert sein *Selbst*, um von anderen Menschen innerhalb des Arbeitsumfelds als kompetenter wahrgenommen zu werden.

2.3.5 Identität in der Arbeitswelt

Die Frage nach der Identität nimmt auch in der Arbeitswelt eine bedeutsame Rolle ein (Willems 2008). In den Geistes- und Sozialwissenschaften besteht eine Vielzahl von Erklärungsversuchen zum Verständnis von Identität (Willems 2008). Wie schon beschrieben, kann die Identität unterschiedliche Ausprägungen aufweisen: als (soziale) Rolle und Zuschreibung, (kognitives) Selbstbild, habituelle Prägung sowie konstruierte Erzählung und performative Leistung (Jörissen und Zirfas 2010). Diese unterschiedlichen Ausprägungen implizieren nicht ausschließlich die Identität eines einzelnen, sie gehen ferner mit sozialen und kulturellen Lebenslagen einher (Jörissen und Zirfas 2010). Daher spiegeln sich spezielle Herausforderungen und Ansprüche in unserer aktuellen Gesellschaft wider: Die

sozialen Rahmenbedingungen ändern sich, es gibt neuere technologische Möglichkeiten und der ökonomische Fortschritt schreitet voran. Dies sind nur ein paar Beispiele für Faktoren, die Auswirkungen auf die Identität haben können (Jörissen und Zirfas 2010).

„Und die moderne Identität erscheint gerade dort als besonders differenzierte, reflexive und individuelle Identität, wo die Möglichkeiten von divergierenden Normen- und Wertesystemen, von unterschiedlichen Formen der Zugehörigkeit und Verbindlichkeit und von Inkonsistenzen in Rollenmustern und Interaktionsformen etc. vorhanden sind.“ (Jörissen und Zirfas 2010, S. 10)

Ausgehend von den erläuterten Perspektiven der Identität und dem sowohl diskursiven als auch reflexiven Charakter des *Selbstkonstrukts* müssen Menschen verschiedene Möglichkeiten zur eigenen Reflexion verwalten oder anpassen; dies wird als lebenslanger Prozess verstanden, der allgemein als Identitätsarbeit zu bezeichnen ist (Larson und Pearson 2012). Nachfolgend soll deshalb näher auf die Theorie der Identitätsarbeit eingegangen werden.

2.3.6 Identitätsarbeit

Für die theoretische Modellentwicklung der Identitätsarbeit eines KA-Managers ist es unumgänglich das Konzept der Identitätsarbeit zu verstehen. Das Verständnis von Identitätsarbeit ist in der Literatur vielseitig und komplex. Zum Teil ergeben sich aus den Literaturströmen Synergien, aber auch abweichende Auffassungen. Das Ergebnis ist ein lückenhaftes Verständnis von Identitätsarbeit. Aufbauend auf den vorgestellten Theorien der Identität wird im Folgenden das Verständnis der Identitätsarbeit in der akademischen Literatur erläutert.

Um ein tieferes Verständnis der Identitätsarbeit zu erhalten, bedarf es einer Betrachtung gängiger Definitionen. Dies umfasst die folgenden Ausführungen, die sich auf die vorliegenden Studien beziehen und als Grundlage für eine bessere Nachvollziehbarkeit dienen.

Eine der gängigen Definitionen von Identitätsarbeit ist auf Snow und Anderson (1987) zurückzuführen. Diese verstehen Identitätsarbeit als generischen Prozess und beschreiben sie als

„[...] the range of activities individuals engage in to create, present, and sustain personal identities that are congruent with and supportive of the self-concept. So defined, identity work may involve a number of complementary activities: (a) procurement or arrangement of physical settings and props; (b) cosmetic face work or the arrangement of personal

appearance; (c) selective association with other individuals and groups; and (d) verbal construction and assertion of personal identities.“ (Snow und Anderson 1987, S. 1348)

In ihrem Artikel konzentrieren sie sich hauptsächlich auf das verbale Konstrukt und auf die Behauptung persönlicher Identitäten (Snow und Anderson 1987). Identitätsarbeit wird nach ihrer Definition als eine Reihe komplementärer Aktivitäten verstanden, mit denen sich Einzelpersonen beschäftigen (Snow und Anderson 1987). Eine weitere Definition stellt Watson (2008) vor. Er greift den Begriff der Identitätsarbeit auf und definiert ihn wie folgt:

„Identity work involves the mutually constitutive processes whereby people strive to shape a relatively coherent and distinctive notion of personal self-identity and struggle to come to terms with and, within limits, to influence the various social identities which pertain to them in the various milieux in which they live their lives.“ (Watson 2008, S. 129)

Watson (2008) beschreibt ferner, dass die Identitätsarbeit gegenseitig konstruktive Prozesse beinhaltet, in denen Individuen danach streben, einen unverwechselbaren und kohärenten Begriff einer persönlichen *Selbstidentität* zu formen (Watson 2008). Diese fortlaufende Identitätsarbeit bestätigen ferner Alvesson, Bridgman und Willmott (2011), die Identitätsarbeit als fortlaufende Aktivität verstehen. Sie definieren Identitätsarbeit wie folgt: *„Identity work describes the ongoing activity that an individual undertakes in constructing an understanding of self that is coherent, distinctive, and (in the main) positively valued.“* (Alvesson und Willmott 2002, S. 626)

Diese Identitätsarbeit wird als stetige Konstruktion des *Selbst* erläutert und ist ferner dargelegt als

„[...] forming, repairing, maintaining, strengthening or revising constructions that are productive of a precarious sense of coherence and distinctiveness [...] it forms a complex mixture of conscious and unconscious elements, an interpretive and reflexive grid gradually shaped by process of identity regulation and identity work.“ (Alvesson und Willmott 2002, S. 626)

Die Identitätsarbeit beinhaltet daher ein Element der eigenen Wahl und Absichtlichkeit eines Individuums bei der Bildung des eigenen *Selbst* (Alvesson, Bridgman und Willmott 2011). Zum Beispiel ist es in ihrem Rahmen mit Blick auf die Identitätskonstruktion von Bedeutung, Diskurse anderer Individuen anzunehmen oder abzulehnen (Alvesson, Bridgman und Willmott 2011). Allerdings bleibt ungewiss, warum die eine Identität ausgewählt oder zurückgewiesen wird und welche Rolle dabei die Motivation spielt (Alvesson, Bridgman und Willmott 2011; Musson und Duberley 2007). Die vorliegende Arbeit nimmt Bezug auf die Definition nach Watson (2008) und Alvesson, Bridgman und Willmott (2011). Diese Definitionen beziehen sich verstärkt auf den Prozess

einer fortlaufenden Identitätsarbeit. Infolgedessen können sie einen soliden Einblick in das Verständnis der Identitätsarbeit eines KA-Managers geben. Die Definition nach Alvesson, Bridgman und Willmott (2011) wird ferner in der führenden KAM-Literatur verwendet, zum Beispiel bei Pardo, Ivens und Niersbach (2019).

Um das Konstrukt der Identitätsarbeit besser zu verstehen, soll im Folgenden detaillierter auf die Identitätsarbeit des *Selbst* eingegangen werden. Nach McConnell (2011) ist das *Selbst* eine Ansammlung mehrerer Identitäten. Dabei kategorisiert und definiert der Mensch das *Selbst* als Identität innerhalb von Attributen (zum Beispiel Eigenschaften der Persönlichkeit, Verhalten, Motive), insbesondere des *persönlichen (individuellen) Selbst* (Hogg und Terry 2000; Klein 2014; Knez 2016; Nordhall und Knez 2017), und *sozialer* Attribute (beispielsweise aus der sozialen Interaktion), vor allem der *kollektiven* Identität (Jackson et al. 2006; Knez 2016; Nordhall und Knez 2017).

Vor diesem Hintergrund kann die Identitätsarbeit in zwei Abstraktionsebenen unterteilt werden: die (1) *individuelle* und die (2) *kollektive* Identitätsarbeit (Millward und Haslam 2013; Miscenko und Day 2016; Pate, Beaumont und Pryce 2009; Riketta 2005; van Knippenberg und Schie 2000).

Auf der (1) *individuellen* Ebene der Identitätsarbeit haben die Formen der Identitäten, mit denen sich das Individuum auseinandersetzt, Konsequenzen für die Entscheidungsfindung des Individuums in Organisationen (Alvesson und Willmott 2002) sowie für dessen Karriere (Brown 2015; Ibarra und Barbulescu 2010). Identitätsarbeit ist demnach ein entscheidender Prozess der Sozialisierung einer Person (Ibarra 1999) und ein integraler Bestandteil dessen, warum Individuen im Allgemeinen in Unternehmen tätig sind (Brown 2015; Fauchart und Gruber 2011).

Auf der (2) *kollektiven* Ebene der Identitätsarbeit liegt die Betrachtung primär auf der sozialen Umwelt innerhalb sozialer Rollen, Gruppen oder kollektiver Vorstellungswelten (Schildberg 2010). Das Kollektiv zeichnet sich dabei durch Gemeinsamkeiten sowie Vorstellungen aus und versteht sich als *kollektive Identität* innerhalb einer Gruppe (Schildberg 2010). In der Wissenschaft setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass Identität und Identitätsarbeit nicht nur auf das Individuum zurückzuführende Phänomene sind, sondern tiefgreifende *individuelle* und *kollektive* Auswirkungen auf Organisationen haben (Brown 2015).

Mit Blick auf die Selbstkategorisierungstheorie nach Turner (1987) bezieht sich die *individuelle Identitätsarbeit* auf den persönlichen Werdegang, beispielsweise auf Beruf und Karriere, während die *kollektive* mit der Organisation als Ganzes zusammenhängt (Riketta und van Dick 2005; van Dick und Wagner 2002). Die Dimensionen der *individuellen* und der *kollektiven Identität* sind damit

verhältnismäßig unabhängig voneinander (Brewer und Gardner 1996; Pate, Beaumont und Pryce 2009). Demnach scheint eine ausgeprägte Identität in der einen Konstruktion nicht direkt mit einer ausgeprägten Identität in der anderen einherzugehen (Brewer und Gardner 1996; Nordhall und Knez 2017; Pate, Beaumont und Pryce 2009). Folglich können sich die Konstrukte der Identität unterscheiden (Miscenko und Day 2016; Nordhall und Knez 2017; Sluss und Ashforth 2007). Daraus resultieren verschiedene Definitionen und Interpretationen (Colquitt et al. 2013; Knez 2016; Nordhall und Knez 2017; Sedikides, Gaertner und O'Mara 2011).

Die Identitätsarbeit beinhaltet hierbei insbesondere die persönliche Klassifikation des Berufs, speziell des *Ichs* und des *Michs*. Dies umfasst das psychologische Bedürfnis der Unterscheidung und der Abhebung vom anderen (Brewer und Gardner 1996; Nordhall und Knez 2017). Dabei bewahrt der Mensch sein *Ich*, vor allem seine Gedanken, Erinnerungen und seine individuelle Geschichte (Knez 2016), und ist deshalb mit seinen Werten, Interessen, Verhaltensweisen, Einstellungen sowie seiner Selbsterkenntnis und Motivation assoziiert (Johnson, Selenta und Lord 2006; Ybarra und Trafimow 1998). In der Folge werden die persönlichen Ziele, Bedürfnisse und Vorlieben umso ausgeprägter sein, je individueller die Arbeitsintensität und die damit einhergehende Identitätsarbeit ausfallen (Brewer und Gardner 1996; Ellemers, Gilder und Haslam 2004; Nordhall und Knez 2017; Ybarra und Trafimow 1998).

2.4 Literaturübersicht zu Identitätsarbeit des Key Account Managers

Identitätsarbeit spielt in Unternehmen und im modernen Arbeitsleben eine gewichtige Rolle (Behringer 1998). Ihr kann in einer globalisierten Welt bei der Gestaltung der beruflichen Identität eine zentrale Bedeutung zukommen (Larson und Pearson 2012). Auch ist es möglich, sie mit ihren komplexen und fragmentierten Dimensionen in unterschiedlichem Ausmaß zu betreiben oder in stabilen Konstellationen im Rahmen einer Auseinandersetzung innerhalb von Krisen oder Übergängen zu thematisieren (Sveningsson und Alvesson 2003). Diverse Ereignisse, Begegnungen, unerwartete Vorkommnisse sowie Belastungen ermöglichen eine konstruierende Qualität der Selbstidentität und forcieren damit zwangsläufig die Identitätsarbeit. In der vorliegenden Abhandlung steht dieser Prozess in Zusammenhang mit dem spezifischen Berufsbild des KA-Managers im Fokus. Nachfolgend soll eine Übersicht über die aktuelle Literatur zu Identität und Identitätsarbeit im Zusammenhang mit der KAM-Literatur gegeben werden.

2.4.1 Einordnung der Identität eines Key Account Managers

Diese Literaturanalyse bietet einen Überblick über die aktuelle Forschung zu Identitätsperspektiven im Speziellen von KA-Managern. In Tabelle 2-3 wird die akademische Literatur hinsichtlich der Identität und der Identitätsarbeit eines KA-Managers dargelegt.

Aufgrund einer geringen Anzahl an Untersuchungen zur Identität eines KA-Managers, entschied sich der Autor dieser Arbeit zahlreiche Fachzeitschriften in die Literaturrecherche einzubeziehen. Diese sollen den Fokus auf die Identität eines KA-Managers setzen. In diesem Kontext wurde eine systematische Suche mit zahlreichen Keywords, zum Beispiel Identität eines KA-Managers oder Identitätsarbeit im KAM, durchgeführt. Dabei wurden folgende Fachzeitschriften herangezogen: Industrial Marketing Management (IMM), Journal of Marketing (JM), Journal of Business & Industrial Marketing (JBIM) und Journal of Business Research (JBR). Die Ergebnisse der Literaturrecherche sind in der Tabelle nach folgenden Merkmalen dargestellt: Autor(en) & Jahr, Schwerpunkt/Titel, Stichprobengröße, Zusammenfassung und Journal.

Tabelle 2-3: Literaturübersicht über Identität eines KA-Managers in Fachzeitschriften

(eigene Darstellung)

Autor(en) & Jahr	Schwerpunkt/ Titel	Stichprobengröße	Zusammenfassung	Journal
Ivens, Pardo, und Niersbach (2019)	Identität(en) eines KA-Managers	Qualitative Interviews (mit 42 Teilnehmern aus den Branchen <i>Chemie, Pharma, Transport, Energie und Versorgung, Geräteherstellung</i> sowie <i>Telekommunikation</i> aus Deutschland und Frankreich)	<ul style="list-style-type: none"> • KA-Manager koordinieren mit zunehmender Vielfalt von Akteuren • Arbeiten mit mehreren Identitäten • Hieraus ergeben sich Spannungen • Identifikation von sechs Paradoxien, mit denen sich KA-Manager auseinanderzusetzen haben • Diskussion von zwei Bewältigungsstrategien 	IMM Vol. 89 S. 300-313
Ivens, Pardo, und Peters (2020)	Identifikation als Herausforderung im KAM	Qualitative Interviews mit 40 Teilnehmern	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung Identifikationskonzept in die KAM-Literatur • Identifikations-schwerpunkte in der Organisation des KAM • Identifikations-schwerpunkte in den 	IMM Vol. 90 S. 300-313

			Aktivitäten des KA- Managers	
Homburg, Workman und Jensen (2002)	A Configurational Perspective on Key Account Management	Forschungsartikel/ Empirie	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptualisierung mit drei Schwerpunkten beziehungsweise Bereichen • Acht prototypische KAM-Ansätze 	JM Vol. 60(2) S. 38-60
Wilson und Millman (2003)	The global account manager as political entrepreneur	Forschungsartikel	<ul style="list-style-type: none"> • Politisches Unternehmertum • KA-Manager in einem heterogenen Netzwerk • KA-Manager und seine Konflikte in seinem heterogenen Netzwerk 	IMM Vol. 32(2) S. 151-158
Goodwin, Mayo und Paul Hill (1997)	Salesperson Response to Loss of a Major Account: A Qualitative Analysis	Qualitative Studie (mit 16 Befragten aus verschiedenen Unternehmen)	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung der relevanten Forschung aus den Bereichen <i>Stress</i>, <i>Vertriebsmanagement</i> und <i>Beziehungsliteratur</i> • Auswirkungen des Verlustes eines KA 	JBR Vol. 40(2) S. 167-180
Weeks und Stevens (1997)	National account management sales training and directions for improvement: A	Quantitative Studie (mit 237 Befragten, Daten aus Mitgliederlisten von NAMs)	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten von Account-Managern • Zugang, Angebot und Zufriedenheit hinsichtlich 	IMM Vol. 26(5) S. 423-431

	focus on skills/abilities		Weiterbildungsprogrammen	
Ivens et al. (2022)	Key account management configurations and their effectiveness: A quasi-replication and extension	Quantitative Studie (mit 411 befragten Senior Managers, Managing Directors, Vice Presidents und KA-Managern)	<ul style="list-style-type: none"> • Key Account Management • Fähigkeiten • Social Media 	IMM Vol. 101 S. 98-112
Hengstebeck, Kasemeier und Wieseke (2022)	What comprises a successful key account manager? Differences in the drivers of sales performance between key account managers and regular salespeople	Quantitative Interviews mit 1.205 KA-Managern und 5.818 Verkäufern	<ul style="list-style-type: none"> • KA-Fähigkeiten und Verkaufsleistung auf individueller Ebene • KA-Fähigkeiten im Projektmanagement • Einsatz interner Ressourcen • Kommunikation und Kundennutzen 	IMM Vol. 106(5) S. 392-404
Peters, Ivens und Pardo (2022)	Key account managers' identification profiles and effectiveness: A fuzzy-set qualitative comparative analysis	Umfragedaten von 218 Befragten mit einer qualitativen Fuzzy-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Identität des KA-Managers • Identifikationsmuster • Identifikation mit der Organisation, den KAs, der KA-Führungskraft und dem Beruf 	IMM Vol. 107 S. 253-265

Homburg, Workman und Jensen (2002) unterteilen das KAM in drei Hauptkategorien: Studien (1) zu diesem als Individuum, (2) zu einzelnen KAM-Programmen und (3) zu den Beziehungen des KA-

Managers mit seinen externen Partnern. In der vorliegenden Dissertation erfolgt dabei eine Beschäftigung mit dem KA-Manager als Individuum und dessen Identität sowie Identitätsarbeit.

Im Rahmen des KAM ist es zunächst essenziell zu verstehen, welche Aufgaben der KA-Manager im Kontext der Organisation hat. Er ist für die bedeutsamsten Kunden im Unternehmen verantwortlich (Ivens, Niersbach und Pardo 2015). Eine detaillierte Beschreibung der Aufgaben wird in Kapitel 2.4.3 gegeben. Infolgedessen beinhaltet das KAM ein Konzept, mit dem die Verbindung zu relevanten strategischen Kunden verbessert werden soll, um letztlich die Leistungsziele des Unternehmens zu erreichen (Ivens, Niersbach und Pardo 2015). Es wird häufig angewandt, um komplexe Organisationsmuster und deren breite Produktportfolios für eine höhere Effizienz sowie Effektivität zu verwalten (Ivens und Pardo 2007a). Deshalb wird es als ausgewählte Organisationsstrategie gesehen, die auf Aktivitäten für und mit bedeutsamen Kunden basiert (Niersbach 2016). Ferner sind verschiedene Untersuchungen zum Beziehungsmanagement im KAM (Davies, Ryals und Holt 2010), möglicherweise kulturelle Einflüsse der Beziehung (Al-Husan und Fletcher-Chen 2014; Guesalaga et al. 2018) oder spezifische Schlüsselbeziehungen zwischen KAM und Lieferanten (Zufriedenheit, Verbindlichkeit und Vertrauen) sowie deren Qualitäten vorhanden (Ivens und Pardo 2007a) (siehe hierzu die ausführliche Erläuterung in Kapitel 2.4.2.1).

Auf dieser Grundlage ist eine detaillierte Betrachtung der Identität des KA-Managers, zum Beispiel dessen Kompetenzen, Motivation psychologisches Kapital und mentale Gesundheit, nötig. Der Fokus dieser Arbeit liegt wie schon eingangs geschildert auf dem KA-Manager als Individuum. Die vorliegenden Studien konzentrieren sich auf eine spezifische Betrachtung der Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers. Dabei werden zentrale Merkmale der Identität und der Identitätsarbeit identifiziert. Es werden insbesondere seine psychologischen Ressourcen und die wechselseitigen Identitätseinflüsse auf beziehungsweise von seiner heterogenen Umwelt ausgehend analysiert.

Ein Schwerpunkt nach Workman, Homburg und Jensen (2003) sind die Beiträge bezüglich der Fähigkeiten und der Einstellungen des KA-Managers. Diese können zwar (innerhalb dessen Identitätsarbeit) weiterentwickelt werden. Allerdings ermittelten Weeks und Stevens (1997), dass eine große Unzufriedenheit gegenüber den damaligen Weiterbildungsprogrammen⁷ im Unternehmen bestand. Ferner spielen Faktoren des Verlusts, beispielsweise Verlust der Sicherheit und Kontrollverlust, eine Rolle und können Auswirkungen auf den KA-Manager haben (Goodwin, Mayo und Paul Hill 1997). Ein solcher Verlust führt beispielsweise zur Erhöhung von Stress (Belastung,

⁷ Beispiele der Weiterbildungsprogramme werden in der Studie nicht aufgeführt.

Anspannung, Druck). Ein weiterer Schwerpunkt sind die Aufgaben des KA-Managers (Jensen 2013). Homburg, Gruner und Garbe (1997) sowie Rieker (1995) analysierten hierfür verschiedene KA-Manager-Stellenanzeigen und kamen auf ähnliche Ergebnisse zu deren Hauptaufgaben. Diese sind unter anderem die Durchführung von Markt- und Wettbewerbsanalysen, die Planung von Marketingaktivitäten bei KAs sowie deren Betreuung.

Ein Schwerpunkt der aktuellen Forschung umfasst die detaillierte Betrachtung der Identität eines KA-Managers und dessen Perspektiven nach Pardo, Ivens und Niersbach (2019). In ihrer qualitativen Untersuchung fanden sie heraus, wie der KA-Manager im Rahmen seiner Identität verschiedene Herausforderungen bewältigt, unter anderem die Koordination und Konflikte in seinem heterogenen Netzwerk (siehe Kapitel 2.4.3.1). Aus den unterschiedlichen Spannungen, die sich in seinem Netzwerk ergeben, wurden Bewältigungsstrategien abgeleitet. Des Weiteren wurden Paradoxien innerhalb der Identität des KA-Managers ermittelt.

Ein weiterer Schwerpunkt der aktuellen Forschung bezieht sich auf die Identität eines KA-Managers bezüglich seiner Identifikation (Peters, Ivens und Pardo 2022). Jüngste Untersuchungen zeigen auf, dass sich der KA-Manager nicht nur mit seiner Organisation identifiziert (Peters, Ivens und Pardo 2020), sondern ferner mit den Key Accounts, dem Unternehmen, dem Berufsbild und mit der KA-Führung (Peters, Ivens und Pardo 2022).

Ein vertiefter Einblick in die Identität und die Identitätsarbeit des KA-Managers wird nachfolgend gegeben. Dabei soll ein detaillierter Schwerpunkt aktueller Forschungen im Kontext ressourcenbasierter Literatur beschrieben werden.

2.4.2 Key Account Manager als Ressource

Um den strategischen Erfolg in Unternehmen zu sichern, wird verstärkt eine Ressourcenorientierung gefordert (Hahn und Taylor 2006). In diesem Kontext wurde ein Konzept der Resource-based View (RBV) von Prahalad und Hamel (1990) entwickelt, die sich aus den Grundzügen der ressourcenbasierten Forschung von Penrose (1959) ableiten lassen. Ferner können weitere Autoren als Grundlage der ressourcenbasierten Forschung benannt werden, beispielsweise Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), Collis (1991) sowie Eisenhardt und Martin (2000). Die RBV bildet in der Literatur einen Rahmen für die Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils und zur organisatorischen Leistungsorientierung (Barney 1991; Guesalaga et al. 2018; Wernerfelt 1984). Der Ressourcenbedarf wird nicht von den Anforderungen der Märkte ermittelt, sondern ausgehend von den bereits in

Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten festgelegt (Hahn und Taylor 2006). Wissenschaftler und Unternehmen untersuchen gezielt diese wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten (Barney 1991).

Im Folgenden wird zunächst das Verständnis von Ressourcen innerhalb der RBV erläutert. Grant (1991, S. 118) definiert Ressourcen als Input des Produktionsprozesses eines Unternehmens und führt Beispiele an: *„Resources are inputs into the production process – they are the basic units of analysis. The individual resources of the firm include items of capital equipment, skills of individual employees, patents, brand names, finance, and so on.“* Die Ressourcen stehen im Mittelpunkt der RBV (Eisenhardt und Martin 2000). Es handelt sich dabei um physische (beispielsweise geografischer Standort), menschliche (zum Beispiel Fachwissen in KAM) und organisatorische Vermögenswerte (etwa das KA-Team), welche zur Umsetzung wertschaffender Strategien im Unternehmen genutzt werden können (Eisenhardt und Graebner 2007; Barney 1986; Eisenhardt und Martin 2000; Wernerfelt 1984; 1995). Nach der Definition von Wernerfelt (1984, S. 172) sind Ressourcen tangible und intangible Vermögenswerte und können als Stärke oder Schwäche eines Unternehmens gesehen werden. Er definiert die Ressource folgendermaßen: *„By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm“* (Wernerfelt 1984, S. 172). Die RBV beinhaltet somit ein Bündel von Ressourcen innerhalb eines Unternehmens; mit Eigenschaften, die sowohl *intangible (immaterielle)* als auch *tangible (materielle)* Werte umfassen (Amit und Schoemaker 1993; Barney 2014; Guesalaga et al. 2018). Helfat und Peteraf (2003) definieren die Ressource wie folgt: *„A resource refers to an asset or input to production (tangible or intangible) that an organization owns, controls, or has access to on a semi-permanent basis“* (Helfat und Peteraf 2003, S. 999). *Tangible Ressourcen* können finanzielle Vermögenswerte, Anlagen oder IT-Systeme sein und obliegen einer physischen Existenz (Gruber et al. 2010; Petrick et al. 1999). *Intangible Ressourcen* beinhalten dagegen eine nicht-physische Existenz, beispielsweise Wissen, Führungskompetenzen und Verkaufsorientierung (Gruber et al. 2010; Petrick et al. 1999). In Kapitel 2.4.2.1 wird näher darauf eingegangen. Ressourcen sind somit ein Vorhandensein von tangiblen und intangiblen Vermögenswerten (Wernerfelt 1984).

In einer weiteren Definition ergänzt Barney (1991, S. 101), dass Ressourcen unter anderem Fähigkeiten, Informationen und Kenntnisse umfassen. Er definiert Ressourcen wie folgt: *„[...] Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by the firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“* (Barney 1991, S. 101). Dabei sind Fähigkeiten (im Englischen Capabilities) in Unternehmen besonders bedeutend und beschreiben, wie Ressourcen

effektiv genutzt werden können (Barney 1991). Eine detaillierte Beschreibung der Fähigkeiten eines KA-Managers befindet sich in Kapitel 2.4.2.2.

Die RBV ist in begrenzter Verfügbarkeit oder Einzigartigkeit vorhanden und so zu kombinieren, dass Bündel von Ressourcen, deren Fähigkeiten diese effektiv zu nutzen, entstehen und daraus Kernkompetenzen werden (Guenzi, Pardo und Georges 2007). Darauf aufbauend entsteht demnach das Konzept der Kernkompetenz (Gosselin und Heene 2003). Guenzi, Pardo und Georges (2007) beschäftigten sich intensiver mit dem KA-Manager sowie dessen Kompetenzen und Eigenschaften: Sie untersuchten verschiedene Merkmale wie das individuelle Verhalten sowie Team-, kundenorientierte und adaptive Verkäufe.

In der KAM-Literatur ist die Betrachtung des KA-Managers als Ressource ein relevantes Konzept (Wernerfelt 1995). Während sich die RBV in der Literatur hauptsächlich auf die Fähigkeiten bezieht, die ein KA-Manager haben muss (beispielsweise Guesalaga et al. (2018)), oder die Effekte von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Arbeitsleistung untersucht werden (zum Beispiel Mahlamäki, Rintamäki und Rajah (2019b)), wurde das Konzept der Identität nicht im Detail analysiert. Dabei muss ein KA-Manager eine Vielzahl von Aufgaben übernehmen, obwohl er in der Regel keine direkte Weisungsbefugnis hat (Wilson und Millman 2003). Mit Blick auf seine Identität ist es aus diesem Grund erforderlich, die Perspektiven und die Bedürfnisse sowohl der externen als auch der internen Stakeholder zu verstehen und zu handhaben (Wernerfelt 1995). Das Bewusstsein der eigenen Identität des KA-Managers kann möglicherweise für dessen Arbeitsleistung auf der Ebene seines *Selbst* wie auch für die Unternehmensleistung eine entscheidende Rolle spielen (Wernerfelt 1995).

In der vorliegenden Arbeit wird die Grundlage für eine weitere Untersuchung der RBV gelegt. Dabei sollen Potenziale der RBV hinsichtlich der Identität eines KA-Managers untersucht werden. Sowohl die Fähigkeiten als auch die Ressourcen können sich im Laufe der Zeit ändern und weiterentwickeln (Helfat und Peteraf 2003). Eine essenzielle Rolle spielt hierbei möglicherweise die Betrachtung der intangiblen Ressourcen eines KA-Managers und dessen Identitätsarbeit. Der Fokus liegt deshalb auf der Analyse der *intangiblen Ressourcen* des KA-Managers und dessen Fähigkeiten. Diese werden nachfolgend näher beleuchtet und sollen sich fortwährend auf die Identität des KA-Managers beziehen.

2.4.2.1 Intangible Ressourcen des Key Account Managers

Ein in der Literatur vielfach untersuchter Gegenstand sind die *intangiblen Ressourcen* eines KA-Managers (beispielsweise nach Homburg, Workman und Jensen (2002); Workman, Homburg und

Jensen (2003); Salojärvi und Saarenketo (2013)). In Anlehnung an Guesalaga et al. (2018) werden sie nachfolgend detailliert dargelegt. Dabei erfolgt ein Verweis auf Veröffentlichungen aus wissenschaftlichen Journals, die exemplarisch aufgelistet werden.

Tabelle 2-4: Literaturübersicht über die Intangiblen Ressourcen eines KA-Managers

(eigene Darstellung in Anlehnung an Guesalaga et al. (2018))

Intangible Ressourcen		
Wissen und Professionalität des KA-Manager⁸	<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeiten, Wissen und Professionalität des KA-Managers 	Abratt und Kelly (2002); Al-Husan und Brennan (2009); Georges und Eggert (2003); Guenzi et al. (2007); Guenzi et al. (2009); Nätti und Palo (2012); Ojasalo (2001); Ivens et al. (2019)
KA-Team als Kernkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung, Gestaltung und Verwaltung von KA-Teams Funktionsübergreifende Inhalte von KA-Teams 	Abratt und Kelly (2002); Atanasova und Senn (2011a); Al-Husan und Brennan (2009); Bradford et al. (2012); Georges und Eggert (2003); Guenzi et al. (2007); Homburg et al. (2002; 2003); Ojasalo (2001); Strobacka (2012)
Trainings im KAM	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklungen des KA-Managers Verhaltenstrainings Prozess- und Praxistrainings 	Abratt und Kelly (2002); Al-Husan und Brennan (2009); Atanasova und Senn (2011a); Davies und Ryals (2009); Marcos-Cuevas et al. (2014)

⁸ Das Wissen des KA-Managers sowie dessen Kernkompetenz werden in folgender Arbeit in den Bereich der intangiblen Ressourcen eingeteilt, da sie eine nichtphysische Existenz aufweisen, zum Beispiel Gruber et al. (2010); Petrick et al. (1999). Guesalaga et al. (2018) teilen diese in den Bereich der tangiblen Ressourcen ein. Andere Autoren ordnen sie ferner in eine neue Kategorie (die des Humankapitals) ein, beispielsweise Grant (2019).

Organisationskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationskultur als Bestandteil des KAM • Inhalte der Organisationskultur im KAM • Entwicklung und Förderung der Organisationskultur 	Barney (1986; 1991); Davies und Ryals (2009); Guenzi und Storbacka (2015); Nätti und Palo (2012)
Teamspirit	<ul style="list-style-type: none"> • Inhalte des Teamspirits • Esprit de Corps und Effektivität 	Jones et al. (2005); Millmann (1996); Workman, Homburg, und Jensen (2002; 2003)

In Anlehnung an Abratt und Kelly (2002) sind *Fähigkeiten*, *Wissen* sowie *Professionalität* wesentliche Indikatoren für den Erfolg des KA-Managers als Individuum (Guesalaga et al. 2018). Letzterer ist eine hochqualifizierte Person, die für den Umgang mit den Schlüsselkunden zuständig ist (Al-Husan und Brennan 2009; Guenzi, Pardo und Georges 2007; Guesalaga et al. 2018; Ojasalo 2001). Im Vergleich zum Sales Manager muss sich der KA-Manager mehr auf die Beziehung zu seinen Schlüsselkunden konzentrieren. Dies erfordert vielseitige Verhaltensweisen und Fähigkeiten (Guenzi, Pardo und Georges 2007). Die Anforderungen der Schlüsselkunden an den KA-Manager sind hoch: Sie erwarten, dass dieser sie kennt, ihre Bedürfnisse und ihre Unternehmenskultur versteht, die Beziehung forciert und letztlich eine professionelle Integrität aufweist (Abratt und Kelly 2002; Georges und Eggert 2003; Guenzi, Georges und Pardo 2009; Guesalaga et al. 2018; Nätti und Palo 2012).

Im Zusammenhang mit *intangiblen Ressourcen* ist ferner das KA-Team zu erwähnen. Dieses beinhaltet verschiedene Funktionen, die stetig weiterentwickelt werden müssen (Bradford et al. 2012). So kann sich ein KA-Manager im Team neben seinen operativen Funktionen, beispielsweise der Beziehung zum Kunden, dem Marketing und dem Verkauf, zudem auf funktionsübergreifende Inhalte wie die Vertragsverwaltung, Analysen und rechtliche Angelegenheiten konzentrieren (Zupancic 2008). Die funktionsübergreifenden Inhalte ermöglichen eine effiziente Kommunikation und Koordination mit weiteren Abteilungen innerhalb der Organisation sowie den Erhalt zusätzlichen Wissens außerhalb des Unternehmens (Guesalaga et al. 2018; Marcos-Cuevas et al. 2014; Salojärvi und Saarenketo 2013; Salojärvi, Sainio und Tarkiainen 2010a). Diese Flexibilität der KA-Teams wird von den Schlüsselkunden geschätzt (Georges und Eggert 2003). Daneben ist sie positiv mit der

Marktleistung und der Anpassungsfähigkeit sowohl aufseiten der KA-Teams als auch des KA-Managers (Homburg, Workman und Jensen 2002) sowie mit der Führung und der Verwaltung von Beziehungen assoziiert (Guenzi, Georges und Pardo 2009; Guesalaga et al. 2018). Die funktionsübergreifenden Inhalte der *intangiblen Ressourcen* resultieren innerhalb des KA-Teams allerdings in einer Komplexität, beispielsweise hinsichtlich der Entwicklung, Gestaltung und Verwaltung (Al-Husan und Brennan 2009; Atanasova und Senn 2011a, 2011b; Storbacka 2012).

Bezug nehmend auf Davies und Ryals (2009) ist die Einführung eines KAM mit Investitionen und einer Ausbildung des KA-Managers verbunden. Diese Investitionen und Ausbildung werden in weiteren Studien untersucht (Al-Husan und Brennan 2009; Atanasova und Senn 2011b; Guesalaga et al. 2018; Marcos-Cuevas et al. 2014). Entsprechende Inhalte können beispielsweise die Entwicklung von Fähigkeiten des KA-Managers (Davies und Ryals 2009), Verhaltenstrainings (Abratt und Kelly 2002) oder praxis- und prozessbezogene Trainings sein (Guesalaga et al. 2018; Marcos-Cuevas et al. 2014).

Die Organisationskultur ist ein Bestandteil *intangibler Ressourcen* im KAM (beispielsweise Davies und Ryals (2009)) und beinhaltet dabei unter anderem Werte, Annahmen, Symbole oder Grundsätze eines Unternehmens sowie dessen Führung (Barney (1986; 1991)). Sie kann gefördert und entwickelt werden, zum Beispiel durch spezifische Trainings, Berufsbezeichnungen oder Belohnungen (Guenzi und Storbacka 2015; Guesalaga et al. 2018).

In der Literatur sind Untersuchungen aufgeführt, die auf eine stringente Zusammenarbeit innerhalb der Organisation und auf deren Kultur zurückzuführen sind (Nätti und Palo 2012). Letztere korreliert mit dem Teamspirit (oder auch *Esprit de Corps*) im KAM, beispielsweise durch eine gemeinsame Verpflichtung auf Ziele (Guesalaga et al. 2018; Homburg, Workman und Jensen 2002). Ihre Inhalte können zum Beispiel die Kooperation im Team sein und vom Erfolg des KAM abhängen (Jones et al. 2005). Dabei ist der Teamgeist die Schlüsselressource (Guesalaga et al. 2018). Die Literatur lässt allerdings keine genauen Ergebnisse hinsichtlich des Teamgeistes erkennen. Teamspirit wird hierbei als „[...] *ein ausgeprägter Gemeinschaftsgeist*“ (Häberle 2008, S. 1228) gesehen. Unter anderem zeigen Workman, Homburg und Jensen (2003) auf, dass dieser zwar einen Einfluss auf die Effektivität hat, jedoch nicht auf die KA-Teams. Sie berichten ferner, dass der *Esprit de Corps* ein bedeutsamer Indikator für die Wirksamkeit des KAM ist (Marktleistung, Beziehungsqualität und Rentabilität) (Guesalaga et al. 2018; Workman, Homburg und Jensen 2003).

2.4.2.2 Operationale und dynamische Fähigkeiten des Key Account Managers

Guesalaga et al. (2018) versuchen, die RBV nach Barney (1991) und Wernerfelt (1984) aufzugreifen und diese um die Ressourcen sowie die Fähigkeiten aus dem KAM zu erweitern. Helfat und Peteraf (2003) definieren diese Fähigkeiten wie folgt: „*An organizational capability refers to the ability of an organization to perform a coordinated set of task, utilizing organizational resources, for the purpose of achieving a particular end result*“ (Helfat und Peteraf 2003, S. 999). Dabei werden sie in zwei Bereiche unterteilt: *operationale* und *dynamische Fähigkeiten* (Gebauer 2011; Teece 2014). Erstere „*also known as ordinary or substantive capabilities are those that enable firms to make their living by efficiently performing activities linked to routines*“ (Guesalaga et al. 2018, S. 161), beispielsweise Verwaltung, Produktion und Führung (Gebauer 2011; Teece 2014) oder Beziehungen, Wissenstransfer, Teamprozesse und Motivation (Guesalaga et al. 2018). Im Gegensatz dazu ermöglichen *dynamische Fähigkeiten* den Prozess des Lebensunterhalts der Unternehmen wie Orchestrierung, Chancen und Innovation (Gebauer 2011; Teece 2014) sowie eine stetige Rekonfiguration und Optimierung des KAM (Guesalaga et al. 2018). Dabei erhalten Unternehmen Wettbewerbsvorteile, wenn sie neuartige Wege zur Verwaltung der dynamischen Fähigkeiten finden (Gebauer 2011). Darüber hinaus sind Fähigkeiten wichtige Determinanten für die KAM-Effektivität und -Leistung auf dem Markt (Ivens et al. 2022). Ivens et al. (2022, S. 101) definieren dagegen KAM-Fähigkeiten als „*[...] complex bundles of skills and accumulated knowledge that materialize in routines used to manage strategically important customers involving multiple actors as well as input flows.*“

In der Psychologie treten das Denken und Erleben eines Individuums und dessen psychische Prozesse in den Fokus der Wirtschaftspsychologie (Elbe 2013, S. 59–70). Innerhalb der psychologischen Prozesse werden dabei unter anderem Fähigkeiten untersucht, die von einem Individuum erlernt und weiterentwickelt werden können, um dessen Arbeitsleistung zu steigern (Goleman 1998; Gölzner und Meyer 2018). In der KAM-Forschung werden hierbei Fähigkeiten mit Bezug zur Identität eines KA-Managers untersucht (zum Beispiel Pardo, Ivens und Niersbach (2019); Guenzi, Georges und Pardo (2009); Davies und Ryals (2013, 2014)). In Anlehnung an Guesalaga et al. (2018) werden nachfolgend die in der Literatur analysierten Fähigkeiten in Bezug auf die Identität eines KA-Managers näher erläutert. Dabei wird auf Publikationen aus wissenschaftlichen Zeitschriften verwiesen.

Operationale Fähigkeiten im Rahmen der Identität:

Eine weitere Definition operationaler Fähigkeiten wird von Helfat und Winter (2011, S. 1244) aufgeführt: Eine operationale Fähigkeit „[...] enables a firm to perform an activity on an on-going basis using more or less the same techniques on the same scale to support existing products and services for the same customer population.“ Beispiele für operationale Fähigkeiten im KAM sind die Entwicklung von KAM-Programmen, Anpassungen von KAM-Prozessen an neue Markttrends, Auswahl von Großkunden und die Festlegung von Leistungsmetriken (Guesalaga et al. 2018).

Im Folgenden werden die *operationalen Fähigkeiten* eines KA-Managers erläutert. Diese sind in nachstehender Tabelle aufgelistet:

Tabelle 2-5: Literaturübersicht über die operationalen Fähigkeiten eines KA-Managers

(eigene Darstellung in Anlehnung an Guesalaga et al. (2018))

Operationale Fähigkeiten		
Fähigkeiten und Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis und Beschreibung von KA-Beziehungen • Identifikationen stabiler KA-Beziehungen und Fähigkeit, diese zu führen • Psychische Auswirkungen des Verlusts eines Kunden vom KA-Manager 	<p>Abratt und Kelly (2002); Al-Husan et al. (2014); Boles, Barksdale, und Johnson (1996); Blythe (2002); Friends und Johnson (2014); George und Eggert (2003); Goodwyn, Mayo, und Hill (1997); Ivens, Pardo, und Niersbach (2019); Pardo (2007); Pardo et al. (2009); McDonald, Millman, und Rogers (1997); Nätti und Palo (2012); Nätti, Rahkolin, und Saraniemi (2014); Niersbach (2016); Ryals und Davies (2014; 2013); Speakman und Ryals (2012); Stevens und Weeks (1997)</p>
Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, Wissen intern und extern zu transferieren sowie zu nutzen 	<p>Al-Husan et al. (2014); Brehmer und Rehme (2009); Jones et al. (2005); Jones und Richard (2009); Marcos-Cuevas et</p>

		al. (2014); Nätti (2006); Nätti und Palo (2012); Ryals und Holt (2007); Ryals und Rogers (2007); Salojärvi et al. (2010b); Piercy und Lane (2006); Zupancic (2008)
Teamprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment des KA-Managers • Wissenstransfer in Teamprozessen • Fähigkeiten des KA-Teams 	Atanasova und Senn (2011a); Saarenketo und Salojärvi (2013); Shi und Wu (2011); Shi et al. (2005)
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation des KA-Managers • Intrinsische und extrinsische Motivation 	Davies und Ryals (2013); Ivens et. al (2020); Ivens et al. (2019); Kajackaite und Sliwka (2020); Niersbach (2016)

Im weiteren Verlauf sollen die in der Tabelle aufgeführten Bereiche erläutert werden. Innerhalb der Beziehungen definiert Barney (2014) die Ressource eines Mitarbeiters wie folgt: „*Socially complex resources are trust- and value-based relationships – within a single firm or between firms – that enable a firm to create economic value that it would otherwise not be able to create*“ (Barney 2014, S. 24).

Soziale Ressourcen können beispielsweise wertorientierte Geschäftsbeziehungen sein (Barney 2014). Um Letztere zu forcieren, müssen Aktivitäten entwickelt werden (Davies und Ryals 2014; Friend und Johnson 2014; Guesalaga et al. 2018), zum Beispiel Schulungen, welche die Werte von KA-Managern identifizieren, fördern und sie mit den Werten des Unternehmens stützen. In der Literatur beruhen einige von ihnen ausschließlich auf der Wertschöpfung, wobei in diesem Zusammenhang speziell im Falle des KA-Managers Identitätsaspekte wie *Integrität*, *Vertrauenswürdigkeit* und *Kundenorientierung* von Bedeutung sein können (Abratt und Kelly 2002; Guenzi, Georges und Pardo 2009; Guesalaga et al. 2018; Nätti und Palo 2012). Zur Förderung der Aktivitäten im Beziehungsrahmen des KA-Managers gehört ferner die Intensivierung des Netzwerkaufbaus und dessen Pflege (Al-Husan und Fletcher-Chen 2014; Blythe 2002; Guesalaga et al. 2018; Niersbach 2016). Das Netzwerk kann für den KA-Manager positive Aspekte wie eine Umsatzsteigerung beinhalten (Davies und Ryals 2014), und beispielsweise Konflikte und Spannungen zwischen den

einzelnen Akteuren lösen (Ryals und Bruce 2006). Dieser sollte deshalb (innerhalb seiner Identitätsarbeit) weitere Fähigkeiten entwickeln, um Konflikte und Krisen in seinem Netzwerk bewältigen zu können (Guesalaga et al. 2018; Ryals und Holt 2007).

Die Fähigkeit, Wissen zu übertragen, zu nutzen und weiterzugeben, wird in Forschungen im Bereich des KAM aufgezeigt (Marcos-Cuevas et al. 2014; Nätti, Halinen und Hanttu 2006; Salojärvi, Sainio und Tarkiainen 2010a). Dieser Transfer von Informationen ist für das KAM bedeutend und beinhaltet beispielsweise eine Analyse der Kunden (Storbacka 2012), des Wettbewerbs (Ryals und Rogers 2007) sowie relevante Informationen über den Kunden (Ryals und Rogers 2007; Salojärvi, Sainio und Tarkiainen 2010b). Des Weiteren sind Kenntnisse über das Potenzial des (neuen) Kunden, das Risiko sowie die Profitabilität von Relevanz (Guesalaga et al. 2018; Jones et al. 2009; Piercy und Lane 2006; Ryals und Holt 2007).

Ein weiterer Aspekt *operationaler Fähigkeiten* des KA-Managers sind die Kooperation im Team und dessen Prozesse (Atanasova und Senn 2011a). Dabei kann die Zusammensetzung des Teams eine hohe Diversität aufzeigen, beispielsweise verschiedene Identitäten, Kulturen und Funktionen (Shi und Wu 2011). Die Prozesse können vielseitig sein (Atanasova und Senn 2011a). Wesentlich ist hier der aufgeführte Wissenstransfer innerhalb des Teams, unter anderem das Teilen von Kundeninformationen (Salojärvi und Saarenketo 2013) sowie die Kommunikation untereinander (Atanasova und Senn 2011a). Ein weiterer Bestandteil der Teamprozesse ist die Proaktivität (des KA-Managers) (Atanasova und Senn 2011a). Mithilfe des KAM kann zudem die Organisation (beispielsweise der Teams) verbessert werden (Nätti und Palo 2012), wodurch sich der Umgang mit den Schlüsselkunden effektiver handhaben lässt (Guesalaga et al. 2018; Shi et al. 2005).

Eine weitere Komponente der *operationalen Fähigkeit* ist die Motivation eines KA-Managers (Davies und Ryals 2013; Niersbach 2016; Pardo, Ivens und Niersbach 2019). In verschiedenen Motivationstheorien werden die Zu- und Wegbewegungen infolge von Reizen und Aktivitäten erklärt, je nach Vorlieben und Verhaltensweisen der Individuen (Gerrig und Zimbardo 2018). In der Forschung wird Motivation beispielsweise mit Fragestellungen hinsichtlich menschlichen Handelns in Verbindung gebracht. Motive können dabei Ansätze zur Erklärung für dessen Verhalten sein, da sie Merkmale einer stabilen Eigenschaft der Persönlichkeit aufzeigen (Heckhausen und Heckhausen 2010; Hohenberger und Spörrle 2013). Ein weiteres Beispiel der Motivationsforschung erläutert Wiley (1997) anhand diverser Annahmen über die menschliche Motivation in Unternehmen. Nach ihr ist die Motivation die Schnittstelle einer gründlichen Analyse, wie Mitarbeiter ihren Beruf und ihre Umwelt motivational beeinflussen sowie wie diese Motivation das Verhalten und die Arbeitsleistung beeinflusst. In der akademischen Forschung wurde demnach das

Organisationsverhalten hinsichtlich der Motivation aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht. So ergibt die Motivationsforschung in Organisationen eine Schnittstelle zwischen der Arbeitspsychologie und den beruflichen Disziplinen (Wiley 1997).

Kajackaite und Sliwka (2020) fanden in einer weiteren Studie, in der über 900 Manager in einem Unternehmen experimentell beobachtet wurden, dass die Motivation gesteigert werden kann, wenn mit Blick auf die Manager soziale Faktoren vorherrschen. Dabei untersuchten sie unter anderem die Work-Life-Balance (Kajackaite und Sliwka 2020).

In der KAM-Literatur ist vor allem die Theorie der *intrinsischen* und *extrinsischen Motivation* von hoher Relevanz (Niersbach 2016). Dabei teilt die akademische Forschung die Motivation in eine *intrinsische* und *extrinsische* Form ein, zum Beispiel Deci und Ryan (2000); Wiley (1997) und Graves et al. (2012). Graves et al. (2012) verstehen *intrinsische Motivation* als zentralen Aspekt für die Zufriedenheit bei der Arbeit (Graves et al. 2012). Im Gegensatz dazu ist die *extrinsische Motivation* durch eine *Mittel-zum-Zweck-Konsequenz* und nicht durch die Handlung an sich gekennzeichnet (Deci und Ryan 2000; Vansteenkiste, Lens und Deci 2006). Diese Motivationstheorie wird in Kapitel 4.1.2.1 näher erläutert.

Dynamische Fähigkeiten im Rahmen der Identität:

Dynamische Fähigkeiten haben in der Managementliteratur eine große Aufmerksamkeit erhalten (Barreto 2010) und sind insbesondere in einer heterogenen Umwelt von Bedeutung (Adner und Helfat 2003). Sie bilden die Kapazität des Unternehmens, seine Ressourcen herzustellen, zu erweitern und zu modifizieren, wie folgende Definition erläutert: „A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base“ (Helfat 2009, S. 4). Das Konzept der dynamischen Fähigkeiten ist eine Weiterentwicklung der RBV und führt zum Erfolg von KAM über die Nutzung der eigenen Ressourcen und Kompetenzen (Teece 2014). Dynamische Fähigkeiten sind die vorgelagerten strategischen und organisatorischen Routinen, mit denen das Management seine Ressourcen verändert: Ressourcen erwerben, veräußern, integrieren, kombinieren, um neue wertschöpfungsorientierte Strategien zu entwickeln (Eisenhardt und Martin 2000; Pisano 1994). Nach Teece, Pisano und Shuen (1997, S. 516) werden dynamische Fähigkeiten folgendermaßen definiert: „*We define dynamic capabilities as a firm's ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic Capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative form of competitive advantage given path dependencies and market positions.*“ Unter dynamischen Fähigkeiten wird

folglich die Fähigkeit eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs verstanden, interne und externe Kompetenzen fortwährend zu optimieren und anzupassen. Eine weitere Definition dynamischer Fähigkeiten lautet nach Zollo und Winter (2002, S. 340): „*A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.*“ Dynamische Fähigkeiten werden demnach als erlerntes und stabiles Muster kollektiver Aktivitäten verstanden. Die Organisation kann dadurch ihre Routinen systematisch entwickeln und verändern, um ihre Effektivität zu verbessern (Zollo und Winter 2002). Eine weitere Definition dynamischer Fähigkeiten konzentriert sich auf die kontinuierliche Pflege der organisatorischen Wissensbasis: „*Dynamic capability is the capacity of an organization to consistently nurture, adapt, and regenerate its knowledge base, and to develop and retain the organizational capabilities that translate that knowledge base into useful actions*“ (Iansitiy und Clark 1994, S. 563). Im Folgenden werden die dynamischen Fähigkeiten eines KA-Managers erläutert. Diese werden in nachstehender Tabelle aufgelistet:

Tabelle 2-6: Literaturübersicht über die dynamischen Fähigkeiten eines KA-Managers

(eigene Darstellung in Anlehnung an Guesalaga et al. (2018))

Dynamische Fähigkeiten		
Markterkundung	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Informationen über den Markt für Wettbewerbsvorteile und Beziehungsmanagement • KA Insights • Bereitstellung und Austausch von Informationen in KA-Teams 	Shi und Wu (2011); Ryals und Holt (2007); Hakanen (2014); Al-Husan und Fletcher-Chen (2014); Wagner und Hansen (2004); Zupancic (2008); Teece (2012); Piercy und Lane (2006)
Neukonfiguration	<ul style="list-style-type: none"> • Stetige Konfiguration von KAM und KA-Teams, um 	Bradford et al. (2012); Salojärvi und Saarenketo (2013); Shi und Wu (2011)

	sich am Markt in kurzer Zeit anpassen zu können	
Stetige Optimierungen	<ul style="list-style-type: none"> • Stetige Verbesserungen im KAM • Reflexion als Beispiel von Optimierungen 	Davies und Ryals (2009); West (2017); Vanharanta et al. (2014)
Nutzung von Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Bewertung von Chancen • Anpassung von Key-Account-Plänen 	Friend und Johnson (2014); Shi und Wu (2011); Davies und Ryals (2014); Guesalaga (2014); Sullivan, Peterson und Krishnan (2012); Ryals und Rogers (2007)

Die Markterkundung und die Nutzung von Informationen über den Markt sind eine relevante dynamische Fähigkeit im KAM und können angewandt werden, um sich an zukünftige Kundenbedürfnisse anzupassen (Ryals und Holt 2007). Es können beispielsweise Informationen über das Wettbewerbsumfeld herangezogen werden (Shi und Wu 2011), um sich auf bevorstehende Veränderungen oder Anpassungen im KAM für den KA vorbereiten (Al-Husan und Fletcher-Chen 2014) und anpassen zu können (Wagner und Hansen 2004). Hierbei können Ressourcen und Prozesse angepasst werden (Zupancic 2008). Analytische Methoden im Kontext dynamischer Fähigkeiten sind ein zentraler Baustein (Teece 2012) und können beispielsweise die Bewertung strategischer und finanzieller Risiken verbessern (Piercy und Lane 2006). Zudem stellt die Verwertung von Informationen in KA-Teams und in der wechselseitigen Kommunikation zwischen KA-Managern eine dynamische Fähigkeit dar (Guesalaga 2014; Guesalaga et al. 2018; Hakanen 2014).

Eine weitere *dynamische Fähigkeit* ist der stetigen Rekonfiguration zuzuordnen (Bradford et al. 2012; Guesalaga et al. 2018). Verändern sich Märkte in kurzer Zeit, reichen inkrementelle Fähigkeiten für das KAM nicht mehr aus (Shi und Wu 2011). Der KA-Manager muss dabei eine beratende Rolle einnehmen, um seinen Kunden flexible Konzepte und neue Geschäftsmethoden zur umgehenden Anpassung aufzuzeigen (Guesalaga et al. 2018; Salojärvi und Saarenketo 2013). Vor diesem Hintergrund kommt seiner Identität möglicherweise eine wesentliche Bedeutung zu.

Im Zusammenhang mit den *dynamischen Fähigkeiten* sind im KAM fortwährende Optimierungen und Anpassungen durchzuführen (Davies und Ryals 2009; Vanharanta et al. 2014), wobei diese meist

übersehen werden (Davies und Ryals 2009). Ein Beispiel für Optimierungen ist hier die Reflexion in Teams (Hoegl und Parboteeah 2006; Schippers, West und Edmondson 2017). In diesem Kontext können für das KAM kontinuierliche Verbesserungen realisiert werden (Schippers, West und Edmondson 2017; Vanharanta et al. 2014).

Im Kontext des RBVs wird die Nutzung von Opportunities als weitere dynamische Fähigkeit betrachtet (Sullivan, Peterson und Krishnan 2012) und kann als Nutzung möglicher Chancen verstanden werden (Shi und Wu 2011). Routinen der Kundenauswahl, Entwicklung, Leistungsbereitstellung und Bereitstellung der Infrastruktur für einen Kunden müssen regelmäßig neu bewertet werden (Friend und Johnson 2014; Shi und Wu 2011). Dabei müssen Key-Account-Pläne stetig angepasst werden (Davies und Ryals 2014; Guesalaga et al. 2018; Ryals und Rogers 2007).

2.4.3 Aufgaben des Key Account Managers in seinem heterogenen Netzwerk

Wilson und Ross (2003) erläutern, dass ein KA-Manager eine Vielzahl von Aufgaben zu erfüllen hat. In diesem Kontext muss er die Organisation als Ganzes sowie das gesamte Produktportfolio verstehen und über eine Reihe analytischer Kompetenzen verfügen. In annähernd allen Fällen sind diese Aufgaben ohne hierarchische Macht auszuführen. In Anlehnung an Millman (1996) nimmt der KA-Manager diverse, grenzüberschreitende Rollen ein. Hierbei muss er in der Lage sein, die Ziele, die Perspektiven und die Bedürfnisse der internen wie auch der externen Stakeholder nachzuvollziehen und sinnvoll zu handhaben (Wilson und Ross 2003). Laut Millman (1996) ist die grenzüberschreitende Funktion des KA-Managers für die Entwicklung der Käufer-Verkäufer-Beziehung entscheidend. Im Folgenden wird näher auf die Rolle des KA-Managers innerhalb seines internen und externen Netzwerks eingegangen. Ein relevanter Bestandteil ist hier das Netzwerkmodell nach Ivens et al. (2016), welches im Folgenden näher erläutert werden soll.

2.4.3.1 Netzwerkmodell

Ivens et al. (2016) vertiefen in ihrem Artikel „Firm-internal Key Account Management networks; Framework, case study, avenues for future research“ das Verständnis der Rolle des KA-Managers innerhalb seines internen Netzwerks, wobei dieses schon zuvor Berücksichtigung fand, zum Beispiel bei Pardo, Ivens, und Wilson (2014) sowie Niersbach, Ivens, und Pardo (2015). Sie entwickelten dieses Netzwerkmodell (siehe Abbildung 2-2), um das innere Netzwerk des KAM näher zu

untersuchen. Niersbach (2016) erweiterte es mit empirischen Inhalten aus Fallstudien und Fokusgruppen, woraus ein relevanter Praxisbezug hervorging. Des Weiteren ergänzte Schunke (2019) im Modell das Thema der Digitalisierung mit Blick auf das KAM und stellte damit bedeutende Überlegungen für die Wissenschaft sowie die Praxis an.

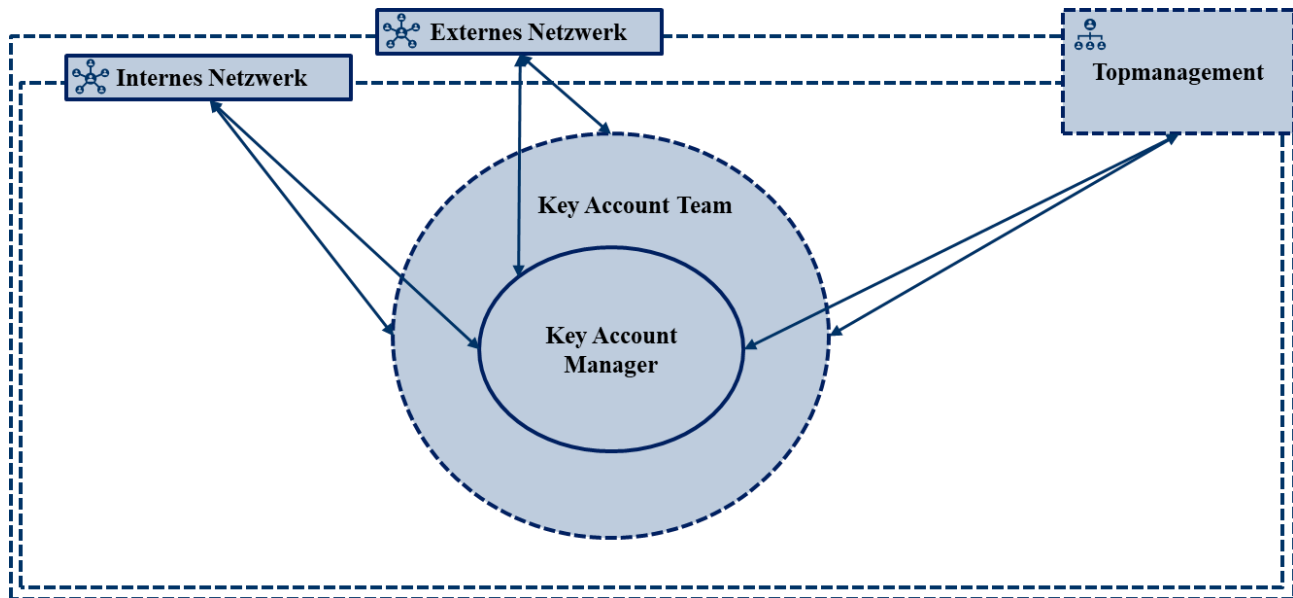


Abbildung 2-2: Netzwerkmodell

(eigene Darstellung nach Ivens et al. (2016))

Das vorliegende Netzwerkmodell veranschaulicht die interne Struktur eines Unternehmens, die das KAM als solches darstellt. Die Kreise stehen für den KA-Manager und das KA-Team. Die Rechtecke stellen die Akteure dar, zu denen der KA-Manager Schnittstellen hat, beispielsweise zum Marketing, Personal und Produktmanagement. Innerhalb dieser Schnittstellen besteht eine wechselseitige Beziehung zwischen dem KA-Manager und den Akteuren. Im Modell wird dieser Umstand anhand von Linien verdeutlicht (Ivens et al. 2016). Das Topmanagement ist über allen anderen Bereichen abgebildet, da es eine wesentliche Rolle für ein erfolgreiches KAM spielt (Ivens et al. 2016; Workman, Homburg und Jensen 2003).

Im Folgenden soll explizit auf das interne und externe Netzwerk eingegangen werden, um so einen tieferen Einblick in die Rolle des KA-Managers innerhalb dieses Netzwerks zu erhalten.

Herausforderungen des KA-Managers in seinem externen Netzwerk:

Das KAM spielt für den KA-Manager eine zentrale Rolle bei der Pflege seiner externen Beziehungen, beispielsweise der Kunden-Lieferanten-Beziehungen (Jean et al. 2015). Der KA-Manager hat dabei

eine grenzüberschreitende Rolle zwischen seinem internen und externen Netzwerk inne, beispielsweise als Beziehungsmanager oder Verhandlungsführer (Holt 2001). Dadurch befindet sich der KA-Manager in einer „boundary spanning“-Rolle (Niersbach 2016). Er muss dabei verschiedene Beziehungen zwischen seiner Organisation und dem Kunden pflegen (Ryals und Davies 2013) und eine Vielzahl von Aufgaben bewältigen (Ivens et al. 2016; Ivens und Pardo 2007a). In seinem externen Netzwerk ist er für den Aufbau und die Pflege der Beziehungen zu Kunden verantwortlich (Niersbach 2016; Wengler, Ehret und Saab 2006). Dabei muss er deren Bedürfnisse und Potenziale erkennen (Abratt und Kelly 2002; Millman und Wilson 1996; Storbacka 2012), Informationen sammeln (Millman und Wilson 1996, 1999), sein Netzwerk stärken (Ivens et al. 2016; Niersbach 2016) und Probleme in diesem lösen (Millman und Wilson 1999). Diese Beziehungen umfassen typischerweise externe Kontaktpunkte zu Teammitgliedern, einzelnen Teams, der Logistik sowie der Forschung und Entwicklung. Vor diesem Hintergrund ist es essenziell, dass der KA-Manager seine KAs (zum Beispiel Abhängigkeiten und Reibungen), deren Einflüsse auf die internen Netzwerke (zum Beispiel Unternehmensziele) sowie die ständige Optimierung der Netzwerkprozesse sowohl zwischen internen als auch externen Merkmalen und Akteuren versteht (Ivens et al. 2016).

Die Herausforderungen des KA-Managers im externen Netzwerk umfassen verschiedene Bereiche, mit denen er sich auseinandersetzen muss. Er befindet sich in einem ständigen Integrations- und Koordinationsprozess, in dem er letztlich Umsatz erzeugt (Georges und Eggert 2003). Der KAM-Erfolg hängt dabei unter anderem vom Teamwork und von den grenzüberschreitenden „boundary spanning“-Qualitäten des KA-Managers ab: *„KAM success relies on cross-functional teamwork and key account managers with a unique blend of boundary-spanning qualities“* (Ryals und Bruce 2006, S. 344). Diese Kombination trägt nicht nur zur Reduzierung interner Konflikte bei, sondern reduziert auch grenzüberschreitende Konflikte (Ryals und Bruce 2006).

Herausforderungen des KA-Managers in seinem internen Netzwerk:

Auf der anderen Seite muss der KA-Manager Netzwerke innerhalb des Unternehmens pflegen (Atanasova und Senn 2011a). Er ist somit ein Koordinator im internen Beziehungsnetzwerk (Ivens et al. 2016). Wie bei seinen externen Beziehungspartnern obliegt es ihm, mit seinem internen Netzwerk zu interagieren, es zu analysieren und stetig anzupassen, um die Wertschöpfung für seine KAs zu erleichtern (Ivens et al. 2016). Im internen Netzwerk des KA-Managers implizieren dessen Aufgaben die Koordination und die Planung eigener Aktivitäten sowie jener der Stakeholder (Davies und Ryals 2014; Ivens et al. 2016; Pardo 1999).

Der KA-Manager steht vor verschiedenen Herausforderungen in seinem internen Netzwerk. So fungiert er beispielsweise als interner Verfechter und Präsentator, der den Kommunikationsprozess zu seinen Stakeholdern durchgehend verbessern und stetig seine Wertversprechen einhalten muss (Wilson und Millman 2003). Eine weitere Herausforderung sind nach Spekman und Johnston (1986) die Zielerreichung von (neuen) Kooperationen und das eigene Engagement. Ein zusätzliches Konfliktpotenzial stellt hierbei die heterogene Führung dar, weil der KA-Manager in den meisten Fällen nur eine fachliche Führung und keine disziplinarische hat. Dies kann wiederum zu Problemen bei der Zusammenarbeit innerhalb seines internen Netzwerks führen (Workman, Homburg und Jensen 2003).

Grundsätzliche Herausforderungen des KA-Managers in seinem Netzwerk:

Der KA-Manager muss in der Lage sein, mit komplexen, kommerziellen und technische Situationen erfolgreich umgehen zu können (Millman und Wilson 1995). Seine „boundary spanning“-Rolle erfordert daher Analysen und Interaktionen seines internen und externen Netzwerks (Niersbach 2016), welche mit persönlichen Spannungen und Ambivalenzen einhergehen (Millman 1996; Millman und Wilson 1995). Die Rollen innerhalb seines Netzwerks implizieren (1) die *Koordination*, (2) die *KAM-Planung*, (3) die *externe und interne Beziehungsverwaltung*, (4) die *Vertriebs- und Gewinnerwartung*, (5) *Verhandlungen* sowie eine (6) *multikulturelle Zusammenarbeit und Teamwork*. Sie werden im Folgenden näher erläutert.

(1) Koordination:

Die Rolle der Koordination kann nach Millman und Wilson (1996) in zwei Aggregationsebenen eingeteilt werden. Die erste ist die strategische Ebene, in welcher der KA-Manager in seinem internen und externen Netzwerk die Rolle der Koordination einnimmt. Dabei ist die Koordination des KA-Managers in seinem Netzwerk bedeutend für eine gleichbleibende Performance am Markt und stellt gleichzeitig eine Herausforderung dar (Pardo, Ivens und Wilson 2014). Im Kontext seines externen Netzwerks muss der KA-Manager Wertschöpfungsketten aktivieren und Doppelarbeit minimieren. Allerdings liegt diese Ebene meist außerhalb des KAM-Bereichs. In seinem internen Netzwerk stellt die zweite Ebene die operative dar, bei der er unter anderem eine funktionsübergreifende Rolle einnimmt, beispielsweise die Zusammenarbeit im Team oder die Koordination in Bezug auf den Kunden (Millman und Wilson 1996).

(2) KAM-Planung:

Der KA-Manager muss die Rolle des Planers einnehmen, indem er seine Aktivitäten, Kunden und Strategien in (mehreren) Systemen hinterlegt (Millman und Wilson 1996).

(3) Externe und interne Beziehungsverwaltung:

Innerhalb der *externen Beziehungsverwaltung* muss der KA-Manager dauerhafte Verbindungen mit ausgewählten Kunden, Händlern, Lieferanten, Meinungsführern, Referenzgruppen und weiteren externen Stakeholdern aufrechterhalten, die direkte und indirekte Auswirkungen auf die Schlüsselkunden haben könnten (Millman und Wilson 1996) (siehe hierzu Kapitel 2.4.3.1). Hinsichtlich der *internen Beziehungsverwaltung* ist es seine Aufgabe, innerhalb seiner Organisation mit verschiedenen Stakeholdern zu interagieren. Das könnte beispielsweise die Marketing- und Produktmanagementabteilung sein. Ferner muss der KA-Manager unter anderem die Wünsche des Kunden erfüllen und deren Umsetzung innerhalb des Unternehmens (proaktiv) forcieren (Millman und Wilson 1996) (siehe hierzu Kapitel 2.4.3.1).

(4) Vertriebs- und Gewinnerwartung:

Der KA-Manager sollte nach Millman und Wilson (1996) die Rolle des Controllers einnehmen, um die Umsatz-, Vertriebs- sowie Gewinnerwartung zu analysieren und zu erreichen. Diese Rolle wird innerhalb des Unternehmens allerdings meist in anderen Bereichen angewandt (Millman und Wilson 1996).

(5) Verhandlungen:

Dem KA-Manager obliegt es, die Rolle des Verhandlers zu besetzen und im Rahmen seines internen sowie externen Netzwerks zu verhandeln. Dabei sind unter anderem verschiedene Fähigkeiten gefragt, die sich auf das Vertragsmanagement und Transaktionen beziehen (Millman und Wilson 1996).

(6) Multikulturelle Zusammenarbeit und Teamwork:

Der KA-Manager muss die Rolle eines internationalen Koordinators einnehmen, sich mit kulturellen Inhalten globaler Teams auseinandersetzen und mit Letzteren interagieren (Millman und Wilson 1996).

In Abgrenzung zu einem klassischen Vertriebsteam unterscheidet sich das KAM im Rahmen der Koordination hinsichtlich *interner* und *externer Netzwerkakteure*, mit denen der KA-Manager in Verbindung steht (Georges und Eggert 2003; Ivens et al. 2016; Pardo 1999). In dieser Heterogenität

verwaltet der KA-Manager eine Vielzahl von Beziehungen innerhalb des Unternehmens sowie zu den externen Partnern.

Die KA-Netzwerke eines Unternehmens spielen in der Forschung eine zentrale Rolle (Ivens et al. 2016). Wie in diesem Kapitel beschrieben, koordiniert der KA-Manager ein komplexes Netzwerk aus *internen* und *externen Akteuren* beziehungsweise Beziehungspartnern, das ein wesentliches Element eines KAM-Konzepts darstellt und für das KAM zwingend erforderlich ist (Ivens et al. 2016). Die „boundary spanning“-Rolle des KA-Managers führt, wie in diesem Kapitel erläutert, zu zahlreichen Aufgaben, Anforderungen und Herausforderungen innerhalb seines internen und externen Netzwerks. In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, welche Auswirkungen das Netzwerk des KA-Managers und die damit einhergehenden Aufgaben, Anforderungen und Herausforderungen auf die Identität des KA-Managers haben. Bei der Erklärung der zugrunde liegenden Motivation soll das Modell demnach im Wesentlichen dazu beitragen, die Arbeitsressourcen eines KA-Managers, bezogen auf seine Identität und seine Identitätsarbeit, näher zu beleuchten und um empirisch qualitative Inhalte zu erweitern. Folgendes Kapitel soll zunächst einen Überblick über ein weiteres Modell geben, welches sich mit Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen von Mitarbeitern beschäftigt.

2.4.3.2 Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell

Auf dem aktuellen Forschungsstand baut das Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell⁹ (JD-R-Modell) nach Demerouti et al. (2001) auf. Es ist ein umfassendes Framework für das Verständnis der Gesundheit und der Motivation eines Mitarbeiters, einschließlich dessen Arbeitsleistung (Demerouti und Cropanzano 2010). Das Modell basiert auf der Annahme, dass das Wohlbefinden des Mitarbeiters mit einer Vielzahl möglicher Arbeitsplatzmerkmale zusammenhängt (Bakker und Demerouti 2007). Folgende Abbildung soll das JD-R-Modell veranschaulichen:

⁹ Das Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell ist im Englischen auch als Job Demands-Resources Model bekannt; siehe Demerouti et al. (2001).

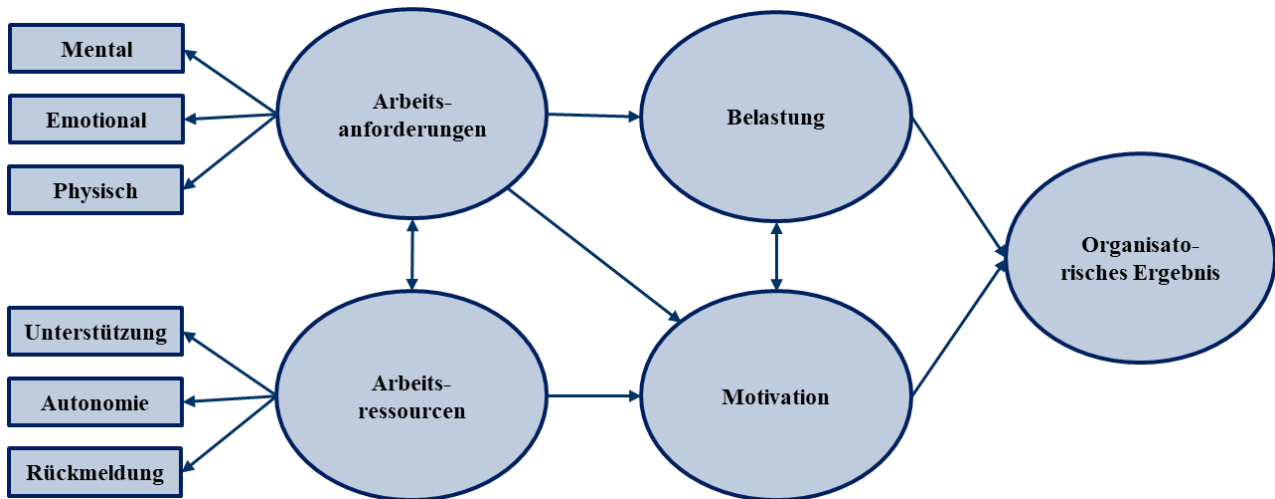


Abbildung 2-3: Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell

(eigene Darstellung nach Demerouti et al. (2001))

Ein Merkmal des JD-R-Modells ist, dass es zwei parallele Prozesse darstellt. Der erste Prozess ist jener der Gesundheitsbeeinträchtigung (*was der Mitarbeiter machen kann*) und der zweite der motivationale (*was der Mitarbeiter machen wird*) (Demerouti und Cropanzano 2010). Um diese Prozesse besser verstehen zu können, wird das Modell in zwei zentrale Annahmen unterteilt: *Arbeitsanforderungen* (im Englischen *Job Demands*) und *Arbeitsressourcen* (im Englischen *Job Resources*) (Demerouti et al. 2001).

Zunächst sollen die Prozesse näher erläutert werden: *Arbeitsressourcen* im Kontext des JD-R-Modells sind physischer, psychosozialer, sozialer und beruflicher Art. Sie tragen entweder zur Erreichung der Arbeitsziele, zur Reduzierung der Arbeitsanforderungen oder zur Förderung der persönlichen Leistungsfähigkeit bei, unter anderem der Entwicklung, des Wachstums und des Lernens (Akkermans et al. 2013; Bakker und Demerouti 2007). *Arbeitsanforderungen* sind hingegen physische, psychische, soziale und organisatorische Aspekte des Berufs und/oder psychischer Aufwand. Sie sind daher mit körperlichen Anstrengungen und/oder mit psychischen Problemen verbunden (Akkermans et al. 2013; Bakker und Demerouti 2007). Eine Definition von *Arbeitsanforderungen* lautet wie folgt: *Arbeitsanforderungen* „[...] represent characteristics of the job that potentially evoke strain, in case they exceed the employee’s adaptive capability“ (Bakker et al. 2007, S. 275). In jedem Bereich wird dabei ein eigener Prozess angestoßen (Bakker, Demerouti und Schaufeli 2003). Im Falle der Arbeitsbelastungen ist dies jener der physischen Beeinträchtigung. *Arbeitsressourcen* hingegen bedingen einen motivationalen Prozess (Bakker und Demerouti 2007; Schmidt 2017).

Ein weiterer Faktor sind die Wechselwirkungen zwischen den *Arbeitsanforderungen* und den *Arbeitsressourcen*, die für die Entwicklung der Motivation und die Arbeitsbelastung relevant sind (Bakker, Demerouti und Euwema 2005; Bakker, Demerouti und Schaufeli 2003; Xanthopoulou et al. 2007).

Das JD-R-Modell wird in der akademischen Forschung laufend untersucht und mit empirischen Ergebnissen belegt (zum Beispiel bei Bakker, Demerouti und Schaufeli (2003); Bakker, Demerouti und Verbeke (2004); Bakker, Demerouti und Euwema (2005); Bakker und Demerouti (2007); Demerouti und Cropanzano (2010)). Ferner wurde es in über 20 Studien empirisch untermauert (Hakanen und Roodt 2010), wie Demerouti und Cropanzano (2010, S. 153) bestätigen: „*The assumption of the JD-R model regarding these two processes has been supported empirically.*“

Aktuelle Forschungen zum JD-R-Modell weisen auf eine Vielzahl von Erkenntnissen hin, die im Folgenden näher erläutert werden sollen. Ein identifizierbarer Forschungsschwerpunkt ist nach Bakker, Demerouti und Verbeke (2004) gegeben. Dabei untersuchten sie mögliche Jobmerkmale sowie deren Beziehungen innerhalb des JD-R-Modells und gingen auf die Eigenschaften der Arbeitsleistung sowie das Burn-out im Falle eines Mitarbeiters ein (siehe Kapitel 5). In ihrer Studie fanden sie heraus, dass *Arbeitsanforderungen* die bedeutsamsten Anzeichen für die Erschöpfung eines Mitarbeiters sind (Bakker, Demerouti und Verbeke 2004; Demerouti und Cropanzano 2010). Im Vergleich dazu gelten *Arbeitsressourcen* als besonders relevante Anzeichen für den Rückzug eines Mitarbeiters (Bakker, Demerouti und Verbeke 2004; Demerouti und Cropanzano 2010).

Xanthopoulou et al. (2009) analysierten ferner die tägliche Arbeitsmotivation im Kontext der *Arbeitsressourcen*. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass Letztere mit der Arbeitsmotivation und finanziellen Erträgen korrelieren. *Arbeitsressourcen* können dabei Autonomie, Coaching und das Arbeitsklima (der Teamspirit) im Team sein (Xanthopoulou et al. 2009).

Halbesleben (2010) untersuchte ein weiteres Beispiel. Er erforschte die Beziehung zwischen *Arbeitsanforderungen*, *-ressourcen*, *-motivation* sowie *-ergebnissen*. Innerhalb Ersterer beleuchtete der Autor vor allem die Variablen von *Arbeits-* und *Familienkonflikten* sowie von *Arbeitsüberlastung*. Im Hinblick auf die *Arbeitsressourcen* lag der Fokus auf *sozialer Unterstützung*, *Autonomie*, *Rückmeldungen* von Mitarbeitern und Vorgesetzten, *Organisationskultur*, *Optimismus* und *Selbstwirksamkeit*. Bezüglich der *Arbeitsergebnisse* wurden ferner das *Commitment*, die *Arbeitsleistung*, die *Gesundheit* und *Umsatzabsichten* untersucht. Abschließend erfolgte eine Betrachtung möglicher *Burn-out-Dimensionen bei psychischen Erschöpfungen* (siehe Kapitel 5.1.5) (Halbesleben 2010).

Das Modell kann auf das Konzept des KAM übertragen werden. Mit seiner Anwendung erreicht der KA-Manager seine gesetzten Ziele möglicherweise im Zuge einer Minimierung spezifischer und vielfältiger *Arbeitsanforderungen*, wodurch inhärente physische und psychische Kosten verringert werden. Die Motivation zur Nutzung des Modells basiert auf der Anforderung, dass die (berufliche) Identität durch einen komplexen Prozess zwischen persönlichen Ressourcen und den Anforderungen basiert (Kirpal 2004). Die Hauptaussage im Rahmen des Modells gründet auf der Annahme, dass dieses Modell für jede Arbeitstätigkeit angewandt werden kann (Bakker und Demerouti 2007). Deshalb lässt es sich auch für die KAM-Theorie sowie die Identität und die Identitätsarbeit heranziehen. Bei Erklärung der zugrunde liegenden Motivation soll das Modell demnach im Wesentlichen dazu beitragen, die Arbeitsressourcen eines KA-Managers, bezogen auf seine Identität und seine Identitätsarbeit, näher zu beleuchten und um empirisch-qualitative Inhalte zu erweitern. Im folgenden Kapitel werden die Komponenten des JD-R-Modells aufgegriffen und mit der Identität des KA-Managers in Zusammenhang gebracht.

2.5 Theoretische Modellentwicklung der Identitätsarbeit des Key Account Managers

Die beiden vorgestellten Modelle (Netzwerk- und JD-R-Modell) bieten für die KAM-Literatur möglicherweise einen Mehrwert, beispielsweise in Bezug auf die Ergebnisse der Einflüsse des KA-Netzwerks auf die Identität des KA-Managers. Der Zusammenhang zwischen der Identität des KA-Managers und dessen Identitätsarbeit wurde nur wenig untersucht, zum Beispiel bei Pardo, Ivens und Niersbach (2019). In der vorliegenden Forschungsarbeit soll deshalb explizit auf die Identität und Identitätsarbeit des KA-Managers eingegangen werden. Hierbei werden Einflüsse des Netzwerks auf den KA-Manager untersucht und Fähigkeiten und Kompetenzen im Kontext der Identitätsarbeit eines KA-Managers ermittelt. Gegenstand der Untersuchung sind die Identitätsarbeit des KA-Managers und deren Einfluss auf sein *Selbst* sowie seine *Umwelt*. Dabei wird zum einen versucht, eine Symbiose zwischen dem JD-R-Modell nach Demerouti et al. (2001) und dem Netzwerkmodell nach Ivens et al. (2016) zu bilden. Zum anderen soll sie mit Ergebnissen empirischer Untersuchungen zum KAM erweitert werden. Aus den zwei Modellen entwickelte der Autor dieser Arbeit ein neues theoretisches Konzept, das sich explizit auf den KA-Manager selbst, seine Umwelt und seine Identitätsarbeit bezieht (siehe Abbildung 2-4). Mit diesem sollen die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden: Welche Ausprägungen der Identitätsressourcen eines KA-Managers können

Die Identität sowie die Identitätsarbeit des KA-Managers und dessen diesbezügliches Verständnis können sowohl in der akademischen Forschung als auch in der KAM-Praxis zu einer Vielzahl möglicher Überlegungen beitragen. Das vorliegende Modell mit seinen psychologischen Mechanismen soll dazu dienen, die Beziehung zwischen den Arbeitsressourcen eines KA-Managers und seinen Arbeitsanforderungen sowie seiner Motivation und Belastung zu beleuchten und diese um empirische Inhalte zu erweitern.

2.5.1 Identifizierung der Identität eines Key Account Managers

Zunächst sollen Komponenten der Identität eines KA-Managers untersucht werden. Daneben gilt es, dessen mögliche spezifische Eigenschaften aufzuzeigen. Deshalb sollen aus dem entwickelten Modell der Identitätsarbeit eines KA-Managers (siehe Abbildung 2-4) potenzielle Identifikationen der auf diesen bezogenen Indikatoren (*Arbeitsressource*, *Arbeitsanforderung*, *Belastung* und *Motivation*) hergeleitet und untersucht werden. In einem weiteren Schritt wird der Einfluss der Identität auf die Umwelt des KA-Managers behandelt. In diesem Kontext wird das vom Autor erweiterte Modell herangezogen (siehe Abbildung 2-4). Jeder der Indikatoren kann dabei einen Effekt auf die Identität des KA-Managers haben. Abschließend sollen Maßnahmen zur Förderung der Identitätsarbeit aufgezeigt werden. Vor diesem Hintergrund liegt der Fokus primär auf jener des KA-Managers. Diese Identitätsarbeit kann möglicherweise von einem einzelnen KA-Manager oder in einem Kollektiv, mit mehreren KA-Managern, durchgeführt werden.

Ein weiterer Schwerpunkt der Untersuchung sind der psychologische Vertragsbruch und dessen Auswirkungen auf die Identität eines KA-Managers. Eine detaillierte Erläuterung erfolgt in Kapitel 4.1.3.

2.5.2 Der Key Account Manager als Akteur in seinem Netzwerk

In einem weiteren Schritt soll die Rolle des KA-Managers als Akteur in seinem Netzwerk ermittelt und erörtert werden, wie sich diese auf die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen des KA-Managers auswirkt. Der KA-Manager hat eine grenzüberschreitende Rolle (Millman 1996; Speakman und Ryals 2012), woraus sich zahlreiche Aufgaben ergeben (Wilson und Millman 2003). Eine Aufgabe ist die Koordination des KA-Managers (Davies und Ryals 2014), beispielsweise die

Koordination des KA-Managers in seinem KAM-Team (Gounaris und Tzempelikos 2014; Guesalaga et al. 2018) oder der Stakeholder im Unternehmen (Ivens et al. 2016). Daraus ergeben sich zahlreiche Herausforderungen für den KA-Manager (Pardo, Ivens und Wilson 2014). Herausforderungen von Mitarbeitern stellen nach dem JD-R-Modell zeitgleich Arbeitsanforderungen dar (Bakker und Demerouti 2007) und haben Auswirkungen auf die individuellen Arbeitsressourcen (Demerouti, Bouwman und Sanz-Vergel 2011). Des Weiteren nimmt der KA-Manager in seinem Netzwerk eine zentrale Schnittstellenfunktion ein (Ivens et al. 2016), zum Beispiel als Politiker und Entrepreneur (Feste, Ivens und Pardo 2020; Wilson und Millman 2003). Aus dieser Schnittstellenfunktion muss der KA-Manager sein Netzwerk stetig analysieren und wichtige Aufgaben anpassen (Ivens et al. 2016). In dieser Schnittstellenfunktion muss der KA-Manager zahlreiche Beziehungen in seinem Netzwerk pflegen (Georges und Eggert 2003; Speakman und Ryals 2012). In der vorliegenden Abhandlung wird untersucht, welche Auswirkungen diese Schnittstellenfunktion auf die Identität des KA-Managers hat und welche Zusammenhänge mit den Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen im Kontext des JD-R-Modells bestehen. In seiner „boundary spanning“-Funktion führt der KA-Manager seine Aufgaben meist ohne hierarchische Macht aus (Guesalaga et al. 2018; Millman und Wilson 1996). In der Erfüllung interdisziplinärer Aufgaben ohne disziplinarische Weisungsbefugnis können für den KA-Manager Konflikte entstehen, zum Beispiel wenn Bedürfnisse und Anforderungen einzelner Stakeholder seines Netzwerks nicht befriedigt werden (Guesalaga et al. 2018; Wilson und Ross 2003). Die daraus resultierenden Konflikte werden in der vorliegenden Analyse im Kontext der Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen untersucht. Das Topmanagement eines Unternehmens ist ein wichtiger Treiber für das KAM (Brehmer und Rehme 2015). Es fördert eine informationsgewinnende Unternehmenskultur, bewertet informell KA-Teams und KA-Manager und forciert für das KAM gewinnbringende Prozesse (Pereira et al. 2019). Das Topmanagement hat ferner einen wesentlichen Einfluss auf die Effektivität von KAM (Tzempelikos 2015). Es hat zudem Einfluss auf die Motivation des KA-Managers (Mahlamäki, Rintamäki und Rajah 2019b). Zum Beispiel sind Lernorientierung und Leistungsorientierung wichtige Motivationskonstrukte, die eine bedeutende Rolle bei der Arbeitsleistung von KA-Managern spielen (Mahlamäki, Rintamäki und Rajah 2019b). Im Kontext des Netzwerkmodells und des JD-R-Modells wird untersucht, welchen Einfluss das Topmanagement auf die Identität des KA-Managers hat.

2.5.3 Arbeitsressourcen des Key Account Managers

Eine essenzielle Erweiterung des vom Autor konzipierten Modells (siehe Abbildung 2-4) ist der Einbezug der persönlichen Ressourcen (Bakker und Demerouti 2007; 2001). Durch die Bestimmung der verschiedenen (Identitäts-)Ressourcen wird möglicherweise einerseits der Bereich eines KA-Managers aufgewertet und dessen Motivation beeinflusst. Andererseits können negative Einflüsse speziell für den KA-Manager identifiziert und entsprechend Handlungsempfehlungen gegeben werden. Die Ressourcentheorie findet im Rahmen des KAM große Akzeptanz (beispielsweise Barney (1991); Helfat und Peteraf (2003); Ivens, Niersbach und Pardo (2015)). Die persönliche Ressource des KA-Managers ist für die Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils und einer organisatorischen Leistungsorientierung in der Literatur anerkannt (Barney 1991; Guesalaga et al. 2018; Wernerfelt 1984). In Abgrenzung zu den Theorien der Fähigkeiten eines KA-Managers, die in Kapitel 2.4.2.1 vorgestellt wurden, wird spezifischer auf dessen Identität und Identitätsarbeit eingegangen. Dabei soll sich der Gegenstand der persönlichen Ressourcen auf die Identität (*Welche Ausprägungen der Identitätsressourcen eines KA-Managers können identifiziert werden?*) und deren Beeinflussung (*Haben diese Ausprägungen einen Einfluss auf sein heterogenes Netzwerk? Wie kann er seine Identitätsressourcen innerhalb seiner Identitätsarbeit beeinflussen?*) beziehen.

2.5.4 Arbeitsanforderungen des Key Account Managers

In einem weiteren Schritt sollen persönliche Anforderungen an den KA-Manager und die Auswirkungen auf dessen Identität sowie Identitätsarbeit ermittelt werden. Dabei wird in dem präsentierten Modell die Verknüpfung zwischen dem Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell und dem Netzwerkmodell hergestellt (siehe Abbildung 2-4). Diese Anforderungen sollen deshalb untersucht und um andere Inhalte erweitert werden. Ein weiterer Gegenstand der Forschung ist die mit den Arbeitsanforderungen zusammenhängende Belastung, die im Folgenden näher erläutert wird.

2.5.5 Belastung des Key Account Managers

Im Zusammenhang mit dem in Abbildung 2-4 vorgestellten Modell sollen Identifikatoren für eine Belastung ermittelt werden. Das Wohlbefinden der Mitarbeiter geht mit einer Vielzahl möglicher Arbeitsplatzmerkmale einher, die als *Arbeitsanforderungen* (soziale, physische oder organisatorische

Aspekte des Berufs, die eine anhaltende psychologische Anstrengung erfordern) verstanden werden (Bakker und Demerouti 2007). Demzufolge sollen Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und zur Senkung der persönlichen Belastung eines KA-Managers herausgefunden werden.

Das Modell der Identitätsarbeit eines KA-Managers (siehe Abbildung 2-4) bildet eine Verbindung zwischen diesem und der Identität sowie der Identitätsarbeit. Dabei kann nicht nur ein Aspekt herausgefiltert werden. Vielmehr handelt es sich um ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren, das in den vorliegenden Studien identifiziert und erläutert werden soll.

2.5.6 Motivation des Key Account Managers

Organisationen und Unternehmen erkennen die Relevanz sowie den Effekt hochmotivierter Mitarbeiter (Janssens et al. 2019). Auch im Rahmen des akademischen KAM wird die Motivation detailliert untersucht (beispielsweise bei Niersbach (2016)). In der vorliegenden Studie soll dabei vor allem die Arbeitsmotivation im Zusammenhang mit dem präsentierten erweiterten Modell betrachtet werden (siehe Abbildung 2-4).

Eine der bedeutsamsten Motivationstheorien ist jene der Selbstbestimmung nach Deci (2002), die sich in der Arbeitswelt etabliert hat. Bei ihr wird von einer *intrinsischen* Motivation ausgegangen, die durch persönliche psychologische Bedürfnisse oder innere Anreize hervorgerufen wird und sich daher auf die Selbstbestimmtheit auswirkt (Deci 2002; Deci und Ryan 2010). Eine *intrinsische* Motivation im Sinne der Motivationspsychologie liegt vor, wenn Menschen aufgrund ihrer inneren (psychologischen) Grundbedürfnisse agieren (Emmrich 2010). Im Gegenzug bedeutet die *extrinsische* Motivation, dass das Handeln nicht aus dem eigenen Antrieb heraus erfolgt, sondern aus den Begleitumständen einer Tätigkeit. Ob ein Handeln intrinsisch oder extrinsisch motiviert ist, hängt im Wesentlichen von den Zielsetzungen und den Interessen des Einzelnen ab (Conrads 2003).

Ein entscheidender Faktor, der unser Arbeitsverhalten und -engagement bestimmt, ist die Arbeitsmotivation (Latham und Pinder 2005). Diese wird als energetische Kraft verstanden, durch die ein Arbeitsverhalten in seiner jeweiligen Form, Ausprägung und Dauer initiiert wird (Pinder 2008). Untersuchungen haben gezeigt, dass es eine Verbindung zwischen Arbeitsmotivation und Wohlbefinden (Gagné und Deci 2005; Nordhall und Knez 2017; Steers, Mowday und Shapiro 2004), Kündigungsabsichten (Houkes et al. 2003), organisatorischem Engagement (Rich, Lepine und Crawford 2010; Steers, Mowday und Shapiro 2004; Tremblay et al. 2009), Arbeitsleistung und -Produktivität (Rich, Lepine und Crawford 2010; Steers, Mowday und Shapiro 2004),

organisationsbezogener und intrapersonaler Arbeitsumgebung (Latham und Pinder 2005), sozialer Unterstützung (Castanheira 2016) sowie Zufriedenheit (Gillet et al. 2016) gibt (Nordhall und Knez 2017).

2.5.7 Organisatorisches Ergebnis des JD-R-Modells

Anhand der erläuterten Untersuchungsschwerpunkte der Identitätsarbeit des KA-Managers sollen abschließend Ergebnisse dazu festgestellt werden. Diese Ergebnisse gilt es ferner aus den dargelegten Prozessen des JD-R-Modells abzuleiten. Beispielsweise könnte eine erhöhte Motivation eines KA-Managers dafür sorgen, dass seine hohe Arbeitsbelastung als nicht belastend wahrgenommen wird. Diese persönlichen Arbeitsergebnisse eines KA-Managers können möglicherweise wichtige Erkenntnisse für die KAM-Forschung liefern.

2.6 Limitation und Zusammenfassung zukünftiger Forschungsfelder

In Abschnitt 2.5 wurde ein Modell vorgestellt, mit dem sowohl die Merkmale als auch die Mechanismen der Identität sowie der Identitätsarbeit des KA-Managers abgebildet und die Forschungsfragen beantwortet werden können. Für seine Entwicklung wurden zwei Modelle herangezogen.

Unter Bezugnahme auf das Netzwerk- und das JD-R-Modell wurde eine Verbindung zwischen den aus Ersterem hervorgehenden Merkmalen, beispielsweise Spannungen und Konflikte, sowie den Identitätsmerkmalen und -mechanismen des Letzteren hergestellt. Durch die Verbindung der zwei Modelle wurde ein theoretischer Rahmen entwickelt, in dem die Zusammenhänge und die Beziehungen zwischen dem KA-Manager und dessen Identitätsarbeit aufgezeigt werden.

Der Theorieteil der vorliegenden Dissertation ist somit abgeschlossen. Es erfolgte eine Auseinandersetzung mit dem allgemeinen theoretisch fundierten Verständnis des KAM, der Identität als solcher und der Identitätsarbeit. Dabei wurden alle relevanten Begrifflichkeiten definiert. Im Hinblick auf das KAM wurde ein Einblick in die Literatur gegeben. Auch wurden wesentliche Rückschlüsse gezogen und Forschungslücken aufgezeigt. Dennoch wird in den einzelnen Studien Einsicht in die aktuelle Forschung gewährt und diese somit durch die Theorie weiterhin ergänzt.

Ein weiteres bedeutendes Merkmal der vorliegenden Abhandlung ist die ethische Forschung. Diese kann als verantwortungsbewusst und moralisch verstanden werden. Dem Autor dieser Arbeit ist die ethische Berücksichtigung bewusst; er trägt daher eine entsprechende Verantwortung gegenüber der gesamten Forschungsgemeinschaft (Blumberg, Cooper und Schindler 2014). Deshalb ist es unabdingbar, eine angemessene ethische Berücksichtigung der vorliegenden Studie sicherzustellen und Limitationen zu diskutieren.

Zur Sicherstellung der Qualität dieser Arbeit ist es wichtig Limitationen der vorliegenden Literaturanalyse aufzuführen. Durch die Literaturanalyse konnten zahlreiche Ergebnisse von Untersuchungen aufgezeigt werden, die auf die Ressourcen eines KA-Managers rekurrieren. Die Schwerpunkte der Untersuchung beziehen sich dabei hauptsächlich auf die Fähigkeiten sowie tangiblen und intangiblen Ressourcen eines KA-Managers, nicht aber unmittelbar auf dessen Identität und Identitätsarbeit. Für den Autor bestand daher die Herausforderung, dass zum aktuellen Zeitpunkt wenige empirische Studien im Kontext von Ressourcen in Verbindung mit der Identität eines KA-Managers durchgeführt wurden. Neuere Studien beziehen sich allerdings auf die Identität eines KA-Managers, zum Beispiel nach Pardo, Ivens und Niersbach (2019), Peters, Ivens und Pardo (2020) und Peters, Ivens und Pardo (2022). Folglich konnte zumindest eine Grundlage für die vorliegende Arbeit hergestellt werden. Mögliche zukünftige Forschungen könnten sich deshalb mehr auf die Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers als Individuum fokussieren.

Innerhalb der JD-R-Forschung konnten zahlreiche Studien aufzeigen, wie sich die Arbeitsanforderungen auf die Arbeitsressourcen, die Belastung und Motivation eines Mitarbeiters auswirken, beispielsweise nach Bakker und Demerouti (2007, 2014). Allerdings fanden auch zu den Arbeitsanforderungen keine Untersuchungen innerhalb des KAM statt. Deshalb konnte in diesem Kontext ausschließlich eine Herleitung zwischen dem JD-R-Modell und der KAM-Literatur hergestellt werden. Zukünftige KAM-Studien könnten deshalb wichtige Erkenntnisse in der Forschung der Arbeitsanforderungen des KA-Managers und deren Auswirkungen auf die Arbeitsressourcen, die Motivation und die Belastung aufdecken.

Eine weitere Limitation aktueller Forschungen weisen die Arbeitsergebnisse einer Identitätsarbeit des KA-Managers auf, vor allem hinsichtlich der Belastung und Motivation eines KA-Managers. Zwar konnten in der Literaturanalyse Beispiele bezüglich der Ergebnisse der Motivation aufgezeigt werden, allerdings sind keine Erkenntnisse über die Korrelation zwischen Identität und Motivation eines KA-Managers vorhanden. Deshalb konnten sie in der Analyse nicht aufgeführt werden. Ferner wurden zum aktuellen Stand keine Untersuchungen zwischen dem JD-R-Modell nach Demerouti et al. (2001) und der KAM-Literatur hinsichtlich organisatorischer Arbeitsergebnisse vorgenommen.

3. FORSCHUNGSRAHMEN DER STUDIEN 1 BIS 3

INHALTSVERZEICHNIS

3.1	Forschungsdesign.....	69
3.2	Qualitative Inhaltsanalyse.....	72
3.3	Theorie der Gütekriterien.....	76
3.4	Qualitative Inhaltsanalyse mit MAXQDA	77

3.1 Forschungsdesign

Im Folgenden wird zunächst auf das Untersuchungsdesign der vorliegenden Studie eingegangen. Anschließend wird die Auswahl der geeigneten Empirie begründet. Zuletzt werden die Stichprobe der Studie sowie relevante Gütekriterien genannt, um eine hohe Forschungsqualität zu gewährleisten.

In den vorigen Kapiteln wurden Forschungsfragen, theoretische Vorüberlegungen sowie wesentliche Begrifflichkeiten dargelegt. Dieses Kapitel umfasst die methodischen Grundlagen der empirischen Untersuchung. Es handelt sich in dieser Studie um eine Fallstudie (im Englischen *case study*). Verstanden wird darunter ein vielfältiges Untersuchungsdesign, das in verschiedenen Disziplinen angewandt wird (Yin 2009b). Seine Notwendigkeit ergibt sich durch die Komplexität des Sachverhalts im Hinblick auf die Forschungsfragen und das Forschungsziel, die mithilfe anderer Untersuchungsdesigns kaum erschlossen werden können (Yin 2009a). Aufgrund der Komplexität und des zu erforschenden Tiefenwissens des vorliegenden Falls ist deshalb eine empirische Fallstudie unabdingbar. Nach Yin (1981, S. 98) wird diese wie folgt definiert:

„A case study is an empirical enquiry that

- investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when*
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.“*

Anders ausgedrückt sind Fallstudien spezifische Methoden zur Beobachtung natürlicher Phänomene, die in einem Datensatz vorhanden sind (Yin 1984). Überdies erläutert Yin (2009b) verschiedene Eigenschaften, die im Folgenden dargelegt werden:

„The case study inquiry

- copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result*
- relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result*
- benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data and analysis.“* (Yin 2009b, S. 13–14)

Nach Yin (2009b) setzen sich Fallstudien ferner aus fünf Komponenten zusammen, die hier nun besondere Aufmerksamkeit erfordern: (1) Forschungsfragen, (2) Hypothesen, (3)

Untersuchungsgegenstand, (4) Verbindung von Daten sowie (5) Annahmen und Kriterien (zur Interpretation).

Für den Zweck dieser Studie wurde der qualitative Ansatz anhand einer Fallstudie herangezogen. Laut Easton (2010) ist dieser ein wesentlicher Bestandteil des industriellen Marketings (im Englischen *industrial marketing*): „*Case study research is, probably, the most popular research method used by industrial marketing researchers*“ (Easton 2010, S. 118). Aufgrund der hohen Komplexität der Strukturen und der Märkte ist diese Form der Analyse dafür prädestiniert, eine Vielzahl an qualitativen Daten zu liefern und tiefere Einblicke in die Natur der Phänomene zu geben (Easton 2010). Woodside und Wilson (2003) erachten qualitative Methoden im industriellen Marketing als bedeutend, da sie auf die Entscheidungen und die Beziehungen von Individuen sowie Gruppen innerhalb und zwischen Organisationen fokussiert sind (Woodside 1992; Woodside und Wilson 2000, 2003). Sie werden im Marketing der Industrien folglich sehr häufig eingesetzt (Dubois und Gadde 2002). Sofern die Ergebnisse der Untersuchung einen Unterschied im Verständnis eines Falls erkennen lassen und idealerweise Auswirkungen auf die Praxis haben, ist dies auf beiden Seiten, sowohl der Wissenschaft als auch des Managements, von großem Wert (Amabile et al. 2001). Demzufolge sind Fallstudien ein elementares Instrument, um ausschlaggebende Einblicke ins Management und in die Organisation zu gewähren, damit Handlungsempfehlungen für das Management gegeben werden können (Dubois und Gadde 2002). Sie bieten ferner die Möglichkeit, bestimmte Phänomene umfassend zu verstehen sowie die Komplexität mehrerer Faktoren und Zusammenhänge herauszufinden, zu filtern und zu ordnen (Easton 2010).

Die Ziele einer Fallstudie sollten nach Woodside und Wilson (2010) die folgenden sein: Beschreibung, Verständnis, Vorhersage und Kontrolle. Dabei soll sich der Forscher auf die Intentionen der Interaktion zwischen ihm und dem Befragten, eine vertiefte Nachvollziehbarkeit, die Stimmung und das Verhalten innerhalb einer bestimmten Prozesszeit konzentrieren (Woodside 2010b). Eine wesentliche vorherrschende akademische Sichtweise auf die qualitative Untersuchung ist, dass ein vertieftes Verständnis des zu untersuchenden Falls durch Triangulation erreicht werden kann (Woodside 1992, 2010a). Diese beinhaltet (1) eine genaue Analyse schriftlicher Dokumente und natürlicher Standorte der Umwelt, (2) eine direkte Beobachtung des Untersuchenden hinsichtlich der Fallumgebung, der Personen und der Beziehungen sowie (3) Tiefeninterviews mit den Teilnehmern im Kontext des Falls (Woodside 2010a; Yin 2009b). Dabei wird der Aufwand des Forschenden (zeitlich und monetär) durch die Triangulation gesteigert; dies führt aber zu einer höheren Qualität der Daten und damit der Ergebnisse (Yin 2009b). In der Fallstudienforschung werden vier Tests angewendet, um die Beschaffenheit des Untersuchungsdesigns zu beurteilen und um letztlich

festzustellen, ob dieses den hohen wissenschaftlichen Anforderungen entspricht (Kidder, Smith und Judd 1986). Sie werden in folgender Tabelle dargestellt:

Tabelle 3-1: Bewertungskriterien für Fallstudien

(eigene Darstellung nach Yin 2009b)

Bewertungskriterien für Fallstudien		
Tests	Inhalt	Phase des Forschungsprozesses
Konstruktvalidität	<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung verschiedener Datenquellen • Etablierung von Beweisketten • Überprüfung des Fallstudienberichts 	<ul style="list-style-type: none"> • Datensammlung • Datensammlung • Komposition
Interne Validität	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Mustervergleichen • Erklärung des Aufbaus • Adressieren gegensätzlicher Maßnahmen • Verwendung logischer Modelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenanalyse • Datenanalyse • Datenanalyse • Datenanalyse
Externe Validität	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung von Theorien und Einzelfallstudien • Einsatz von Replikationslogiken bei Mehrfallstudien 	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchungsdesign • Untersuchungsdesign
Reliabilität	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Fallstudienprotokollen • Entwicklung von Fallstudiendatenbanken 	<ul style="list-style-type: none"> • Datensammlung • Datensammlung

Um den hohen qualitativen Charakter der Fallstudie sicherzustellen, müssen die aufgeführten Kriterien zu Beginn und fortlaufend genauestens überprüft werden. Sie sollen in dieser Erhebung berücksichtigt werden, um zum einen die Qualität der vorliegenden Studie hervorzuheben und zum anderen Kritik an der qualitativen Studie aufgrund ihrer Beschaffenheit oder ihrer Glaubwürdigkeit zu vermeiden (Yin 2009b). Im Folgenden werden das Vorgehen bei der Untersuchung anhand einer

in Fallstudien üblichen und im Umfeld des industriellen Marketings verwendeten Methodik sowie die qualitative Inhaltsanalyse als Datenerhebung erläutert.

3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Zur gängigen Form der Datenerhebung für Fallstudien gehören im Rahmen qualitativer Methoden im Speziellen Interviews (Eisenhardt und Graebner 2007; Yin 2009b). Der Fokus dieser Studie liegt auf der qualitativen Inhaltsanalyse. Dabei gibt es laut Kuckartz (2016) keine richtige oder falsche Interpretation, sondern eine angemessene. Folgende Abbildung verdeutlicht die Phasen einer Typenbildung:

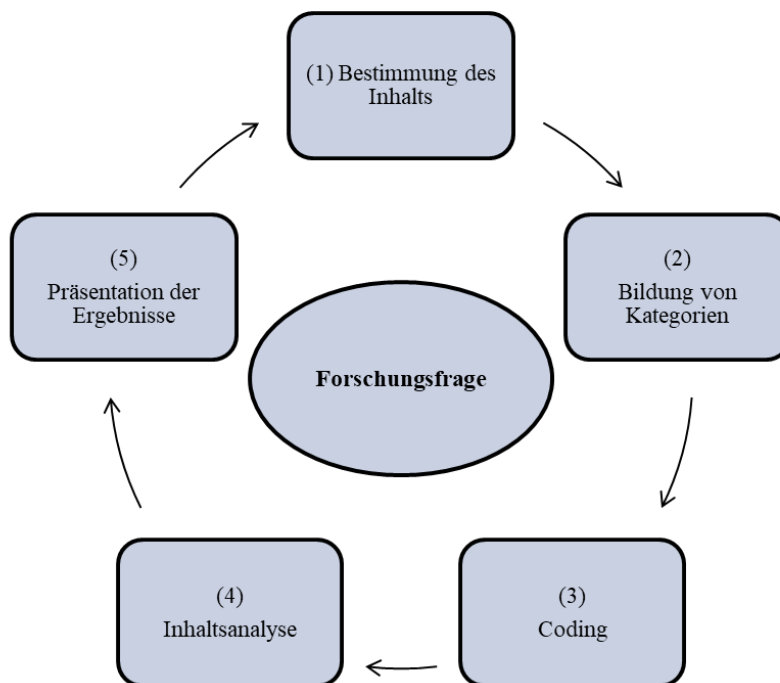


Abbildung 3-1: Darstellung der Phasen einer Inhaltsanalyse

(eigene Darstellung nach Kuckartz (2016))

Die einzelnen Phasen der Inhaltsanalyse sind Hauptmerkmale jeder empirischen qualitativen Forschung (Kuckartz 2016). Mit ihnen wird das Vorgehen der Inhaltsanalyse strukturiert (Kuckartz 2016). Diese ist auf die systematische und objektive Beschreibung des (1) Inhalts konzentriert und beginnt mit der Bearbeitung des inhaltsbezogenen Merkmalsraums. Die Beschreibung des Inhalts stellt zudem einen Ansatz zur Auswertung von Daten dar, die bei der Interpretation des Inhalts von

Bedeutung sind (Kuckartz 2016). Nach dessen Bestimmung erfolgt die Bildung von (2) Kategorien. Diese können sowohl induktiv als auch deduktiv sein. Ein weiterer Schritt ist die (3) Codierung, die den Prozess der Datenzuordnung zu den Kategorien umfasst (Kuckartz 2016).

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse besteht die Möglichkeit, neue Daten zu sammeln, auch wenn die Mehrheit dieser Daten schon zusammengetragen und das System der Kategorien weitestgehend entwickelt wurde (Kuckartz 2016). So kann die ausgearbeitete Forschungsfrage während des gesamten Prozesses angepasst werden (Kuckartz 2016). Sofern sich aus den Daten weitere Erkenntnisse ergeben, können diese in die Arbeit inkludiert werden. Der nächste Schritt bezieht sich auf die (4) Inhaltsanalyse der Daten, um diese letztlich zu interpretieren und daraufhin die (5) Ergebnisse präsentieren zu können (Kuckartz 2016). Schließlich soll mit den Forschungsfragen stets auf jeden einzelnen Prozessschritt Bezug genommen werden.

Einen weiteren essenziellen Bestandteil der qualitativen Inhaltsanalyse beschreibt Spiggle (1994). Dabei erläutert sie mehrere Schritte, die zur Analyse entsprechender Inhalte erforderlich sind: 1. Kategorisierung, 2. Abstraktion, 3. Vergleich, 4. Dimensionalisierung, 5. Integration, 6. Iteration und 7. Widerlegung (Spiggle 1994). Im Folgenden werden diese erklärt.

1. Kategorisierung:

Bei der Kategorisierung handelt es sich um den Prozess der Kennzeichnung beziehungsweise des Kennzeichnens (Spiggle 1994). Hier unterteilt der Forscher seine Daten während des Codierungsprozesses. Die Codierung wird unter anderem von Glaser und Strauss (1967), Lincoln und Guba (1985) sowie Miles und Huberman (1984) näher erläutert. Corbin und Strauss (1990) beschreiben die Codierung detailliert und unterscheiden verschiedene Typen von Codierungsoperationen. Sie erläutern dabei ein Verfahren zur Eingrenzung theoretischer Kategorien, die es den Forschern ermöglichen, nicht verwandte Konstrukte zu identifizieren (Corbin und Strauss 1990; Spiggle 1994). Die Kategorisierung kann deduktiv (Lokalisierung von Passagen, die priorisierte Konstrukte präsentieren) oder induktiv (Identifizierung emergenter Kategorien aus den Daten) erfolgen (Spiggle 1994).

2. Abstraktion:

Die Abstraktion ist auf der Kategorisierung aufgebaut und beinhaltet eine Erweiterung um Kategorien einer höheren Ebene (Spiggle 1994). Sie geht über die Identifizierung von Mustern innerhalb der Daten hinaus, wobei die zuvor ermittelten Kategorien in allgemeinere und

konzeptionelle gruppiert werden. Die abstrakten Konstrukte umfassen konkrete Fälle und Gemeinsamkeiten hinsichtlich der vorhandenen Daten (Spiggle 1994). Unter Abstraktion wird Folgendes verstanden: „*The theoretical significance of a construct springs from its relationship to other constructs or its connection to a broader gestalt of an individual's experiences*“ (Spiggle 1994, S. 493). Die Abstraktion bietet für weitere Schritte (Vergleich, Dimensionalisierung, Integration, Iteration und Widerlegung) eine Grundlage für die Erforschung im Rahmen dieser Studie.

Die Phasen der Kategorisierung und Abstraktion wurden vom Autor der Studie einem Gremium aus Fachexperten und Wissenschaftlern, im Rahmen eines Symposiums der European Foundation for Key Account Management¹⁰ (efkam), vorgestellt. Es nahmen zahlreiche KA-Manager, Berater, Coachs, Professoren des KAM und Führungskräfte teil. So konnten verschiedene Meinungen und Sichtweisen zum Themengebiet eingebracht werden. Ferner fand eine Diskussion über die Inhalte der vom Autor gebildeten Kategorien inklusive der Codierungen innerhalb eines Doktorandenseminars an der Universität Bamberg statt. Die Rückmeldung und die entsprechenden Ergebnisse wurden anschließend für eine Anpassung der Kategorien sowie der Codierungen genutzt. Somit erfolgte ein Prozess von einer deduktiven hin zu einer induktiven Auswertung. Beispielsweise wurden einzelne Kategorien wie die Codierung *Identität nicht verbessern* zusammengefasst oder gestrichen.

3. Vergleich:

Beim Vergleich werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Fälle innerhalb der gewonnenen Daten untersucht. Er bietet einen Leitfaden zum Sammeln zusätzlicher Daten (Spiggle 1994). Die bereits erfassten Daten werden zu Beginn kategorisiert und zusammengefasst. Während der Kategorisierung werden Ähnlichkeiten in den spezifischen empirischen Beispielen gekennzeichnet und in dieselbe Kategorie eingeordnet. Dieser Vorgang läuft zunächst implizit und unsystematisch ab. Nach mehreren Analysen lassen sich jedoch erste systematische und methodische Gegenüberstellungen durchführen (Spiggle 1994). Sind die Daten gesammelt, können Vergleichsprozesse zu einer zusätzlichen Datenerfassung führen. Vergleiche beinhalten ferner Prinzipien der Logik, um Rückschlüsse aus den Daten zu ziehen (Spiggle 1994).

¹⁰ Bei efkam handelt es sich um eine Community erfahrener KA-Manager und Experten des KAM in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Das Ziel der Community ist unter anderem der Austausch von Wissen und Erfahrungen aus der Wissenschaft sowie der Praxis zum Thema KAM. Am Tag der Präsentation waren 24 Experten anwesend.

4. Dimensionalisierung:

Innerhalb der Dimensionalisierung werden bestimmte Eigenschaften von Kategorien identifiziert (Corbin und Strauss 1990; Strauss 1987). Dabei werden die einzelnen Kategorien spezifischer untersucht, um Unterschiede festzustellen und weitere Unterkategorien zu bilden (Spiggle 1994). Ferner bieten die Identifizierung und die Dimensionen der Eigenschaften dem Forscher die Möglichkeit, kategorienübergreifende Beziehungen zu ermitteln (Corbin und Strauss 1990).

5. Integration:

Die Kategorisierung, die Abstraktion, der Vergleich und die Integration bieten die Grundlage analytischer Operationen (Spiggle 1994). Bei der Integration kann der Forscher eine Verbindung zur Theorie herstellen, indem er seine vorliegenden Daten betrachtet, hinterfragt und um neue Erkenntnisse erweitert. Zusätzlich können hierdurch neue theoretische Felder untersucht werden (Spiggle 1994). Damit stellt die Integration eine bedeutsame und für den Forschenden herausfordernde Technik sowie letztlich eine Bereicherung für den Zusammenhang von Theorie und Praxis dar.

6. Iteration:

Bei der Iteration werden die einzelnen Schritte ohne definiertes Vorgehen wiederholt (Spiggle 1994). Der Forscher führt beispielsweise keine spezifischen Untersuchungsphasen durch, sondern analysiert die Daten zwischen den Stufen. Ferner werden bei der Iteration die erläuterten Schritte 1 bis 5 kontinuierlich hinterfragt (Spiggle 1994).

7. Widerlegung:

Im Anschluss sollen die Analyseschritte und die gebildeten Kategorien für die vorliegende Forschungsarbeit hinterfragt werden. Eine Widerlegung sind *„subjective one's emerging inferences – categories, constructs, propositions, or conceptual framework – to empirical scrutiny“* (Spiggle 1994, S. 496).

In dieser Studie wird der beschriebene Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) angewandt. Ferner werden die Schritte der Analyse gemäß Spiggle (1994) durchgeführt. Die

Bewertungskriterien nach Yin (2009a) werden beachtet, sodass diese Autoren den Rahmen der vorliegenden Studie bilden.

3.3 Theorie der Gütekriterien

Zum Zweck der Qualitätsbeurteilung und der Transparenz der Studie wurden ferner die Bewertungskriterien nach Yin (2009b) angewandt: Konstruktvalidität, Reliabilität sowie interne und externe Validität (siehe Kapitel 3.1). Diese sollen im Folgenden näher erläutert werden.

Konstruktvalidität:

Wie schon erläutert, handelt es sich bei dieser Untersuchung um eine Querschnittsstudie. Im Untersuchungsprozess wurden deshalb quantitative Inhalte herangezogen, um die Komplexität der heterogenen Gruppen effektiver zu analysieren. Nach McCracken (1988) sollen beispielsweise innerhalb der qualitativen Forschung heterogene Gruppen und ferner quantitative Inhalte einbezogen werden. Das Untersuchungsdesign erfüllt somit das Kriterium der Konstruktvalidität. Hinsichtlich dieser wurden alle drei der in Kapitel 3.1 aufgeführten Fallstudienätze herangezogen (Verwendung verschiedener Datenquellen, Etablierung von Beweisketten, Überprüfung des Fallstudienberichts). Dennoch ist die Konstruktvalidität nicht problemlos zu erreichen. Kritiker qualitativer Fallstudien nennen häufig die subjektive Bewertung der Daten sowie die unzureichende Messbarkeit als Nachteile (Yin 2009b). Nach Yin soll ferner auf „*multiple sources of evidence in a manner encouraging convergent lines of inquiry*“ (Yin 2009b, S. 42) geachtet werden. Laut Gibbert, Ruigrok und Wicki (2008) ist dies durch die Triangulation sowie verschiedene Datenquellen gegeben und wird von zahlreichen Forschern angewandt.

Reliabilität:

Die Reliabilität der vorliegenden Studie ist durch die Fallstudienprotokolle und die Fallstudien Datenbank gegeben (Yin 2009b). Dies bedeutet, dass sie erfüllt ist, wenn Forscher dasselbe Vorgehen anwenden, beispielsweise bei der Datensammlung, und zu denselben Ergebnissen kommen. Ein weiterer bedeutsamer Faktor ist die Verlässlichkeit der Dokumentation der implizierten Arbeitsweise (Yin 2009b).

Interne Validität:

Ein Test der internen Validität in der Fallstudienforschung wirkt sich günstig auf Beeinträchtigungen der Gültigkeit aus (Yin 2009b). Dabei kann die interne Validität anhand der bereits vorgestellten Analysetechniken demonstriert werden. Ferner stellt die Frage nach den Schlussfolgerungen eine Gefahr für die interne Validität dar. Denn der Prüfer schließt bei der Untersuchung von Fallstudien auf Grundlage von Interviews und dokumentarischen Beweisen (die für die Fallstudie gesammelt wurden) auf ein bestimmtes Ereignis, das aus einem früheren erfolgt (Yin 2009b). Die interne Validität kann dahingehend hinterfragt werden, ob die Eingriffe richtig sind, die Evidenz konvergent ist und ob alle gegensätzlichen Erklärungen sowie Möglichkeiten berücksichtigt wurden (Yin 2009b).

Externe Validität:

Die externe Validität ist gegeben, wenn ein definierter Fall auf andere Fälle verallgemeinert werden kann (Yin 2009b). Dennoch sind manche Wissenschaftler der Meinung, dass eine solche Generalisierung eine defizitäre Grundlage für das Forschungsdesign ist (Yin 2009b). Fallstudien können Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Theorien sein (Eisenhardt 1989). So lautet die Empfehlung, beispielsweise fallübergreifende Analysen mit vier bis zehn Befragten durchzuführen, um umfassendere Aussagen zu treffen (Eisenhardt 1989).

3.4 Qualitative Inhaltsanalyse mit MAXQDA

Für die Aufbereitung der Daten innerhalb der Studien 1 bis 3 wurde MAXQDA herangezogen. Dieses ist ein gängiges Instrument innerhalb der empirischen Forschung (Kuckartz und Rädiker 2020). Aus der Bezeichnung der Software ergibt sich der Name „MAX“, welcher als Name der Software bezeichnet wird, sowie „QDA“ was für Qualitative Data Analysis steht (Kuckartz und Rädiker 2020). Die Interviews der Befragten wurden aufgezeichnet und transkribiert. Anschließend wurden die Transkriptionen mit Hilfe von MAXQDA importiert und nach den Transkriptionsregeln inhaltsanalytisch ausgewertet (Spiggle 1994). Dabei wurden deduktive Kategorien erstellt und der transkribierte Text wurde ausgewertet. Während der Auswertung wurden weitere induktive Kategorien gebildet.

4. STUDIE 1: IDENTITÄTSARBEIT DES KEY ACCOUNT MANAGERS UND IHR EINFLUSS AUF DESSEN HETEROGENE UMWELT

Zusammenfassung:

Es ist essenziell, die Rolle eines KA-Managers im Kontext der Organisation zu verstehen (Schmid et al. 2019), da er für die Unterstützung der bedeutsamsten Kunden in dieser verantwortlich ist (Ivens, Niersbach und Pardo 2015). Das KAM wird als gewählte Organisationsstrategie verstanden, mit der auf die verbesserte Koordination von Aktivitäten dieser Kunden abgezielt wird (Niersbach 2016). Während in der Literatur der Fokus hauptsächlich auf den benötigten Kompetenzen liegt, die ein Individuum für die Rolle als KA-Manager haben muss, beispielsweise Lacoste (2018), oder auf den Persönlichkeitsmerkmalen des KA-Managers, die sich auf die Arbeitsleistung auswirken, zum Beispiel Mahlamäki, Rintamäki und Rajah (2019b), wird dessen damit verbundene Identitätsarbeit nicht im Detail untersucht (Schmid et al. 2019). Diese ist hierbei möglicherweise ein relevantes Konzept in der KAM-Forschung.

In dieser Studie werden die Identitätsarbeit des KA-Managers und die Identität als Arbeitsressource im Kontext des JD-R-Modells beleuchtet. Hierfür wird ein Bezug zweier Modelle hergestellt. Innerhalb der Arbeitsressourcen werden Merkmale der Motivation, Zufriedenheit und Belastung im Kontext der Arbeit eines KA-Managers untersucht. Des Weiteren sind mögliche Arbeitsergebnisse aufgeführt. Ferner werden mögliche Einflüsse psychologischer Verträge und Vertragsbrüche auf die Identität des KA-Managers beleuchtet. Anschließend wird dessen Identitätsentwicklung näher untersucht, um anschließend die Rolle der Identitätsarbeit in einer heterogenen Umwelt zu betrachten. Vor diesem Hintergrund zeigt der Autor der vorliegenden Arbeit potenzielle Identitätskonflikte im KA-Netzwerk auf. Anschließend werden mögliche Auswirkungen eines psychologischen Vertragsbruchs auf den KA-Manager analysiert.

Der Forschungsansatz ist eine qualitative Studie mit 23 Befragten und zwei Fokusgruppen aus verschiedenen Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Dabei greift der Autor zunächst die Literatur des KAM sowie der Identität und Identitätsarbeit auf und erläutert diese. Anschließend wird auf die Methodik und die Datenanalyse eingegangen. Darüber hinaus werden theoretische und praktische Implikationen dargestellt. Die vorliegende Studie beinhaltet folgende Annahmen:

- Annahme 1: Die ressourcenorientierte Betrachtung des KA-Managers und dessen Identität und Identitätsarbeit wirken sich auf die Motivation des KA-Managers aus.

- Annahme 2: Psychologische Vertragsbrüche wirken sich negativ auf die Arbeitsressourcen innerhalb der Identität des KA-Managers aus.

Kernpunkte dieser Studie sind die Merkmale der Identität des KA-Managers hinsichtlich seiner Arbeitsressourcen. Letztere finden sich im JD-R-Modell wieder. Anhand der darin vorgestellten Eigenschaften werden die Werte sowie die Prinzipien des KA-Managers erläutert und wird betrachtet, wie sie bei dessen Identitätsarbeit darauf Einfluss nehmen können. Des Weiteren ist die Identitätsentwicklung für den KA-Manager bedeutend. Auch wirken sich die Maßnahmen der Identitätsarbeit auf die organisatorischen Ergebnisse im Unternehmen aus. Beispielsweise kann die Identitätsarbeit auch das heterogene Netzwerk des KA-Managers im Rahmen des Netzwerkmodells stärken. Eine weitere Erkenntnis impliziert die Faktoren des Engagements und der Motivation des KA-Managers. Erfahrungen mit einem PCB und dessen Folgen werden aufgeführt. In Bezug auf das JD-R-Modell hat das verschiedene negative Konsequenzen für die Identitätsarbeit und die Arbeitsressourcen (zum Beispiel Engagement und Motivation). Diese Folgen werden erläutert, indem diverse Merkmale der Identität innerhalb des JD-R-Modells erläutert und beleuchtet werden. Die Eigenschaften innerhalb der Annahme, dass sich ein PCB im Falle des KA-Managers auf dessen Identitätsmerkmale negativ auswirkt, werden dargelegt. Zudem lassen sich unterschiedliche Ergebnisse und Auswirkungen der Identitätsarbeit des KA-Managers generieren.

Die Resultate dieser Studie beinhalten Erkenntnisse zur Identität und der Identitätsarbeit des KA-Managers. Sie sind für die Forschung bedeutsam, da mit ihnen zum einen die aktuelle KAM-Literatur in Verbindung mit der Identitätsliteratur erweitert und ein essenzieller Beitrag zur akademischen Forschung geleistet wird. Zum anderen ermöglichen die Ergebnisse neue Einblicke in die Forschung und die KAM-Praxis.

INHALTSVERZEICHNIS

4.1	Identitätsarbeit des Key Account Managers anhand des Arbeitsanforderungen- Ressourcen-Modells.....	83
4.1.1	Key Account Manager als Ressource	84
4.1.2	Psychologisches Kapital	85
4.1.2.1	Motivation des Key Account Managers aus organisationspsychologischer Sicht	88
4.1.2.2	Arbeitszufriedenheit und -anforderung des Key Account Managers	91
4.1.3	Psychologischer Vertrag	92
4.1.3.1	Charakteristika psychologischer Verträge	93
4.1.3.2	Vertragsbruch und Vertrauen.....	95
4.1.3.3	Abgrenzung zwischen Vertragsbruch und Vertragsverletzung	96
4.1.3.4	Psychologischer Vertragsbruch und Arbeitsanforderungen- Ressourcen-Modell	97
4.1.3.5	Theorie des sozialen Austauschs	97
4.1.3.6	Social Exchange Theory mit Arbeitsanforderungen-Ressourcen- Modell und psychologischer Vertragsbruch	98
4.2	Vorgehen Fallstudien 1 und 2	99
4.2.1	Abbildung der Stichprobe	99
4.2.2	Gütekriterien der Studien 1 und 2	103
4.2.3	Interviewleitfaden	105
4.2.4	Aufbereitung der Daten.....	107
4.3	Ergebnisse.....	108
4.3.1	Identitätsressourcen des Key Account Managers im Kontext des Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modells	108
4.3.1.1	Gefühl ausgeprägter Identität.....	116
4.3.1.2	Werte als relevantes Konstrukt von Arbeit.....	118
4.3.1.3	Einflussnahme auf eigene Identität und jene des Gegenübers.....	124
4.3.1.3.1	Einflussnahme auf die Individualität	124
4.3.1.3.2	Einflussnahme auf Netzwerke	125
4.3.2	Identitätsentwicklung des Key Account Managers.....	128
4.3.2.1	Typische Identitätsentwicklungsmaßnahmen	129
4.3.2.2	Empfehlungen für Identitätsentwicklungsmaßnahmen.....	132

4.3.2.3	Wünsche und Empfehlungen des KA-Managers an Unternehmen für Entwicklungsmaßnahmen im Bereich der Identitätsarbeit	134
4.3.2.4	Zentrale Stationen einer Key-Account-Manager-Laufbahn	136
4.3.3	Rolle der Identitätsarbeit des Key Account Managers und deren Einfluss auf das organisatorische Ergebnis	138
4.3.3.1	Anforderungen und Kompetenzen hinsichtlich der Identität.....	139
4.3.3.2	Merkmale positiver Identitätsarbeit	142
4.3.3.3	Auswirkungen auf das organisatorische Ergebnis	143
4.3.3.3.1	Auswirkungen auf den Erfolg des KA-Managers	144
4.3.3.3.2	Auswirkungen auf Arbeitsergebnisse	146
4.3.3.3.3	Partizipation des Kunden	148
4.3.4	Identitätskonflikte des Key Account Managers in einer heterogenen Umwelt	149
4.3.4.1	Motivation im heterogenen Netzwerk	151
4.3.4.2	Identitätsentwicklung im heterogenen Netzwerk.....	155
4.3.5	Folgen des psychologischen Vertragsbruchs für Identitätsarbeit des Key Account Managers	160
4.3.5.1	Arten psychologischer Verträge	160
4.3.5.2	Personen bei psychologischen Vertragsvereinbarungen.....	163
4.3.5.3	Erfahrungen mit psychologischen Vertragsbrüchen.....	164
4.3.5.4	Auswirkungen eines psychologischen Vertragsbruchs.....	165
4.3.5.4.1	Auswirkungen auf die Identitätsarbeit.....	166
4.3.5.4.2	Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit	167
4.3.5.4.3	Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation.....	169
4.3.5.4.4	Auswirkungen auf den Teamgeist	170
4.3.5.4.5	Stufen der Eskalation eines psychologischen Vertragsbruchs.....	171
4.3.6	Fokusgruppe Studie 1.....	174
4.3.6.1	Datenanalyse und Methodenauswahl.....	175
4.3.6.1.1	Aufbau und Durchführung.....	175
4.3.6.1.2	Auswertung.....	176
4.3.6.2	Erkenntnisse der Untersuchung	177
4.3.6.2.1	Profil des Key Account Managers als relevantes Merkmal der Identitätsarbeit	177

4.3.6.2.2	Netzwerke als bedeutsame Bestandteile der Identitätsarbeit	178
4.3.6.2.3	Motivation als Merkmal des Key Account Managers	178
4.4	Prüfung der Empirie.....	180
4.5	Handlungsempfehlungen	181
4.5.1	Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Motivation	181
4.5.2	Empfehlungen zur Identitätsarbeit des <i>Selbst</i> eines KA-Managers	185
4.5.2.1	Selbstreflexion zur Festigung und Stärkung des <i>Selbst</i>	186
4.5.2.2	Heterogene Interaktionen zur Stärkung des <i>Selbst</i>	187
4.5.2.3	Erfahrungen, Motive und Verhalten zur Festigung und Stärkung des <i>Selbst</i>	187
4.5.2.4	Konzeptionelle Empfehlung zur Identitätsarbeit des <i>Selbst</i>	189
4.5.3	Empfehlungen möglicher Weiterbildungsmaßnahmen für die Organisation	191
4.5.4	Maßnahmen zur Förderung des psychologischen Kapitals.....	191
4.5.5	Identitätsarbeitsmaßnahmen zur Steigerung des organisatorischen Ergebnisses ..	193
4.5.6	Empfehlungen zur Vermeidung von psychologischen Vertragsbrüchen.....	193
4.6	Theoretische Implikationen	195
4.6.1	Key Account Manager als Arbeitsressourcen	195
4.6.2	Arbeitsanforderungen an den Key Account Manager.....	198
4.6.3	Auswirkungen der Identitätsarbeit hinsichtlich auf das Arbeitsanforderungen- Ressourcen Modell.....	198
4.6.4	Identitätsressource des Key Account Managers	199
4.6.4.1	Motivation.....	201
4.6.4.2	Identitätsrolle	202
4.6.4.3	Arbeitsanforderungen	203
4.6.5	Identitätsarbeit des Key Account Managers	203
4.6.6	Psychologischer Vertragsbruch.....	205
4.7	Limitationen und Ausblick	206
4.8	Schlussfolgerung.....	209

4.1 Identitätsarbeit des Key Account Managers anhand des Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modells

Der KA-Manager nimmt in Organisationen verschiedene grenzüberschreitende Rollen ein (Speakman und Ryals 2012) und wird als globaler Unternehmer gesehen, wie folgende Aussage verdeutlicht: „*The global account manager as a political entrepreneur*“ (Wilson und Millman 2003, S. 152). Als politischer Akteur im Unternehmen nimmt er verschiedene Funktionen wahr: Politiker und Entrepreneur (Feste, Ivens und Pardo 2020) sowie Analyst und globaler Koordinator (Wilson und Millman 2003). Er muss beispielsweise wichtige Aufgaben in seinem Netzwerk koordinieren (Davies und Ryals 2014; Ivens et al. 2016; Schmid et al. 2019), beispielsweise in seinem KA-Team (Gounaris und Tzempelikos 2014; Guesalaga et al. 2018) oder bei den Stakeholdern im Unternehmen (Ivens et al. 2016). Dabei definieren Homburg, Workman und Jensen (2002) in der KAM-Literatur drei Forschungsschwerpunkte, die im Folgenden aufgelistet werden:

- Der erste Schwerpunkt beinhaltet einen Fokus auf den KA-Manager als Individuum.
- Im Rahmen des zweiten Schwerpunkts erfolgt eine Auseinandersetzung mit dyadischen Beziehungen zwischen Lieferanten und KA.
- Ein dritter Schwerpunkt umfasst verschiedene KAM-Programme.

In dieser Studie wird auf den KA-Manager als Individuum abgezielt. Hierbei sollen denkbare Identifikationsmerkmale beleuchtet werden, die eine Rolle in Bezug auf seine Identitätsarbeit spielen können. Des Weiteren sollen potenzielle Herausforderungen des KA-Managers ermittelt werden, zum Beispiel dessen mögliche hohe Arbeitsbelastung. Um diese erfolgreich zu bewältigen, bedarf es möglicherweise verschiedener Kompetenzen und Voraussetzungen, die untersucht werden.

Eine gefestigte Identität des KA-Managers könnte dazu beitragen, diese Herausforderungen zu bewerkstelligen. Der Autor der vorliegenden Arbeit geht davon aus, dass sie sowohl für die wissenschaftliche Literatur als auch für Organisationen von großer Bedeutung sein kann. Eine in der Literatur bekannte Definition von Identitätsarbeit nach Watson (2008) lautet wie folgt: „*Identity work involves the mutually constitutive processes whereby people strive to shape a relatively coherent and distinctive notion of personal self-identity and struggle to come to terms with and, within limits, to influence the various social identities which pertain to them in the various milieux in which they live their lives*“ (Watson 2008, S. 129).

Das vom Autor erweiterte Modell (siehe Abbildung 2-4) kann für den KA-Manager eine bedeutsame Rolle bei dessen Identitätsarbeit einnehmen. Im Kontext des JD-R-Modells können die Identitäten

des KA-Managers analysiert und gefördert werden, um den heterogenen Anforderungen eines KA-Managers nachzukommen. Wie eingangs erläutert, basiert das Modell auf der Annahme, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter mit einer Vielzahl an möglichen Arbeitsplatzmerkmalen zusammenhängt, die als *Arbeitsanforderungen* (soziale, physische oder organisatorische Aspekte des Berufs, die eine anhaltende psychologische Anstrengung erfordern) oder *Arbeitsressourcen* (Aspekte des Berufs, mit denen Jobanforderungen verringert werden können; für die Forcierung persönlichen Wachstums und persönlicher Entwicklung sowie der Arbeitsziele) verstanden werden (Bakker und Demerouti 2007). Gemäß der Theorie von Demerouti et al. (2014; 2001) lassen sich Leistung und Engagement in einem Beruf ferner durch Interventionen fördern, zum Beispiel durch eine Aktivierung der verborgenen Fähigkeiten eines Individuums. Diese Interventionen sollen dazu anregen, die eigene Arbeitsweise zu optimieren, um die Arbeitsressourcen zu stärken sowie die Arbeitsanforderungen zu reduzieren (Bakker und Demerouti 2014). In dieser Studie soll der Fokus dabei auf den Merkmalen der Arbeitsressourcen des KA-Managers liegen.

4.1.1 Key Account Manager als Ressource

Mit Bezug auf das JD-R-Modell nach Demerouti et al. (2001) ist das Engagement durch *berufliche* (zum Beispiel soziale Unterstützung, Entwicklung, Feedback) sowie durch *persönliche Ressourcen* (zum Beispiel Selbstwirksamkeit, Optimismus) bestimmt (van Wingerden und van der Vaart 2019). Sie haben die größte Wirkung, wenn sie benötigt werden, sobald die Arbeitsanforderungen hoch sind (Bakker und Demerouti 2014). Nach dieser Theorie sind Mitarbeiter engagierter, wenn ihre Ressourcen solide sind und das Arbeitsumfeld von umfassenden beruflichen Anforderungen geprägt ist (Bakker und Demerouti 2014; Halbesleben 2010; Nahrgang, Morgeson und Hofmann 2011; van Wingerden und van der Vaart 2019).

Die *persönlichen Ressourcen* sind ferner wesentliche Prädiktoren für die Leistung und die Motivation eines Mitarbeiters (Demerouti et al. 2001; Hobfoll et al. 2003). Dabei beziehen sie sich auf solche Merkmale einer Person, die mit der Fähigkeit verbunden sind, die eigene Umwelt zu kontrollieren und zu beeinflussen (Hobfoll et al. 2003). Sie basieren auf dem Ziel, das persönliche Wachstum und die Entwicklung eines Menschen zu stimulieren (Xanthopoulou et al. 2009). Während sich *berufliche Ressourcen* hauptsächlich auf die arbeitsbezogene Umwelt beziehen, sind *persönliche Ressourcen* ein Teil des Menschen und deshalb nicht zwangsläufig kontextgebunden (Luthans et al. 2006). Die Funktion der *beruflichen* und jene der *persönlichen Ressourcen* sind weitestgehend miteinander zu

vergleichen: In beiden Fällen wird das persönliche Wachstum angeregt und die Mitarbeiter werden bei der Erreichung arbeitsbezogener Ziele unterstützt (Xanthopoulou et al. 2009). Diese Ressourcen werden nach Luthans et al. (2006; 2004) in *Selbstwirksamkeit*, *Hoffnung*, *Optimismus* sowie *Widerstandsfähigkeit* eines Individuums gegliedert und als psychologisches Kapital (PK) verstanden. Dieses PK soll im folgenden Kapitel detaillierter beleuchtet werden.

4.1.2 Psychologisches Kapital

In diesem Zusammenhang ist es zunächst notwendig zu verstehen, wie Luthans (2004) das psychologische Kapital (PK) unterteilt und warum dies für das KAM von Bedeutung sein könnte. Ende der 1990er Jahre wurde die *positive Psychologie* im Bereich des organisatorischen Verhaltens eingeführt (Luthans, Luthans und Luthans 2004). Luthans, Luthans und Luthans (2004) beleuchten das PK und definieren vier Formen, die gemäß der Ressourcentheorie einen expandierenden Wettbewerbsvorteil haben: 1) traditionell wirtschaftliches, 2) humanistisches, 3) soziales und 4) (positives) psychologisches Kapital (Luthans, Luthans und Luthans 2004). Nachstehende Abbildung soll dies veranschaulichen:

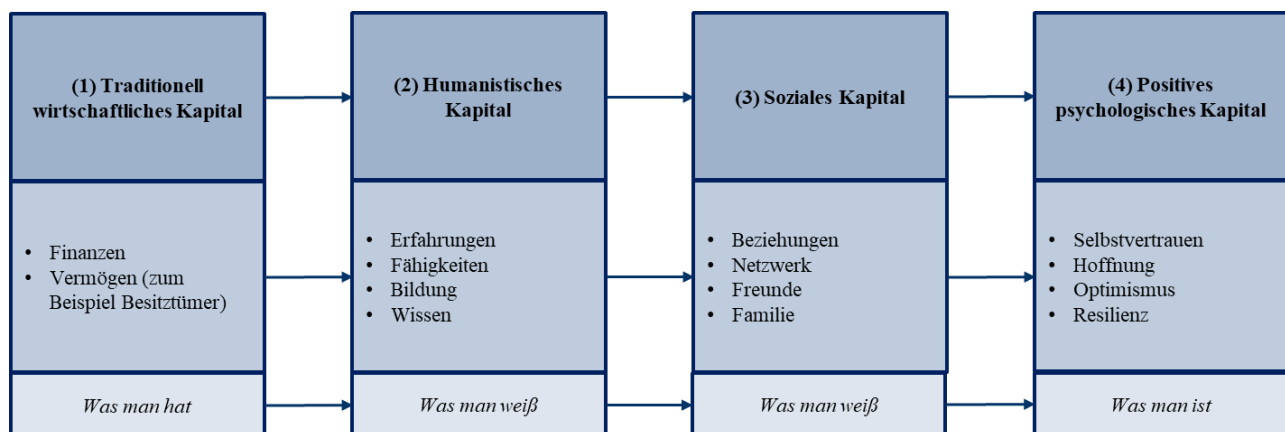


Abbildung 4-1: Expandierendes Kapital für Wettbewerbsvorteile

(eigene Darstellung nach Luthans, Luthans, und Luthans (2004, S. 46))

Diese Abbildung stellt die expandierenden Kapitalien eines Individuums dar, die einen Bezug zu seinen Wettbewerbsvorteilen aufweisen. Diese Kapitalien sollen im Folgenden näher erläutert werden:

- 1) Das *traditionell wirtschaftliche Kapital* (monetär und nichtmonetär) hat in der Vergangenheit eine erhöhte Aufmerksamkeit in der Forschung erhalten, zum Beispiel bei Luthans, Luthans und Luthans (2006; 2004). Dabei erkennen Unternehmen gegenwärtig nicht nur ausschließlich die Bedeutung *tangibler Ressourcen* an (beispielsweise das Vermögen), sondern auch jene *intangibler Ressourcen* des *humanistischen Kapitals* (Luthans, Luthans und Luthans 2004).
- 2) Das *humanistische Kapital* (auch als *intellektuelles Kapital* bezeichnet) bezieht sich auf die Theorie des Menschen als investiertes (psychologisches) Kapital, das als Ergebnis einen Gewinn (Rendite, Ertrag) hervorbringt (Luthans, Luthans und Luthans 2004). Dieser Aspekt wurde unter anderem von Schmidt und Hayes (2002) untersucht. Diese stellten fest, dass das *humanistische Kapital* signifikante Auswirkungen auf die Leistungsergebnisse eines Unternehmens hat (Luthans, Luthans und Luthans 2004).
- 3) Das *soziale Kapital* kann sowohl innerhalb (Wer kann mir innerhalb des Unternehmens helfen, das Problem zu lösen?) als auch außerhalb (Wer kann mir außerhalb des Unternehmens helfen, den optimalen Preis und die höchste Qualität zu finden?) eines Unternehmens eingesetzt werden (Luthans, Luthans und Luthans 2004).
- 4) Das *psychologische Kapital* ist als positiver Geisteszustand zu verstehen, der sich in der Entwicklung und im Wachstum eines Individuums prozessual manifestiert (Yu und Liu 2016). Er drückt sich in vier spezifischen Gesichtspunkten aus, die im Folgenden vorgestellt werden.
 - Selbstwirksamkeit: Selbstwirksamkeit oder Vertrauen wird als Überzeugung oder Anreiz des Einzelnen verstanden, die eigene Motivation und kognitive Ressourcen zu mobilisieren, um innerhalb des Arbeitskontextes sowie in Bezug auf erforderliche Maßnahmen erfolgreich zu sein (Luthans, Luthans und Luthans 2004; Stajkovic und Luthans 1998). Hinsichtlich der Selbstwirksamkeit wurde nachgewiesen, dass die psychologische Leistungsfähigkeit mit der arbeitsbezogenen Leistung in einem positiven Verhältnis steht (Luthans, Luthans und Luthans 2004; Stajkovic und Luthans 1998). Ferner hat unter anderem Bandura (1997) erforscht, wie am Arbeitsplatz Vertrauen aufgebaut werden kann (Bandura 2010; Luthans, Luthans und Luthans 2004). In Zusammenhang mit dem KAM kann dies für den KA-Manager bedeuten, dass er bei Terminen beispielsweise selbstsicher seinen Standpunkt vertritt. Die Selbstwirksamkeit soll in dieser Studie im Hinblick auf die Arbeitsmotivation des KA-Managers spezifischer definiert werden, da sie ein essenzieller Bestandteil der vorliegenden Abhandlung ist.
 - Hoffnung: Snyder (2000) fasst Hoffnung als positiven Motivationszustand auf, der aus einem abgeleiteten Gefühl innerhalb einer Interaktion entsteht (Snyder 2000). Zwar wurden die Auswirkungen von Hoffnung innerhalb des psychologischen Kapitals in verschiedenen

Studien untersucht, allerdings waren diese auf schulische und sportliche Leistungen bezogen, beispielsweise Peterson und Luthans (2003) sowie Luthans, Luthans und Luthans (2004). Im Kontext des KA-Managers könnte dies bedeuten, dass er aufgrund seiner Hoffnung an seinen Zielen festhält und bei Widerständen Lösungsmöglichkeiten findet.

- Optimismus: Seligman (2002) liefert diverse Belege für die positiven Auswirkungen von Optimismus auf wünschenswerte Ergebnisse am Arbeitsplatz (Luthans, Luthans und Luthans 2004; Seligman 2002). Optimismus ist ein Vorrat an inneren Ressourcen eines Individuums (Alarcon, Bowling und Khazon 2013) über dessen Glauben an eine positive und erfolgreiche Zukunft (Bryant und Cvengros 2004; Scheier und Carver 1985). Er wird als Merkmal der Persönlichkeit eines Menschen gesehen (Bryant und Cvengros 2004). Nach seiner Theorie ist Optimismus möglicherweise enger mit der positiven Psychologie verbunden als die anderen Konstrukte (wie Selbstwirksamkeit, Hoffnung und Resilienz) (Luthans, Luthans und Luthans 2004). Seligman (2002) lehnt sich an zwei zentrale Dimensionen des Optimismus an: *positive und negative Ereignisse*. Dabei interpretieren Optimisten Erstere (*Ich bin talentiert*) als dauerhafte Zuschreibung und Letztere als nur vorübergehend. Hingegen verstehen Pessimisten negative Ereignisse als nicht nur zeitweilig (*Ich bin entkräftet*) (Luthans, Luthans und Luthans 2004; Seligman 2002). In Zusammenhang mit der Identität des KA-Managers könnte der Optimismus dazu beitragen, dass dieser zuversichtlich in die Zukunft blickt und an den eigenen Erfolg glaubt.
- Resilienz: Diese Fähigkeit hat in der heutigen schnelllebigen Zeit eine besondere Bedeutung (Luthans, Luthans und Luthans 2004). Der Begriff Resilienz stammt aus dem lateinischen Wort *resilire* ab und wird häufig als *abprallen* oder *zurückspringen* übersetzt (Rolfe 2019). In der Literatur gängige Synonyme sind „*Widerstandsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Krisenfestigkeit, die sich sowohl auf Menschen als auch auf Organisationen beziehen*“ (Rolfe 2019, S. 22). Masten (2001) liefert Belege, dass Resilienz tiefgreifende Auswirkungen auf die Förderung von Kompetenz, das humanistische Kapital des Einzelnen sowie die Gesellschaft hat (Luthans, Luthans und Luthans 2004; Masten 2001). Ein ähnliches Verständnis von Resilienz innerhalb des PKs beschreibt Coutu (2002). Nach ihr wird Resilienz als diverse Themen und Profile verstanden, die wie folgt aufgeteilt werden: a) Das Individuum ist eine feste Akzeptanz der Realität, b) es hat eine feste Überzeugung und ist von Werten gestützt, wonach das Leben sinnvoll ist, und c) es besitzt die Fähigkeit der Improvisation, um sich anzupassen (Coutu 2002; Luthans, Luthans und Luthans 2004). Damit könnte der KA-Manager in seinem heterogenen Netzwerk mit einer erhöhten Resilienz möglicherweise seine Konflikte und Probleme effektiver bewältigen.

Das PK kann dazu beitragen, die Aktivitäten des KA-Managers zu untersuchen. Auch ist es möglich, die positive Einstellung, das Feedback sowie die Kritik zur Entwicklung der Identitätsarbeit festzustellen. Dennoch sollen innerhalb des psychologischen Kapitals weitere Inhalte davon vorgestellt werden. Einen wesentlichen Inhalt nimmt daher die Motivation ein, welche im folgenden Kapitel erläutert wird.

4.1.2.1 Motivation des Key Account Managers aus organisationspsychologischer Sicht

Motivation ist in der Psychologie ein zentrales Thema, denn sie ist der Kern der kognitiven, der biologischen und der sozialen Regulierung eines Individuums (Ryan und Deci 2000). Dabei verstehen Ryan und Deci (2000) sie wie folgt: *„concerns energy, direction, persistence and equifinality – all aspects of activation and intention. [...] motivation is highly valued because of its consequences: Motivation produces“* (Ryan und Deci 2000, S. 69).

Der Begriffsursprung der *Motivation* ist das lateinische Wort *movere*, das übersetzt *bewegen* bedeutet (Aronson, Wilson und Akert 2014). In der Forschung wird der Begriff in Zusammenhang mit der Frage nach dem Motiv des menschlichen Handelns herangezogen. Motive können hierbei als Erklärungsansätze für das Verhalten fungieren, da sie stabile Eigenschaften der Persönlichkeit sind (Heckhausen und Heckhausen 2010; Hohenberger und Spörrle 2013). In verschiedenen Motivationstheorien werden die Zu- und Wegbewegungen infolge von Reizen und Aktivitäten beschrieben, je nach Vorlieben und Verhaltensweisen von Individuen (Gerrig und Zimbardo 2018).

Wiley (1997) erläutert diverse Annahmen zur Motivation in Unternehmen. Nach ihr ist diese die Schnittstelle für eine detaillierte Analyse, wie Mitarbeiter sowohl ihren Beruf als auch ihre Umwelt beeinflussen, wie sie sich verhalten und inwiefern sich dies auf die Arbeitsleistung auswirkt. In der akademischen Forschung wurde das Organisationsverhalten hinsichtlich der Motivation aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht (Deci und Ryan 2000; Heckhausen und Heckhausen 2010; Wiley 1997). So geht aus der Motivationsforschung in Organisationen eine Schnittstelle zwischen der Arbeitspsychologie und den beruflichen Disziplinen hervor (Wiley 1997).

Die Einflüsse und die Beweggründe von Motivation können unterschiedlich sein, denn diese ist ein dynamischer Prozess, der persönlichen und situativen Faktoren untersteht (Wiley 1997). Ein Mensch kann hinsichtlich seiner Abhängigkeit von derartigen Bedingungen schließlich proaktiv und engagiert oder passiv und entfremdet sein (Ryan und Deci 2000). Folglich ist es möglich, dass sich die Motivation im Beruf mit der Zeit unter bestimmten sozialen und subjektiven Umständen verändert

(Wiley 1997). Nach Ryan und Deci (2000) wirkt sie sich auch auf die Unternehmensleistung aus und ist ein entscheidender Erfolgsfaktor (Ryan und Deci 2000).

In der Motivationspsychologie wird Motivation als Zusammenspiel von persönlichen Eigenschaften und situativen Anreizen verstanden (Heckhausen und Heckhausen 2010). Es bedarf eines Auslösers (beispielsweise Freisetzung von Energie und menschliches Handeln), damit ein Individuum motiviert ist (Heckhausen und Heckhausen 2010). Hierbei wird ein Motiv erst aktiviert, wenn im Gehirn die passenden Reize ausgelöst und kognitive Prozesse angestoßen werden (Kroeber-Riel und Weinberg 2003). Im Rahmen der Motivationspsychologie wurden diesbezüglich verschiedene Modelle entwickelt, in denen eine Auseinandersetzung mit den auslösenden Faktoren von Motivation erfolgt. Diese sollen nachstehend erläutert werden.

Selbstwirksamkeit:

Laut der Theorie der Selbstwirksamkeit wird das Vorhaben, problemlösungsbezogene Aktionen durchzuführen, von der wahrgenommenen Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten bestimmt (Bandura und Walters 1963; Hohenberger und Spörrle 2013). Folglich wird der Mensch von kognitiven, emotionalen, motivationalen und aktionalen Prozessen im Rahmen seiner subjektiven Überzeugung gesteuert, die schließlich durch die Erwartung der Selbstwirksamkeit, der Kompetenz sowie der Handlungsergebnisse und deren Konsequenzen entsteht (Jerusalem 2002). Dabei variiert die Selbstwirksamkeit je nach Individuum (Eccles und Wigfield 2002). Dies hat zur Folge, dass manche Personen zwar kompetenter, allerdings weniger zuversichtlich sind, bestimmte Aufgaben zu bewältigen, während bei anderen das Gegenteil der Fall ist (Eccles und Wigfield 2002). Stellt sich der Mensch seinen Herausforderungen bereitwillig und traut er sich diese zu, kann von einer hohen Selbstwirksamkeit ausgegangen werden (Frey 2016). Hingegen wird eine niedrige angenommen, wenn er Herausforderungen meidet (Frey 2016). Im organisationalen Kontext bedeutet dies, dass die Selbstwirksamkeit mit der Arbeitsleistung eines Mitarbeiters umfassend korreliert (Stajkovic und Luthans 1998).

Bei der Selbstwirksamkeit handelt es sich um ein entwicklungsfähiges Konstrukt mit dem Potenzial, verschiedene Erfolgskriterien maßgeblich zu beeinflussen (beispielsweise Bildung, Gesundheit und Führung) (Barysch 2016). Dieses Konstrukt ist ein Teil der Identitätsarbeit.

Selbstregulation:

Unter Selbstregulation wird ein Prozess verstanden, der den Maßnahmen der Aufrechterhaltung aktueller und erstrebenswerter Ziele dient. Letztere sind (mental repräsentativ) gewünschte Zustände eines Menschen (Lord et al. 2010). Im Kontext der Arbeit werden dabei sämtliche mit einem Zustand

in Verbindung stehenden Einflüsse (beispielsweise das Feedback des Vorgesetzten) bewertet, um anschließend mögliche Rückschlüsse auf das eigene Verhalten bei der Zielerreichung zu ziehen (Ashford 2003; Hohenberger und Spörrle 2013; Lord et al. 2010). Änderungen in der Umwelt (beispielsweise ein neuer Vorgesetzter) führen zu einem bewussten Wandel in der Suche nach und der Beurteilung von Rückmeldungen zum eigenen Auftreten, damit dieser Wandel gegebenenfalls angepasst werden kann (Ashford 2003; Hohenberger und Spörrle 2013; Lord et al. 2010). Diese Rückmeldungen können sich auf den Mitarbeiter positiv oder negativ auswirken (Latham und Pinder 2005; Pinder 2008). Bei Menschen mit niedrigem Selbstbewusstsein führen sie zu einer negativen Verstärkung der Selbsteinschätzung. Im Gegensatz dazu resultiert das Feedback bei Personen mit hohem Selbstbewusstsein in Motivation, um mögliche nachteilige Gedanken und Zweifel zu minimieren (Latham und Pinder 2005). Für die Selbstregulation eines Individuums spielen ferner Emotionen eine bedeutsame Rolle (Kemp und Kopp 2011). Diese können im arbeitsspezifischen Kontext ebenso die Motivation beeinflussen (Fishbach, Eyal und Finkelstein 2010; Spörrle et al. 2008).

Intrinsische und extrinsische Motivation:

In der akademischen Forschung gründet Motivation unter anderem auf einer intrinsischen und einer extrinsischen Form (Aronson, Wilson und Akert 2014; Ryan und Deci 2000; Wiley 1997). Nachfolgend werden das Verständnis dieser Formen, deren Relevanz für das KAM und deren Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit eines KA-Managers erläutert.

Graves et al. (2012) sehen *intrinsische Motivation* als zentralen Aspekt für Gefallen an der Arbeit. Elementar ist dabei die Selbstbestimmungstheorie nach Ryan und Deci (2000). Laut dieser sind Menschen von Natur aus motiviert, wenn es in ihrem persönlichen Interesse oder mit Spaß verbunden ist (Ryan und Deci 2000). In diesem Fall werden Aufgaben mit hoher Wahrscheinlichkeit auf natürliche und spontane Weise ohne Verstärkungen oder Nötigungen erledigt (Graves et al. 2012). Dieses Verhalten wird dann als freiwillig und unabhängig empfunden (Graves et al. 2012). Anhand der Autonomie des Verhaltens kann das Gefühl der Echtheit und des Engagements forciert werden; dies wirkt sich auf die Arbeitsleistung und eine zufriedenstellende Arbeit aus (Ryan und Deci 2000). Zudem lässt sich das Engagement im Laufe der Zeit durch persönliche Empfindungen und verschiedene Aufgaben aufrechterhalten (Sok, Sok und Luca 2016). *Intrinsische Motivation* liegt beispielsweise vor, wenn sich der Mitarbeiter für ein bestimmtes Projekt (motiviert) einsetzt, ohne dass er dafür eine Belohnung erwartet, weil er seine Fähigkeiten einbringen kann (Deci und Ryan 2000).

Im Gegensatz dazu ist *extrinsische Motivation* als Mittel zum Zweck und nicht durch die Handlung an sich gekennzeichnet (Deci und Ryan 2000; Vansteenkiste, Lens und Deci 2006). Sie erfolgt nicht aus dem Inneren, sondern durch externe Reize, beispielsweise Geld. Folglich handelt es sich bei extrinsischer Motivation um äußere Anregungen, mit dem Ziel, ein bestimmtes Verhalten herbeizuführen (Gagné und Deci 2005). Nach Scott Rigby et al. (1992, S. 167) wird *extrinsische Motivation* wie folgt verstanden: „[...] *Extrinsically motivated behaviors are instrumental, performed for the external rewards or consequences that accrue from their performance.*“

4.1.2.2 Arbeitszufriedenheit und -anforderung des Key Account Managers

Arbeitszufriedenheit stellt ein relevantes Element für die vorliegende Studie dar. Sie dient dazu, die Einstellungen eines Menschen zu verstehen. Sie ist das, „was Menschen in Bezug auf ihre Arbeit und deren Facetten denken und fühlen. Es ist das Ausmaß, in dem Menschen ihre Arbeit mögen oder nicht (Unzufriedenheit)“ (Kauffeld 2014, S. 194). Die Arbeitszufriedenheit hat einen bedeutenden Einfluss auf die Bindung, Identifikation, Leistung und Arbeitsqualität von Mitarbeitern in Unternehmen und wirkt sich auf deren Kreativität, Wohlbefinden und Gesundheit aus (Unger, Sann und Martin 2022). Arbeitszufriedenheit umfasst emotionale Reaktionen bei der Arbeit, die Meinung über diese sowie die Bereitwilligkeit, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten. Dies ist letztlich ein Ergebnis der Motivation (Nerdinger, Blickle und Schaper 2011; Neuberger 1974). Mit der Arbeitszufriedenheit wird ferner die Frage beantwortet, wie positiv oder negativ ein Individuum seine vergangenen Erlebnisse interpretiert (Day 1984). Die Arbeitszufriedenheit eines KA-Managers kann möglicherweise verschiedene Auswirkungen haben: zum einen auf seine persönlichen Merkmale oder auf solche der Arbeit. Auch ist es denkbar, dass unterschiedliche Aktionen, beispielsweise der Bruch einer mündlichen Vereinbarung, die Zufriedenheit im Beruf beeinflussen.

Ferner sind die daran anknüpfenden Arbeitsanforderungen an den KA-Manager im Unternehmen und die damit einhergehende Belastung hoch (Belz, Müllner und Zupancic 2015). Sie sind physische, psychische, soziale sowie organisatorische Aspekte des Berufs und/oder psychische Anstrengungen. Daher sind sie mit körperlichen Belastungen und/oder psychischen Problemen verbunden (Akkermans et al. 2013; Bakker und Demerouti 2007).

Die Verknüpfung der Auslastung und der Motivation eines KA-Managers mit dem JD-R-Modell kann ein Kernpunkt für die Forschung im Rahmen des KAM sein. Das Modell wurde in verschiedenen Studien außerhalb der KAM-Literatur angewendet, beispielsweise (Halbesleben 2010; Nahrgang, Morgeson und Hofmann 2011), um sowohl Arbeitsbelastung (Demerouti et al. 2001) als auch

Motivation (Bakker et al. 2007) zu untersuchen. Hiermit sollte die Verbindung zwischen diesen Determinanten und dem JD-R-Modell hergestellt werden. Durch Arbeitsressourcen im Sinne der intrinsischen und der extrinsischen Motivation werden die Mitarbeiter dabei unterstützt, ihre Ziele zu erreichen (Bakker, Demerouti und Verbeke 2004).

4.1.3 Psychologischer Vertrag

Der psychologische Vertrag, im Englischen *psychological contract (PC)*, wird als Überzeugung eines Individuums von einer wechselseitigen Vereinbarung zwischen diesem und einer anderen Abteilung, Person oder Organisation verstanden (Rousseau 1989, 1995, 2003). Nimmt eine Person diese Bedingung wahr, verpflichtet sie die Organisation zu Gegenseitigkeit oder umgekehrt (Rousseau 1995). Hierbei kann der Glaube, dass die Gegenseitigkeit eintreten wird, ein Vorläufer für die Entwicklung eines psychologischen Vertrags sein (Rousseau 1989). Es ist anzumerken, dass die Zuversicht des Einzelnen hinsichtlich einer Verpflichtung zu Gegenseitigkeit einen solchen Vertrag ausmacht (Rousseau 1989). Für die Überzeugung von der Vertragserfüllung spielen bestimmte Faktoren eine wesentliche Rolle. Je offener ein Versprechen gemacht wird (zum Beispiel der erfahrene Mitarbeiter verspricht, den neuen effektiv einzulernen) und je eindeutiger dieses zuordenbar oder mit Zeugen ist (eine dritte Person, die bezeugen kann, dass ein PC entstanden ist), desto größer wird der Glaube an das Bestehen eines psychologischen Vertrags sein (Rousseau 1989). Dies stimmt mit der Informationsverarbeitungstheorie nach Salancik und Pfeffer (1978) überein, die den Einfluss psychologischer Verträge auf das Verhalten des Individuums enthält (Rousseau 1989). Dabei haben öffentliche und offene Verpflichtungen größere Auswirkungen auf das Verhalten als privat und subtil vereinbarte mündliche Verträge (Rousseau 1989; Salancik und Pfeffer 1978). Folgende Abbildung soll die Entwicklung eines psychologischen Vertrags am Beispiel eines KA-Managers darstellen:



Abbildung 4-2: Entwicklung des psychologischen Vertrags eines KA-Managers

(eigene Darstellung nach Rousseau (1989))

Psychologische Verträge unterscheiden sich ferner hinsichtlich der Normen der Reziprozität (Gouldner 1960). Diese werden als universell beschrieben (Gouldner 1960) und sind für soziologische Austauschmodelle grundlegend (Homans 1958; Rousseau 1989). Dabei beruht das Konstrukt eines psychologischen Vertrags im Allgemeinen auf Gegenseitigkeit, weshalb diese Vertragsform mehr als nur ein Bekenntnis zu einer sozialen Norm ist. Es ist die Überzeugung eines Individuums, dass ein Versprechen für eine zukünftige (Vertrags-)Erfüllung gegeben sowie hierfür eine Gegenleistung oder ein Beitrag sowohl angeboten als auch angenommen wird und schließlich eine Verpflichtung zur Erbringung künftiger Leistungen besteht (Rousseau 1989).

4.1.3.1 Charakteristika psychologischer Verträge

Rousseau (1995) unterteilt psychologische Verträge in vier Arten. Sie differenziert zwischen solchen auf (1) *Einzel-* und (2) *Gruppenebene* sowie zwischen der (3) *Wahrnehmung der Vertragsparteien* und (4) *der Nichtvertragsparteien* (Andersoni und Schalk 1999; Rousseau 1995). (1) Verträge auf Einzelebene stellen dabei einen psychologischen Vertrag zwischen zwei Individuen dar. (2) Verträge auf Gruppenebene stellen einen oder mehrere Verträge mehrerer Individuen dar (Andersoni und Schalk 1999; Rousseau 1995). (3) Die Wahrnehmung der Vertragsparteien und (4) die der Nichtvertragsparteien können unterschiedlich und subjektiv sein (Andersoni und Schalk 1999; Rousseau 1995).

Die Gründe für den Abschluss eines psychologischen Vertrags sind vielseitig (Rousseau 1989). Zum einen entsteht durch diesen eine Verringerung von Unsicherheit, da nicht alle möglichen Aspekte innerhalb eines formellen Vertrags geregelt werden können; im psychologischen Vertrag lassen sich diese deshalb ergänzen (Rousseau 1989, 1995). Zum anderen prägt der psychologische Vertrag das Verhalten des Mitarbeiters. Hierbei wägt dieser seine Verpflichtungen gegenüber der Organisation ab und passt sein Verhalten stetig an (Robinson, Kraatz und Rousseau 1994; Rousseau 1989, 1995).

In Bezug auf die verschiedenen Vertragsarten argumentiert Rousseau (1995), dass das Fundament eines jeden psychologischen Vertrags die subjektive Wahrnehmung des Einzelnen ist. Zudem handelt es sich bei diesem Vertrag um einen dynamischen Prozess (Rousseau 1995). Er ändert sich im Laufe der Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und der anderen Partei (etwa dem Vorgesetzten). Des Weiteren betrifft der Vertrag gegenseitige Verpflichtungen auf der Grundlage gegebener Zusagen. Dabei investiert sowohl der Mitarbeiter als auch die Organisation (oder der Vorgesetzte) mit der jeweiligen Erwartung eines positiven Ergebnisses (Outcome). Dies bedeutet, dass psychologische Verträge an den Kontext der Beziehung gebunden sind (Rousseau 1995).

Psychologische Verträge haben in der Organisationsforschung eine große Akzeptanz (zum Beispiel Schein (1980); Nicholson und Johns (1985); Andersoni und Schalk (1999); Bal, Cooman und Mol (2013)). Der Begriff wurde allgemein verwendet, um sich auf die (nicht verschriftlichten) Erwartungen zwischen einem Mitarbeiter und einem Manager zu beziehen (Rousseau 1989; Schein 1980, 1994; Solley et al. 1962). Schein (1980) untersucht dabei die explizite Determinante hinsichtlich der Organisation und des Mitarbeiters, vor allem auch die Wechselseitigkeit und die Dynamik eines psychologischen Vertrags (Schein 1980). Darauf aufbauend zeigen Nicholson und Johns (1985), dass dieser ein Teil der Unternehmenskultur ist. Er entsteht durch Interaktionen sowie Kommunikation innerhalb des Unternehmens und verdeutlicht, wie dessen Kultur handeln wird (Nicholson und Johns 1985).

Eine weitere relevante Theorie ist die Equity-Theorie nach Adams (1965). Mit dieser werden die Begriffe *Austausch* und *Fairness* innerhalb des psychologischen Vertrags erläutert; sie bietet dabei ein besseres Verständnis. Ferner erfolgt im Rahmen der Theorie eine Beschäftigung mit Erwartungen. Glauben beispielsweise Mitarbeiter, dass sie mehr Verantwortung (oder weniger) als ein Kollege haben und deshalb ein höheres Gehalt erhalten sollten, hängt dies nicht unmittelbar mit einem psychologischen Vertrag zusammen (Adams 1965). Die wechselseitigen Erwartungen der Vertragsbeteiligten implizieren, dass sie an die Handlungen gebunden sind und somit eine individuelle Macht erzielen. Wie im Beispiel ist der Mitarbeiter mit seiner Bezahlung unzufrieden,

dennoch glaubt er nicht, dass der Arbeitgeber seiner Verpflichtung (Lohnerhöhung) nachkommt (Rousseau 1989).

4.1.3.2 Vertragsbruch und Vertrauen

Wird dieser Vertrag nicht befolgt und empfindet der Mitarbeiter aus dem vorherigen Beispiel Ungleichheit, entsteht eine Vertragsverletzung, der sogenannte psychologische Vertragsbruch, im Englischen *psychological contract breach (PCB)* (Robinson 1996). Dabei führen nicht erfüllte Erwartungen im Rahmen eines psychologischen Vertrags zu Unzufriedenheit, kognitiven Manipulationen wahrgenommener Ungleichheiten sowie einer Anpassung des Verhaltens (zum Beispiel verminderte Leistung oder reduzierter Umsatz) (Adams 1965). Gemäß der Equity-Theorie nach Adams (1965) ziehen sich Individuen bei Ungleichheiten aus der Beziehung zurück (Rousseau 1989). Die Frage, wann ein Vertrag verletzt wird, lässt sich durch folgende Definition beantworten: „*Breaking a contract means not honoring its terms*“ (Rousseau 1989, S. 128). Die Verletzung eines psychologischen Vertrags ist folglich das Scheitern einer Organisation oder eines Mitarbeiters, so zu reagieren, wie es der Einzelne für die Einhaltung des Vertrags annimmt (Rousseau 1989). Dabei erzeugen nicht erfüllte Bedingungen nicht ausschließlich unerfüllte Erwartungen; sie signalisieren ferner eine Beeinträchtigung der Beziehung zwischen der Organisation und dem Einzelnen (Rousseau 1989).

Der PCB ist zudem die (unbewusste) Grundlage eines jeden Arbeitsverhältnisses (Rousseau 1989). Um die psychologische Vertragsverletzung genauer im Kontext des KA-Managers zu untersuchen, bedarf es zunächst weiterer Erläuterungen. Rousseau (1989) beschreibt den PCB als Wahrnehmung und Pflicht des Mitarbeiters, die zwischen ihm und dessen Organisation besteht (Rousseau 1989). Bezogen auf den KA-Manager könnte dies bedeuten, dass sich die Organisation dazu verpflichtet, diesem regelmäßige Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, im Austausch dafür, dass der KA-Manager motiviert und strebsam ist (siehe Abbildung 4-2). Diese Verbindlichkeiten beruhen auf der Wahrnehmung des Arbeitnehmers (folglich des KA-Managers) in Bezug auf Versprechungen, an deren Einhaltung er glaubt (Morrison und Robinson 1997). Rousseau et al. (1994) stellten ferner in einer Stichprobe fest, dass 55 % der Manager schon Erfahrungen mit einem Vertragsbruch innerhalb ihrer Organisation in den ersten zwei Arbeitsjahren gemacht haben (Robinson, Kraatz und Rousseau 1994).

Angesichts der möglichen Vertragsverletzungen innerhalb des KAM eines Unternehmens ist eine grundlegende Erläuterung im Kontext dieser Arbeit bedeutsam. Die Basis eines psychologischen

Vertrags ist Vertrauen (Rousseau 1989, 2003), das aus den Leistungsbeiträgen der Vertragspartner hervorgeht. Ein vertrauensvolles Miteinander entsteht, wenn beide Seiten davon überzeugt sind, dass sie diese (psychologischen) Beiträge erbringen. In der Literatur resultiert Vertrauen aus bisherigen Erfahrungen eines Individuums und der Hoffnung auf das Gute im Menschen (Petermann 2013; Schottlaender 1957). In Verbindung mit einem Vertrag resultiert Vertrauen aus einer Erwartung auf etwas mündlich oder schriftliche Gegebenes und dessen Einhaltung (Rotter 1971). Dabei entwickelt sich eine Beziehung, in der sich die Parteien durch den Vertrag aneinander binden (Rousseau 1989). Ist sie geschädigt oder durch den Vertrag verletzt worden, resultiert ein Vertrauensbruch; die Beziehung kann nicht ohne Weiteres wiederhergestellt werden (Rousseau 1989). Überweist der KA-Manager beispielsweise eine sechsstellige Geldsumme unsachgemäß auf sein eigenes Konto, wovon die Führungskraft erfährt, ist eine Rücküberweisung keine ausreichende Entschädigung. Der entstandene Schaden kann höher als die entwendete Summe sein: Möglicherweise verliert der KA-Manager das in ihn gesetzte Vertrauen, seinen Ruf und sein Arbeitsverhältnis. Der entsprechende Vertrauensbruch ist eine Verletzung des psychologischen Vertrags, wodurch ein Trauma entsteht, bei dem die entwickelte Beziehung von Faktoren wie Vertrauen, Glauben und Treue untergraben wird (Rousseau 1989).

Die Auswirkungen eines Vertragsbruchs zwischen dem KA-Manager und der Organisation können maßgeblich sein. Die Untersuchung der Rolle eines PCBs ist bedeutend, da sie das Individuum innerhalb der Wahrnehmungen und der Verstöße in einem Arbeitsumfeld prägt (Blocker et al. 2012; Bradford et al. 2010; Evans et al. 2012; Hartmann und Rutherford 2015; Ingram et al. 2005; Jones et al. 2005; Leigh und Marshall 2001; Plouffe und Barclay 2007).

4.1.3.3 Abgrenzung zwischen Vertragsbruch und Vertragsverletzung

In der Literatur herrscht ein inkonsistentes Verständnis der Begriffe *psychologischer Vertragsbruch* (im Englischen *psychological contract breach*) und *psychologische Vertragsverletzung* (im Englischen *psychological contract violation*). Im Folgenden soll deshalb auf die Abgrenzung beider Bezeichnungen eingegangen werden.

Robinson und Morrison (2000) zeigen auf, dass sich diese zwei Konstrukte zwar unterscheiden, jedoch einen kausalen Zusammenhang aufweisen. Während sich der *Bruch* auf die kognitive Vertragserfüllung bezieht, zum Beispiel in welchem Maße eine Person diesen wahrnimmt, spiegelt sich die *Verletzung* in der Bewertung der enttäuschten Gefühle als emotionale Reaktion auf einen

Vertragsbruch wider (Robinson und Morrison 2000). Für die vorliegende Arbeit liegt der Fokus auf dem Begriff des psychologischen Vertragsbruchs.

4.1.3.4 Psychologischer Vertragsbruch und Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell

Wie bereits erläutert, entsteht der PCB aus nicht erfüllten Erwartungen an den Bestand von Arbeits- und Organisationsmerkmalen, die als bedeutsame Ressourcen innerhalb des JD-R-Modells angesehen werden können (Rayton und Yalabik 2014). In diesem Kontext werden Arbeitsressourcen als psychische, physische, soziale und organisatorische Aspekte des Berufs verstanden, die im Rahmen des JD-R-Modells mit den (reduzierten) Arbeitsanforderungen und deren psychologischen Kosten verbunden sind (Bakker, Demerouti und Verbeke 2004).

In früheren Studien, in denen psychologische Verträge innerhalb des JD-R-Modells untersucht wurden, lag der Fokus hauptsächlich auf den Ressourcen der Mitarbeiter in Organisationen (zum Beispiel Parzefall und Hakanen (2010); Hakanen und Roodt (2010); Bal, Cooman und Mol (2013); Rayton und Yalabik (2014)). Ausgehend von der Norm der Reziprozität argumentieren Rayton und Yalabik (2014), dass Mitarbeiter, die ihre Verpflichtungen und Versprechen nicht einhalten, eher ein geringeres Engagement in der Ausführung ihrer Tätigkeit aufweisen. Demgegenüber wird der Bedarf an Ressourcenbeschaffung und Kapitalanhäufung (Rayton und Yalabik 2014; Taylor 1991) durch negative Ereignisse erhöht und Individuen können an sich arbeiten, um die hierfür erforderlichen Ressourcen bereitzustellen (Bledow et al. 2011; Conway, Guest und Trenberth 2011; Rayton und Yalabik 2014).

4.1.3.5 Theorie des sozialen Austauschs

Der PCB ist ein zentrales Konzept der Theorie des sozialen Austauschs (im Englischen *Social Exchange Theory (SET)*) (Conway und Briner 2005) sowie eines der einflussreichsten Paradigmen innerhalb der Verhaltens- und der Organisationspsychologie (Cropanzano und Mitchell 2005). Die SET beinhaltet, dass ein sozialer Austausch eine Reihe von Interaktionen umfasst, bei denen Verpflichtungen entstehen (Emerson 1976). Blau (1964, 2008) sieht diese Interaktionen (im Rahmen der SET) als voneinander abhängig, vor allem werden sie aber von Handlungen einer Person bedingt (Blau 1986; Blau 2008). Ein Großteil der SET ist dabei auf unerfüllte Erwartungen konzentriert (Morrison und Robinson 1997; Rousseau 1989). Gemäß der Theorie gründen diese voneinander abhängigen Transaktionen (innerhalb der Interaktionen) ferner auf dem Potenzial, qualitativ

hochwertige Beziehungen aufzubauen (Cropanzano und Mitchell 2005). Eine weitere Grundannahme ist, dass sich die Beziehungen im Laufe der Zeit entwickeln und hieraus gegenseitige Verpflichtungen entstehen (Emerson 1976). Dabei müssen zwischen den Parteien bestimmte „Regeln“ und „Richtlinien“ eingehalten werden (Emerson 1976, S. 351): die der Reziprozität, der Verhandlung sowie des Austauschs. Die SET veranschaulicht zudem wesentliche Erkenntnisse über die Ressourcen und deren (Arbeits-)Ergebnisse, die mithilfe des JD-R-Modells in der vorliegenden Arbeit untersucht werden.

4.1.3.6 Social Exchange Theory mit Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell und psychologischer Vertragsbruch

Die Verknüpfung der SET mit dem JD-R-Modell und dem PCB ist für die vorliegende Dissertation essenziell. Frühere Studien zum JD-R-Modell waren hauptsächlich auf die Rolle der Ressourcen am Arbeitsplatz konzentriert (Feedback, Unterstützung, Fähigkeiten, Engagement), zum Beispiel Bakker und Demerouti (2007) und Schaufeli und Salanova (2007). Mit der SET wird prognostiziert, dass die Erwartungen hinsichtlich dieser Ressourcen ebenfalls steigen werden und bedeutsam bei der Bestimmung des Arbeitsengagements korrelieren (Rayton und Yalabik 2014). Diese Verknüpfung trägt möglicherweise zur KAM-Forschung bei und impliziert relevante Kernpunkte.

4.2 Vorgehen Fallstudien 1 und 2

Eine Fallstudie ist laut Eisenhardt (1989) sowie Eisenhardt und Graebner (2007) eine bedeutsame Methode zur Erforschung des jeweiligen Gegenstands. Eisenhardt (1989, S. 534) versteht unter einer Fallstudie Folgendes: „*The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings*“.

Im weiteren Verlauf werden die Stichprobe und deren spezifische Merkmale beschrieben. Anschließend erfolgt eine nähere Erläuterung der Gütekriterien und der Qualität dieser Studie. Hierbei wird auf die vorgestellten Bewertungskriterien nach (Yin 2009b) Bezug genommen. Daraufhin wird auf die Messinstrumente und ethische Überlegungen innerhalb der Studien eingegangen. Aufgrund einer besseren Lesbarkeit werden das Vorgehen im Kontext der Abbildung der Stichprobe, die Gütekriterien, der Interviewleitfaden und die Aufbereitung der Daten für die 1. und 2. Studie einmalig erläutert.

4.2.1 Abbildung der Stichprobe

Der Forschungsansatz der vorliegenden Studie gründet auf dem Querschnitt demografischer und sozialer Charakteristika sowie auf Erfahrungsmerkmalen des KA-Managers. Des Weiteren wurden KA-Manager aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen befragt. Hierzu wurden im Rahmen der Fallstudien 23 Tiefeninterviews von Oktober 2019 bis Februar 2020 durchgeführt. Im Folgenden werden die verschiedenen Merkmale tabellarisch aufgelistet, da diese eine zentrale Grundlage für die Darlegung der Daten und deren Herleitung bilden. Zunächst sollen in der Tabelle die Anzahl der Interviewteilnehmer, die Dauer der jeweiligen Interviews und die Anzahl der entsprechenden Seiten der Transkripte angeführt werden.

Tabelle 4-1: Stichprobe – Anzahl der Befragten, Transkriptionsseiten und Dauer

(eigene Darstellung)

I (Interviewteilnehmer)	Minuten	Seiten
I01	46	26
I02	71	34
I03	61	29
I04	50	25
I05	71	33
I06	31	18
I07	46	24
I08	53	30
I09	48	29
I10	31	18
I11	36	23
I12	51	23
I13	48	23
I14	44	22
I15	67	35
I16	63	30
I17	51	26
I18	52	25
I19	62	27
I20	32	19
I21	40	19

I22	70	31
I23	41	22
Summe	1165 min (19,42 h)	591 Seiten
Durchschnitt in Minuten	50,65 min	

Des Weiteren bedarf es einer Darstellung der Geschlechteraufteilung der KA-Manager. Diese wird in folgender Abbildung visualisiert.

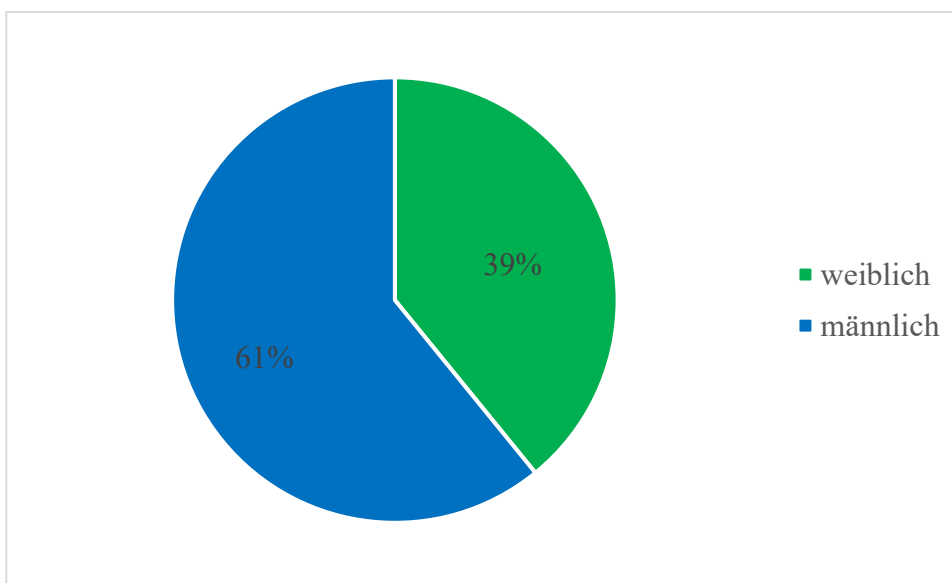


Abbildung 4-3: Aufteilung der Interviewteilnehmer nach Geschlecht

(eigene Darstellung)

In den vorliegenden Studien 1 und 2 wird aus Gründen der Einfachheit lediglich eine Unterteilung nach der weiblichen und männlichen Identität vorgenommen. Weitere Geschlechteridentitäten werden nicht aufgeführt.

Abschließend veranschaulicht folgende Tabelle die für die Studie ausgewählten Experten, aufgelistet nach Position und Branche:

Tabelle 4-2: Abbildung der Stichprobe – Jobtitel und Branche

(eigene Darstellung)

I (Interviewteilnehmer)	Jobtitel	Branche
I01	KA-Manager	Digital ¹¹
I02	Team Lead KAM	Event
I03	KA-Manager	Digital
I04	KA-Manager	Metall
I05	KA-Manager	Digital
I06	KA-Manager	Spielwaren
I07	KA-Manager	Digital
I08	KA-Manager	Digital
I09	KA-Manager	Digital
I10	KA-Manager	Digital
I11	KA-Manager	Digital
I12	KA-Manager	Digital
I13	Unit Director	Digital
I14	KA-Manager	Digital
I15	KA-Manager	Spielwaren
I16	KA-Manager	Gesundheit
I17	KA-Manager	Digital

¹¹ *Digital* impliziert in diesem Kontext alle Interviewteilnehmer aus den Branchen *Informationstechnologie, Cyber Security, IT-Beratung und Software*.

I18	Director KAM	Baumaschinen
I19	KA-Manager	Gesundheit
I20	KA-Manager	Digital
I21	KA-Manager	Metall
I22	Director KAM	Personal
I23	KA-Manager	Digital

Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Identitätsarbeit von KA-Managern untersucht wird, wurden in den Interviews ausschließlich KA-Manager (mit und ohne Führungsverantwortung) befragt.

4.2.2 Gütekriterien der Studien 1 und 2

In Kapitel 3.3 werden die Gütekriterien nach Yin (2009b) erläutert. Für die vorliegenden Studien werden diese angewandt, um die Qualität und Transparenz der Empirie zu gewährleisten. Diese Bewertungskriterien sind Konstruktvalidität, Reliabilität sowie interne und externe Validität (Yin 2009b):

Konstruktvalidität:

Innerhalb der vorliegenden Studie wurden die Teilnehmer der Interviews auf unterschiedliche Art und Weise befragt, um individuell auf deren Identität und Identitätsarbeit einzugehen. Die vorläufigen Ergebnisse der Studien wurden Zuhörern aus unterschiedlichen KAM-Bereichen sowie Doktoranden und Professoren präsentiert und diskutiert. Auch erfolgte deren Diskussion, beispielsweise auf einer Veranstaltung der efkam (2019) und in einem Doktorandenseminar an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg (2020).

Reliabilität:

Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, wird die Reliabilität der vorliegenden Studie durch Fallstudienprotokolle und eine Fallstudiendatenbank gegeben (Yin 2009b). Für die vorliegenden Studien wurden ein Protokoll und eine Datenbank entwickelt, wie von Yin (2009) vorgeschlagen, um die Reliabilität zu verbessern. Somit wurden eine umfassende Dokumentation sowie ein effizienter

Leitfaden für die Zusammenfassung des Forschungsprozesses erstellt. Zudem wurden alle Tiefeninterviews wörtlich transkribiert. Infolgedessen kann eine Kritik an der Reliabilität abgeschwächt werden.

Interne Validität:

In der vorliegenden Studie wurde das Vorgehen und dessen Erläuterungen so adressiert, dass interne Begebenheiten, beispielsweise die Spannungen heterogener Netzwerke innerhalb des Unternehmens, in die Studie miteinfließen. So wurden nicht nur Fragen nach der primären Identität des KA-Managers untersucht, sondern auch interne Variablen hinzugezogen. Demzufolge wurde ebenfalls die interne Validität gefördert.

Um die interne Validität weiter zu erhöhen, sollen drei Methoden nach Ruigrok, Wicki und Gibbert (2008) angewandt werden: (1) Musterabgleich, (2) klarer Forschungsrahmen sowie (3) Triangulation (Gibbert, Ruigrok und Wicki 2008). Der (1) Musterabgleich ist gegeben, da das zugrunde liegende Modell der Dissertation als Basis verwendet wurde, um die Kausalität zwischen diesem und der Identitätsarbeit des KA-Managers regelmäßig zu hinterfragen. Anhand des Interviewleitfadens (siehe Anhang 8.2) konnten die (insgesamt 23) interviewten KA-Manager ferner in den Musterabgleich miteinbezogen werden. So wurde die Verbindung zwischen ihnen und ihren Identitäten innerhalb der Fallstudie durchgehend berücksichtigt. Diese Interviewteilnehmer aus verschiedenen Branchen und Positionen wurden anhand des Interviewleitfadens auf unterschiedliche Weise befragt. Dabei gliedert sich der Leitfaden in sieben Abschnitte. Der Interviewleitfaden unterstützte den Befrager (in diesem Fall den Autor) beim einheitlichen und strukturellen Verlauf des Gesprächs. Dabei wurde darauf geachtet, dass keine geschlossenen Fragen gestellt werden, die nur mit *ja* oder *nein* beantwortet werden können. Mit Unterstützung des entwickelten Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modells eines KA-Managers (siehe Kapitel 2.5), das aus aktuellen Untersuchungen stammt und vom Autor der vorliegenden Arbeit erweitert wurde, erfolgte die Schaffung eines Forschungsrahmens (2). Das Modell veranschaulicht den Zusammenhang zwischen der Identitätsarbeit des KA-Managers und ihren Einflüssen auf die vorgestellten Merkmale (Arbeitsanforderungen, Ressourcen, Motivation, Belastung und Arbeitsergebnisse). Die (3) Datentriangulation ist erfüllt (Denzin 2017), da das Thema dieser Arbeit an der Freien Universität Berlin hinsichtlich aktueller Forschungen präsentiert wurde und so Rückmeldungen von Experten des KAM eingeholt werden konnten (9. BMM-EMAC Biennial International Conference on Business Market Management). Zuvor erfolgte eine wissenschaftliche Veröffentlichung von Schmid et al. (2019) (siehe Anhang 8.1), welche das Thema umfasst und den Fachexperten und Wissenschaftlern der Konferenz einen initialen Einblick in das Thema gegeben hat.

Ferner wurde die Studie im Rahmen der efkam (2020) sowie eines Doktorandenseminars an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg diskutiert.

Externe Validität:

Die externe Validität besteht, da die interne Ausrichtung der vorliegenden Studie auf alle KA-Manager verallgemeinert werden kann. Sie lässt sich folglich durch Anwendung der herangezogenen formulierten Theorien erreichen. Schließlich soll festgehalten werden, dass dieses Vorgehen alle erforderlichen Kriterien hinsichtlich der Zuverlässigkeit sowie der Validität erfüllt und infolgedessen als qualitativ hochwertiges Forschungsdesign angesehen werden kann.

4.2.3 Interviewleitfaden

Dieser Abschnitt erläutert den Interviewleitfaden der 1. und 2. Studie und stellt einen Bezug zum Netzwerkmodell sowie dem JD-R-Modell her. Der Interviewleitfaden teilt sich in sieben Abschnitte auf, welche im Folgenden erläutert werden:

Der erste Abschnitt richtet sich auf Fragen zur Ermittlung demografischer Merkmale der KA-Manager. Diese Merkmale beziehen sich auf die Position und Erfahrung des KA-Managers, die Dauer des Angestelltenverhältnisses im Unternehmen sowie dessen Branche.

Im zweiten Abschnitt wurde speziell auf den KA-Manager als Individuum eingegangen. Dieser Abschnitt hat das Ziel, ein besseres Verständnis über das Persönlichkeitsprofil eines KA-Managers zu erhalten. Dabei sollen möglichst offene Fragen mit Bezug zur Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers gestellt werden, um mögliche Verbindungen zu den Fähigkeiten und Kompetenzen eines KA-Managers zu erhalten. Zudem wurde die Rolle des KA-Managers in seinem internen Netzwerk befragt, so dass in diesem Kontext eine Verknüpfung zum in Abbildung 2-4 dargestellten Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell eines KA-Managers geschaffen wurde. Ferner wurde eine retrospektive Betrachtung seiner Identitätsentwicklung, bezogen auf seine Kompetenzen und Fähigkeiten, hergestellt. Weitere Fragen beziehen sich auf die zukünftige Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers.

Innerhalb des dritten Abschnitts wurde deduktiv vorgegangen. Dieser thematisiert die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen nach Bakker und Demerouti (2007, 2014) und nimmt Bezug auf das Netzwerkmodell nach Ivens et al. (2016). Dabei wird die Rolle des KA-Managers in seinem Netzwerk betrachtet und mit Arbeitsanforderungen (siehe Kapitel 2.5.4) sowie

Arbeitsressourcen (siehe Kapitel 2.5.3) verbunden. In diesem Kontext wurden Fragen zu den in Kapitel 2.4.3.1 genannten Herausforderungen eines KA-Managers gestellt, insbesondere zu dessen internem Netzwerk. Der Interviewleitfaden nimmt ferner Bezug auf die „boundary spanning“-Rolle eines KA-Managers als Akteur in seinem heterogenen Netzwerk. Zudem werden die Herausforderungen und Belastungen des KA-Managers in seinem heterogenen Netzwerk fokussiert, welches in Kapitel 2.5.5 erläutert wird. Im JD-R-Modell des KA-Managers werden ferner die Schnittstellen des KA-Managers, zum Beispiel zum Topmanagement, untersucht. Daneben sind im Interviewleitfaden Fragen aufgeführt, die sich auf die vorgestellten Identitätstheorien (siehe Kapitel 2.4.1) und Motivationstheorien (siehe Kapitel 2.5.6) eines KA-Managers beziehen. Des Weiteren wird im Interviewleitfaden auf die Fähigkeiten eines KA-Managers eingegangen, insbesondere seine dynamischen Fähigkeiten, siehe Kapitel 2.4.2.2. Im Interviewleitfaden wird darüber hinaus Bezug auf den Einfluss der Identität eines KA-Managers auf das organisatorische Ergebnis genommen (siehe Kapitel 2.5.7). Der vierte Abschnitt konzentriert sich auf erweiterte Erkenntnisse eines psychologischen Vertrags (siehe Kapitel 4.1.3) sowie der Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen eines KA-Managers. Dabei findet eine Verbindung zum dargestellten Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell eines KA-Managers (siehe Abbildung 2-4) statt. Hier wurden insbesondere Fragen zu den Auswirkungen eines psychologischen Vertragsbruchs gestellt, welche in der Literatur dargelegt sind und die Arbeitsressourcen betreffen, zum Beispiel Rayton und Yalabik (2014). Untersuchungen im Kontext des JD-R-Modells in Korrelation mit den Auswirkungen eines Vertragsbruchs sind in Kapitel 4.1.3.2 erläutert. Ferner wird in diesem Abschnitt die Motivation eines KA-Managers betrachtet und erörtert, wie der KA-Manager seine persönliche Motivation anhand diverser Merkmale priorisieren muss (Einkommen (Gagné und Deci 2005), Work-Life-Balance (Sok, Sok und Luca 2016), Karrieremöglichkeiten (Deci und Ryan 2000), Weiterbildungsmöglichkeiten (Deci und Ryan 2000) und erfolgreiche Führung (Gagné und Deci 2005)), die vor allem Merkmale intrinsischer und extrinsischer Motivation sind.

Im fünften Abschnitt wird das Thema Gesundheitsbewusstsein der KA-Manager aufgegriffen. Im dargestellten Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell eines KA-Managers (siehe Abbildung 2-4) wird das Thema im Bereich der Arbeitsanforderungen untersucht, zum Beispiel Bakker, Demerouti und Schaufeli (2007, 2014; 2003) und als mentale, emotionale und physische Auswirkungen im Modell erweitert, beispielsweise Xanthopoulou et al. (2007). Dabei soll besonders auf die Rolle des KA-Managers in seinem Netzwerk eingegangen werden (zum Beispiel Koordinator, Kommunikator, „boundary spanner“). Im Kontext dieser Rolle entstehen für den KA-Manager zahlreiche Konflikte. In diesem Abschnitt sollen deren Auswirkungen auf die Gesundheit des KA-Managers beleuchtet

werden. Des Weiteren wird das Verständnis eines KA-Managers von Gesundheit im Kontext der Identität erfragt.

Im sechsten Abschnitt werden Fragen zur Ermittlung einer psychischen Erschöpfung gestellt. Hierzu wird hauptsächlich deduktiv vorgegangen. Die aufgelisteten Fragen sind standardisiert und finden in der Literatur großen Zuspruch, zum Beispiel Maslach (2006a). In Verbindung mit der Gesundheit konzentrieren sich die Fragen auf den KA-Manager und dessen Identität.

Im letzten Abschnitt werden abschließende Fragen zum Thema Identitätsarbeit gestellt, die sich auf alle Abschnitte beziehen. In diesem Kontext wurde induktiv vorgegangen.

4.2.4 Aufbereitung der Daten

Wie im Detail erläutert, kann die Kategorisierung deduktiv (Lokalisierung von Passagen, die priorisierte Konstrukte präsentieren) oder induktiv (Identifizierung emergenter Kategorien aus den Daten) erfolgen (Spiggle 1994). Für die vorliegende Arbeit fand sowohl ein deduktives als auch ein induktives Vorgehen statt.

Deduktive Kategorienbildung:

Aus den vorhandenen Theorien und Studien und im Kontext des zusammengeführten Netzwerk- und JD-R-Modells wurden theoretische Vorannahmen gebildet und deduktive Kategorien entwickelt. Dabei sind Fragen des Interviewleitfadens aus den deduktiven Kategorien entwickelt worden und ist ein Bezug zur Theorie hergestellt worden. Für die vorliegende Studie wurden vier deduktive Kategorien gebildet:

- Identität des KA-Managers (insbesondere die Werte im JD-R-Modell eines KA-Managers)
- Rolle des KA-Managers und dessen Einfluss auf die Identitätsarbeit (in Verbindung zum organisatorischen Ergebnis im JD-R-Modell eines KA-Managers)
- Identitätskonflikte – heterogene Umwelt (im Kontext der Auswirkungen und Wechselwirkungen innerhalb der Arbeitsanforderungen, -ressourcen, Belastung und Motivation im JD-R-Modell eines KA-Managers)
- Psychologischer Vertragsbruch eines KA-Managers und seine Folgen für die Identitätsarbeit (im Zusammenhang mit den Auswirkungen auf die Arbeitsanforderungen, Motivation und Ressourcen im JD-R-Modell eines KA-Managers)

Induktive Kategorienbildung:

In der vorliegenden Arbeit wurden zudem induktive Kategorien entwickelt, welche sich aus dem transkribierten Text ableiten lassen (Spiggle 1994). Dieser ist folglich der Ausgangspunkt einer induktiven Kategorienbildung. Für Studie 1 wurde eine induktive Hauptkategorie entwickelt: Identitätsentwicklung eines KA-Managers. Weitere induktive Kategorien wurden als Subkategorien abgebildet.

4.3 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Studie sowie die Auswertung zusätzlicher Materialien erläutert. Hierfür werden die Kategorien und Subkategorien näher betrachtet. Ausgangspunkt und Grundlage für die Erstellung bildeten die vorab beschriebene Theorie und der daraus hergeleitete Gesprächsleitfaden. Anhand von Interviewaussagen sollen die Ergebnisse dargelegt werden. Auch gilt es, fortwährend auf das JD-R-Modell eines KA-Managers Bezug zu nehmen (siehe Kapitel 2.5). Das Kategoriensystem umfasste fünf Hauptkategorien, die in Anhang 8.4 abgebildet sind.

Aufgrund subjektiver Aspekte sowie der individuellen Wahrnehmung der Befragten wurde entschieden, die Aussagen wortgetreu wiederzugeben. Dadurch kann unter anderem Transparenz im Hinblick auf die eigene Identität (das *Selbst*) jedes KA-Managers gewährleistet werden. Zudem lassen sich defizitäre Auslegungen beziehungsweise Fehlinterpretationen hinsichtlich der psychologischen Motive der KA-Manager vermeiden.

Die im vorherigen Kapitel erläuterte Vorgehensweise nach Spiggle (1994) fand bei der Kategorienbildung Anwendung.

4.3.1 Identitätsressourcen des Key Account Managers im Kontext des Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modells

In der folgenden Kategorie werden die Identitäten der KA-Manager als sogenannte Arbeitsressourcen verstanden. Des Weiteren wird eine Verbindung zwischen dem JD-R- (siehe Kapitel 2.4.3.2) und dem Netzwerkmodell (siehe Kapitel 2.4.3.1) hergestellt. Aus beiden wurde vom Autor der vorliegenden

Dissertation ein neues Modell abgeleitet („JD-R-Modell eines KA-Managers“, siehe Kapitel 2.5). Als Arbeitsressourcen werden hier psychosoziale, physische, soziale und berufliche Ressourcen aufgefasst, die zur Erreichung der Arbeitsziele, zur Reduzierung der Arbeitsanforderungen oder zur Förderung der persönlichen Leistungsfähigkeit beitragen, beispielsweise der Entwicklung, des Wachstums und des Lernens (Akkermans et al. 2013; Bakker und Demerouti 2007). Diese Ausführungen werden ferner mit den in Kapitel 2.4.3 erläuterten „boundary spannings“ und den heterogenen Spannungen eines KA-Managers (denen er ausgesetzt ist) verknüpft. Dessen Persönlichkeit deckt sich demzufolge mit denselben Identitätsmerkmalen in einer heterogenen Umwelt. In diesem Kapitel wird folglich die Identität eines KA-Managers im Kontext der „boundary spanning“-Rolle und des JD-R-Modells untersucht (siehe Kapitel 2.5).

Im Folgenden werden die verschiedenen Eigenschaften hinsichtlich der Ressourcen des KA-Managers präsentiert. Generell ist zu erwähnen, dass es zwischen Individuen keine identische Identität gibt; vielmehr unterscheidet sich diese in Bezug auf ihre Diversität (Lührmann 2006). Im Kontext des vorgestellten JD-R-Modells eines KA-Managers ist der KA-Manager ein Akteur in seinem heterogenen Netzwerk, der zahlreiche Aufgaben hat und diese mit seinen Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten bewältigen muss (Davies und Ryals 2014; Speakman und Ryals 2012). Um dieses Netzwerk und seine Aufgaben erfolgreich zu organisieren und zu koordinieren, bedarf es einiger Fähigkeiten und Kompetenzen (Guesalaga et al. 2018; Ivens et al. 2016). In der KAM-Literatur wird deshalb die Identität eines KA-Managers untersucht, zum Beispiel Pardo, Ivens und Niersbach (2019). Mit Bezug zum JD-R-Modell wird daher die Rolle der Identität eines KA-Managers in den Kontext seines Netzwerks gebracht. In folgenden Subkategorien fand eine deduktive Kategorienanwendung statt.

Bezüglich der Identitäten von KA-Managern nahm ein Interviewteilnehmer folgendermaßen Stellung:

„Wenn ich mein jetziges Team anschau, meine [...] 15 Key-Account-Manager-Kollegen, wir haben ja auch bestimmte Seminare besucht und haben so Selbsteinschätzungen gemacht. Wir sind schon als Key Account Manager Team ein extrem heterogenes Völkchen. Und jeder hat seine Stärken und seine Erfolge. Also von daher [...], es gibt nicht [...] die eine Art, wie man sein muss, um ein guter Key Account Manager zu sein.“ (I15, 2019)

Gleichermaßen wird eine Klassifizierung bestimmter Merkmale der Identitätsressourcen hervorgehoben. In dieser ist das Verständnis des KA-Managers hinsichtlich seiner Identität inbegriffen. Zunächst gilt es generelle Erkenntnisse über die Identität des KA-Managers darzulegen.

Eigene Persönlichkeit:

Die Persönlichkeit des KA-Managers wird in der Literatur detailliert erläutert, zum Beispiel Mahlamäki, Rintamäki und Rajah (2019b). Diese wird als Identitätsressource gesehen (I23, 2020). Dabei hänge seine Wahrnehmung von zahlreichen (Identitäts-)Merkmale ab:

„Also ich glaube, man tritt ganz anders auf und man hat ein anderes Selbstverständnis oder wird auch von außen wahrgenommen, wenn man sich klar abgrenzt oder klar definiert. Wenn man eine klare Linie hat und ein klares Außenbild oder von außen klar wahrgenommen wird, dann kann schon zum einen Mitarbeiter, Kunden einen gut einzuschätzen, wissen einen zu nehmen. Und man selber hat auch ein sicheres Auftreten im Sinne von, dass man ja nicht auf Unverständnis oder auf Überraschungen trifft, wenn man so mit seinen Äußerungen, Verhalten, Entscheidungen und so weiterkommt, sondern das erwartungsgemäß ist, würde ich mal beschreiben. Es ist immer wichtig, dass man so die eigene Persönlichkeit oder in dem Fall jetzt die Identität schärft, weil man dann also von außen wahrgenommen, ich will nicht sagen leichter zu handeln, aber zumindest jeder weiß, was da auf ihn zukommt. Und das halte ich schon für sehr wichtig.“ (I2, 2019)

Wie die eigene Person durch andere wahrgenommen wird, hängt von der *Selbst-* und der *Fremdreflexion* ab. Dabei ist das Auftreten beziehungsweise die Darstellung des *Selbst* ein bedeutsamer Bestandteil der Identität.

Beziehungsmanager:

Ein weiteres wesentliches Merkmal der Identitätsressource ist, dass der KA-Manager als Beziehungsmanager fungiert (Ivens und Pardo 2008). Dies gehe mit dessen Persönlichkeit einher, wurde von I11 (2019) bestätigt:

„Ich glaube, du musst einfach nur eine gute Persönlichkeit sein, weil gerade im Key Account geht es um das Thema Beziehungsmanagement. Das heißt, man verkauft weniger das Produkt, sondern eher, man verkauft sich letztendlich auch persönlich. Das heißt, ich sage mal siebzig, achtzig Prozent, würde ich jetzt sagen, ist über die Beziehungsebene. Das heißt, man muss da die dementsprechende Persönlichkeit eben auch mitbringen und Beziehungsmanager sein.“

Die Persönlichkeit des KA-Managers als Beziehungsmanager ist demnach von Bedeutung. Im Kontext des vorgestellten JD-R-Modells agiert der KA-Manager als Akteur

schnittstellenübergreifend (Niersbach 2016) und verwaltet innerhalb seiner Rolle zahlreiche Beziehungen (Georges und Eggert 2003; Speakman und Ryals 2012), siehe Kapitel 2.5.2. Um die Ressource als Beziehungsmanager ausschöpfen zu können, bedarf der KA-Manager einer festzusetzenden Rolle als Netzwerker, wie das folgende Merkmal näher erkennen lässt. Diese Subkategorien sind zentrale Merkmale des KA-Managers innerhalb dessen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen.

Netzwerker:

Der KA-Manager sieht sich als Netzwerker, der mit anderen Stakeholdern eng kooperiert. Diese Zusammenarbeit und ihr Prozess sind für seine Identitätsressource zentral. Ein Befragter gab dazu Folgendes an:

„[...] Identität und das Networking mit den Leuten, dass du die Schnittstelle bist, dass die dir auch schnell zuarbeiten und auch ihr Material schnell liefern, macht natürlich auch meine Arbeit aus.“ (I8, 2019)

(Empathischer) Kommunikator:

Der KA-Manager nimmt in seinem heterogenen Netzwerk die Rolle als Kommunikator ein, zum Beispiel Wilson und Millman (2003). In dieser Unterkategorie wird die (empathische) Kommunikation als Identitätsmerkmal bestätigt und erläutert. Der KA-Manager ist ein bedeutsamer Kommunikator innerhalb des internen und des externen Netzwerks. Seine Eigenschaft wurde von einem Befragten als „gute Grundausrüstung“ bezeichnet (I2, 2019). Für weitere Befragte ist die Ressource der Kommunikation ein essenzielles Merkmal der Persönlichkeit (I9, 2019; I21, 2020). Zudem wird Empathie innerhalb der Kommunikation in diesem Fall als Stärke gesehen und sollte sich vor allem bei Kollegen und Kunden zeigen (I2, 2019; I10, 2019). Diese Identitätsressource wird durch die Aussage eines weiteren Befragten unterstrichen:

„Ich denke, dass man da ein sehr kommunikativer Mensch sein muss, sehr gerne mit anderen spricht und sich auch gut auf andere einstellen kann. Und ich nenne das Ergebnissprecher, also jemand, der, sage ich mal, auch die Gedanken und Ideen anderer zusammenfassen kann und auf den Punkt bringen kann.“ (I3, 2019)

Die Rolle als Kommunikator ist somit für die Identität eines KA-Managers von großer Bedeutung.

Identifikation mit dem Unternehmen und der Arbeit:

In dieser Unterkategorie stellt die Identifikation mit dem Unternehmen sowie der Arbeit einen wesentlichen Aspekt der Eigenschaften eines KA-Managers dar. Die Identifikation eines KA-Managers mit seinem Unternehmen wurde in der KAM zum Beispiel von Peters, Ivens und Pardo (2020) untersucht. Weitere Studien konzentrieren sich auf die Identifikation mit der Führungskraft, dem Key Account, mit dem Berufsfeld und der Organisation (Peters, Ivens und Pardo 2022). Im Kontext des JD-R-Modells eines KA-Managers wurde diese Subkategorie deduktiv erstellt, um ein weiteres Merkmal der Arbeitsanforderungen nach Bakker und Demerouti (2014) zu bestätigen.

Ein Interviewteilnehmer nannte die Identifikation mit dem Unternehmen als Voraussetzung: *„Also ich würde schon sagen, dass man sich stark mit dem eigenen Unternehmen identifizieren muss“* (I17, 2019). Des Weiteren sei die Identifikation mit der Unternehmensmarke von Bedeutung: *„Ich glaube, [...] man muss sich sehr stark mit den jeweiligen Marken und Themen identifizieren, die man betreut“* (I17, 2019).

Ein weiterer Interviewteilnehmer bezog die Ressource der Identität auf das Arbeitsvolumen und den Arbeitsaufwand:

„Also, in dem Maße identifiziert man sich ja dann schon mit der Arbeit. Mancher vielleicht mehr mit dem Produkt, der andere mehr mit der Arbeit, der Nächste mit der Firma oder die Firmen, für die man arbeitet. Da ist vom Arbeitsvolumen und -aufwand schon Identität gefragt, weil ich glaube, sonst kann man es nicht machen. Weil sonst mit einem Nine-to-Five-Job funktioniert das nicht. Und darüber hinaus funktioniert es nur, wenn man sich in irgendeiner Art damit identifiziert.“ (I15, 2019)

In folgenden Subkategorien wurde induktiv vorgegangen:

Empathie und Einfühlungsvermögen:

Empathie stellt ein weiteres Merkmal der Identitätsressource dar (I16, 2020). Der Befragte I16 (2020) ist Autor eines Buchs¹², in dem er darauf eingeht, welche Folgen ein empathisches Vorgehen hat. Empathie gehört laut diesem Interviewteilnehmer zur Persönlichkeit eines Menschen:

„Und last, but not least ist es dann einfach ein Stück weit, ja, die Persönlichkeit. Es gibt eben oftmals auch Themen, die, Person A kriegt die durch eine Organisation durch, weil die einfach

¹² „Empathie schafft Sympathie“ von Klabuhn (2015) (der Interviewteilnehmer ist damit einverstanden, dass sein Name in Bezug auf sein Buch genannt wird).

so viel Empathie hat und es versteht, die Leute an der Stelle, wo sie sind und stehen, mit ihren Nöten abzuholen, einzufangen, auch mal was zu geben und Verständnis zu haben und um Verständnis zu bitten und zu werben. Und wenn man hier mit viel Empathie und guten Sachargumenten gegenüber den Kollegen und Mitarbeitern und auch beim Kunden auftritt, ist meine Erfahrung, erreicht man oftmals mehr, wie wenn man hier mit, ja, sehr groben Arbeitsmethoden versucht, mit einem langen Hebel irgendwas mit Gewalt und Brechstange quasi durchzudrücken.“ (I18, 2019)

Durch Empathie kann der KA-Manager demzufolge den Kunden in seinem Netzwerk effektiver reflektieren, seine Beziehung zu diesen und auch das interne Netzwerk stärken. Empathie ist demnach im KAM von Relevanz. Dieser Meinung ist auch ein weiterer Interviewteilnehmer:

„Ich persönlich denke, dass es wichtig ist, dass man sehr empathisch ist.“ (I16, 2019)

Wie I16 (2020) erwähnte, sind Authentizität und Stabilität weitere zu berücksichtigende Merkmale der Persönlichkeit eines KA-Managers.

Authentizität:

Authentizität ist für den KA-Manager von großer Bedeutung, da sie diesem selbst und dem Gegenüber ein unverfälschtes Auftreten verleiht: *„Es darf nicht gekünstelt sein“ (I4, 2019)*. Folgende Aussagen von drei Befragten betonen die Authentizität:

Der KA-Manager hat folgende Eigenschaften der Authentizität. Es ist demnach unabdingbar, dass er *„[...] in sich stabil ist, dass man authentisch ist und durch Ehrlichkeit die Leute auch überzeugen kann, nicht nur vom Unternehmen, sondern eigentlich von uns, weil wir ja letztlich der Schnittpunkt sind zwischen dem Unternehmen und zwischen dem Vertrieb, ja“ (I16, 2019)*.

„Letztendlich muss man auch irgendwo sich selbst treu bleiben. Und auch als Key Account hat man seine eigene Art und Weise, mit umzugehen, und sollte man sich nicht umstellen, einen anderen Charakter versuchen zu stellen.“ (I10, 2019)

„[...] Man muss authentisch sein und sich in den anderen reinversetzen können, sowie auch natürlich die Branche: Was sind die Treiber?“ (I20, 2019)

Ferner ist die Stabilität eines KA-Managers als festes Selbstbewusstsein essenziell, wie die nachstehende Eigenschaft veranschaulicht.

Selbstbewusstsein:

In dieser Unterkategorie wird das Selbstbewusstsein als weiteres Identitätsmerkmal des KA-Managers erläutert. Ein Befragter äußerte dazu: *„Also, Identität, ich denke, entsprechendes Selbstbewusstsein [...], das ist ganz wichtig“* (I14, 2019). Dieses stellt für folgenden Befragten eine Ressource dar und weist einen Zusammenhang mit der beruflichen Erfahrung eines KA-Managers auf:

„[...] Durch die Erfahrung kriegst du halt nicht nur die Gelassenheit, sondern ein gewisses Selbstbewusstsein auch, Dinge zu entscheiden oder zu wissen, das, was du entscheidest, ist richtig.“ (I13, 2019)

Hat ein KA-Manager demzufolge Erfahrungen gemacht, werde er Entscheidungen einfacher treffen und mit einem größeren Selbstbewusstsein auftreten (I13, 2019).

Offenheit:

Eine andere Identitätsressource ist Offenheit. Der KA-Manager wurde als *offene* Persönlichkeit beschrieben: *„Ich würde sagen, selber eine offene Person und gleichzeitig auch zielstrebig“* (I6, 2019). Darunter wird auf der einen Seite verstanden, dass der KA-Manager für Neues und für Veränderungen aufgeschlossen ist, wie die folgenden Befragten äußerten:

„Offenheit gegenüber allem Neuen irgendwie, dass man lernfähig ist, dass man aber auch offen auf den Kunden immer zugeht.“ (I7, 2019)

„Aber nichtsdestotrotz auch das Interesse an was Neues zu lernen, das ist auch noch was, was eine besondere Rolle spielt, also was die Identität auch ausmacht, was eine Person auch ausmachen sollte.“ (I19, 2019)

„Sehr [...] offen für Neues.“ (I10, 2019)

„Ich bin von meiner Type her sehr offen, versuche die Gespräche jetzt nicht so auf einer gehobenen Ebene zu führen. Ich versuche, die Gespräche in meiner Art rüberzubringen, weil, im Endeffekt verkauft man sich und dann kommt erst das Produkt. Und immer der Kunde kauft immer erst mal einen Menschen. So muss man da rangehen.“ (I4, 2019)

Auf der anderen Seite die Offenheit des KA-Managers im Sinne der Führung offener Gespräche, wie die nachstehenden Interviewteilnehmer kommentierten:

„Durchhaltevermögen ist, glaube ich, was Superwichtiges. Offenheit gegenüber allem Neuen irgendwie, dass man lernfähig ist, dass man aber auch offen auf den Kunden immer zugeht.“
(I7, 2019)

„[...] gerade insbesondere ein Bereich, wo man das Sprachrohr ist, zwischen Kunde und, sage ich jetzt mal, Produktion oder Entwicklung.“ (I19, 2019)

Des Weiteren mache der Faktor der Offenheit die *„Identität eines Key Account Managers aus, als dass man jetzt das tiefste Produktverständnis hat, was nicht zu unterschätzen ist“* (I19, 2019). Aber auch im Falle des KA-Managers die Schnittstellen im Netzwerk mit der Kommunikation zusammenzuhalten, zum Beispiel:

„Also ich denke, es sind natürlich, ja, genau, also offene Menschen, kommunikative Menschen, die halt einfach gerne, ja, gerne mit Leuten zu tun haben sozusagen. Also wirklich im Backend arbeiten, mit keinem Kontakt haben, also wie Programmierer et cetera, sondern schon auch versuchen, die Parteien zusammenzuführen und zu organisieren, dass alles funktioniert.“ (I9, 2019)

Integrität:

Ein anderes Merkmal der Identitätsressource stellt Integrität dar. Mit dieser könnten mögliche Probleme aufgrund des Wesens eines KA-Managers sowie persönlicher Beziehungen zwischen diesem und dessen Kunden gelöst werden:

„[...] dass man beim Kunden Vertrauen aufbaut, dass man eine gewisse Integrität eigentlich hat und viele Dinge auch, die unter Umständen vertraglich oder juristisch, auch wirtschaftlich manchmal nicht sinnvoll sind oder eigentlich nicht durchsetzbar sind, einfach aufgrund der persönlichen Beziehung und der Persönlichkeit selber, sind die Dinge dann doch beim Kunden gelöst, einvernehmlich gelöst werden können.“ (I18, 2019)

Ehrlichkeit:

Ehrlichkeit ist ein zusätzliches Charakteristikum, das einer langfristigen Beziehung dienen soll. Dazu äußerte I18 (2019):

„Und Beispiel ist das Thema ‚Ehrlich währt am längsten‘, das heißt, man muss auch mal geben, man kann auch mal nehmen. Es muss irgendwo eine ausgeglichene Balance sein, sodass man

schlussendlich jetzt eigentlich auf das Thema herausläuft. Es muss unterm Strich mittel- bis langfristig für beide Parteien eine Win-win-Situation sein, gemeinsam voranschreiten. Und jede Partei muss einen gewissen Anteil an Freude am Geschäft haben, ansonsten verliert, wenn ein Partner die Freude am Geschäft verliert, dann ist die Beziehung zerstört oder zerrüttet, und dann wird es auch keine langfristige Geschäftsbeziehung sein.“ (I18, 2019)

In diesem Sinne ist ein *Geben und Nehmen* für die Zusammenarbeit zwischen einem KA-Manager und seinen Kunden wesentlich.

Resilienz:

Resilienz ist eine weitere nennenswerte Identitätsressource eines KA-Managers. Dessen Identität beinhaltet Widerstandskraft (I22, 2020), weil er durch seine Vernetzung innerhalb und außerhalb seines Netzwerks verschiedene Herausforderungen zu bewältigen habe (I14, 2019). Im Netzwerk könne Unzufriedenheit entstehen, beispielsweise bei einem Mitarbeiter aus dem Einkauf oder in einem Kundenprojekt. Dies führe möglicherweise wiederum zu Spannungen. Der KA-Manager sei eine „Zielscheibe“ (I14, 2019), wobei er diesen Umstand psychologisch betrachtet mit seiner Identität, in diesem Fall durch Resilienz, überwinden können müsse (I14, 2019; I22, 2020).

Diese Merkmale sind essenzielle Bestandteile der Identitätsressource eines KA-Managers. Es wird nachfolgend auf weitere Merkmale eingegangen: bestimmte Eigenschaften einer ausgeprägten Identität des KA-Managers, deren zugrunde liegenden Werte und Prinzipien sowie spezifische Einflüsse auf dessen Identitäten.

4.3.1.1 Gefühl ausgeprägter Identität

In diesem Abschnitt wird das Identitätsgefühl eines KA-Managers thematisiert. Dabei wird untersucht, wie dieser seine eigene Identität empfindet. Ferner wird anhand der Interviewaussagen auf die Frage eingegangen, ob ein KA-Manager das Gefühl einer hoch oder einer wenig ausgeprägten Identität aufweist. Folgende Subkategorien beziehen sich auf das JD-R-Modell eines KA-Managers. Aufgrund des wenig untersuchten Konstrukts der Identität wurden diese induktiv erstellt.

Ein Großteil der Befragten erwähnte das Gefühl einer hoch ausgeprägten Identität. Um dieses näher zu beleuchten, ist es erforderlich, auf die entsprechenden Antworten und die diesbezügliche Argumentation der Interviewteilnehmer einzugehen. Dabei drückt ein KA-Manager das Gefühl einer

hoch ausgeprägten Identität in Verbindung mit seiner Identitätsarbeit aus. In seiner fortlaufenden Weiterentwicklung sieht der Befragte eine Stärke:

„Ich bin zufrieden in dem, was ich mache. Ich entwickle mich da auch weiter, ich gehe auch raus, wie gestern natürlich auch auf Veranstaltungen. Und sozusagen auch mal sein eigenes internes Netzwerk erweitern. Und wenn ich damit nicht zufrieden wäre, wäre ich da auch damit nicht erfolgreich. Weil ich auch sehr gut mit verschiedenen Charakteren mich umgeben kann und da auch weiß, wie ich die Menschen auch positiv beeinflussen kann, auf eine positive Weise.“ (I10, 2019)

Demnach ist die Identitätsarbeit ein Indiz für ein ausgeprägtes Identitätskonstrukt. Dies bestätigte ein weiterer Befragter. Nach ihm ist seine Identität dafür verantwortlich, ein vorteilhaftes Netzwerk aufgebaut zu haben und so erfolgreich zu sein:

„Ja, durch eben meine Identität habe ich mir in den letzten Jahren ein sehr, sehr gutes Netzwerk aufgebaut, und ich glaube, dieses Netzwerk führt mich auch momentan oder beziehungsweise auch in der Vergangenheit so zu meinen Erfolgen.“ (I11, 2019)

Ein anderer Interviewteilnehmer setzt seine Identität mit seinem Mitspracherecht gleich. Weil er dieses habe, empfinde er seine Identität als ausgeprägt:

„Ja, da fühle ich mich stark genug. Also ich habe Mitspracherecht, ein gutes Mitspracherecht. Weil auch gesehen wird, wie ich arbeite, was ich ranhole.“ (I4, 2019)

Das Gegenteil einer ausgeprägten Identität wurde von einem weiteren Gesprächspartner beschrieben. Aufgrund seines Arbeitsvolumens und seiner Auslastung stoße er an seine Grenzen (I15, 2019). Dies habe zur Folge, dass er seine Identität als wenig ausgeprägt wahrnehme, wie folgende Aussage zeigt:

„Also, jetzt fragst du mich hier zu einem Zeitpunkt, wo es echt schwierig ist. Im Moment sage ich nein. Ich komme an meine Grenzen.“ (I15, 2019)

Ein bedeutsames Merkmal des Gefühls einer ausgeprägten Identität sei die Erfahrung. Mit dieser lasse sich das Konstrukt der Identität festigen (I21, 2020). Im Kontext des JD-R-Modells mit Blick auf das KAM bedeutet dies, dass eine hohe Auslastung zur Empfindung einer weniger ausgeprägten Identität führen kann.

4.3.1.2 Werte als relevantes Konstrukt von Arbeit

Werte sind ein relevantes Konstrukt von Arbeit sowie ein wesentlicher Bestandteil der Theorie des psychologischen Kapital von Luthans (2004) und werden im Bereich der RBV untersucht (Luthans, Luthans und Luthans 2004). In folgender Subkategorie werden die Werte im Kontext des psychologischen Kapitals und des JD-R-Modells thematisiert. Dabei beziehen sich folgende Werte auf die Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers in seinem heterogenen Netzwerk. Innerhalb des JD-R-Modells eines KA-Managers sind die Werte zentrale Arbeitsressourcen, die sich auf die Arbeitsanforderungen auswirken. Folgendes Zitat eines Befragten soll hierzu einleiten: „Behandle deine Kunden und Mitmenschen so, wie du gerne selbst behandelt werden möchtest“ (I20, 2019). In verschiedenen Aussagen der Interviewteilnehmer finden sich die Charakteristika dieser Einstellung wieder. Nachstehend werden Aussagen über die Werte innerhalb der Identitätsarbeit der KA-Manager vorgestellt.

Entwicklung der Identität:

Ein Wertkonstrukt stellt die Entwicklung der eigenen Identität dar. Dies kommentierte I2 (2019) wie folgt:

„Dann darf das nicht so ein schwarzer Fleck sein, durch den man sich nur durchquält, sondern es muss auch bereichernd sein und für die Persönlichkeit eine entsprechende Weiterentwicklung mit sich bringen und ein Faktor sein, der Spaß macht und Freude bereitet.“ (I2, 2019)

Die Identitätsarbeit im Kontext der Entwicklung ist demzufolge ein Wert des KA-Managers.

Wertschätzung und Vertrauen:

Wertschätzung ist nach den Aussagen einiger Befragten in der Vorstellung des KA-Managers ein bedeutsames Wertkonstrukt:

„[...] finde ich es ganz wichtig, dass es ein vertrauensvolles, offenes, ehrliches Verhältnis gibt und jeder offen miteinander reden kann.“ (I2, 2019)

„[...] irgendwo auch eine gewisse Wertschätzung, also sowohl zwischenmenschlich als auch, ja, von dem, was man leistet, also quasi im Arbeitsbereich, ganz viel halt auch ein gesundes Miteinander.“ (I1, 2019)

Ferner sei Vertrauen in Kombination mit Wertschätzung ein zusätzliches Wertkonstrukt:

„Vertrauen ist mir natürlich sehr, sehr wichtig als Mitarbeiter als auch gegenüber Kunden. Das ist, glaube ich, die oberste Priorität aus meiner Sicht. Vertrauen, aber auch Wertschätzung, Wertschätzung auch wiederum vom Unternehmen für mich als Mitarbeiter, aber auch wiederum gegenüber Kunden und auch vom Kunden. Also wirklich in sämtliche Richtungen hinweg, das sind so aus meiner Sicht die zwei wichtigsten Punkte.“ (I14, 2019)

Ehrlichkeit und Transparenz:

Nach Aussagen zahlreicher Interviewteilnehmer sind Ehrlichkeit und Transparenz wesentliche Werte des KA-Managers. Dabei konzentrierte sich dieser nicht ausschließlich auf seine Kollegen und seine Vorgesetzten, sondern auch auf seine Kunden. Transparenz schaffe Vertrauen, wie folgender Interviewteilnehmer erwähnte: *„Also Ehrlichkeit tatsächlich, Transparenz sowohl gegenüber dem Kunden als auch intern gegenüber den eigenen Mitarbeitern, um Vertrauen zu schaffen“ (I2, 2019).*

Diese Aussage wurde von einem weiteren Befragten unterstrichen:

„Sehr, sehr wichtig ist mir generell, dass es sehr transparent ist, das heißt, den Key-Partnern selber ist immer eine gewisse Transparenz vorausgesetzt [...] und einfach die Ehrlichkeit, die Transparenz zu den Partnern, die gute Bindung zu den Partnern ist natürlich sehr, sehr wichtig.“ (I8, 2019)

Folgende Aussagen betonen die Werte des KA-Managers in Verbindung mit Ehrlichkeit und Transparenz:

„Ehrlichkeit, Transparenz, Offenheit und Zahlenverständnis.“ (I3, 2019)

„Ehrlichkeit ist wichtig, Freundlichkeit, Offenheit.“ (I4, 2019)

„Ja, das Wichtigste ist für mich die Offenheit und Ehrlichkeit. Das sind für mich die springenden Punkte.“ (I6, 2019)

„Und da ist übrigens auch noch ein Wert, der mir einfällt, glaube ich, Ehrlichkeit.“ (I7, 2019)

„Auf jeden Fall Ehrlichkeit und Konkretheit sozusagen. Dass man auch mit den Daten, was man bekommt oder wie man sich austauscht, auch verlässlich sich darauf berufen kann.“ (I10, 2019)

„Ja, letztendlich Fairness auf jeden Fall, ja, Ehrlichkeit, und ja.“ (I11, 2019)

Teamarbeit:

Die Kollegen seien für den KA-Manager bedeutsam und stellten einen Wert dar. Teamarbeit sei dabei von besonderer Relevanz: *„Teamarbeit natürlich ist mir superwichtig, also dass irgendwie ja ein Zusammenhalt im Team herrscht und man sich irgendwie aufeinander verlassen kann und gemeinsam Erfolge feiert“* (I7, 2019). Deshalb müsse sich der KA-Manager im Team wohlfühlen und die Zusammenarbeit forcieren, wie folgender Befragter angab: *„Und bezogen auf das Team eben Wirgefühl, wirklich ein echtes Teamgefühl entstehen zu lassen“* (I2, 2019). Diese Aussage wurde durch weitere Interviewteilnehmer untermauert:

„Besonders wichtig sind mir, also, man muss natürlich immer intern und extern betrachten, aber hauptsächlich spielt Teamarbeit, Teamfähigkeit eine große Rolle. Das merke ich immer wieder. Man hat natürlich seine eigenen Kunden und hat viele Herausforderungen, mit denen man alleine dasteht. Aber gerade bei Terminen, Terminvorbereitungen oder in den heißen Phasen ist das mehr als wichtig, ein starkes Team hinter einem zu haben, das immer einspringt, wenn es irgendwie Probleme und Herausforderungen gibt.“ (I17, 2019)

„Und bei mir war es immer das Team, was ich in den Vordergrund gestellt habe. Ich habe eigentlich immer geschaut, dass das Team glücklich ist, zufrieden ist, und dadurch war die Arbeit immer gut. Und dann haben wir immer die Ziele erreicht, was funktioniert hat. Also es geht um eine Stimmung, die ich erzeugen will. Eine positive Grundstimmung im Team, wo klare Ziele drin sind. Also wo jeder weiß, das sind die Ziele, aber es ist machbar. Und wenn irgendwelche Probleme sind, dann kann man immer offen [...] zu mir gehen.“ (I5, 2019)

„[...] sondern auch, dass ich meinem Team vertrauen kann. Ja, überhaupt, sage ich mal, Menschlichkeit, so das ganze Miteinander, dass man ein gutes Verhältnis hat. Auch Respekt, genau. Irgendwie auch, also ich meine man verbringt die meiste Zeit ja doch irgendwie in der Arbeit, dass auch irgendwie so ein bisschen ein freundschaftliches Verhältnis auch entsteht. Genau. Also, das wären so eigentlich, sage ich mal, die wichtigsten Werte, die mich pushen, überhaupt Spaß an der Arbeit zu haben.“ (I13, 2019)

Das Team ist folglich für den KA-Manager von großer Bedeutung und stellt ein wesentliches Wertkonstrukt hinsichtlich dessen Identität dar.

Gleichberechtigung:

Das Thema der Gleichberechtigung und der Gleichbehandlung scheint für den KA-Manager von Relevanz zu sein. Ein Befragter gab dazu an: „Also, mir ist halt Gleichberechtigung, Gleichbehandlung, in die Richtung eigentlich ganz, ganz wichtig“ (I1, 2019). So wie der KA-Manager behandelt werden möchte, so solle er auch andere behandeln, erwähnte hierzu ein Gesprächspartner: „[...] Ich behandle meine Kunden ja auch, wie ich behandelt werden will“ (I1, 2019).

Weitere Werte:

In folgender Tabelle sind weitere nennenswerte Werte des KA-Managers aufgeführt:

Tabelle 4-3: Weitere Wertkonstrukte eines KA-Managers

(eigene Darstellung)

Wertkonstrukt	Aussagen
Zuverlässigkeit	„Und mir ist es auch wichtig, dass jemand zuverlässig ist und auch pünktlich.“ (I1, 2019)
Loyalität	„Loyalität auf jeden Fall.“ (I4, 2019)
Leidenschaft	„Ja, also das Wichtigste, ich habe mal so eine Wertanalyse bei mir selber gemacht. Was mich irgendwie antreibt, ist auf jeden Fall Leidenschaft, dass ich für das, was ich tue, in meiner Arbeit brenne, weil ansonsten ist es, glaube ich, ja relativ schwer auszuhalten, wenn man das nicht liebt.“ (I7, 2019)
Kommunikation klarer Wertvorstellungen	„Also Identität, ich denke, [...] klare Wertvorstellungen, also wirklich auch Ecken und Kanten zu haben und auch klare Meinungen zu kommunizieren. Das ist, denke ich, auch ganz, ganz wichtig. Definitiv, definitiv, weil gerade im IT-Dienstleistungsbereich ist es ja so, dass man eine langfristige Kundenbeziehung aufbaut und es geht ja auch um langfristige Projekte. Das heißt, kein Unternehmen würde auch größere Summen in die Hand nehmen, wenn da auch diese Identität bei der Hauptkontaktperson nicht da ist, und deswegen, wir verstehen uns ja

	<i>auch als Key Account Manager, als Single Point of Contacts für die Unternehmen. Also, wir sind ja quasi die erste Anlaufstelle für viele neue Kunden, auch mit denen wir in Kontakt kommen, und sind quasi auch so ein Stück weit Visitenkarte fürs Unternehmen. Und wenn da auch ein falscher Eindruck entsteht, kommt es auch nicht zu einer Geschäftsbeziehung.“ (I14, 2019)</i>
Erfüllte Wertvorstellungen	<i>Die Erfüllung der Wertvorstellungen ist für den KA-Manager unabdingbar. Er sieht darin Zufriedenheit, „weil man natürlich auch viel zufriedener abends heimgeht, wenn das jetzt alles so passt und seine Wertvorstellungen noch irgendwo erfüllt sind“ (I1, 2019).</i>
Integrität	<i>„Gut, auf jeden Fall Integrität. Das heißt, dem Kunden versuchen, das Beste anzubieten. Also das, was tatsächlich für ihn passt, auf seine Bedürfnisse, und auch dem Kunden das Gefühl zu geben, dass jemand sich um ihn kümmert und betreut. Also sprich, ein richtiger Ansprechpartner oder eher, ja, Ansprechpartner, oder sogar sollte eigentlich in so eine freundschaftliche Richtung gehen. Also ein Vertrauter bei seinen Fragen, bei seinen Anfragen, bei seinen Problemen mit dem Software, das er von uns gekauft hat oder kaufen möchte.“ (I12, 2019)</i>
Dynamik und Passion	<i>„Aber auch aus Dynamik, das ist noch eine relativ neue Erkenntnis, dass die Dynamik und die Passion für mich doch eine sehr große Rolle spielt, damit ich selber mich im Arbeitsumfeld, ja, wohlfühle. Und dort auch selbst mich gerne engagiere.“ (I19, 2019)</i>
Einklang mit der Arbeit	<i>„Also, man könnte mir 20.000 Euro mehr bieten, das wäre es mir nicht wert. Also, mir ist es total wichtig, dass ich im Einklang mit mir und meiner Arbeit, mit meinem Privatleben, und dass ich mich da nicht kaputt mache, also, das ist mir sehr wichtig, ja.“ (I17, 2019)</i>
Fokus auf den Kunden	<i>„Also, im Grundsatz ist es schon sehr wichtig, dass man präzise ist und dementsprechend natürlich den Fokus auch auf den Kunden legt, um den zufriedenzustellen.“ (I21, 2020)</i>

Elementare Bestandteile der Werte sind klare Prinzipien, die im Folgenden näher erläutert werden. Sind sie nicht gegeben, kann dies Auswirkungen auf die Identitätsarbeit des KA-Managers haben. Diesbezüglich äußerte ein Interviewteilnehmer, es gehe hier

[...] um ein Wertkonstrukt, was die Mitarbeit und Mitarbeiter angeht, das heißt, wenn dort sehr krasse, strenge Hierarchien bestehen, wenn da ein sehr unmenschliches Verhalten ist, dann ist es für mich auch wirklich ein Prinzip und auch ein Grundsatz, dass ich dort mich nicht wohlfühlen würde, dass ich dafür nicht arbeiten möchte (I19, 2019).

Der KA-Manager sollte sich seiner Identität bewusst sein und zu dieser stehen. Dies betonte ein weiterer Befragter mit nachstehender Aussage:

„Ja, letztendlich muss man auch irgendwo sich selbst treu bleiben. Und auch als Key Account hat man seine eigene Art und Weise, mit umzugehen, und sollte man sich nicht umstellen, einen anderen Charakter versuchen zu stellen.“ (I10, 2019)

Dabei spiele die Identität eine bedeutsame Rolle. Durch diese könnten Prinzipien entwickelt und eingehalten werden:

„Ich würde eher sagen, dass wenn, also an der Identität, ich würde sagen, dass wenn eine Situation drankommt und es wichtig ist, bestimmten Prinzipien zu folgen, dann ist die Identität wichtig.“ (I12, 2019)

Ein anderer Befragter antwortete auf die Frage nach den Prinzipien, dass für ihn die Arbeit (und deren Ergebnis) sinnhaft sein müsse. Das Produkt oder die Dienstleistung sollte einen Mehrwert haben:

„Also, es ist auch anhand von meinem Lebenslauf sehr ersichtlich, dass der Impact von dem Produkt, für das ich arbeite, oder die Dienstleistung, über die ich arbeite, eine besondere Bedeutung hat. Das heißt, es geht gar nicht so sehr darum, dass es jetzt wirklich einen Mehrwert für die Welt hat. Das dachte ich zunächst, dass ich im gemeinnützigen Bereich eher unterwegs war, aber tatsächlich geht es eher darum, dass das Produkt sinnvoll ist. Also, es muss jetzt wirklich nicht Leben retten, aber es muss sehr sinnvoll sein und ich muss da voll dahinterstehen, das ist für mich ein wichtiges Prinzip.“ (I19, 2019)

Diese Ausführungen tragen dazu bei, einen tieferen Einblick in die Identitätsressource des KA-Managers zu erhalten. Im Folgenden werden dessen (mögliche) Einflussnahmen vorgestellt, mit denen die Identität und die Identitätsarbeit forciert werden sollen.

4.3.1.3 Einflussnahme auf eigene Identität und jene des Gegenübers

Der KA-Manager übt verschiedene Einflüsse auf sich, sein internes sowie sein externes Netzwerk aus. Seine Identitätsarbeit ist ein Teil dessen und soll im folgenden Abschnitt näher dargestellt werden. Zunächst wird auf die Beeinflussung der individuellen Identitätsarbeit eingegangen. Anschließend wird sie auf das interne und das externe Netzwerk aufgeteilt.

4.3.1.3.1 Einflussnahme auf die Individualität

In Verbindung mit dem JD-R-Modell des KA-Managers lässt sich der KA-Manager durch unterschiedliche Merkmale seines Identitätsprozesses regelmäßig beeinflussen, beispielsweise vom Team oder vom Unternehmen. Wesentliche Bestandteile der Arbeitsressourcen sind dabei unter anderem Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit und Flexibilität. Ferner bedarf es Menschlichkeit. Je nach der Identität des Gegenübers muss das Verhalten des KA-Managers angepasst werden, um so ein erfolgreiches Ergebnis zu erhalten. Zudem kann sich diese Einflussnahme positiv und negativ auf die (Arbeits-)Ressourcen auswirken, insbesondere in Beziehung zur Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. Dazu äußerte I13 (2019) Folgendes:

„Dann auch dieses Thema Menschlichkeit, dass man mit den Leuten gut kann, die aber auch stetig motiviert, dass man da so ein bisschen Empathie halt hat. Also, es gibt Personen, die kannst du halt auch eher triggern, indem du, sage ich mal, Zuckerbrot und Peitsche. Ja, die motivierst du mit so ein bisschen Kritik, dass die sagen: Okay, das nächste Mal mache ich es besser. Ich will es der zeigen. Und dann gibt es halt die, die eher ein bisschen feinfühlicher sind, wo man dann halt merkt, okay, die kriegt man eher gecatcht und motiviert man eher mit. Ja, ich gebe denen ein Goodie oder ich lobe mal viel. Also, das ist sehr, sehr unterschiedlich. Es gibt Leute, die brauchen halt viel Aufmerksamkeit und viel Anerkennung und viel Lob. Und dann gibt es halt die Leute, die du halt einfach durch so ein bisschen Kritik zeigen, lernen und so, pushen kannst. Also eher, ich glaube, dieses Feingefühl, wie einzelnen Personen ticken und wie ich mit denen umzugehen habe.“ (I13, 2019)

Zudem wird nach der Aussage eines Befragten auf das *Selbst* Einfluss genommen. Hier spielten die persönlichen Ziele eine besondere Rolle: *„Ich glaube halt einfach, dass man sich so persönliche Ziele setzen muss, also wie man halt vorgeht, wie man mit irgendwas fertig wird“ (I1, 2019).*

4.3.1.3.2 Einflussnahme auf Netzwerke

Im Kontext der Rolle eines KA-Managers als „boundary spanner“ in seinem Netzwerk und deren Auswirkungen auf die Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen nimmt ein weiterer Interviewteilnehmer Bezug. Der KA-Manager identifiziert sich mit den einzelnen Stakeholdern seines Netzwerks innerhalb seines Unternehmens sowie nach außen (innerhalb seiner Kunden). Dies kommentierte ein Befragter wie folgt:

„Ich kann dahin gehend Einfluss nehmen, dass ich ein Teil des Unternehmens bin und das, ja, verkörpere.“ (I16, 2019)

Ferner versucht ein Interviewteilnehmer auf seine persönliche Vorgehensweise Einfluss zu nehmen:

„Ich hoffe, dass ich mit meiner Arbeitsweise drauf Einfluss nehmen kann, was zum Beispiel, ich sage mal, das Wort ‚straight‘ bedeutet. Ich will sehr straight mit dem Kunden und mit den Kollegen intern, extern, mit meinen Vorgesetzten umgehen, sprich es zählen die Fakten. Wir sprechen klar und deutlich miteinander, machen keine großen kommunikativen Umwege. Und kann man sich da drauf dann gegenseitig aufeinander verlassen, egal ob es gute, schlechte, schwierige, einfache Themen sind.“ (I15, 2019)

Einflussnahme auf das interne Netzwerk:

Diese Subkategorie wurde deduktiv erstellt. Im Kontext des JD-R-Modells eines KA-Managers kann der KA-Manager innerhalb seiner Identität Einfluss auf sein internes Netzwerk haben. Demnach hat seine Identität Einfluss auf sein internes Netzwerk. Folgende Antworten verfestigen diese Theorie:

Auf die Kollegen kann bilateral Einfluss genommen werden, wie ein Befragter berichtete:

„[...] der Einfluss auf Kollegen, die beispielsweise neben mir sitzen, die meine Gespräche auch mitverfolgen, und natürlich hat man da auch entsprechend Einfluss.“ (I14, 2019)

Feedback stellt hierbei ein Instrument zur Einflussnahme auf das Netzwerk dar:

„Grundsätzlich man entwickelt sich auch weiter, nimmt dann auch / Ich gebe auch Feedback zu anderen. Ich bin auch in meiner Position auch ein bisschen übergreifend tätig. Gebe quasi auch anderen Feedback, wo sie besser werden können, und nehmen auch gerne Feedback auf.“ (I10, 2019)

Des Weiteren kann auf das eigene Team Einfluss ausgeübt werden. Der Befragte I13 (2019) äußerte dazu so:

„Wenn ich gute Laune habe, hat das Team auch bessere Laune. Wenn ich, also weil, ich sage mal so: Ich spiegel das ja. Also wenn sie merken, irgendwie oben passt was nicht, es wird viel gestritten oder irgendwas oder wir haben Diskussionen in Meetings [...], dann übertrage ich das nicht auf mein Team, weil ich natürlich will, dass die Laune im Team gut bleibt. Also, auf jeden Fall nehme ich da Einfluss drauf.“ (I13, 2019)

Ferner lassen sich andere Teams beeinflussen:

„Ja, insofern, dass natürlich auch Einfluss hat man auf andere Teams. Also man kann, als Key Account Manager ist man so eine Schnittstelle zwischen anderen Teams. Und meine Werte übertrage ich natürlich auch an andere Teams, indem ich Anforderungen stelle und sage, wie ich was genau haben möchte, was zum Beispiel Angebote angeht. Oder in Terminen muss man natürlich sich sehr stark mit den anderen Terminen, mit den anderen Teams absprechen.“ (I17, 2019)

Im internen Netzwerk nehmen nach der Meinung eines Gesprächspartners auch die Vorgesetzten Einfluss auf die Identitätsarbeit:

„Also, ich nehme schon Einfluss auf meine Mitarbeiter, natürlich. Wenn ich merke, dass das nicht in meinem Sinne gelebt wird, das, was ich mir vorstelle, sowohl miteinander als auch in der Kommunikation und im Verhalten nach außen hin, dann nehme ich da natürlich ganz massiv Einfluss drauf.“ (I2, 2019)

Ein Schlüssel zur Einflussnahme könnte nach Aussage eines Interviewteilnehmers Empathie sein:

„Meiner Meinung nach ist Empathie ganz wichtig. Sonst kann man zum einen schwer ein Team führen oder führt das Team an den Interessen und Bedürfnissen oder Sorgen der Mitarbeiter vorbei und entsprechend genauso mit dem Kunden.“ (I2, 2019)

Einflussnahme auf das externe Netzwerk:

In dieser Subkategorie wurde deduktiv vorgegangen. Im Kontext des JD-R-Modells eines KA-Managers nimmt der KA-Manager durch seine Identität Einfluss auf sein externes Netzwerk:

„In Bezug darauf, was ich gesagt habe. Aber klar, also ja, ich denke schon, dass ich damit sowohl die Prozesse im Unternehmen beeinflusse als auch [...] die Ansprechpartner beim Kunden und auch meine Art zu arbeiten. Ich denke schon, das müsste, sollte eigentlich ein roter Faden sein, meine Arbeit.“ (I12, 2019)

„Also generell, wie gesagt, bin ich ja der Key-Accounter selber und stehe zwischen unserem BP-Sales und unserem normalen Vertriebsteam. Das heißt, jeder hat in seinen Vertriebsgebieten natürlich irgendwie Partner, die natürlich einen gewissen Stellenwert bei uns haben, auch umsatztechnisch gesehen. Und natürlich versuche ich da schon positiv Einwirkung auf die Kollegen wie auch natürlich die Partner, auf die Key-Partner zu nehmen, selbstverständlich.“ (I8, 2019)

Die Ergebnisse verdeutlichen den Bezug zum JD-R-Modell eines KA-Managers. Mit Hilfe seiner Identität kann der KA-Manager als Individuum Einfluss auf sein internes und externes Netzwerk haben. Die Identitätsarbeit und ihre dargelegten möglichen Eigenschaften stellen für den KA-Manager ein zentrales Gerüst hinsichtlich seiner Arbeitsressourcen dar. Letztere finden sich innerhalb des JD-R-Modells wieder. Mit den darin enthaltenen Merkmalen werden die Werte sowie die Prinzipien des KA-Managers erläutert und wird ersichtlich, wie dieser im Rahmen seiner Identitätsarbeit Einfluss nehmen kann.

4.3.2 Identitätsentwicklung des Key Account Managers

In diesem Abschnitt wird die Identitätsarbeit des KA-Managers in Form einer Identitätsentwicklung dargestellt. Innerhalb dieser Kategorie wurde, wie in Kapitel 4.2.4 beschrieben, induktiv vorgegangen. Es dient zur Ergänzung möglicher Maßnahmen, die ein KA-Manager im Kontext seiner Identität und Identitätsarbeit durchführen kann. Zunächst werden typische Merkmale und Erfahrungen geschildert, beispielsweise im Hinblick auf Schulungen. Anschließend wird auf zentrale Stationen der Laufbahn des KA-Managers eingegangen. Des Weiteren werden Empfehlungen zur Identitätsarbeit für diesen sowie das Unternehmen präsentiert. Auch gilt es darzulegen, inwiefern ein Bezug zum JD-R-Modell hergestellt werden kann. In einem ersten Schritt wird die Frage betrachtet, ob die Identitätsarbeit für den KA-Manager von Relevanz ist. Folgende Abbildung soll dies veranschaulichen:

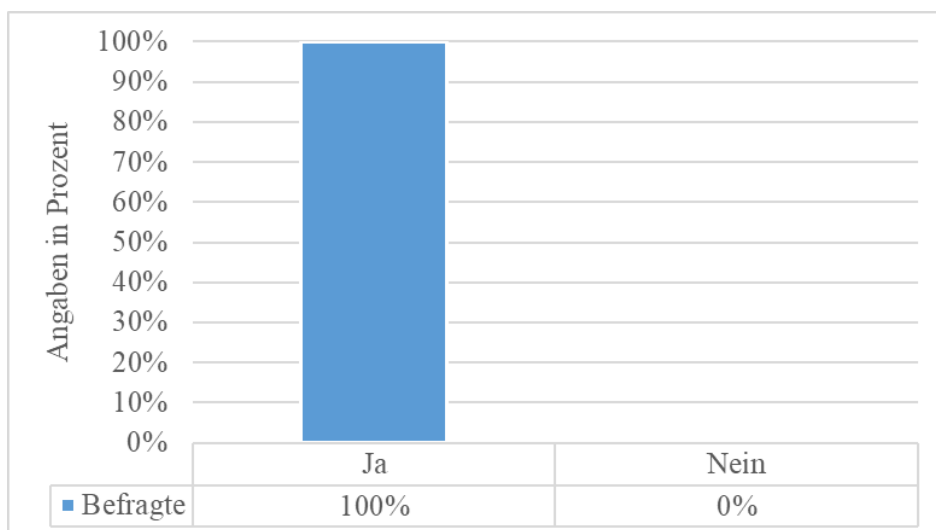


Abbildung 4-4: Bedeutung von Identitätsarbeit für den KA-Manager

(eigene Darstellung)

Alle Befragten beantworteten diese Frage mit Ja. Identitätsarbeit ist demzufolge eine bedeutsame Disziplin innerhalb des KAM. Ein Interviewteilnehmer betonte dies mit folgender Aussage:

„Also ich finde schon [...], Identität [...] muss wie gesagt echt sein. Man muss verstehen, was für Ziele verfolgt das Unternehmen. Und im Rahmen dessen muss man sich einfach einfügen und sagen, jawohl, mit dieser Sache kann ich mich identifizieren. Also daher auch Identität – ich muss sagen, jawohl, sowohl das Unternehmen wie das Produkt wie auch das Unternehmen selbst, die Personalführung und so weiter, das muss zum Key-Accounter passen.“ (I16, 2019)

Die Identitätsarbeit sei ein lebenslanger Prozess, in dem sich der KA-Manager stetig weiterentwickle, schilderte ein Gesprächspartner: *„Ja, das ist letztendlich ein Prozess, der auch nie aufhören darf. Das heißt, man muss stetig an sich arbeiten oder gemeinsam auch mit dem Umfeld an sich arbeiten, um letztendlich auch diese Stärke halten zu können oder letztendlich auch ausbauen zu können“* (I11, 2019).

Dabei entfaltet sich der KA-Manager im beruflichen und im privaten Umfeld. Erfahrung spielt hier eine besondere Rolle. Folgende Aussagen unterstreichen diese Erkenntnis:

„Ja, ganz sicher, weil das ist ja schlussendlich über das ganze Leben, sei es privat oder beruflich, ein Prozess. Und der ist im Berufsalltag sicher sehr wichtig, dass man das einfließen lässt aus den Erfahrungen oder aus den, wie du jetzt sagst, als eine Schulung oder so, dass man da offen ist für auch Neues natürlich.“ (I6, 2019)

„Ich verbessere meine Identität eigentlich immer. (lacht) Man bleibt seinem Charakter treu, aber letztendlich auch bin ich ein Mensch, der auch Feedback auch aufnimmt und sich da auch weiterentwickelt, keine Frage.“ (I10, 2019)

„Ich glaube halt auch einfach, dass die Erfahrung, die ich davor halt auch am Menschen gesammelt, dass das da schon auch sinnvoll war und mich quasi zu dem Job gebracht hat, wo ich halt jetzt auch bin.“ (I1, 2019)

4.3.2.1 Typische Identitätsentwicklungsmaßnahmen

In folgender Tabelle werden typische Identitätsentwicklungsmaßnahmen vorgestellt, die die Befragten angaben. Dabei ist ersichtlich, welche Entwicklungsmaßnahmen der KA-Manager hinsichtlich seiner Identität bereits durchgeführt hat.

Tabelle 4-4: Typische Schulungen der Identitätsentwicklung eines KA-Managers

(eigene Darstellung)

Beispiele von Identitätsentwicklungsmaßnahmen des KA-Managers	Aussagen der Befragten
Gesprächsführung	<i>„Das Wichtigste war für mich, die Gespräche zu führen, wie man Gespräche führt, mit welchen Kunden man Gespräche führt.“ (I4, 2019)</i>
Fähigkeit, Konflikte und Probleme zu lösen	<p><i>„Ja, weil ich, sage ich mal, meine Fähigkeiten mit Problemen, zum Beispiel meine Konfliktfähigkeit oder auch, ja, meine Problemlösefähigkeit oder Konzentrationsfähigkeit, einfach durch meine Identitätsarbeit wieder stärke.“ (I3, 2019)</i></p> <p><i>„Ist definitiv sehr relevant für das Key Account Management, weil man natürlich unterschiedlichsten Situationen ausgesetzt ist. Jetzt nicht so, sage ich mal, dass man einfach nur E-Mails beantwortet, sondern man steht ja sehr persönlich auch den Kunden gegenüber und muss dabei natürlich immer sachlich bleiben, egal, welche Konfliktsituation man eben hat. Und da ist eben sehr wichtig, dass man sich weiterbildet und dass man gerade im Konfliktmanagement stark ist und, ja, auch natürlich in Verhandlungssituationen da souverän bleibt. Von dem her ist es eigentlich total wichtig, sich da immer weiterzuentwickeln, weil man kann eigentlich nie auslernen. Es gibt so viele neue Situationen, die man gar nicht erwartet zu Beginn. Von dem her glaube ich, ist das ein starkes Entwicklungsfeld für mich, dass man Konflikte löst, ohne persönlich zu werden, sondern eher Dinge sachlich bespricht. Von dem her würde ich schon sagen, dass es mich auch selber entwickelt hat, ja. Man geht</i></p>

	<p><i>auch selbstbewusster mit Herausforderungen um und wird flexibler einfach, ja, und passt sich Situationen besser an, ja.“ (I17, 2019)</i></p> <p><i>„Das ist sicherlich ein ganz starkes Set-up aus Fachkenntnissen, Methodenkenntnissen, Persönlichkeitsstrukturen und sozialen Fähigkeiten.“ (I22, 2020)</i></p>
Werte, Systeme und Ziele	<p><i>„Werte, Systeme, Fortbildung und Zielfokussierung. Und ich glaube, das ist essenziell, dass man ständig daran arbeitet, so zu bleiben, um sich weiterzuentwickeln, weil sonst wird man schnell frustriert.“ (I5, 2019)</i></p>
Neurolinguistisches Programmieren (NLP)	<p><i>„Also, ich bin im Bereich NLP unterwegs, wo es einfach darum geht, wenn du dein Mindset vernünftig steuerst oder lernst, zu steuern, hilft dir das, glaube ich, in so vielen Situationen weiter, gerade im Umgang mit Kunden.“ (I7, 2019)</i></p> <p><i>„Selbstwahrnehmung, Fremdwahrnehmung, Körpersprache, Moderation und Didaktik, alles in der Form, was wir im Bereich mit Kundenkontakten brauchen können, auch Schulungen bezüglich [...]. Es ist neuronale Programmierung, also wie kann ich einfach einen Gesprächspartner auch in Verhandlungen beeinflussen, solche Themen.“ (I18, 2019)</i></p>
Persönlichkeit	<p><i>„Also, Persönlichkeitsentwicklung hilft da auf jeden Fall in allen Bereichen.“ (I7, 2019)</i></p>
Glaubhaftigkeit	<p><i>„Ja, auf jeden Fall. Also ich denke, dass persönliche Entwicklung oder die Identität natürlich, klar, wichtig sind, weil natürlich du auch bei dem Kunden dementsprechend glaubhaft und auch, ja, dementsprechend rüberkommen musst, um natürlich da nicht aufgesetzt zu sein.“ (I9, 2019)</i></p>

Stressresistenz	<p><i>„Stressresistenter zu werden, also, es ist schon in Ordnung, aber ich merke trotzdem, weil es einem dann doch so sehr am Herzen liegt, dass man dann die Extrameile geht hier und da, und dass man sich da nicht so schnell aus der Ruhe bringen lässt und mal sagt, okay, die Welt wird nicht untergehen. Für mich geht manchmal die Welt noch unter, weil ich mir denke, das kann nicht wahr sein. Da ein bisschen entspannter zu werden, glaube ich, das ist was, was ich ändern würde.“ (I7, 2019)</i></p> <p><i>„[...] die Gelassenheit, wenn du immer total gestresst bist, also das heißt, wenn du lernst, mehr zu entspannen, und bist dann auch entspannter in der Firma. Das ist ja auch angenehmer für die Kollegen, als wenn da immer einer um dich herumwuselt und gestresst ist.“ (I23, 2020)</i></p>
-----------------	---

In dieser Tabelle sind typische Schulungen des KA-Managers im Rahmen seiner Identitätsentwicklung dargestellt. Dennoch gilt es anzumerken, dass es sich hierbei lediglich um Beispiele handelt. In der Praxis werden möglicherweise weitere Schulungen angeboten.

4.3.2.2 Empfehlungen für Identitätsentwicklungsmaßnahmen

In dieser Unterkategorie wird thematisiert, welche Identitätsentwicklungsmaßnahmen von KA-Managern empfohlen werden. Dabei werden diese in folgende Bereiche aufgeteilt: Personalschulungen, Individualcoaching und Onlineschulungssysteme.

Personalschulungen:

Für den KA-Manager stehen wie im vorherigen Abschnitt schon erläutert verschiedene Schulungsthemen hinsichtlich seiner Identität zur Verfügung. Diese werden unter anderem innerhalb von Personalschulungen angeboten, wie folgende Aussagen schildern:

„Haben wir auch hier intern sehr, sehr viele Schulungen, jetzt gerade, was das Thema Persönlichkeit angeht, was das Thema Kritik angeht, ja. Also, da haben wir sehr, sehr viele Möglichkeiten hier intern, und die bringen dich auch dementsprechend weiter“ (I11, 2019).

„Ja, ich glaube auch, dass, also so Personalcoaching, wie wir sie im Unternehmen mehrfach hatten, wo man einfach auch abprüft, ob solche Stärken vorhanden sind beziehungsweise wie man solche Stärken ausbauen kann, dass das halt sehr wichtig ist, weil ansonsten wird man auch schnell unzufrieden. [...] Was das Persönliche betrifft, finde ich das Thema Personalcoaching schon sehr spannend, einfach sich selber zu reflektieren, vielleicht auch ein Fremdbild mal gezeigt zu bekommen und zu sehen, wo die eigenen Stärken und Schwächen sind, weil Kommunikation ist ja etwas sehr Individuelles, und die Art und Weise, wie ich mit einem Kunden kommuniziere, muss nicht für jeden Key-Accountant dasselbe sein, ja?“ (I3, 2019)

Individualcoaching:

Ferner findet ein Individualcoaching innerhalb der Identitätsentwicklungsschulungen Anwendung. Anhand des nachstehenden Beispiels wird dies näher erläutert:

„Deswegen, wir haben auch jetzt einen speziellen Coach, extra für die Führungsebene, mit denen wir Einzelstunden haben, mit denen wir aber auch in Gruppen zusammensitzen. Wo man einfach mal Themen bespricht, er ein bisschen Tipps gibt oder auch sagt, wie es in anderen Agenturen läuft. So dieser Austausch ist auch, finde ich, immer ziemlich hilfreich, wenn man einfach auch mal sieht, okay, in solchen Situationen, wie machen es denn andere Firmen oder andere Agenturen. Da gibt es dann immer so ein bisschen Denkanstöße und das, finde ich, hilft auch immer extrem weiter.“ (I13, 2019)

Onlineschulungssysteme:

Seit einiger Zeit werden in Unternehmen auch Onlineschulungssysteme angeboten. Mit deren Hilfe kann sich der KA-Manager selbstorientiert weiterbilden. Folgende Aussage soll hier als Beispiel dienen:

„Also, wir hier im Unternehmen haben ein Onlineschulungssystem, jeder Mitarbeiter hat Zugang zu einer Onlineuniversität und je nach Position werden bestimmte Themen und Pakete

freigeschaltet. Und für uns Führungskräfte gibt es da eben entsprechende Fortbildungsmaßnahmen, Onlineschulungen, die genau darauf abzielen. Also sprich, wie kommuniziere ich mit dem Kunden von Behandlung über Krisenmanagement bis hin zu sehr spezifischen Themen in Zusammenarbeit mit den Kunden. Einfach dann eben nach innen hinein, Mitarbeiterführung, Mitarbeiterentwicklung und so weiter.“ (I2, 2019)

4.3.2.3 Wünsche und Empfehlungen des KA-Managers an Unternehmen für Entwicklungsmaßnahmen im Bereich der Identitätsarbeit

In diesem Abschnitt werden die Wünsche des KA-Managers an das Unternehmen erläutert. Sie richten sich sowohl an das Unternehmen als auch an die Vorgesetzten. Ferner wird auf die Frage eingegangen, was den KA-Manager beschäftigt und antreibt. Hierbei wird auf dessen Entwicklungsmaßnahmen Bezug genommen. Dazu werden ausschließlich solche Wünsche dargestellt, die mit der Identitätsarbeit zusammenhängen.

Einer der wesentlichen Wünsche ist die Akzeptanz des *Selbst* eines KA-Managers, so wie dieser ist und handelt: „*Mich so anzunehmen, wie ich bin*“ (I3, 2019). Dabei soll der KA-Manager im Hinblick auf seine Identität vom Management und von den Kollegen akzeptiert werden. Dennoch ist die Fremdrelexion des *anderen* (zum Beispiel eines Vorgesetzten oder eines Kollegen) gewünscht, um sich selbst zu reflektieren und zu verbessern. Dies wurde von einem Interviewteilnehmer betont:

„Ja, schlussendlich mich so, in meiner Identität, so zu nehmen, wie ich bin und das so auch zu akzeptieren. Und mich gleichzeitig zu unterstützen, dass ich auf dem richtigen Weg bin.“ (I6, 2019)

Des Weiteren sind die Reflexion sowie die Erfahrungswerte anderer von großer Bedeutung:

„Dass ich dementsprechend noch Unterstützung kriege, die Erfahrungswerte von andere neben mitnehmen kann und dementsprechend meine Identität noch mal weiterentwickeln kann.“ (I11, 2019)

Unterstützung bei der Suche nach neuem Wissen sowie Weiterentwicklung ist ein weiterer Wunsch des KA-Managers:

„Mehr Unterstützung, mehr Austausch. Wenn ich Fragen habe, die natürlich auch zu beantworten. Mich auch zu unterstützen, wenn ich mir noch neues Wissen aneignen will. Ja, also einfach, dass ich mich noch weiterentwickeln kann.“ (I13, 2019).

Andere Interviewteilnehmer äußerten den Wunsch auf die Förderung des persönlichen und emotionalen Zustands des eigenen *Selbst*:

„Ja, das wäre mir schon wichtig, dass die auf meine persönlichen, emotionalen Zustände und auch persönliche, persönliche Aspekt oder Aspekte von meiner Persönlichkeit eingehen und schauen, ja, wie die Verbesserung von bestimmten Defiziten meine Arbeit verbessern kann. Also wäre mir schon wichtig.“ (I12, 2019)

„Ja, schön wäre, das Unternehmen würde noch mehr individuelle, wie soll man sagen, individuelle Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung anbieten.“ (I16, 2019)

Ein weiterer Befragter führte das Thema der vertikalen Entwicklung an und widersprach der Aussage einer einzigen horizontalen Entwicklung. Im Unternehmen werde ausschließlich horizontal entwickelt. Dennoch sei eine fachliche Reifung des KA-Managers notwendig. Einzelne KA-Manager möchten sich demzufolge fachlich und nicht ausschließlich disziplinarisch entfalten:

„Also, klassisch ist es ja immer so, dass man vertikal, sich vertikal entwickelt im Unternehmen. Und ich glaube, ich könnte mich noch mehr identifizieren mit meinem Beruf, meinem Job und meinem Unternehmen, wenn ich mich horizontal entwickeln könnte, weil ich aktuell immer nur den Schritt als Senior sehe als nächstes, meine Teamleitung aber gar nicht erkennt, dass ich mich eigentlich horizontal entwickeln will, und zwar in die technische Richtung. Ich will mehr in technische Themen involviert sein. Ich möchte mehr arbeiten mit technischen Teams, die sich einfach, die entwickeln, die Probleme, technische Probleme lösen. Und da könnte das Unternehmen mehr machen [...], das würde meine Identität schon fördern.“ (I17, 2019)

Vertrauen und die Einbindung in relevante Entscheidungen sind weitere Wünsche gegenüber dem Unternehmen oder den Vorgesetzten: *„[...] in wichtige Entscheidungen eingebunden und möchte noch mehr einbezogen werden“ (I2, 2019)*. Vertrauen spiele dabei eine Rolle: *„Noch ein größeres Vertrauen in meine Arbeit“ (I4, 2019)*. Den Fokus auf den Mitarbeiter und *„eine verbesserte Kommunikation“ (I1, 2019)* zu legen sind andere Vorschläge, durch die die Identität des KA-Managers gefestigt würde. Zwei Gesprächspartner unterstrichen dies wie folgt:

„Manchmal würde ich mir noch wünschen, dass noch ein bisschen mehr der Fokus auf den Mitarbeiter, den Menschen gelegt wird und nicht so sehr auf den unternehmerischen Erfolg.“ (I2, 2019)

„[...] ich mir wünschen, dass das Unternehmen mal was für die Mitarbeiteten tut, auf menschlicher Ebene.“ (I21, 2020)

Abschließend ist ein zusätzlicher Vorschlag zu nennen: Zeit ist für die Weiterentwicklung des KA-Managers bedeutsam. Nur wenn dieser Zeit findet, kann er sich entfalten, da er tendenziell eine hohe Auslastung hat (siehe Kapitel 5.3.3). Deshalb stellt dieser Aspekt eine Herausforderung dar. Der Befragte I14 (2019) äußerte dazu Folgendes:

„Ich denke, das Thema Zeit ist da ein sehr wichtiger Faktor, auch mal die, wie soll ich sagen, Zeit freiräumen zu können, auch mal Rückendeckung zu bekommen für Identitätsweiterentwicklungen beispielsweise. Und genau, im Idealfall durch realistische Ziele als Key Account Manager.“

4.3.2.4 Zentrale Stationen einer Key-Account-Manager-Laufbahn

In diesem Abschnitt werden die zentralen Stationen des Werdegangs einiger Interviewteilnehmer beschrieben. Dabei handelt es sich um Beispiele einer KA-Manager-Laufbahn. Zunächst wird ein möglicher Weg vorgestellt, den vor allem KA-Manager mit vergleichsweise wenig Erfahrung einschlagen. In diesem Fall verläuft die Laufbahn von einer klassischen Ausbildung, zum Beispiel bei der Industrie- und Handelskammer oder in Form eines Studiums, über einen Einstieg als Trainee bis hin zu einer Junior- und einer Senior-Position: *„Ich war ja Trainee, dann war ich Junior, dann war ich normal Key-Account und jetzt Senior“* (I1, 2019). Der Befragte I7 (2019) absolvierte eine ähnliche Karriere:

„Also, grundsätzlich, okay, habe ich angefangen, also Verkaufen an der Wurst- und Käsetheke bei UNTERNEHMEN. Und da habe ich gemerkt, alles klar, macht nicht superviel Spaß. Und dann wusste ich schon, okay, Vertrieb ist so ein bisschen die Richtung, wo ich auf jeden Fall gerne hinmöchte. Klar schließt sich dann das BWL-Studium automatisch normalerweise an. Dann habe ich gesagt, okay, leg noch mal einen drauf, Master in Marketing und Vertrieb gemacht. Habe da dann gemerkt, okay, also auf jeden Fall, ich habe dann auch parallel, es war ein duales Studium, im Vertrieb schon gearbeitet. Und dann kam nach drei Jahren, nachdem ich fertig war, der Wechsel dann zu meinem jetzigen Unternehmen. Und da gab es ein Trainee-Programm, wo ich nochmal explizit die Ausbildung im Vertrieb auch in der Praxis bekommen hatte für die bestimmte Branche. Und ja, dann war die Frage, okay, was machst du? Und dann war es relativ klar, dass mein damaliger Chef mich im Key Account Management haben wollte, und dann habe ich gedacht, okay, los.“

Zum Werdegang und zur Erfahrung traf ein Gesprächspartner folgende Aussagen:

„Also, Direkteinstieg nach dem Studium, und ein Jahr lang war ich ein Junior und dann gab es die Beförderung (...) auf den Key Account Manager. Also während dem Studium, als ich dual studiert habe, hat es mich, da hat es mir geholfen, dass ich sehr viele Aufgabengebiete parallel hatte. Da merke ich jetzt zum Beispiel, das ist auch sehr relevant im Key Account Management, je nachdem natürlich, wie viele Kunden man betreut. Aber man muss halt sehr stark sein in der Zeit, also in der zeitlichen Priorisierung und der Taskpriorisierung. Und man muss natürlich auch den Umsatz im Hinterkopf haben und das habe ich. Das hat mir zum Beispiel sehr stark geholfen, dass ich das in vorherigen Stationen schon hatte, dass man, ja, sich nicht so schnell unter Druck setzen lässt und nicht so schnell stressen lässt und wirklich priorisiert abarbeitet. Weil es kommt halt wirklich, es ist ja nicht so, dass man irgendwie Projekte hat, wie im Projektmanagement oder im IT-Bereich, dass man monatelang einen Kunden hat, sich die Zeiten aufbucht und dann an Aufgaben arbeitet. Sondern es kommt ja wirklich, man sitzt ja, verzahnt sich ja mit dem Kunden und muss halt ad hoc reagieren auf neue Herausforderungen und, ja, neuen Themen arbeiten. Und deswegen würde ich sagen, hat mich das, hat das mir schon viel geholfen, dass ich früher in der Ausbildung solche Themen halt hatte, ja.“ (I17, 2019)

Eine weitere Form der beruflichen Laufbahn eines KA-Managers geht mit dessen Erfahrung einher. Aufgrund ihrer (langjährigen) Erfahrungen entschieden sich einige Befragte direkt und indirekt dazu, die Karriere des KA-Managers einzuschlagen. Folgender Interviewteilnehmer hatte nicht studiert, wechselte aber dennoch, gerade aufgrund seiner Erfahrungen, ins KAM:

„Also ich bin ein / Ich weiß auch nicht, eher noch von der alten Schule, insofern, dass es früher eine Generation über mir noch sehr üblich war, sich lange Jahre innerhalb einer Firma weiterzuentwickeln, was jetzt, glaube ich, nicht mehr so üblich ist. Wenn ich mich mal mit Kollegen vergleiche, ist es sehr außergewöhnlich, dass ich jetzt seit 1997 mein ganzes Berufsleben nur bei einer Firma war. Aber genau das hat mir in meinem Falle des Key Account Management ermöglicht, indem ich da halt einen Schritt nach dem anderen gegangen bin. Also nicht aufgrund, ich habe kein Studium, nicht aufgrund des Studiums, nicht aufgrund bestimmter Abschlüsse, sondern einfach innerhalb des Unternehmens das Vertrauen genossen und da immer weitergekommen.“ (I15, 2019)

Der Befragte I11 (2019) argumentierte, dass er durch seine Stärken im Vertrieb eine Laufbahn als KA-Manager eingeschlagen habe:

„Ich habe ein BA-Studium gemacht mit dem Schwerpunkt Marketing, Automobilhandel. War dann direkt nach dem Studium bei UNTERNEHMEN im internationalen Einkauf, also als internationaler Einkaufsleiter tätig, und habe da relativ schnell festgestellt, dass die Seite Einkauf nicht die meine ist, sondern ich eher mich, meiner Stärken im Vertrieb letztendlich auch sehe.“ (I11, 2019)

Einige Interviewteilnehmer hatten innerhalb ihrer Karriere keine expliziten Stationen, um KA-Manager zu werden. Folgende Aussagen zweier Befragten verdeutlichen dies:

„Ich komme ursprünglich aus dem Tourismus und habe da aber auch schon im Vertrieb gearbeitet, also als Reiseverkehrskauffrau, aber so bin ich da reingeschlittert. Weil eben einfach diese Kommunikationsstärke und dieses Ergebnissprechen, also Dinge zusammenfassen, zum Punkt bringen und so, weil das eine große Stärke von mir ist, bin ich so Stück für Stück einfach in dieses Key-Account-Thema reingeschlittert.“ (I3, 2019)

„Also, ich habe hier angefangen, ganz normal mit einer kaufmännischen Ausbildung, ganz normal kaufmännisch gelernt. Habe dann hier wie gesagt im Vertriebsinnendienst angefangen, und meine Voraussetzung war aber bei Beginn der Arbeitsstelle hier bei UNTERNEHMEN, dass ich auch irgendwie noch eine Fortbildung, eine Weiterbildung mache. Daraufhin habe ich dann einen Wirtschaftsfachwirt bei der IHK gemacht in ORT, den habe ich 2016 dann abgeschlossen. Dann habe ich wie gesagt erst mal noch, ja, eineinhalb Jahre weitergearbeitet hier, ganz normal im Channel im Inside-Sales, und habe dann eben aufgrund von Umstrukturierung und so weiter dann diese Key-Account-Rolle eingenommen.“ (I8, 2019)

In dieser Hauptkategorie wurde die Identitätsentwicklung des KA-Managers erläutert und auf typische Merkmale sowie Erfahrungen eingegangen. Anhand der zentralen Stationen wurde abschließend ein Überblick über die Laufbahn einzelner KA-Manager gegeben.

Die Arbeitsressource des KA-Managers kann innerhalb seiner dargelegten Entwicklungen angewandt werden. Somit lässt sich ein Bezug zum JD-R-Modell herstellen.

4.3.3 Rolle der Identitätsarbeit des Key Account Managers und deren Einfluss auf das organisatorische Ergebnis

Nachfolgend werden die Ergebnisse zur Identitätsrolle eines KA-Managers erläutert. Dabei wird auf die im JD-R-Modell vorgestellten Arbeitsanforderungen und die Kompetenzen hinsichtlich seiner Identität eingegangen. Ferner gilt es die Resultate zu den Charakteristika einer positiven

Identitätsarbeit darzulegen. Anschließend erfolgt eine Beschreibung möglicher Einflüsse auf die Identitätsarbeit. Im JD-R-Modell eines KA-Managers wird zudem das organisatorische Ergebnis dargestellt, siehe Abbildung 2-4. Es wird dargelegt, wie die Identitätsarbeit Einfluss auf die Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen eines KA-Managers hat und wie sich der Einfluss auf das organisatorische Ergebnis auswirkt¹³.

4.3.3.1 Anforderungen und Kompetenzen hinsichtlich der Identität

Für den KA-Manager gilt eine Vielzahl an Arbeitsanforderungen, die er mithilfe seiner Kompetenzen erfolgreicher bewältigen kann. Diese Arbeitsanforderungen und Kompetenzen werden im Folgenden dargelegt. Im Kontext des JD-R-Modells wird zudem thematisiert, welche Auswirkungen Belastungen auf den KA-Manager haben.

In folgenden Subkategorien fand eine deduktive Anwendung statt.

Work-Life-Balance:

Die Work-Life-Balance ist eine weitere Anforderung an den KA-Manager, da aufgrund der genannten Herausforderungen eine hohe Belastung vorhanden ist. Durch die Work-Life-Balance kann ein Ausgleich stattfinden. Hierzu gab I7 (2019) an:

„Ja, und ich glaube auch die Fähigkeit, einen Ausgleich zu schaffen zwischen der Arbeitswelt und dem privaten Leben. Weil ich denke, im Key Account Management oder zumindest bei uns ist es so, dass die Belastung schon enorm ist. Und wenn man da nicht die Fähigkeit hat oder das in der Identität so verwurzelt ist, dass man sagt, ich schaffe es, hier zu trennen, ich schaffe es wirklich, Grenzen zu setzen, abzuschalten auch für mich, ist das, glaube ich, wo man sehr schnell an seine Grenzen stößt, und dann sich das Key Account Management auch erledigt hat.“

Im Kontext des JD-R-Modells eines KA-Managers bedeutet dies, dass sich die Belastung positiv und negativ auf die Work-Life-Balance auswirken kann.

¹³ In Kapitel 4.3.4.1 wird ferner eine Verbindung zum erläuterten Einfluss auf die Motivation hergestellt. In Studie 2 wird dieser Einfluss auf das organisatorische Ergebnis in Verbindung zur Belastung eines KA-Managers thematisiert, vgl. Kapitel 5.1.3.1.

Offenheit und Kommunikation:

Wie in Kapitel 4.3.1.2 erläutert, wird der KA-Manager als offener und kommunikativer Typ beschrieben. Dies sei zugleich eine elementare Anforderung und Kompetenz (I2, 2019; I9, 2019). Er sollte ferner ein „*offenes Auftreten [haben], ein guter Connector sein*“ (I4, 2019), auf Menschen „*proaktiv*“ zugehen (I9, 2019; I11, 2019) und „*Probleme sofort ansprechen*“ (I9, 2019). Des Weiteren sollte er selbstbewusst (I13, 2019; I14, 2019) sowie empathisch (I14, 2019; I18, 2019; I20, 2019) sein und ein klares Meinungsbild aufweisen (I14, 2019; I16, 2019).

Erfahrung als bedeutsames Merkmal der Identitätsarbeit:

Erfahrung stellt für den KA-Manager eine zentrale Anforderung und Kompetenz dar. Mit ihr können verschiedene anspruchsvolle Kunden sowie deren unterschiedliche Charaktere erfolgreich gehandhabt werden. Zudem wird Erfahrung als stetige Weiterentwicklung (des *Selbst*) gesehen (I10, 2019). Auch aufgrund der Erfahrung könne sich der KA-Manager in seinem (Experten-)Portfolio breit aufstellen (I2, 2019). Folgende Aussagen weiterer Befragten bestärken dies:

„[...] die Erfahrung, die ich davor halt auch am Menschen gesammelt, dass das da schon auch sinnvoll war und mich quasi zu dem Job gebracht hat, wo ich halt jetzt auch bin.“ (I1, 2019)

„Das ist ja schlussendlich über das ganze Leben, sei es privat oder beruflich, ein Prozess. Und der ist im Berufsalltag sicher sehr wichtig, dass man das einfließen lässt aus den Erfahrungen.“ (I6, 2019).

Im Kontext des JD-R-Modells eines KA-Managers ist die Erfahrung ein Bestandteil in der Rolle stetiger „boundary spanner“ innerhalb seines Netzwerks.

In folgenden Subkategorien wurde induktiv vorgegangen:

Belastbarkeit:

Belastbarkeit stellt zugleich eine Anforderung an und eine Kompetenz des KA-Managers dar. Dieser muss unter anderem anspruchsvolle Arbeitsvolumina bewerkstelligen können. So ergeben sich beispielsweise in größeren Netzwerken und mit mehreren Partnern Überschneidungen bei verschiedenen Themen (I1, 2019). Um das hohe Arbeitsvolumen zu bewältigen, muss der KA-Manager eine resiliente Persönlichkeit darstellen (I4, 2019).

Verantwortungsgefühl:

Verantwortungsgefühl ist eine weitere Kompetenz des KA-Managers. Dazu äußerte I2 (2019) Folgendes:

„Ich glaube, man braucht erst mal ein hohes Verantwortungsbewusstsein, weil man in der Rolle, ja, wie der Name schon sagt, eine Schlüsselrolle spielt und entsprechend das Verhalten und die Arbeitsweise eigentlich per Definition relativ große Einflüsse sowohl auf das Team als auch auf das Unternehmen hat. Wenn man so einen entsprechenden Kunden betreut, dann kann das sowohl im positiven als auch im negativen Sinne relativ stark ausschlagen. Das sollte einem bewusst sein. Wenn das dann wie bei mir verknüpft ist mit einer entsprechenden Vorgesetztenrolle oder Mitarbeiterführungsrolle, dann auch da entsprechend auf die Mitarbeiter bezogen ein Verantwortungsbewusstsein.“

Ehrgeiz:

Ehrgeiz gilt als bedeutsame Anforderung an den KA-Manager, da dessen Rolle mit einer gewissen Erwartungshaltung einhergehe. Kunden müssten weiterentwickelt und entsprechende Geschäftsfelder ausgebaut werden, um mehr Gewinne zu erzielen (I2, 2019).

Fachliche Expertise:

Es ist relevant, dass der KA-Manager fachliche Kompetenz aufweist. Technische „Versiertheit und Branchen-Know-how“ (I11, 2019) seien hierbei relevante Merkmale, die von ihm gefordert würden. Dies wurde von I18 (2019) wie folgt unterstrichen:

„Aber man sollte auch einen soliden technischen Hintergrund haben, weil Global Account oder Key-Account heißt nicht nur, den Kunden von der Netzwerkseite her und von Vertragsseite oder kaufmännischen Seite her zu betreuen, sondern eben ganz oft auch in technischen Gesprächen als Vermittler mitaufzutreten oder als derjenige, der eine neue Technik wohl zum ersten Mal, wenn man eben auch jetzt vor Ort gerade die Situation erkennt, mal präsentiert und mal vor Ort bringt. Die Chancen innerhalb von den Kundenanwendungen erkennen und eine Strategie herauszuarbeiten, ist ebenfalls so ein Thema. Also zunächst einmal, es muss eine solide, gute Grundkenntnis von Technik da sein, die relevant ist.“

Organisationstalent:

Des Weiteren muss der KA-Manager strukturiert vorgehen und organisiert sein. Dies stellt für ihn ein Grundgerüst dar, weil er zeitnah alle Kundenanfragen zu beantworten und geeignete Kollegen einzubeziehen hat. Ferner sollte er einen Überblick über den Kunden und dessen Bedürfnisse erhalten (I12, 2019).

Identifikation mit dem Unternehmen:

Die Identifikation mit dem Unternehmen ist wie in Kapitel 4.3.1.2 beschrieben unerlässlich und ein Teil der Identität eines KA-Managers. Diesbezüglich äußerte I17 (2019) Folgendes: *„Also, ich würde schon sagen, dass man sich stark mit dem eigenen Unternehmen identifizieren muss.“* Dies wurde von I8 (2019) bestätigt: *„Du musst dich auf jeden Fall mit dem Unternehmen identifizieren.“*

4.3.3.2 Merkmale positiver Identitätsarbeit

In diesem Abschnitt werden typische Merkmale einer positiven Identitätsarbeit des KA-Managers aufgezeigt. Dessen Erfolg werde unter anderem von der Identitätsarbeit bedingt (I16, 2019). Eine *„positive Identitätsarbeit ist der Kernpunkt der ganzen Tätigkeit als Key Account Manager [...], von ihm hängt der Erfolg ab“* (I16, 2019). Fremdwirkung ist ein weiteres Merkmal der Identitätsarbeit eines KA-Managers, da dieser durch seine Identität andere Mitmenschen positiv beeinflussen könne (I10, 2019). Infolgedessen finde ein stetiger Identitätsprozess der Verbesserung (seines *Selbst*) statt. Dies führe zu einer optimierten Arbeitsleistung und demnach zu gewissen (Arbeits-)Ergebnissen (I10, 2019), die in Kapitel 4.3.3.3 näher erläutert werden. Ein anderer Interviewteilnehmer bestätigte dies:

„Eine positive Identitätsarbeit wirkt sich positiv auf mein Umfeld aus, wirkt sich somit positiv auf den Unternehmenserfolg aus und final letztendlich auf mich dann.“ (I11, 2019)

Eine positive Identitätsarbeit sei ferner *„ein Prozess, der auch nie aufhören darf: Das heißt, man muss stetig an sich arbeiten oder gemeinsam auch mit dem Umfeld an sich arbeiten, um letztendlich auch diese Stärke halten zu können oder letztendlich auch ausbauen zu können“* (I11, 2019).

In Verbindung mit dem JD-R-Modell wirkt sich eine positive Identitätsarbeit demnach positiv auf den KA-Manager und dessen organisatorische Arbeitsergebnisse aus.

In folgender Tabelle sind weitere Merkmale einer positiven Identitätsarbeit induktiv kategorisiert:

Tabelle 4-5: Weitere Merkmale einer positiven Identitätsarbeit des KA-Managers

(eigene Darstellung)

Merkmale einer positiven Identitätsarbeit	Aussagen
Zufriedenheit und Glückseligkeit	Eine positive Identitätsarbeit bewirke Zufriedenheit sowie ein Glücksgefühl (I1, 2019; I6, 2019).
Positive Atmosphäre	<i>„Eine gute Atmosphäre im Büro ist eine vertrauensvolle, offene, ehrliche Zusammenarbeit, die dann eben auch die inhaltlichen fachlichen Themen befruchtet.“</i> (I2, 2019)
Mentale Gesundheit	Eine positive Identitätsarbeit sei die Erhaltung der mentalen Gesundheit (I3, 2019). Ferner sei eine positive Identitätsarbeit entspannend und entlastend (I6, 2019; I7, 2019).
Verbesserung der Selbstsicherheit	Eine positive Identitätsarbeit führe zu einem Sicherheitsgefühl (I12, 2109).
Streben nach Wissen	Eine positive Identitätsarbeit durch neues Wissen im Hinblick auf Ehrgeiz und Neugierde für bestimmte Themengebiete (I14, 2019).
Erhöhte Motivation	Eine positive Identitätsarbeit resultiere in einer erhöhten Motivation (I6, 2019; I7, 2019; I17, 2019) (siehe Kapitel 3.4.1.2).

4.3.3.3 Auswirkungen auf das organisatorische Ergebnis

In diesem Abschnitt wurde deduktiv vorgegangen. Es wird dargelegt, welchen Einfluss die Identitätsarbeit auf das organisatorische Ergebnis hat. Letzteres können in diesem Sinne Arbeitsergebnisse, Resultate zum *Selbst* und zum Erfolg des KA-Managers sowie eine höhere Partizipation der Kunden sein. Hierbei kann sich die Identitätsarbeit als (Arbeits-)Ressource positiv auf das organisatorische Ergebnis auswirken. Dennoch ist davon auszugehen, dass alle drei genannten

Bereiche miteinander korrelieren. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Einschätzung der Interviewteilnehmer, ob die Identitätsarbeit einen Einfluss auf das organisatorische Ergebnis hat:

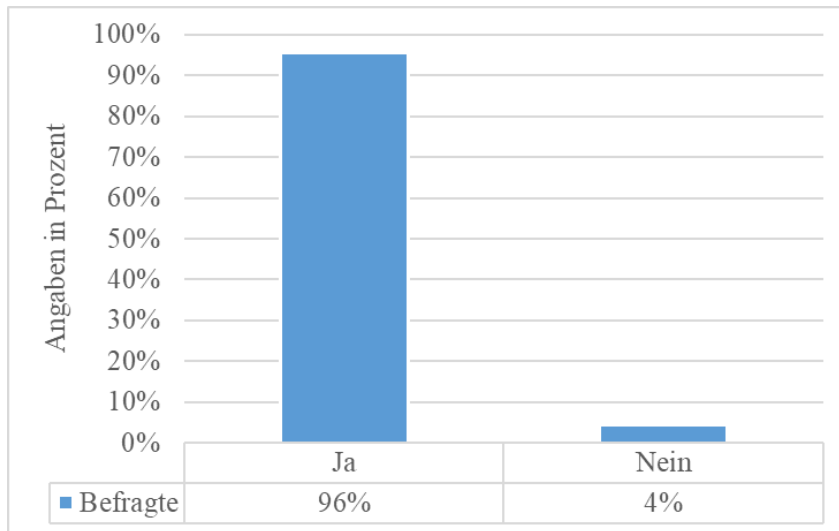


Abbildung 4-5: Arbeits- und Organisationsergebnisse als Folge der Identitätsarbeit

(eigene Darstellung)

96 % der KA-Manager geben an, dass die Identitätsarbeit einen positiven Einfluss auf das organisatorische Ergebnis habe. Hingegen äußerten 4 %, dass kein Effekt bestünde.

4.3.3.3.1 Auswirkungen auf den Erfolg des KA-Managers

Diese Subkategorie wurde deduktiv erstellt, da in diesem Kontext eine detaillierte Betrachtung der Identitätsarbeit und deren Einfluss auf den Erfolg des KA-Managers erfolgte. Die Identitätsarbeit habe einen Einfluss auf den Erfolg des KA-Managers (I1, 2019; I5, 2019). Folgende Abbildung soll dies veranschaulichen:

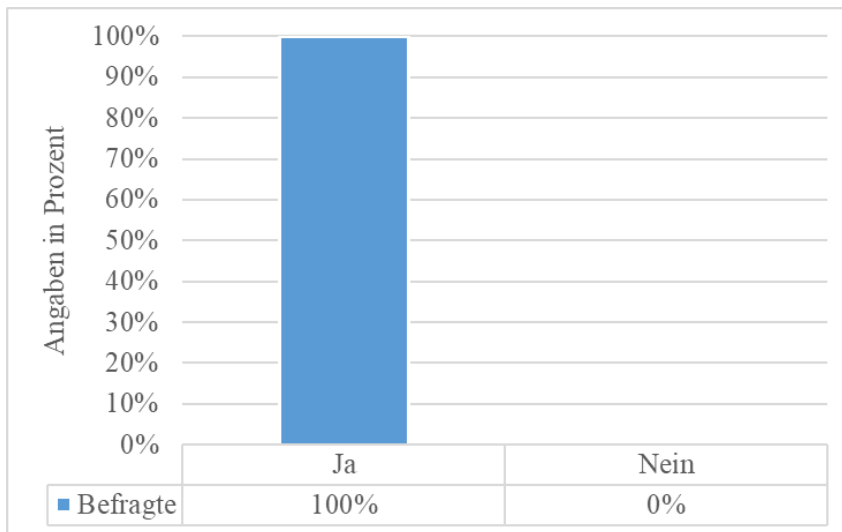


Abbildung 4-6: Einfluss der Identitätsarbeit auf den Erfolg des KA-Managers

(eigene Darstellung)

Die Befragten bestätigten zu 100 %, dass die Identitätsarbeit den Erfolg des KA-Managers beeinflusse, wie folgende Aussage zeigt: *„Wenn man seine Persönlichkeit und Identität verbessert und daran arbeitet, dann kann man erfolgreicher werden, und ja“* (I12, 2019).

Im Folgenden sollen Unterkategorien dargestellt werden, die sich auf die Einflüsse auf den Erfolg des KA-Managers beziehen. Die Identitätsarbeit wirkt sich auf das *Selbst* des KA-Managers aus und korreliert mit seinem persönlichen Erfolg. Durch sie könnten so die Kompetenz der Problem- und Konfliktlösung sowie eine größere Konzentrationsfähigkeit entwickelt werden (I3, 2019). Mit ihr ließen sich beispielsweise die Wertvorstellungen des KA-Managers erfüllen; dies führe zu einer höheren Zufriedenheit (I1, 2019). Ein weiterer Zusammenhang zwischen Identitätsarbeit und Erfolg besteht im Einfluss auf das Team. Folgende Aussage unterstreicht dies:

„Ich bin überzeugt davon, wenn die Dinge, die ich vorhin angesprochen habe, also ein vertrauensvolles Miteinander ist, wenn das Team motiviert ist, wenn das Team für sich einsteht, dass das zwangsläufig dann auch zu einem Erfolg für das Team und natürlich dann auch in letzter Konsequenz für mich und meine Ziele, die ich mit der Geschäftsführung vereinbart habe, positiv ist.“ (I2, 2019)

Eine gewinnbringende Identitätsarbeit zeichnet sich ferner durch einen Erfolg im Netzwerk des KA-Managers aus. Folglich gibt es einen Zusammenhang zwischen Identitätsarbeit und Erfolg innerhalb eines Netzwerks. Die Befragten äußerten dazu Folgendes:

„Ja, durch eben meine Identität habe ich mir in den letzten Jahren ein sehr, sehr gutes Netzwerk aufgebaut und ich glaube, dieses Netzwerk führt mich auch momentan oder beziehungsweise auch in der Vergangenheit so zu meinen Erfolgen.“ (I11, 2019)

„Letztendlich, wenn ich auf meine Weise den Kunden auch erzeuge und meinem Charakter ehrlich bin, werde ich erfolgreich.“ (I10, 2019)

„Ja, auf jeden Fall, also natürlich macht dir die Arbeit immer mehr Spaß und natürlich, der Kunde fühlt sich abgeholt.“ (I9, 2019)

„Passion würde ich da ganz klar sagen. Je stärker man eine Einheit mit dem Produkt oder Dienstleistung bildet, desto besser man die kennenlernt, desto besser wird man auch in dem, was man tut, desto besser lernt man eigentlich auch seine Kunden kennen. Also, wenn man da routinierter wird, und dadurch bildet sich schon eine stärkere Identität mit dem Tun noch mal.“ (I19, 2019)

Die oben aufgeführten Arbeitsergebnisse sind auch die Resultate des *Selbst*, da sie miteinander verbunden sind. Im weiteren Verlauf wird auf das *Selbst* in Zusammenhang mit den Ergebnissen der Identitätsarbeit eingegangen. Durch Letztere gewinnt der KA-Manager an Selbstbewusstsein: Er werde flexibler und könne sich in bestimmten Situationen effektiver anpassen (I17, 2019). Die Identitätsarbeit führt ferner zu einem persönlichen Erfolg des KA-Managers, der auf dessen Arbeit Einfluss habe (I19, 2019).

Die Identitätsarbeit hat somit einen unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg des KA-Managers. Dennoch bedarf es einer Erläuterung des Erfolges in Form von Ergebnissen (der Identitätsarbeit), die im nächsten Abschnitt aufgeführt werden.

4.3.3.3.2 Auswirkungen auf Arbeitsergebnisse

Wie schon erläutert, hat die Identitätsarbeit Auswirkungen auf das Arbeits- sowie das Gesamtergebnis des KA-Managers (I2, 2019; I12, 2019) und kann zum Geschäftserfolg führen (I18, 2019).

In dieser Unterkategorie fand eine deduktive Kategorienbildung statt und es werden verschiedene Outcomes aufgeführt, die nach den Aussagen der Befragten einen Bezug zur Identitätsarbeit haben. Letztere trage dazu bei, dass der KA-Manager im Rahmen seiner Arbeit effizient und leistungsfähig sei (I7, 2019). Durch sie kann das eigene *Selbst* erweitert und verbessert werden. Dies wurde von I9 (2019) betont:

„Erstmals natürlich, dass meine Mitmenschen beziehungsweise meine Arbeit natürlich [...], dementsprechend beeinflusst das, dass ich natürlich meine Person verbessere oder verändere im positiven Sinne [...], dass mein Outcome oder meine Arbeitsleistung natürlich deswegen auch besser werden kann.“

Ein weiteres Arbeitsergebnis hinsichtlich der Identitätsarbeit stellten die Motivation und das Engagement des KA-Managers dar: *„[...] da es die Passion und das Engagement steigert und somit das Ergebnis auch besser wird“* (I19, 2019) (siehe hierzu Kapitel 3.4.1.2). Ein anderer Interviewteilnehmer äußerte dazu Folgendes:

„Ja, wie gesagt, auch wieder eigentlich, auch wieder hauptsächlich positiv natürlich, wenn ich denke, ich arbeite an meiner Identität, um sie zu verbessern. Also natürlich, ja, vielleicht einfach noch besser verkaufen zu können. Einfach noch engagierter zu sein. Noch besser organisieren zu können. Die Stakeholder noch besser zu vernetzen.“ (I9, 2019)

Eine Führungskraft im KAM erwähnte eine höhere Motivation für das eigene Team. Durch die Identitätsarbeit werde in diesem ein höheres Engagement erzielt und mehr gearbeitet. Diesbezüglich merkte I2 (2019) an:

„Es fängt damit an, wenn der Mitarbeiter entsprechend motiviert ist, dass bereitwilliger auch mal in Belastungsspitzen Mehrarbeit geleistet wird, sich auch gegenseitig unterstützt wird in solchen Phasen und nicht um, sage ich mal, nach acht, neun Stunden der Stift fallen gelassen wird. Sondern da eben auch wirklich an die, ich sage mal, ein bisschen an die Schmerzgrenze herangegangen wird, in dem Bewusstsein, dass dann an anderer Stelle eben auch ein Entgegenkommen stattfindet von mir, von uns.“

Einige KA-Manager bezeichneten den Synergieeffekt des Umsatzes als möglichen Outcome (I2, 2019; I8, 2019; I13, 2019; I17, 2019), wie I13 (2019) schilderte: *„Ja, also Umsatz definitiv, weil je nachdem, je mehr wir mit den Kunden natürlich machen, desto größer sind die Umsätze.“* Demnach ist dies auf ein höheres Engagement des KA-Managers zurückzuführen, das indirekt zu einem höheren Umsatz führen kann. Die Ergebnisse der Identitätsarbeit haben außerdem einen Einfluss auf sein Netzwerk. In diesem und dem JR-R-Modell des Autors (siehe Kapitel 2.5) können das Engagement sowie die eigene Organisation des KA-Managers durch die Identitätsarbeit dahingehend verbessert werden, dass dies eine effizientere Vernetzung der Stakeholder zur Folge habe (I9, 2019). Ein Interviewteilnehmer unterstrich dies anhand der Motivation:

„Je motivierter dass ich bin, und je heterogener das Ganze hier auch funktioniert, desto erfolgreicher, denke ich, ist man zum einen für sich selbst und auch für das Team und letztendlich dann auch für das Unternehmen“ (I11, 2019).

Außerhalb des Netzwerks impliziert der Outcome den Synergieeffekt, dass das Vertrauen in den KA-Manager durch die Identitätsarbeit erhöht werden könne, damit ein möglicher Abschluss mit dem Kunden wahrscheinlicher sei (I14, 2019) und zu einer höheren Kundenzufriedenheit führe (I21, 2020). Ein Befragter äußerte dazu Folgendes:

„Und wenn ich mit dem Kunden erfolgreich bin in Führungszeichen, dann ist der Key Account Manager auch im eigenen Unternehmen erfolgreich und entsprechend angesehen und genießt entsprechenden Stellenwert und den Respekt, ja.“ (I18, 2019)

Die Identitätsarbeit führt ferner zu einer Erhöhung der (Arbeits-)Qualität des KA-Managers. Dieser Meinung ist I8 (2019):

„Weil, wenn ich eine gute Identität ausstrahle und mir die Partner auch gewissermaßen zuarbeiten, macht das natürlich auch ein Stück weit die Qualität meiner Arbeit aus, ganz klar.“

Durch die Identitätsarbeit könnten aufgrund der Weiterentwicklung des Wissens eines KA-Managers mögliche Aufgaben unkomplizierter bewältigt werden (I9, 2019).

4.3.3.3 Partizipation des Kunden

Die Identitätsarbeit des KA-Managers hat darüber hinaus Auswirkungen auf das Ergebnis der Kundenbeziehung. Diese Subkategorie wurde induktiv erstellt. Durch die Kundenbeziehung könne die Kundenzufriedenheit gesteigert werden (I17, 2019; I20, 2019). Ferner resultiert die Identitätsarbeit nach Aussage eines Befragten in einer höheren Loyalität der Kunden:

„Also, der Kunde ist auf jeden Fall loyaler [...], er sieht einen als professionellen Partner. Also, er zeigt einem die Loyalität, und die Wahrscheinlichkeit ist natürlich höher, dass er dann Verträge zum Beispiel verlängert und gar nicht daran denkt, andere Partner hinzuzuziehen oder andere, ja, andere Netzwerke.“ (I17, 2019)

Die Partizipation des Kunden aufgrund der Identitätsarbeit kann zudem auf den KA-Manager zurückgeführt werden:

„Also, persönlicher Erfolg in dem Fall, dass Sie Dinge dann beim Kunden oder mit dem Kunden bewegen können, die auch für das eigene Unternehmen dann gut sind und zum Geschäftserfolg beitragen.“ (I18, 2019)

In Verbindung mit dem JD-R-Modell des KA-Managers wirkt sich die Identitätsarbeit des KA-Managers hinsichtlich seiner (Arbeits-)Ressourcen positiv auf das organisatorische (Arbeits-)Ergebnis aus. Im Kontext des JD-R-Modells eines KA-Managers beinhaltet sie eine Vielzahl an Arbeitsanforderungen und Kompetenzen, die an dieser Stelle aufgeführt wurden. Die Identitätsarbeit hat ferner einen positiven Einfluss auf den Erfolg des KA-Managers und führt mit Blick auf das JD-R-Modell (siehe Kapitel 2.5) zu den vorgestellten organisatorischen Resultaten. Des Weiteren resultiert sie in den Netzwerken des KA-Managers in günstigen Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Dennoch zeigten sich in der Untersuchung auch verschiedene Konflikte, die im Folgenden näher erläutert werden sollen.

4.3.4 Identitätskonflikte des Key Account Managers in einer heterogenen Umwelt

Nachfolgend werden die Identitätskonflikte des KA-Managers in seiner heterogenen Umwelt betrachtet. Der KA-Manager befindet sich zwischen verschiedenen Stakeholdern innerhalb seines Netzwerks. Dies kann zu Spannungen und Konflikten führen. Er ist dabei der Vermittler zwischen den einzelnen Ebenen. Dies kommentierte I2 (2019) wie folgt:

„Es gibt dann ganz unterschiedliche Strukturen in den verschiedensten Unternehmensarten. Da ist der Key Account Manager so ein bisschen in einer Sandwichposition. Also, das ist erst mal eine Spannungsquelle würde ich sagen, weil man der Vermittler ist zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter in der mittleren Managementebene.“

Ein weiterer relevanter Identitätskonflikt ist der Verkaufsdruck:

„Und dann immer wieder natürlich den Druck zu haben, noch mehr zu verkaufen, ist natürlich schwierig.“ (I17, 2019)

Ferner können die Zielvorgaben zum Umsatz konträr zu den Wünschen der Mitarbeiter sein:

„Also, der kriegt von oben den Druck von der Geschäftsführung oder für die Vorgaben und von unten bekommt er die im Zweifel Unzufriedenheiten der Mitarbeiter irgendwie kommuniziert, in der Erwartungshaltung, dass das eben gelöst wird. Und von oben gibt es die

Erwartungshaltung, dass die Ziele umgesetzt werden, die zum Teil oder oftmals eben konträr zueinanderstehen. Also wenn der Mitarbeiter sagt, er ist überlastet oder das Thema wird ihm zu viel oder was so ein Mitarbeiter halt an Problemen und Wünschen hat, steht das natürlich ein bisschen konträr zu der Forderung von der Geschäftsführung.“ (I2, 2019)

Des Weiteren sei ein Dilemma hinsichtlich des Umsatzes und des Produktes möglich (I3, 2019). So wolle der KA-Manager beispielsweise dem Kunden kein bestimmtes Produkt verkaufen, da er sich nicht mit diesem identifizieren könne. Dies führe möglicherweise zu Konflikten:

„Ja, es ist immer ein Konflikt, dem man jetzt verpflichtet ist [...]. Möchte ich den Kunden das überhaupt verkaufen, wenn ich das selber nicht für sinnvoll halte, oder solche Sachen.“ (I3, 2019)

Als KA-Manager entstehen zudem Konflikte bei der Interessenvertretung der Kunden. Deren Anspruch könne mit den Erfahrungen oder den Interessen des Unternehmens kollidieren und in Kontroversen resultieren (I18, 2019). Der Befragte I2 (2019) ist hierzu folgender Meinung:

„Und zum Zweiten natürlich ähnlich. Als Key Account Manager führt man ja den Kunden und soll entsprechend auch die Interessen des Kunden vertreten und, ich will jetzt nicht sagen dem Kunden jeden Wunsch von den Lippen ablesen, aber natürlich schon irgendwie gerade in unserer Branche, in der Dienstleistungsbranche, versucht man natürlich schon einen möglichst hohen Grad an Zufriedenheit herzustellen. Und auch das kollidiert natürlich manchmal oft mit den Wünschen oder den Erfahrungen der Mitarbeiter.“

Manchmal können aber auch die Anforderungen der Kunden innerhalb des Unternehmens nicht erfüllt werden. Dies habe Konflikte zur Folge, wie ein Interviewteilnehmer schilderte:

„Anforderungen von Kunden, da entstehen Konflikte, wenn wir nicht so wollen wie die Kunden, oder wenn meine Produktleute nicht so wollen, wie ich für die Kunden will.“ (I7, 2019)

Nachfolgend wird die Identitätsarbeit in heterogenen Spannungsfeldern des KA-Managers thematisiert. Dessen Anforderungen und Kompetenzen wurden in Kapitel 4.3.3.1 näher erläutert und sind Gegenstand des vorliegenden Abschnitts. In diesem werden die Ergebnisse zur Identitätsarbeit des KA-Managers dargelegt. Anschließend wird speziell der Bereich der Motivation hinsichtlich des JD-R-Modells (siehe Kapitel 2.5) thematisiert. Abschließend werden weitere Subkategorien aufgezeigt, die induktiv erstellt worden sind und als Maßnahmen zur Identitätsentwicklung dargelegt werden.

4.3.4.1 Motivation im heterogenen Netzwerk

Ein weiterer entscheidender Faktor, der das Arbeitsverhalten und das Arbeitsengagement bestimmt, ist die Motivation (Latham und Pinder 2005). Die persönlichen Ressourcen sind dabei essenzielle Prädiktoren für die Leistung und die Motivation eines Mitarbeiters. Sie beziehen sich auf solche Eigenschaften einer Person, die mit der Fähigkeit verbunden sind, die eigene Umwelt zu kontrollieren und zu beeinflussen (Hobfoll et al. 2003). In der vorliegenden Arbeit wird Motivation wie in der Literatur (siehe hierzu Abschnitt 4.1.2.1) in einen intrinsischen und einen extrinsischen Bereich unterteilt. Beide Formen werden erläutert, da sie im Kontext des KAM umfassend untersucht wurden (zum Beispiel Niersbach (2016)).

Nachfolgend wird die Motivation des KA-Managers in Bezug auf das JD-R-Modell thematisiert. Dabei kann sich die Identitätsarbeit als (Arbeits-)Ressource positiv auf sie auswirken und die Arbeitsbelastung verringern. Folglich liegt der Fokus auf der Beeinflussung der Motivation im Rahmen der Identitätsarbeit.

Beeinflussung der intrinsischen Motivation des KA-Managers:

Die Möglichkeit der Weiterentwicklung beeinflusse die Motivation des KA-Managers (I7, 2019; I17, 2019), innerhalb dessen, dass er sich entfalten könne und Gestaltungsfreiräume habe (I7, 2019; I14, 2019). Anerkennung sei eine andere Möglichkeit, den KA-Manager zu motivieren, wie I20 (2019) schilderte:

„Ja, natürlich, die Anerkennung zum Beispiel. Jeder Mensch möchte gerne für das, was er tut, eine gewisse Anerkennung bekommen und irgendetwas zurückgespielt bekommen. In irgendeiner Art und Weise Anerkennung und Erfolg.“ (I20, 2019)

Die Freude an der Arbeit sowie die Abwechslung bei dieser seien weitere Motivatoren für den KA-Manager (I20, 2019). Die Interviewteilnehmer begründeten dies wie folgt:

„Die Arbeit muss ja auch Spaß machen. Also, mir bringt das nichts, wenn ich einen Job habe, wo ich sage, da habe ich heterogene Spannungen mit Kollegen und komme nicht gerne in die Arbeit. Was bedeutet, es ist schon wichtig, dass das läuft. Also es muss schon funktionieren, ansonsten macht die Arbeit keinen Spaß und der Outcome ist auch schlecht.“ (I9, 2019)

„Und natürlich auch Freude an der Abwechslung, weil es halt doch sehr, sehr viel Neues ist immer und immer mal was anderes.“ (I3, 2019)

Zudem sind Projekte des KA-Managers eine weitere intrinsische Motivationsquelle, wie I3 (2019) kommentierte: *„Spannende Projekte auf jeden Fall. Also, bei uns spielt die Projektzuteilung schon eine wichtige Rolle.“*

Einen zusätzlichen Motivator für den KA-Manager stelle der Kundenkontakt dar. Hierbei sei der Anreiz, andere Personen (und deren Persönlichkeiten) kennenzulernen (I4, 2019). Ein weiterer Gesprächspartner erwähnte, dass der KA-Manager nicht nur mit Zahlen, sondern auch mit Menschen umgehen müsse und dies motivierend sei (I10, 2019). Darüber hinaus sei innerhalb des Beziehungsmanagements die Kundenpflege ein Antriebsfaktor:

„Die Beziehung zum Kunden, das treibt mich auf jeden Fall an, weil ich mag das. Also, das ist das, was mir Spaß macht vor allem. Also, die Gespräche, die Treffen, die Beziehung zum Kunden.“ (I12, 2019)

„Durch ein positives Gespräch, sei es mit einem Kunden oder einem Vorgesetzten oder einen, sage ich jetzt mal, zusätzlichen Auftrag, den man reinholen kann, wo man vielleicht nicht daran glaubte, dass beeinflusst die Motivation natürlich extrem.“ (I6, 2019)

„Also, meine Motivation, wenn ich sehe, dass die Zahlen laufen, dass die Partner zufrieden sind, dann ist das natürlich auch ein Stück weit Motivation, das so weiter durchzuziehen. Wenn man Feedback bekommt, positives Feedback von den Partnern, das ist natürlich auch ein Stück weit Motivation, ganz klar.“ (I8, 2019)

„Und die Zufriedenheit vom Kunden zu sehen, das ist schon eine tolle Motivation, die man beispielsweise bei, wenn man Entwickler oder Entwicklerin ist nicht hat, weil man einfach zu weit weg ist vom Kunden. Und wenn man sieht, wie das Produkt oder die Dienstleistung direkt wirkt und einen Impact auf die Arbeit anderer hat, das ist schon auch eine Motivation, wo man sagt, es bringt was, es macht mir Spaß. Das ist sinnvoll, also Sinnhaftigkeit in dem Fall auch.“ (I19, 2019)

Das Interesse am Kunden und dessen Identifizierung (Identifikation des KA-Managers mit seinen Kunden) seien folglich eine zentrale Voraussetzung für die Motivation des KA-Managers (I17, 2019). Als weitere intrinsische Motivationsquelle sehe dieser seinen Willen, erfolgreich zu sein, wie nachstehende Aussage zeigt:

„Ich glaube, erfolgreich sein zu wollen, den Drang danach, erfolgreich sein zu wollen. Motivation, was sonst noch, darauf läuft es eigentlich alles hinaus. Erfolgreich sein, eigene Interessen durchzusetzen, seine oder die für den Kunden, ja.“ (I7, 2019).

Ferner sei das Team für die Motivation relevant: *„Ich komme mit allen Kollegen gut klar und das ist natürlich auch so ein Stück weit eine innere Motivation, wo ich sage, gut, es passt alles. Es ist super, macht Spaß“* (I8, 2019). Auch die Erfolge mit dem Team zu feiern sei bedeutsam (I5, 2019). Anerkennung sei ein weiterer intrinsischer Motivator für den KA-Manager (I19, 2019), was auch ein anderer Interviewteilnehmer bestätigte:

„Definitiv mit Wertschätzungen [...], sei es als Experte für eine bestimmte Industrie, als Key Account Manager der Industriefertigungen beispielsweise, dass man da auch entsprechend Wertschätzungen genießt und da auch immer als Ansprechpartner involviert wird. Ich denke mal, das ist auch ein Motivationsfaktor, dass man sich in einem bestimmten Bereich etabliert als Experte oder als, wie soll ich sagen, als Industrieexperte.“ (I14, 2019)

Die intrinsische Motivation kann außerdem negativ beeinflusst werden, beispielsweise wenn kein Anreiz gegeben ist oder er nicht dem schon erbrachten Aufwand des KA-Managers entspricht:

„Aktuell hat mich wirklich zur Weißglut gebracht, dass als Motivationsanreiz eine E-Mail kommt, bei der wir unsere Anwesenheiten der Messeaufenthalte der letzten, ich glaube sogar dreißig Jahre oder so, eintragen sollten [...] bis heute, in dem Ansinnen, dass man ein Messejubiläum feiert. Also, zu Beginn der Messe dann genannt wird, wenn man von mir aus 15- oder 20-mal schon auf der Messe war und dann vor allen anderen eine Flasche Champagner überreicht bekommt. Bei so einer Art und Weise geht mir die Hutschnur hoch. Da fühle ich mich angeekelt.“ (I15, 2019)

Beeinflussung der extrinsischen Motivation des KA-Managers:

Im Rahmen der extrinsischen Motivation habe das Gehalt einen großen Einfluss auf den KA-Manager (I11, 2019; I13, 2019; I17, 2019; I19, 2019; I22, 2020). Dazu wurde Folgendes geäußert:

„[...] und dann ist natürlich auch die monetäre Komponente, die einen motiviert.“ (I11, 2019)

„Ich sage mal so, das Finanzielle spielt da natürlich auch irgendwo mit rein.“ (I13, 2019)

„Also, es muss natürlich ein anständiges Gehalt da sein, dass man sich motiviert.“ (I17, 2019)

Damit der KA-Manager motiviert arbeitet, bedarf es einer variablen Komponente des Gehalts. Diesbezüglich gab I13 (2019) an: *„[...] dass das Gehalt ordentlich vergütet wird, was / Also, nach Leistung natürlich auch.“* Durch eine faire monetäre Entlohnung kann die Motivation des KA-Managers folglich gesteigert werden.

Zudem können anhand der Beantwortung der Befragten weitere Quellen der Motivation aufgezeigt werden, die einen Einfluss auf die intrinsische und extrinsische Motivation haben. Dabei wurden die Interviewteilnehmer gefragt, was sie persönlich in ihrem Beruf motiviert. Hierbei mussten sie fünf Bereiche der Motivation auswählen und innerhalb einer Rangfolge (1-5) priorisieren. Diese Bereiche umfassen (A) Einkommen: Streben nach Geld, (B) Work-Life-Balance: Streben nach Wohlbefinden und Gesundheit, (C) Karrieremöglichkeiten: Streben nach Aufstieg und Anerkennung, (D) Weiterbildungsmöglichkeiten: Streben nach Wissen und (E) Erfolgreiche Führung: Streben nach Macht. Priorität eins bildet dabei die höchste Priorität; Priorität fünf die niedrigste. Dabei ist zu beachten, dass alle Prioritäten wichtig sind, die erste Priorität in der gewählten Rangfolge allerdings die wichtigste ist. Folgende Abbildung soll die Ergebnisse veranschaulichen:

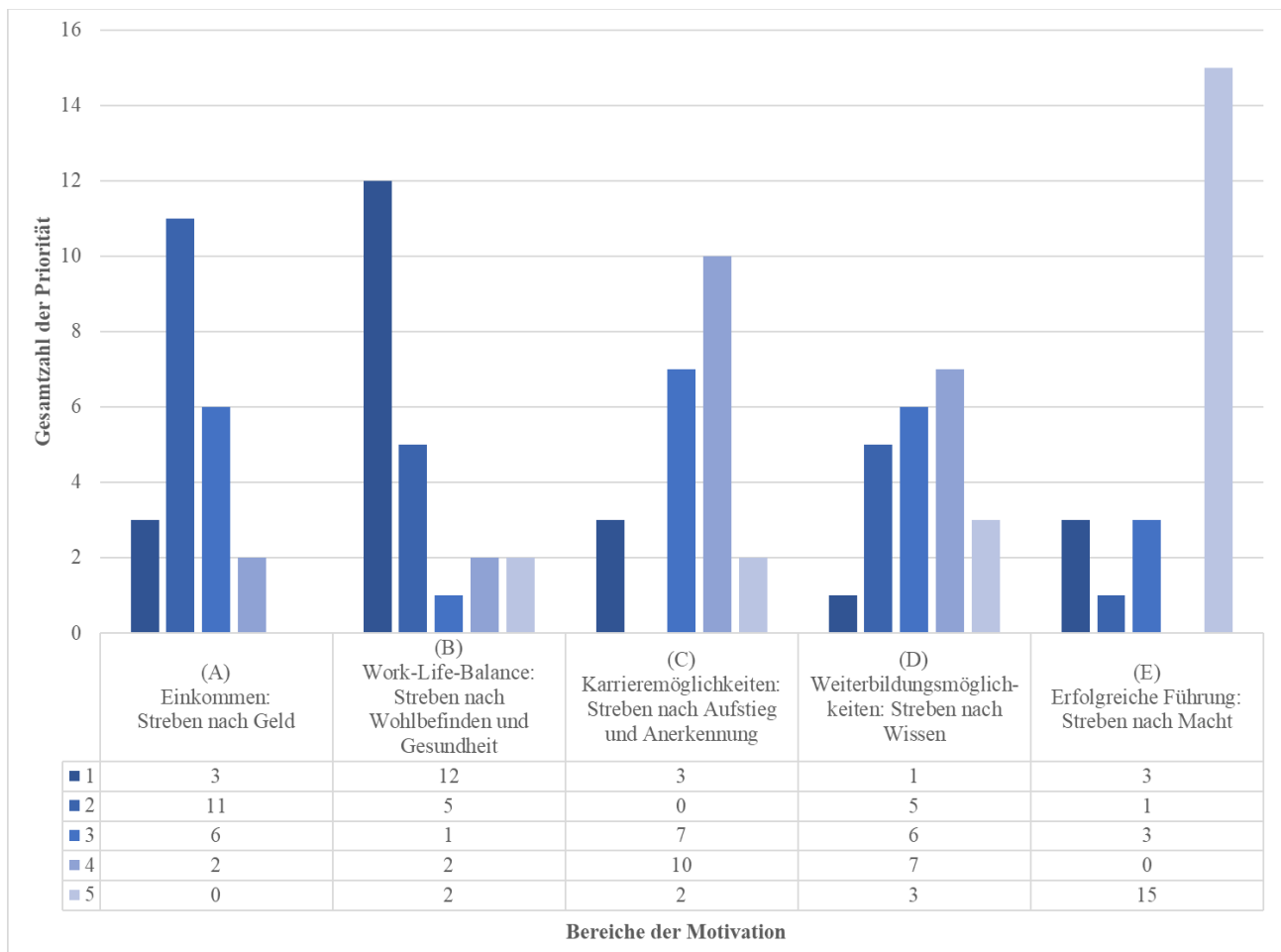


Abbildung 4-7: Bereiche der Motivation eines KA-Managers

(eigene Darstellung)

Die höchste Priorität der aufgeführten Rangfolge (11-22) ergibt die (B) Work-Life-Balance. In diesem Bereich weist die Mehrheit die höchste Priorität auf. An zweiter Stelle ist das (A) Einkommen. An

dritter Stelle sind die (D) Weiterbildungsmöglichkeiten. Den vierten Rang nehmen die (C) Karrieremöglichkeiten des KA-Managers ein. Schließlich bildet die (E) erfolgreiche Führung mit Priorität fünf den letzten Rang. Die Abbildung veranschaulicht lediglich die Gesamtsumme der jeweiligen Bereiche inklusive der Rangfolgen. Die Aussagen der 22 Befragten weisen dennoch eine Diversität innerhalb der Rangfolge auf.

Die vorgestellten intrinsischen und extrinsischen Motivatoren sowie die Rangfolge der Bereiche der Motivation weisen alle einen Bezug zur Identität sowie zur Identitätsarbeit des KA-Managers auf. Folglich kann die Annahme bestätigt werden, dass die Identität einen Einfluss auf seine Motivation hat. Die Identitätsarbeit in einer heterogenen Umwelt findet ferner Anwendung, da diese auf das Engagement und die Motivation des KA-Managers einen Effekt hat. Die Eigenschaften der Annahme, wie sich die Anforderungen und die Motivation eines KA-Managers innerhalb seiner stetig wachsenden Heterogenität auf dessen Identitätsarbeit auswirken, wurden beleuchtet.

4.3.4.2 Identitätsentwicklung im heterogenen Netzwerk

Die Identitätsarbeit ist ein wechselseitiger konstruktiver Prozess, in dem Individuen danach streben, einen unverkennbaren und kohärenten Begriff der persönlichen *Selbstidentität* zu formen (Watson 2008). Dieser Prozess kann dem KA-Manager dazu verhelfen, die oben beschriebenen Konflikte erfolgreich zu bewältigen. Im Kontext des JD-R-Modells bedeutet dies, dass die Jobanforderungen und die Arbeitsressourcen stetig angepasst werden müssen (Bakker und Demerouti 2007). Wie unter anderem in Kapitel 2.4.3.2 und 4.1 erläutert, beziehen sich Arbeitsanforderungen auf diejenigen psychologischen, sozialen und organisatorischen Aspekte des Berufs, die anhaltende physische oder psychologische Anstrengungen beziehungsweise Fähigkeiten erfordern und daher mit bestimmten entsprechenden Kosten verbunden sein können (Bakker und Demerouti 2014). Arbeitsressourcen hingegen sind körperliche, psychosoziale, soziale und berufliche Ressourcen, die entweder zur Erreichung der Arbeitsziele, zur Reduzierung der Arbeitsanforderungen oder zur Förderung der persönlichen Leistungsfähigkeit beitragen, beispielsweise der Entwicklung, des Wachstum und des Lernens (Akkermans et al. 2013; Bakker und Demerouti 2007).

In den folgenden Unterkategorien wird der Frage nachgegangen, wie der KA-Manager seine Identität mit Blick auf heterogene Spannungen festigen kann. Die Unterkategorien wurden induktiv erstellt.

Entwicklung:

Diese Maßnahme umfasst die persönliche Weiterentwicklung des KA-Managers, die für zahlreiche Befragte zur eigenen Identitätsarbeit relevant ist (beispielsweise I3, 2019; I14, 2019; I17, 2019). Für den KA-Manager seien Schulungen, speziell Coachings, von Bedeutung (I3, 2019; I17, 2019). Dabei gehe es um die Verbesserung und Stabilisierung der Techniken, wie ein Gesprächspartner berichtete: „*Indem ich halt immer meine Techniken immer wieder verfeinere, sensibilisiere*“ (I4, 2019).

Folgende Tabelle zeigt Weiterentwicklungsmaßnahmen des KA-Managers, die lediglich als Überblick über mögliche Optionen dienen sollen. In Unternehmen werden zusätzliche Entwicklungsmaßnahmen angewandt. Diese Maßnahmen beziehen sich spezifisch auf das Netzwerk des KA-Managers.

Tabelle 4-6: Mögliche Entwicklungsmaßnahmen bei heterogenen Spannungen

(eigene Darstellung)

Maßnahmen	Aussagen der Interviewteilnehmer
Fallspezifisches Lernen	„[...] dass man da einfach sprachlich noch mal so ein paar Kniffe auch noch bekommt, wie man in bestimmten Situationen reagiert.“ (I3, 2019)
Ausgleich schaffen	„Ich meditiere jetzt schon seit vielen Jahren und das immer so eine ganz wichtige Arbeit für mich an mir, weil das hilft mir einfach, bei mir zu sein und in Ruhe zu kommen.“ (I3, 2019)
Gestaltungsfreiräume bilden	„Gestaltungsfreiheiten in dem, wie ich arbeite.“ (I7, 2019)
Anpassungsfähigkeit	„Die ist schon auch wichtig, weil ich glaube, man muss sich auch dem Gegenüber immer ein bisschen anpassen. Also, ich trete nicht jedem Kunden gleich gegenüber und da ist Identitätsarbeit sicher wichtig.“ (I6, 2019)
Durchsetzungsfähigkeit	Der KA-Manager sollte Schulungen erhalten, in denen er seine Durchsetzungsfähigkeit forciert (I3, 2019).

Prozess der Erfahrung:

Ein weiterer Prozess umfasst Erfahrungen. Wie in Abschnitt 4.3.1 beschrieben, sind diese ein essenzieller Bereich der Identitätsarbeit. Dabei spielen Erfahrungen bei heterogenen Spannungen eine wichtige Rolle:

„Schon eine große Rolle, weil man sich auch mit den Erfahrungen, mit verschiedenen Charakteren, mit verschiedenen Kunden und auch schwierigen Kunden sich selber weiterentwickelt.“ (I10, 2019)

„Aber man muss natürlich als Mensch immer ein bisschen arbeiten. Also ich denke, man lernt auch mit der Zeit. Wenn man natürlich öfters so Kollegen intern oder im internen Netzwerk da Probleme hatte, dann denke ich mir schon, dass es auch eine Identität dementsprechend beeinflusst.“ (I9, 2019)

Unternehmensidentifizierung:

Die Identifizierung mit dem Unternehmen ist auch im Falle heterogener Spannungen essenziell und steht in Beziehung zur Identitätsarbeit:

„Eine sehr wichtige Rolle, definitiv, weil ich muss mich hundert Prozent mit diesem Thema, mit dieser Industrie identifizieren können. Und wenn das nicht da ist, dann ist man auch nicht erfolgreich beziehungsweise kann dann auch nicht glaubhaft bestimmte Themen rüberbringen.“ (I14, 2019)

„Ja, das hängt ja schon eng zusammen, würde ich sagen. Also das macht ja die Identität auch aus, diese Werte oder der Aspekt, dass man da eine Bestätigung findet. Wirkt sich wiederum darauf aus, dass man sich gut fühlt oder dass man sich identifiziert mit der Arbeit und dem Tun und mit sich selbst.“ (I19, 2019)

Eine erfolgreiche Bewältigung heterogener Spannungen hänge oft davon ab, *„ob man sich für [...] das Unternehmen interessiert“* (I17, 2019).

Teamarbeit:

Eine weitere relevante Maßnahme ist die Identitätsarbeit im Team. Dabei ist das Vertrauen innerhalb des Teams für den KA-Manager von besonderer Bedeutung. Der Vertrauensaufbau ist ein längerer Prozess, der sukzessiv verläuft. Dies kommentierte I2 (2019) wie folgt:

„Wenn so Vertrauensbeziehungsverflechtungen entstehen, dann kann man nach außen hin schon sehr starkem Zusammenhalt demonstrieren und auch nach innen hinein da sehr viel bewirken. Einfach dadurch, dass jeder sich gewertschätzt fühlt, dass jeder weiß, woran er ist, und man kein falsches Spiel mit demjenigen spielt.“

Im Kontext der heterogenen Umwelt können das Vertrauen und die Vernetzung in Schulungen, Workshops oder Events forciert werden. Dies beschrieben zahlreiche Interviewteilnehmer:

„Was wir machen, das ist jährlich versuchen wir, in einer extrem schönen Location so einen Zweitagesworkshop zu machen. Und da geht es darum, den Account-Businessplan natürlich auf der einen Seite zu erarbeiten, aber auf der anderen Seite auch dann abends einfach so eine Abendveranstaltung [...], um das ganze Team zusammenzubringen.“ (I5, 2019)

„Also ich glaube, man könnte es noch mehr stärken, indem man mehr teamübergreifende Workshops macht und in dem globalen Team mehr miteinander vernetzt sind. Weil auf einer Machtebene und in meinem direkten Umfeld ist die Kommunikation gut und da werden auch Themen vorangetrieben. Aber ich merke sehr stark, dass man die Situation noch verbessern könnte, wenn man standortübergreifend vieles optimiert, weil dann doch jeder für sich arbeitet und, ja, wir einfach da so ein bisschen außen vor sind, weil in München natürlich viele Hauptfunktionen nicht liegen, sondern eher in Berlin und in London. Daher, glaube ich, könnte man das Umfeld oder bestimmte negative Punkte noch verbessern, indem man halt die teamübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit halt verbessert.“ (I17, 2019)

„Ich denke schon, dass so Sachen wie Meetings et cetera oder einfach auch zum Beispiel so Sachen wie After-Work-Thematiken [...], dass man auf der persönlichen Ebene einfach einmal ein bisschen zu tun hat, dass man auch ein bisschen die Scheu verliert und einfach einmal ehrlich miteinander redet oder einfach die Basis besser passt.“ (I9, 2019)

Des Weiteren nannten zahlreiche Befragte eine effektivere und effizientere Kommunikation als weitere bedeutsame Maßnahme. Dabei solle zum einen über Probleme gesprochen werden:

„Also ich glaube tatsächlich, dass es viel interne Kommunikationen ist, drüber reden, auch dem anderen sagen, was einem nicht so gefällt, wo Probleme liegen oder wo man selber die Probleme sieht. Also ich denke, Kommunikation ist wirklich in jedem Unternehmen das A und O.“ (I13, 2019)

Zum anderen solle einzelnen KA-Managern mehr Aufmerksamkeit entgegengebracht werden (I3, 2019). Vor allem Maßnahmen der Kommunikation wurden hier hervorgehoben:

„Indem ich dafür Sorge, dass hier eine bessere Kommunikation auch noch untereinander herrscht und [...] Maßnahmen eingeleitet, um letztendlich Prozesse und Kommunikationswege zu optimieren.“ (I11, 2019)

„Kommunikation, Ehrlichkeit und Informationen streuen, sofern sie relevant und wichtig sind, meiner Meinung nach, aber auch über Schwächen reden und über Stärken. Dass die Kollegen wissen, das kann die gut, das kann ich besser. Dieses Verständnis. Und das auch offen zu kommunizieren. Das Gleiche gilt für Schulungsmaßnahmen, dass man sagt, da könnte ich noch fitter werden, da brauche ich das noch, einen Kurs.“ (I20, 2019)

„Ich glaube, indem man sehr offen und transparent über seine Ziele spricht. Das ist aus meiner Sicht das Wichtigste intern, weil dann entstehen häufig Konflikte nicht und man versteht auch schneller, was der andere denkt und was der will. Wenn man jetzt diese Ziele für sich behält [...], im Idealfall wissen, worauf ist mein Gegenüber incentiviert, was sind dessen Ziele, was will er erreichen. Und dann muss ich mit ihm Überschneidungen identifizieren, sodass wir im Idealfall dann, ja, gemeinsam an einem Strang ziehen. Das ist aber viel oder oftmals nicht einfach, weil viele Kollegen nicht offen mit ihren Zielen umgehen, aus meiner Sicht.“ (I14, 2019)

Work-Life-Balance:

Die Work-Life-Balance als Maßnahme zur Verbesserung der Identitätsarbeit in heterogenen Spannungsfeldern wurde von einigen Interviewteilnehmern hervorgehoben: *„die Fähigkeit, einen Ausgleich zu schaffen zwischen der Arbeitswelt und dem privaten Leben“ (I7, 2019)*. Einen Ausgleich zu schaffen sei von Bedeutung, da die Belastung im KAM hoch sein könne:

„Im Key Account Management oder zumindest bei uns ist es so, dass die Belastung schon enorm ist, und wenn man da nicht die Fähigkeit hat oder das in der Identität so verwurzelt ist, dass man sagt, ich schaffe es, hier zu trennen, ich schaffe es wirklich, Grenzen zu setzen, abzuschalten auch für mich, ist das, glaube ich, wo man sehr schnell an seine Grenzen stößt, und dann sich das Key Account Management auch erledigt hat.“ (I7, 2019)

Besitzt der KA-Manager nicht die Fähigkeit zum (positiven) Ausgleich, habe das Auswirkungen: *„Das ist das Mindset, das du benötigst. Wenn du nicht mit dir plan bist, wenn du nicht zufrieden mit dir bist, dann wirst du den Spaß auch nicht im Beruf haben“ (I5, 2019)*. In diesem Fall ist auch ein Effekt auf die Identität möglich, wie in Abschnitt 4.3.3.3 näher erläutert wird.

4.3.5 Folgen des psychologischen Vertragsbruchs für Identitätsarbeit des Key Account Managers

In diesem Kapitel werden der psychologische Vertragsbruch in einem Unternehmen, dessen Folgen auf die Identitätsarbeit des KA-Managers und die Verbindung zum JD-R-Modell eines KA-Managers thematisiert. Der PCB resultiert, wie in Abschnitt 4.1.3.2 erläutert, aus einer nicht erfüllten Erwartung an die Ausübung von Arbeits- und Organisationsprozessen, die im JD-R-Modell als bedeutsame Arbeitsressourcen wahrgenommen werden (Rayton und Yalabik 2014). Anzunehmen ist, dass der PCB negative Auswirkungen auf die Identitätsarbeit des KA-Managers hat. Im weiteren Verlauf sollen diese näher beleuchtet und Erkenntnisse dazu aufgezeigt werden. Dabei wird zunächst auf allgemeine Einflüsse eingegangen. Anschließend werden die Ergebnisse zu den Auswirkungen auf die Identitätsarbeit, die Arbeitszufriedenheit, die Motivation, den Teamgeist und deren Folgen dargelegt. Des Weiteren werden beispielhaft verschiedene Arten psychologischer Verträge sowie innerhalb verschiedener Rollen und Abteilungen in Unternehmen beschrieben.

4.3.5.1 Arten psychologischer Verträge

Der KA-Manager schließt diverse psychologische Verträge mit unterschiedlichen Personen und Abteilungen ab. Psychologische Verträge sind gegeben, wenn sich zwei Parteien mündlich einigen und ein Versprechen geben, einen Vertrag zukünftig einzuhalten (Rousseau 1989). Unter Anwendung eines induktiven Vorgehens dieser Kategorie wurden zahlreiche Arten psychologischer Verträge des KA-Managers identifiziert:

Tabelle 4-7: Arten psychologischer Verträge

(eigene Darstellung)

Psychologischer Vertrag	Aussagen der Befragten
Aufstiegschancen	In Unternehmen würden mögliche Jahresziele mündlich besprochen. Halte sich der KA-Manager daran, habe er Aufstiegschancen (I2, 2019; I19, 2019).

Arbeitszeiten	<p>„Vertrauensbasis hinsichtlich der Arbeitszeiten.“ (I1, 2019)</p> <p>„Dann haben wir keine Stechuhr in dem Sinne, sondern Gleitzeit.“ (I2, 2019)</p>
Homeoffice	<p>„Wir bieten jedem Mitarbeiter die Möglichkeit an, Homeoffice zu machen.“ (I2, 2019)</p> <p>Dies bestätigte ein weiterer Interviewteilnehmer (I20, 2019).</p>
Datenschutz	<p>„[...] dass ich mich an die Datenschutzregelungen halten muss. Dass ich halt quasi in die Richtung und auch in anderen nach bestem Wissen und Gewissen arbeiten soll.“ (I1, 2019)</p>
Unterstützung und Mehrarbeit bei Umstrukturierungen	<p>„Und dann gab es auf jeden Fall diesen mündlichen Vertrag zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsführung, dass sie gesagt haben: ‚Okay, wir haben jetzt diese Phase und wir unterstützen alle mit, ich sage mal, unserem gesamten Leben jetzt gerade mal diese Firma in dieser Übergangsphase [...]. Und dafür profitieren wir dann auch von dem Wachstum und der Entwicklung des Unternehmens.‘ Das war auf jeden Fall so ein Vertrag. Und profitieren bedeutete natürlich eine entsprechende Entwicklung in der Firma, ich sage mal, die Zuteilung von interessanten Projekten, faire Bezahlung, Führungspositionen, ja, also die ganze Latte eigentlich an Sachen, die sich bei positiver Entwicklung der Firma ja auch abzeichnen. Das ist auf jeden Fall ein mündlicher Vertrag.“ (I3, 2019)</p>
Effektives Onboarding	<p>„Dann natürlich, also, für mich auch gerade beim Einstieg, dass ich auch wirklich all die Bereiche, in denen ich keine Fachkompetenz mitgebracht habe, also ungefähr neunzig Prozent, auch wirklich kennenlernen und</p>

	<i>da eine vernünftige Einarbeitung bekomme und da eben auch die Möglichkeit bekomme, mich zu entwickeln.“ (I3, 2019)</i>
Variabler Bonus	Für eine intensive Arbeit oder für intensivere Phasen würden dem KA-Manager variable Vergütungen angeboten, die schriftlich nicht festgehalten würden (I5, 2019; I3, 2019; I14, 2019; I19, 2019).
Schulungen	Dem KA-Manager würden Schulungen angeboten, wenn er (erfolgreich) arbeite (I5, 2019).
Gehaltserhöhungen	<p><i>„Ich kann mich auch erinnern, dass ich mal Zusagen bekommen habe von höheren Gehaltserhöhungen, um die zwanzig Prozent irgendwie Erhöhung. Am Schluss waren das elf Prozent. Also, dass ich weniger bekommen habe.“ (I5, 2019)</i></p> <p><i>„Ja, es wurde letztendlich hier vereinbart, wenn ich meine Ziele erreiche im ersten halben Jahr, dann gibt es dementsprechend schon mal die erste Gehaltserhöhung.“ (I1, 2019)</i></p>
Möglichst vollen Einsatz zeigen	Der KA-Manager verspreche bei einer Einstellung, immer sein möglichst Bestes zu geben (I6, 2019).
Bürobedarf	<p><i>„Da gibt es mannigfaltige, also, von genau organisatorischen Absprachen wie Aufbau von der Struktur, Organisationsveränderungen bis hin über Büroausstattung fürs Team und solche Sachen.“ (I18, 2019)</i></p> <p><i>„Auch das Thema Arbeitsumgebung, also wirklich Arbeitsbedingungen, sei es Büroraum, sei es Arbeitsplatz.“ (I19, 2019)</i></p>

Diese Beispiele geben einen Überblick über typische psychologische Verträge zwischen einem KA-Manager und seinem internen Netzwerk. Dieses soll in einem nächsten Schritt erläutert werden.

4.3.5.2 Personen bei psychologischen Vertragsvereinbarungen

Folgende Abbildung veranschaulicht die Personen sowie die jeweilige Abteilung, mit denen der KA-Manager im Rahmen der Empirie mündliche Verträge abschließt:



Abbildung 4-8: Personen bei psychologischen Vertragsvereinbarungen

(eigene Darstellung)

Diese Subkategorie wurde induktiv erstellt. Der KA-Manager schließt mündliche Verträge mit der Personalabteilung (I1, 2019; I7, 2019; I11, 2019; I14, 2019; I22, 2020), den Vorgesetzten (I1, 2019; I7, 2019; I11, 2019; I13, 2019; I14, 2019; I18, 2019), der Geschäftsführung (I11, 2019; I19, 2019; I20, 2020), den Teammitgliedern (I13, 2019), den Kunden (I14, 2019), den Stakeholdern (I18, 2019; I19, 2019; I22, 2020), den Abteilungen wie dem Einkauf (I22, 2020) sowie den Führungskräften derselben Ebene (bilateral) (I18, 2019). Sind psychologische Verträge mündlich vereinbart worden, können sie gebrochen werden, sobald sich ein Vertragspartner nicht an die Absprache hält (Rousseau 1989; 1995). Im nächsten Abschnitt sollen deshalb die Erfahrungen von KA-Managern mit Vertragsbrüchen aufgeführt werden.

4.3.5.3 Erfahrungen mit psychologischen Vertragsbrüchen

Nachfolgend werden Erfahrungen einzelner KA-Manager mit psychologischen Vertragsbrüchen aufgezeigt. Dabei handelt es sich lediglich um Beispiele für einen möglichen PCB. In dieser Kategorie wurde induktiv vorgegangen.

Versprochene Aufstiegschancen wurden nicht eingehalten:

Mit einem psychologischen Vertragsbruch hat I11 (2019) Erfahrungen gemacht:

„Ja, das war bei meiner Tätigkeit bei UNTERNEHMEN. Da wurde mir letztendlich zugesichert, dass ich irgendwann ins Key-Account, letztendlich [...] in die Position des Verkaufsleiters [...] kommen kann [...], nachdem ich eben fünf Jahre im Unternehmen war, mit jedem Jahr Umsatzzuwächse verzeichnen konnte.“

Nach den fünf Jahren und den hohen *„Umsatzzuwächse[n] hat man mir dann aber final letztendlich diese Position nicht angeboten, und das war für mich dann auch der Grund dann auch zu wechseln“* (I11, 2019).

Zugesagte Aufstiegschancen ins KAM wurden verwehrt:

Die folgende Erfahrung mit einem psychologischen Vertragsbruch bezieht sich auf eine schon angebotene Stelle als KA-Manager, die dann entzogen wurde. Im Unternehmen von I15 (2019) habe es bestimmte Formalien hinsichtlich des Aufstiegs als KA-Manager gegeben. Hätte der Befragte ein solcher werden wollen, hätte er zum einen ein Studium absolvieren und zum anderen mindestens ein Jahr lang im Außendienst arbeiten müssen. Trotz dieser Erfahrung sei er dennoch zum KA-Manager aufgestiegen. Inzwischen sei die Führungsriege gewechselt worden. Diese habe sich allerdings wieder auf mündliche Formalien bezogen und I15 (2019) degradiert.

Mitarbeiter wurden geworben, aber keine Prämie erhalten:

In diesem Fall sei I14 eine Prämie geboten worden, wenn er einen neuen Mitarbeiter anwerbe. Die Summe war mit 5.000 Euro Belohnung für eine erfolgreiche Einstellung hoch angesetzt. Aufgrund des psychologischen Vertrags mit der Personalabteilung habe der Befragte keine Beweise für die Herstellung des Kontakts liefern können, sodass die Personalabteilung keinen Anlass gesehen habe, ihn zu belohnen. Aus Mangel an schriftlichen Nachweisen sei er nicht bezahlt worden (I14, 2019).

Variable Gutscheine innerhalb eines Punktesystems:

Dieser Befragte arbeitete in einem Unternehmen, das ein Punktesystem angeboten habe, ein sogenanntes Bonusprogramm. In diesem hätten besonders strebsame KA-Manager eine gewisse Anzahl an Punkten bekommen, die in Form von Gutscheinen eingelöst werden konnten. Jeder Vorgesetzte habe eine gewisse Anzahl an Punkten gehabt, die er auf die einzelnen Mitarbeiter verteilen musste. Eingangs sei mit I9 (2019) mündlich vereinbart worden, dass er eine gewisse Anzahl an Punkten erhalte, wenn er einen Umsatz erziele, der sein festgelegtes Jahresvolumen übersteige. Am Ende des Jahres habe der Vorgesetzte jedoch schon alle Punkte verteilt gehabt, sodass I9 keine mehr erhalten konnte (I9, 2019). Der Interviewteilnehmer erlebte einen klassischen psychologischen Vertragsbruch.

4.3.5.4 Auswirkungen eines psychologischen Vertragsbruchs

In diesem Abschnitt werden zunächst allgemeine Auswirkungen eines PCBs auf den KA-Manager dargestellt. Unter Anwendung eines deduktiven Vorgehens wurde diese Subkategorie erstellt, um Auswirkungen eines PCBs auf die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsmotivation sowie den Teamgeist im Netzwerk des KA-Managers festzustellen. Zuletzt werden mögliche Folgen eines PCBs für den KA-Manager beziehungsweise das Unternehmen aufgezeigt. Sie sind für den KA-Manager relevant, wie folgende Abbildung veranschaulicht:

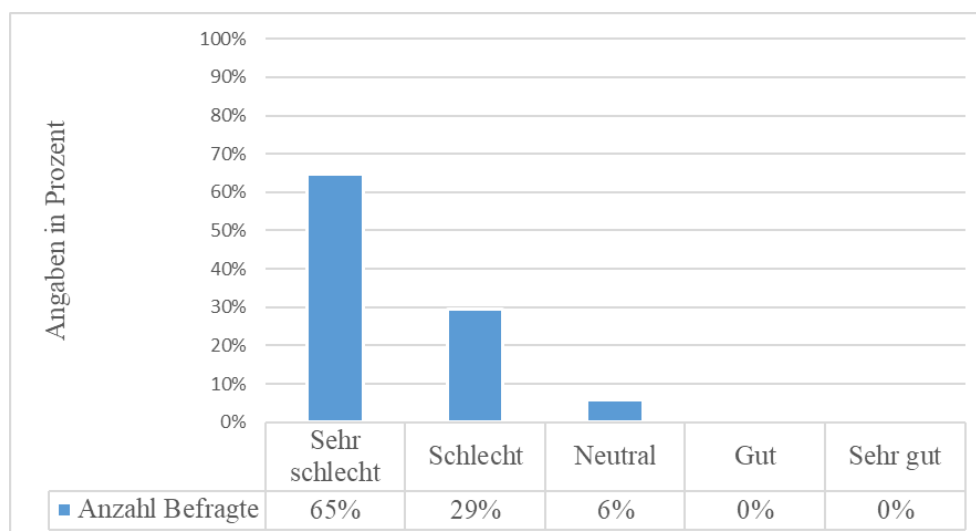


Abbildung 4-9: Intensität der Auswirkungen eines PCBs auf den KA-Manager

(eigene Darstellung)

Von den Befragten gaben 65 % an, dass die Auswirkungen eines PCBs auf den KA-Manager sehr schlecht seien, während 29 % sie für schlecht halten. Für 6 % sind die Auswirkungen neutral. Keiner der Befragten meinte, dass die Auswirkungen gut oder sehr gut seien.

Ein PCB sei ärgerlich (I2, 2019) und bedeute kein gutes Gefühl für den KA-Manager (I12, 2019). Ein weiterer Teilnehmer bestärkte dies und argumentierte mit einem Vertrauensverlust:

„Diese Absprachen oder Versprechungen oder mündlichen Vereinbarungen laufen ja im Prinzip komplett auf Vertrauensbasis. Und ich glaube, wenn so ein mündlicher Vertrag gebrochen wird, ist es ein schwerer Schlag für die Mitarbeiter, weil [sich] dann [...] [ein] hoher Teil des Vertrauens in die Geschäftsführung und in das Unternehmen verliert, was ich für ein ganz großes Problem halte.“ (I2, 2019)

Ein PCB hat nicht ausschließlich Auswirkungen auf das Vertrauen des KA-Managers gegenüber dem Vorgesetzten oder dem Unternehmen, sondern auch auf die Identität.

4.3.5.4.1 Auswirkungen auf die Identitätsarbeit

Ein PCB hat unter anderem einen psychologischen Einfluss auf die Identitätsarbeit des KA-Managers, wie ein Interviewteilnehmer erklärte:

„Na ja, wenn ich vertraglich einen Bruch bekommen habe, dann [...] knickt es mich ja ein und es berührt mich ja erst mal, es beschäftigt mich, wenn was versprochen worden ist und wenn es nicht gehalten wird. Und dass [...] nimmt ja erst mal auch einen psychologischen Einfluss auf mich.“ (I4, 2019)

So habe ein PCB beispielsweise einen negativen Effekt auf das Selbstwertgefühl: *„Es gibt mir das Gefühl, unzureichend zu sein“* (I3, 2019). Ein PCB führe demzufolge zu Selbstzweifeln (I1, 2019; I12, 2109). Den genannten Einfluss bestätigte ein weiterer Befragter: *„Gut, also auf jeden Fall gibt es, das beeinflusst sicherlich das Selbstbewusstsein“* (I12, 2019).

Wie schon erläutert, hat ein PCB laut den Gesprächspartnern Einfluss auf das Vertrauen des KA-Managers gegenüber dem Unternehmen beziehungsweise den Vorgesetzten (I23, 2020):

„Ein psychologischer Vertragsbruch hat Auswirkungen in das generelle Vertrauen mit der Kontaktperson und zeigt eine geringere oder eine geringe oder eine nicht vorhandene Wertschätzung gegenüber, was eine Geschäftsbeziehung aus meiner Sicht ausschließt“ (I14, 2019).

Weitere Interviewteilnehmer bekräftigten dies:

„Für mich wäre es ganz einfach ein großer Vertrauensmissbrauch, eben dadurch auch, was dann wieder Auswirkungen hat, auf was ich gemacht habe davor.“ (I6, 2019)

„Schon sehr schlecht, da ich glaube, so ein mündlicher Vertrag ja auch auf einer Vertrauensbasis gemacht wird. Wenn der dann nicht eingehalten wird, ist natürlich ein Vertrauensbruch, und das ist dann wieder schwierig für die eigene Identität, das zu vereinbaren in diesem Sinne.“ (I6, 2019)

„Also, ich kann, ich habe auf jeden Fall, sage ich mal, schlechtere Laune, weniger Motivation. Du lernst natürlich auch daraus. Du wirst vorsichtiger. Ja, ich glaube, das Vertrauensverhältnis, es wird, je älter man wird und je öfter einem sowas passiert, desto schwieriger wird es auch wirklich ein Vertrauensverhältnis in dieser Richtung dann auch zu mir aufzubauen, weil ich halt dann immer auch erst mal mit Vorsicht vorangehe und dem Ganzen auch immer nicht so traue. Also ich glaube, ich werde insgesamt durch solche Geschichten natürlich kritischer.“ (I13, 2019)

4.3.5.4.2 Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit

In diesem Abschnitt werden die Auswirkungen eines PCBs auf die Arbeitszufriedenheit des KA-Managers aufgezeigt.

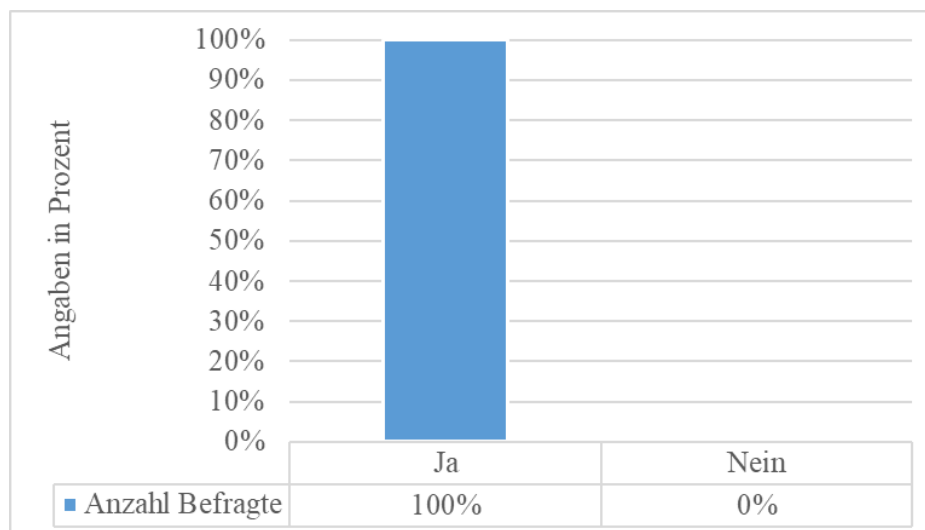


Abbildung 4-10: Auswirkungen des PCB auf die Arbeitszufriedenheit des KA-Managers

(eigene Darstellung)

Die Interviewten wurden gefragt, ob ein PCB Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit des KA-Managers hat. Von allen (100 %) Interviewteilnehmern wurde dies mit einem Ja bestätigt; kein Befragter antwortete mit einem Nein. Ein PCB hat folglich definitiv Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit des KA-Managers. Diese werden in einem weiteren Schritt skaliert. In nachstehender Abbildung wird die Intensität der Auswirkungen aufgezeigt:

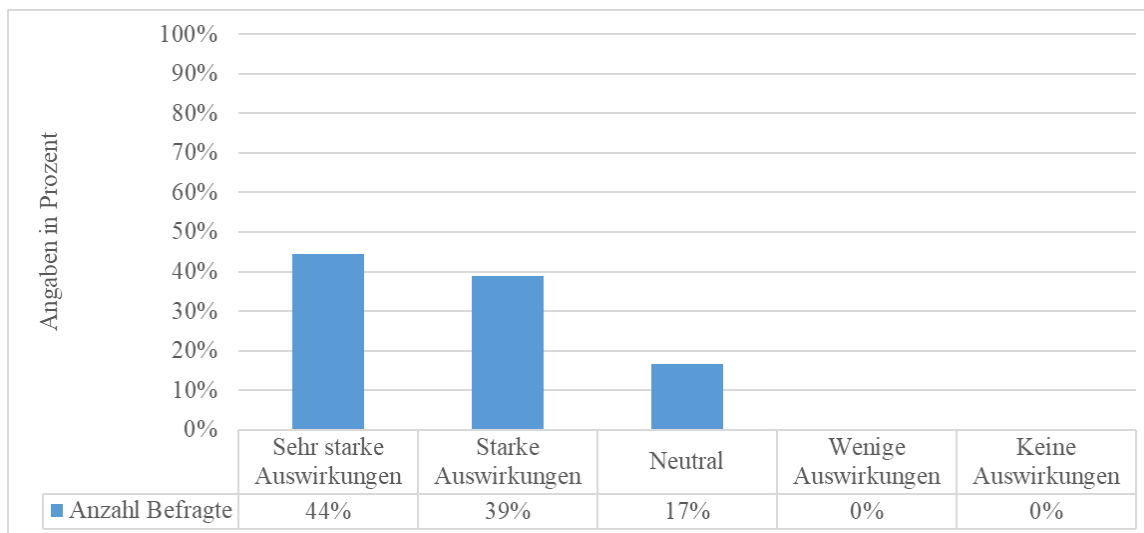


Abbildung 4-11: Intensität der Auswirkungen eines PCBs auf die Arbeitszufriedenheit

(eigene Darstellung)

Gemäß dieser Abbildung gaben 44 % der Befragten an, dass ein PCB ihre Arbeitszufriedenheit sehr stark beeinflusse, während 39 % die Auswirkungen für stark und 17 % für neutral halten. Kein Interviewteilnehmer äußerte, dass es wenig Auswirkungen gebe oder dass ein PCB gar keine habe. Folgende Aussagen der KA-Manager unterstreichen dies nochmals:

„Sehr starke Auswirkungen. Also ich bin ein sehr, sehr emotionaler Mensch und lasse mich dann auch dementsprechend davon leiten.“ (I11, 2019)

„Ja, irgendwann resigniert man halt, ne? Also irgendwann verliert man die Freude an der Arbeit, kommt nicht mehr gerne zur Arbeit, arbeitet natürlich auch nicht mehr mit der Energie oder auch mit dem Fokus, lässt sich eher ablenken und solche Sachen.“ (I3, 2019)

„Na, dann fühlt man sich verarscht auf jeden Fall. Und dann geht auch wieder die Arbeitsmoral ein Stück zurück.“ (I4, 2019)

„Manche psychologischen Verträge, das wird durchaus eine Auswirkung haben, also ich denke da an das Thema Bonuszahlung oder an der Thema Personalentwicklung. Wenn man

dort feste, ja, Versprechungen macht, die man dann nicht einhält, glaube ich, hat das gravierende Auswirkungen. Gerade im Bereich Personalentwicklung kann es, glaube ich, zur starken Unzufriedenheit führen.“ (I19, 2019)

Durch den Verlust der Arbeitszufriedenheit sinke ferner die Arbeitsmotivation (I6, 2019), wie im folgenden Abschnitt verdeutlicht wird.

4.3.5.4.3 Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation

An dieser Stelle werden die Auswirkungen eines PCBs auf die Arbeitsmotivation des KA-Managers aufgezeigt. Zunächst bedarf es einer allgemeineren Erläuterung, ob ein PCB derartige Auswirkungen hat. Folgende Abbildung bestätigt, dass dies der Fall ist:

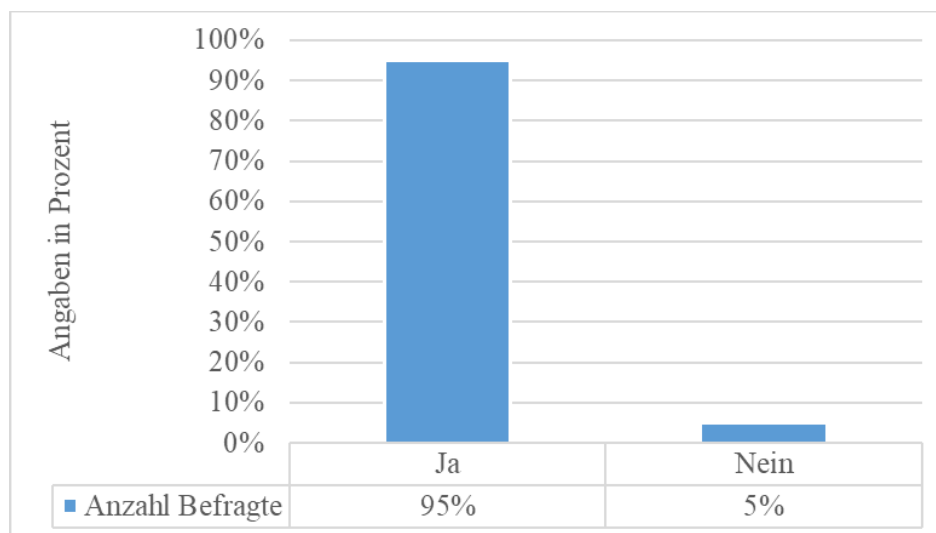


Abbildung 4-12: Auswirkungen eines PCBs auf die Arbeitsmotivation des KA-Managers

(eigene Darstellung)

Es wurde gefragt, ob ein PCB Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation des KA-Managers hat. Dies wurde von 95 % der Befragten mit einem Ja beantwortet, von 5 % mit einem Nein. Ein PCB hat folglich auf die Arbeitsmotivation des KA-Managers Auswirkungen. Diese werden in einem weiteren Schritt skaliert. Die nachstehende Abbildung veranschaulicht die Intensität der Auswirkungen:

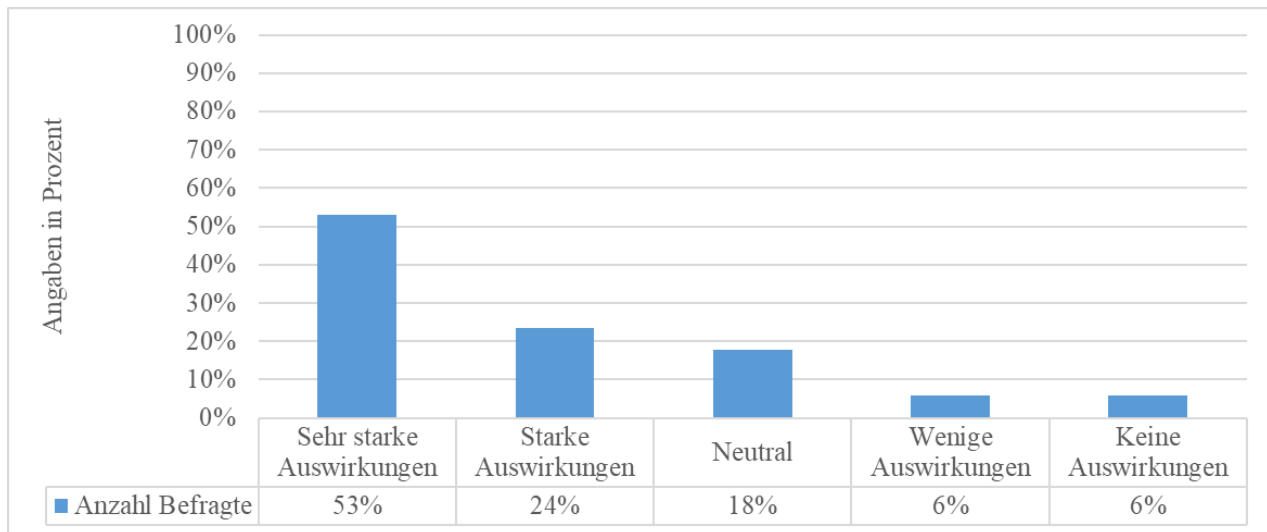


Abbildung 4-13: Intensität der Auswirkungen eines PCBs auf die Arbeitsmotivation

(eigene Darstellung)

Laut der Abbildung gaben 53 % der Befragten an, dass sich ein PCB sehr stark auf ihre Arbeitsmotivation auswirke. Von den Interviewteilnehmern sehen 24 % die Einflüsse als stark und 18 % als neutral an, wohingegen 6 % wenige und weitere 6 % keine Auswirkungen wahrnehmen. Ein PCB führe beim KA-Manager zu einem Motivationsdefizit, wie die folgenden Befragten schilderten:

„Weil ich mich verarscht gefühlt habe. Massive Demotivation.“ (I7, 2019)

„Und damit würde das, ja, die Motivation einschränken und würde natürlich auch für ein negatives Gefühl gegenüber dem Unternehmen sorgen.“ (I16, 2019).

„Weil es natürlich auch irgendwo eine Motivationssache ist, ganz klar.“ (I8, 2019).

4.3.5.4.4 Auswirkungen auf den Teamgeist

Ein PCB hat nicht ausschließlich auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation des KA-Managers einen Effekt, sondern auch auf das Team. Er beeinflusse den Teamgeist im KAM negativ (I6, 2019). Dies führe zum einen zu Konfliktsituationen, da sich ein PCB auf die Motivation des KA-Managers und entsprechend ungünstig auf dessen Gemütslage auswirke (I3, 2019). Zum anderen könne in der Folge die Stimmung im Team negativ beeinflusst werden (I2, 219).

4.3.5.4.5 Stufen der Eskalation eines psychologischen Vertragsbruchs

Die Folgen eines PCBs im Falle des KA-Managers sind für sein *Selbst*, die Vorgesetzten, das Team und das Unternehmen weitreichend. Basierend auf den Ergebnissen der Interviews werden diese Folgen als Eskalationsstufen dargestellt, wie in der nachstehenden Abbildung veranschaulicht:

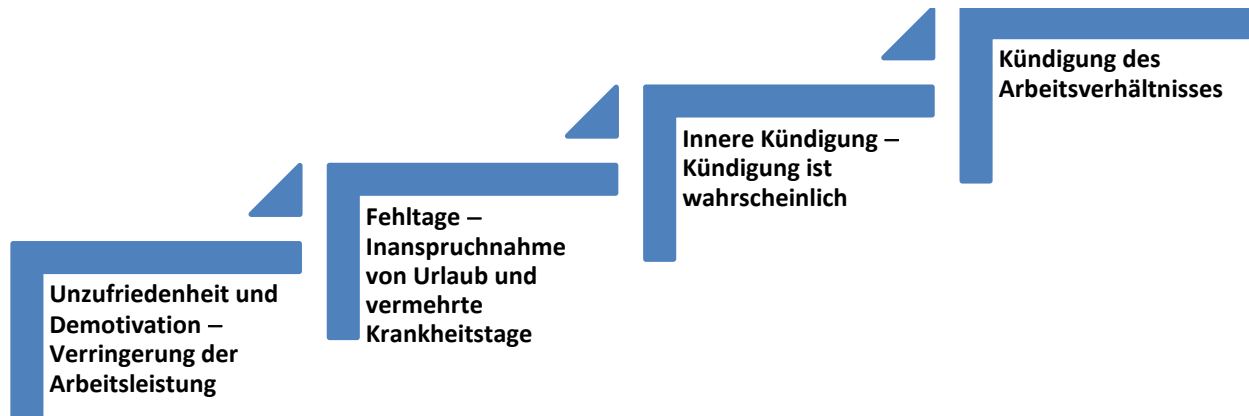


Abbildung 4-14: Folgen eines PCBs für den KA-Manager – Stufen der Eskalation

(eigene Darstellung)

Diese Abbildung zeigt die Eskalationsstufen bei einem PCB im Falle des KA-Managers, die sukzessive entstehen. Je nach Intensität und Empfinden des KA-Managers, innerhalb eines PCBs, kann der Einstieg der Stufe jedoch variieren. Im Folgenden werden die Stufen näher erläutert.

Unzufriedenheit und Demotivation – Verringerung der Arbeitsleistung:

Ein PCB wirkt sich auf die Leistung des KA-Managers defizitär aus. Dessen volle Leistung sei während und nach einem PCB für einen gewissen Zeitraum nicht mehr gegeben (I3, 2019; I4, 2019). Ein weiterer Befragter äußerte, „dass man dann die Motivation verliert, sich für das Unternehmen, für das Produkt zu begeistern, und dann eben nur Dienst nach Vorschrift macht“ (I16, 2019). Folgende Aussagen bekräftigen dies:

„Du läufst keine Extrameile mehr, du bist gedanklich schon am Weiterdenken, was bedeutet, du bringst jetzt keine, ja, Extramotivation mehr auf, zum da mehr zu machen, wie vielleicht im Standard von dir erwartet wird. Den Standard leistest du noch, aber nichts drüber hinaus. Drum ist vielleicht neutral, weil man jetzt nicht gerade schlecht arbeitet, aber halt genau das

Fünkchen etwas, das vielleicht ausmacht, um was Gutes zu erreichen, das fehlt halt.“ (I15, 2019)

„[...] dass ich halt einfach vielleicht ein bisschen nicht ganz so aktiv arbeite, dass ich einfach ein bisschen, ja, inaktiver arbeite, ein bisschen langsamer, wie gesagt, dass ich vielleicht einfach ein bisschen, ja, von der Laune her vielleicht nicht ganz so gut bin.“ (I8, 2019)

„Geld ist meine Motivation unter anderem, und wenn dann das nicht eintritt, obwohl man geleistet hat, dann ja, denkt man sich halt, wofür muss ich mich dann anstrengen, wofür muss ich denn was geben.“ (I7, 2019)

„Ja, absolute Demotivation durch so einen Vertragsbruch, dass man Dinge schleifen lässt, dass man den Impact der Arbeit nicht erkennt, ja.“ (I7, 219)

Die geringere Arbeitsleistung könne beispielsweise im Unternehmen zu Umsatzverlusten und zu Kundenunzufriedenheit führen (I3, 2019).

Fehltag – Inanspruchnahme von Urlaub und vermehrte Krankheitstage:

Eine weitere Stufe eines PCBs stellen die Fehltag des KA-Managers als Auswirkung dar. Dabei könne es zu Fehltagen innerhalb von genommenen Urlaubstagen (I5, 2019) oder zu vermehrten Krankmeldungen kommen (I9, 2019). Letzteres wurde von den Befragten mehrfach erläutert:

„Weil die Motivation dann einfach auch nicht mehr da war. Das kann ich dir an einem einfachen Beispiel belegen: Ich war in den fünf Jahren, hatte ich dreizehn Krankheitstage und davon waren im letzten Jahr, als ich, darauf fielen letztendlich sieben Krankheitstage, als ich wusste, man gibt mir die Position nicht und dementsprechend war meine Motivation auch ja im Keller.“ (I11, 2019)

„Ja, und zwar aufgrund, ich bin dann einfach einen Monat nicht mehr auf die Arbeit gegangen. Also, ich war dann einfach zu Hause.“ (I9, 2019)

Eine weitere Interviewteilnehmerin wollte aufgrund mehrerer PCBs kündigen, wurde dann aber schwanger:

„Ja, zum Beispiel, dass ich aktuell einen neuen Job suche. (lacht) Also, ich wollte auch gar nicht zurückkommen. Ich habe tatsächlich auch ein Kind bekommen, weil, das war eine andere Art der Kündigung. Ich dachte, das ist jetzt so angemessen, weil wenn ich jetzt

woanders anfangen, dann habe ich erst mal Probezeit und so, und das war jetzt der ideale Zeitpunkt, um ein Kind zu bekommen.“ (I3, 2019)¹⁴

Innere Kündigung – Kündigung ist wahrscheinlich:

Die innere Kündigung stellt eine weitere Stufe eines PCBs im Falle des KA-Managers dar. Sie umfasst die Phase, in der der KA-Manager keine Arbeitsleistung erbringt und nach neuen Arbeitsverhältnissen außerhalb des Unternehmens sucht (I11, 2019; I15, 2019). Die Befragten erläuterten dazu Folgendes:

„Verringerung der Arbeitszeit vermute ich, Verringerung des, wahrscheinlich auch des Selbstwertes und der Motivation. Bis letztendlich, wie stark dieser Vertragsbruch ist, dass man sich auch entscheidet, sich nicht mehr für das Unternehmen zu engagieren, sich umzuschauen.“ (I19, 2019).

„Dass man sich das eine Weile anschaut und schaut, wie belastbar bin ich? Oder wenn dann so Faktoren auftreten, dass man nachts nicht mehr ruhig schlafen kann und dass die gute Laune, der Pegel sinkt, dass man dann irgendwann sich woanders bewirbt und umschaut.“ (I20, 2019)

„Das war ein sehr schlechtes Gefühl. Ich habe mit durchaus auch Trotz reagiert. Aus Trotz dann Resignation, was dazu geführt hat, und das hat vielleicht ein halbes Jahr, gar nicht mehr, ein halbes Jahr gedauert und dann sind meine Bewerbungen rausgegangen.“ (I5, 2019)

Kündigung des Arbeitsverhältnisses:

Die letzte Eskalationsstufe betrifft die Kündigung des Arbeitsverhältnisses als mögliche Konsequenz eines PCBs. Für den KA-Manager resultiert ein (schwerwiegender) PCB oftmals in einer solchen. Entweder sehe er die Kündigung als Folge (I4, 2019; I6, 2019; I16, 2019; I21, 2020) oder habe diese aufgrund eines PCBs schon vollzogen (I11, 2019; I12, 2019). Dazu merkten die Interviewten Folgendes an:

„Ja, also, wenn es so ein extremer Vertragsbruch ist, dann muss man sich schon überlegen, ob man noch in der richtigen Firma ist, weil, ja, es ist dann halt wirklich ein, ja, ein

¹⁴ Diese Interviewteilnehmerin war zu dieser Zeit überlastet. Gemäß dem Maslach-Test, der in Kapitel 5.1.5 näher erläutert wird, war ihr Burn-out-Risiko überdurchschnittlich hoch.

Vertrauensbruch. Und das ist immer schwierig zu verarbeiten, dann weiter zu vereinbaren mit dem sehr zeitigen Job.“ (I6, 2019)

„Ja, das war bei meiner Tätigkeit bei UNTERNEHMEN. Da wurde mir letztendlich zugesichert, dass ich irgendwann ins Key-Account letztendlich oder halt in die Leitung, in die Position des Verkaufsleiters eben auch kommen kann, und dann, nachdem ich eben fünf Jahre im Unternehmen war, mit jedes Jahr Umsatzzuwächse verzeichnen konnte. Also der horrende Umsatzzuwächse hat man mir dann aber final letztendlich diese Position nicht angeboten, und das war für mich dann auch der Grund dann auch zu wechseln.“ (I11, 2019)

Die Folgen eines PCBs können gemäß den Aussagen der Befragten für den KA-Manager und sein Netzwerk weitreichend sein. In diesem Abschnitt wurden deshalb Eskalationsstufen vorgestellt, die einen Überblick über diese Folgen eines PCBs geben. Die Arten und die Fülle eines PCBs, die ein KA-Manager mit den vorgestellten Personen absolviert, stellen für ihn aufgrund der präsentierten Ergebnisse verschiedene Risiken (und Chancen) dar. Die Auswirkungen sind sowohl für ihn als auch für die Vorgesetzten, das Team und die Organisation von großer Bedeutung, weil sie eine (hohe) Gefährdung hinsichtlich der Ressourcen, des Engagements und der Identitätsarbeit eines KA-Managers sein können.

In diesem Abschnitt wurden der PCB und dessen Konsequenzen im Falle des KA-Managers thematisiert. In Bezug auf das JD-R-Modell hat dies diverse negative Folgen hinsichtlich der Identitätsarbeit und der Arbeitsressourcen (Engagement und Motivation) des KA-Managers. Dabei wurden unterschiedliche Merkmale der Identität aufgeführt, womit das JD-R-Modell um solche des KA-Managers erweitert wurde. Die Eigenschaften innerhalb der Annahme, inwiefern sich ein PCB beim KA-Manager auf dessen Ressourcen und entsprechend auf die Merkmale der Identität auswirkt, wurden gegeben.

4.3.6 Fokusgruppe Studie 1

Nachdem die Erkenntnisse im vorherigen Kapitel dargelegt wurden, werden in diesem die Ergebnisse einer Fokusgruppe präsentiert. Letztere ist eine Methode, durch die innerhalb kurzer Zeit ein breites Portfolio von Einstellungen und Meinungen erstellt werden kann (Kotler, Keller und Bliemel 2007). Fokusgruppen umfassen ferner Tiefeninterviews, die mit sieben bis zehn Personen mit ähnlichen Merkmalen (in diesem Fall KA-Manager) durchgeführt werden (Barbour 2008). In Abgrenzung zu klassischen qualitativen Interviews unterscheiden sich Fokusgruppen hinsichtlich ihrer

wechselseitigen Interaktion (Greenbaum 2000). Dieser Austausch bietet einen Mehrwert gegenüber quantitativen Methoden, da sich aufgrund einer bestimmten Meinung oder eines bestimmten Kommentars eines Teilnehmers weitere Diskussionspunkte ergeben können (Greenbaum 2000).

Anhand der Ergebnisse der Fokusgruppe soll die vorliegende Studie hinterfragt, vertieft und ergänzt werden. Dabei wird eine Verbindung zwischen Theorie und Praxis hergestellt. Für die Fokusgruppe wurden Experten aus dem KAM-Bereich ausgewählt, die einen Bezug zur Wissenschaft und Praxis aufweisen. Im folgenden Abschnitt werden das Vorgehen bei der Datenanalyse und die Methodenauswahl erläutert. Anschließend werden die Erkenntnisse aus der Fokusgruppe dargelegt. Zudem werden Limitationen der Resultate aufgezeigt. Zuletzt wird ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungen gegeben.

4.3.6.1 Datenanalyse und Methodenauswahl

Im Folgenden wird die Zusammenstellung der Experten für die Fokusgruppe und daraufhin das Vorgehen bei der Auswertung näher beschrieben. Die ethische Berücksichtigung kommt hierbei analog zur vorherigen Studie zum Tragen; sie wird in diesem Abschnitt nicht nochmals erläutert.

4.3.6.1.1 Aufbau und Durchführung

Im Rahmen der Fachtagung der efkam wurden im Januar 2020 die Ergebnisse der Studie präsentiert. Dies erfolgte unter dem Titel „IDENTITÄTSARBEIT IM KEY ACCOUNT MANAGEMENT. Die Auswirkungen der Identität und deren Einfluss auf den Key Account Manager – Einblicke in die aktuelle Forschung“. Aus den Interviews und der Präsentation ging hervor, dass das Themenfeld der Identitätsarbeit bei KA-Managern von großem Interesse ist.

Für diese Fokusgruppe wurden fünf qualifizierte Experten ausgewählt. Diese weisen sowohl wissenschaftliche als auch praktische Expertise auf. Dem gesamten Plenum wurden im Vorfeld vom Verfasser der vorliegenden Dissertation die Forschungsarbeit sowie deren Ergebnisse vorgestellt. Die Teilnehmer der Fokusgruppe erhielten im Anschluss folgende Aufgabenstellung:

Erarbeiten Sie innerhalb von 10 Minuten den jeweiligen Fall¹⁵ und stellen Sie diesen im Anschluss prägnant der Gruppe vor. Gehen Sie zunächst auf die in der Präsentation

¹⁵ Fall 1: Stellen Sie bitte Handlungsfelder vor, wie KA-Manager ihre Identitätsarbeit stärken und festigen können. Gehen Sie ferner auf mögliche Outcomes (z. B. mehr Umsatz) ein. Fall 2: Stellen Sie Handlungsmaßnahmen hinsichtlich

vorgestellten Themen ein und erarbeiten Sie mögliche Empfehlungen für die Studie. Gehen Sie anschließend auf die Ausarbeitung des Falls ein.

Die Fokusgruppe wurde von einem neutralen Experten moderiert. Dabei handelte es sich um eine Person außerhalb der Fokusgruppe.

4.3.6.1.2 Auswertung

Für die Auswertung der Daten der Fokusgruppe wurden die sieben Schritte nach Spiggle (1994) durchgeführt (*Kategorisierung, Abstraktion, Vergleich, Dimensionalisierung, Integration, Iteration, Widerlegung*). Damit war ein durchgehend einheitliches und systematisches Verfahren gewährleistet. Für die Aufgabe wurden im Vorfeld die bedeutsamsten Kategorien erarbeitet und sodann vorgestellt, die während der Präsentation und innerhalb der Fokusgruppe hinterfragt wurden. Sie stellen relevante Forschungsaspekte hinsichtlich der Identitätsarbeit des KA-Managers dar. Demzufolge wurden die Kategorien deduktiv entwickelt und anschließend induktiv hergeleitet. Daraufhin wurden sie geprüft, verglichen und angepasst, wobei weitere Subkategorien gebildet und die für die Präsentation zentralen Kategorien herangezogen wurden. Entsprechend fand eine Dimensionalisierung statt. Die Integration wurde ferner vollzogen, indem die Theorie in die Ergebnisse inkludiert wurde. Somit waren die ersten fünf Schritte nach Spiggle erfüllt. Die nächsten Schritte (Iteration und Widerlegung) waren Gegenstand der Fokusgruppe und bildeten einen Schwerpunkt.

Die Ergebnisse der Aufgaben wurden einem Gremium aus Wissenschaftlern und Fachexperten präsentiert. Die Teilnehmer der Veranstaltung wurden auf diese Weise für das Thema sensibilisiert und dazu angeregt, weitere Ideen einzubringen sowie Rückmeldungen zu geben. Es fand demnach eine rege Diskussion statt. Die Gespräche der Fokusgruppe wurden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und transkribiert. Anschließend wurden die Transkriptionen in MAXQDA hochgeladen und nach den Transkriptionsregeln inhaltsanalytisch ausgewertet (Spiggle 1994). Dabei wurden deduktive Kategorien erstellt und wurde der transkribierte Text ausgewertet. Während der Auswertung wurden weitere induktive Kategorien gebildet.

4.3.6.2 Erkenntnisse der Untersuchung

Im Folgenden werden die Erkenntnisse der Untersuchung in der Fokusgruppe vorgestellt. Dabei wurden zunächst die zentralsten Punkte der Erkenntnisse aufgegriffen. Auf dieser Grundlage wurden von der Fokusgruppe drei Schwerpunkte der Ausarbeitung festgelegt: Profil des KA-Managers als relevantes Merkmal der Identitätsarbeit, Netzwerke als bedeutsame Bestandteile der Identitätsarbeit und Motivation als Merkmal des KA-Managers.

4.3.6.2.1 Profil des Key Account Managers als relevantes Merkmal der Identitätsarbeit

Die Experten der Fokusgruppe sehen einen Zusammenhang zwischen dem Profil des KA-Managers und seiner Identitätsarbeit. Dabei sollten vor allem neben seiner Erwartungshaltung und seinen Zielen auch jene des KAM festgelegt werden. Zudem gelte es, die Rolle des KA-Managers klar zu definieren (Experte 1, 2020). Die Ziele und die Rolle sollten ferner transparent und offen innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden, sodass das Topmanagement und die Stakeholder eine Akzeptanz garantierten sowie ihre Unterstützung gewährleisteten (Experte 1, 2020). In Bezug auf die Identität des KA-Managers solle ein aus den Zielen abgeleitetes Sollprofil des KA-Managers erstellt werden. In diesem sei es ratsam, die fachlichen und die methodischen Kompetenzen des KA-Managers zu vergleichen und hinsichtlich der Identitätsarbeit anzupassen. Ein Experte erwähnte dazu: „Und dass da, wo noch ein bisschen nachgesteuert werden kann, Weiterentwicklung stattfindet“ (Experte 1, 2020). Es wird ferner empfohlen, ein Profil ergänzend zum Netzwerk festzulegen. Diesbezüglich äußerte ein weiterer Experte Folgendes:

„Einmal auf der internen Seite, der Firmenseite: Wie sieht mich Supply-Chain, wie sieht mich Vertrieb, Verkauf, Finance? Aber auch auf der Kundenseite, wie sieht die Kundengruppe, Einkaufsgruppe A mich oder wie sieht der Einzelkunde B mich? Ja? Das heißt, die permanente Auseinandersetzung mit der Umwelt zu reflektieren, um die Entscheidung zu treffen, muss ich etwas ändern oder muss ich nichts ändern.“ (Experte 2, 2020)

Die Personalabteilung spiele in der Festlegung zudem eine essenzielle Rolle, wie die nachstehende Aussage verdeutlicht: „HR hat natürlich eine wichtige Rolle als Unterstützer in der Definition vom Sollprofil im Recruiting oder eben auch in der Weiterbildung“ (Experte 1, 2020). Des Weiteren solle eine Potenzialanalyse durchgeführt werden, um die Potenziale des KA-Managers zu erkennen und zu fördern (Experte 3, 2020).

4.3.6.2.2 Netzwerke als bedeutsame Bestandteile der Identitätsarbeit

Die Netzwerke des KA-Managers stellen, wie in Abschnitt 4.3.1 erläutert, einen bedeutsamen Bestandteil seiner Identitätsarbeit dar. In ihnen wird die Zusammenarbeit zwischen ihm und seiner heterogenen Umwelt hervorgehoben, vor allem aber die Klarheit, *„dass eben die Zusammenarbeit mit dem Team über die Silogrenzen hinweg funktioniert“* (Experte 1, 2020). Diese Klarheit führe gegebenenfalls zu einem Identitätsverlust, beispielsweise im Rahmen der Führung eines Vorgesetzten oder bei der Zusammenarbeit im Team (Experte 1, 2020). Innerhalb des Netzwerks könne der KA-Manager seine Identität festigen, wenn er in diesem eine aktive Rolle einnehme (Experte 1, 2020). Zudem wird die Zusammenarbeit zwischen ihm und seinen Kunden beleuchtet. Anhand des Netzwerks kann der KA-Manager seine Identität stärken. Die Fokusgruppe zeigte diesbezüglich die Analyse von Trends als Beispiel auf und äußerte Folgendes:

„Natürlich ist der Key Account Manager in Vertriebsaktivitäten eingebunden, aber was der Key Account Manager auch als besonderen Wertbeitrag leisten kann und soll und woraus er für seine eigene Identität auch sehr viel schöpfen kann und auch sehr viel Befriedigung aus seiner Aufgabe, ist eben auf der Kundeseite Trends aufnehmen und diese Trends ins Unternehmen mit hineinbringen.“ (Experte 1, 2020)

4.3.6.2.3 Motivation als Merkmal des Key Account Managers

Wertschätzung stellt für die Fokusgruppe einen Aspekt dar, mit dem die Motivation des KA-Managers gesteigert werden kann. Dabei ging sie auf zwei besondere Merkmale ein: *Erwartungshaltung* und *Stärken*. Folgende Aussage soll dies unterstreichen:

„Mitarbeiter fühlen sich auch gegenüber dem Chef oder vom Chef wertgeschätzt, wenn zwei Dinge gegeben sind. Erstens: Es ist klar, welche Aufgaben sie haben, welche Erwartungen es gibt, also was zu tun ist und was nicht zu tun ist. Und zweitens: Sie können ihre Stärken einbringen.“ (Experte 1, 2020)

In diesem Kontext ist zu beachten, dass die Stärken des KA-Managers festgestellt und ausgeschöpft werden. Dies führe zu einer Erhöhung seines Wohlbefindens (Experte 1, 2020).

Nach Erfahrungen der Fokusgruppe sind Bonuszahlungen eine weitere Motivationsquelle. Hierzu fand ein reger Austausch zur individuellen und kollektiven (innerhalb des Teams) Bonuszahlung statt. Diesbezüglich ist die Fokusgruppe der Meinung, dass eine kollektive Prämie zu einer höheren Motivation der einzelnen KA-Manager führen könne: *„In einem funktionierenden Team, in einem*

funktionierenden Key Account Management Team funktioniert eine Kollektivprämie sogar noch besser“ (Experte 1, 2020).

Des Weiteren wurden intrinsische Motivationsfaktoren, die unter anderem in Kapitel 2.5.6 erläutert wurden, in der Fokusgruppe diskutiert. Hierbei wurden Beispiele wie „*klare Kommunikation, Wertschätzung, Führung durch Wertschätzung*“ (Experte 1, 2020) genannt. Diese hätten ein höheres Vertrauen, eine effektivere Gestaltung innerhalb des Teams sowie ein größeres Engagement und Verpflichtung des Teams und der KA-Manager zum Ergebnis (Experte 1, 2020).

Die Ergebnisse der Fokusgruppe verdeutlichen, dass die Identitätsarbeit für den KA-Manager eine essenzielle Rolle spielt. Die Merkmale der Identitätsarbeit wurden in der Expertenrunde intensiv diskutiert. Dabei wurde auf die vom Verfasser dieser Dissertation vorgestellten Ergebnisse und Definitionen von Identitätsarbeit im Falle des KA-Managers Bezug genommen.

4.4 Prüfung der Empirie

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse des qualitativen Fallstudienansatzes und der Fokusgruppe überprüft werden. Hierfür werden die in Kapitel 3.1 beschriebenen vier Kriterien nach Yin angewendet.

Das Kriterium der *Konstruktvalidität* ist durch den Einbezug mehrerer Datenquellen und die damit einhergehende Triangulation gegeben. Die Interviewteilnehmer aus verschiedenen Branchen und Positionen (in diesem Fall der Managementebene) wurden anhand des Interviewleitfadens auf unterschiedliche Weise befragt. Des Weiteren wurden die Ergebnisse der vorliegenden qualitativen Untersuchung diversen Gremien präsentiert und in diesen diskutiert. Ferner erfolgte in einem Workshop die Bearbeitung einer Aufgabe, die sich auf diese Studie bezog.

Zudem ist die *interne Validität* erfüllt. Mithilfe der Interviewteilnehmer wurden individuelle Sichtweisen auf die Identitätsarbeit identifiziert. Darüber hinaus trug das vom Verfasser entwickelte Modell dazu bei, einen Forschungsrahmen zu schaffen. Die Basis des Modells wurde dabei anhand der wissenschaftlichen Literatur gelegt und um die Erkenntnisse der Befragten erweitert. Die Verbindungen zwischen der Identität des KA-Managers und dessen Identitätsarbeit wurden während der Erhebung durchgehend berücksichtigt.

Die *externe Validität* ist gegeben, da die einleitende Theorie ein bedeutsames Konstrukt der vorliegenden Arbeit darstellt. Zudem ist durch den Vergleich weiterer Studien aus der akademischen Forschung der Einsatz von Replikationslogiken gewährleistet.

Die *Verlässlichkeit* gilt als erfüllt, da die einzelnen Schritte der Datensammlung und der Datenauswertung dokumentiert wurden. Des Weiteren wurden die Aussagen aller Interviewteilnehmer sowie der Fokusgruppe mit einem Diktiergerät aufgenommen und anschließend transkribiert.

Es kann bestätigt werden, dass die vier Kriterien nach Yin erfüllt wurden und das Forschungsdesign entsprechend eine hohe Qualität aufweist. Dennoch beinhaltet die Studie Limitationen, die im Folgenden noch erläutert werden.

4.5 Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde die Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers untersucht. Aus der Empirie ergeben sich zahlreiche Erkenntnisse im Kontext seiner Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen, Belastung und Motivation, insbesondere in Verbindung mit den Spannungen innerhalb seines heterogenen Netzwerks. Letzteres verdeutlicht die Wichtigkeit seiner psychologischen Ressourcen und die wechselseitigen Identitätseinflüsse innerhalb seines Netzwerks.

Im folgenden Kapitel werden Handlungsempfehlungen für die Identitätsarbeit eines KA-Managers vorgestellt. Sie richten sich sowohl an Wissenschaftler als auch an Fachpraktiker. Diese Empfehlungen gelten für KA-Manager und deren *Selbst*, für KA-Teams, KA-Vorgesetzte, die Personalabteilung und das Topmanagement. Die aufgeführten Handlungsempfehlungen nehmen Bezug zur KAM und JD-R-Literatur, den ermittelten Erkenntnissen der Empirie sowie dem in Kapitel 2.5 erweiterten JD-R-Modell eines KA-Managers.

4.5.1 Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Motivation

Damit der KA-Manager seine Konflikte in seinem heterogenen Netzwerk erfolgreicher bewältigen kann, werden im Folgenden Handlungsempfehlungen beschrieben, die sich auf die Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen in Verbindung mit der Identitätsarbeit eines KA-Managers beziehen. Durch die vorliegende Studie konnte bestätigt werden, dass das heterogene Netzwerk eines KA-Managers zu Spannungen und Konflikten führt und diese Auswirkungen auf die Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen eines KA-Managers haben. Es wurde unter anderem festgestellt, dass Netzwerkkonflikte negative Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten und die Motivation haben. Mit Hilfe seiner Leistung und Motivation hat der KA-Manager die Fähigkeit, die eigene Umwelt zu kontrollieren und zu beeinflussen (Hobfoll et al. 2003). Im Gegenzug zeigen die Ergebnisse ferner auf, dass sich die Motivation eines KA-Managers positiv auf die Belastung auswirkt, indem sie die Arbeitsbelastung verringert. In der Psychologie ist die Motivation ein zentrales Thema, denn sie ist der Kern der kognitiven, der biologischen und der sozialen Regulierung eines Individuums (Ryan und Deci 2000). In der Motivationspsychologie wird Motivation als Zusammenspiel von persönlichen Eigenschaften und situativen Anreizen verstanden (Heckhausen und Heckhausen 2010). Damit ein Individuum motiviert ist, bedarf es eines Auslösers (beispielsweise Freisetzung von Energie und

menschliches Handeln) (Heckhausen und Heckhausen 2010). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigen, dass die Motivation unter anderem in eine intrinsische und extrinsische Motivation unterteilt werden kann. Laut der intrinsischen Motivation sind Menschen von Natur aus motiviert, wenn es in ihrem persönlichen Interesse oder mit Spaß verbunden ist (Ryan und Deci 2000). Anhand der Autonomie des Verhaltens kann das Gefühl der Echtheit und des Engagements forciert werden; dies wirkt sich auf die Arbeitsleistung und eine zufriedenstellende Arbeit aus (Ryan und Deci 2000). Die *extrinsische Motivation* dient im Gegensatz dazu als Mittel zum Zweck und ist nicht durch die Handlung an sich gekennzeichnet (Deci und Ryan 2000; Vansteenkiste, Lens und Deci 2006). Sie erfolgt nicht aus dem Inneren, sondern durch externe Reize, beispielsweise Geld. Folglich handelt es sich bei extrinsischer Motivation um äußere Anregungen, mit dem Ziel, ein bestimmtes Verhalten herbeizuführen (Gagné und Deci 2005). Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen für die gesamte Organisation vorgestellt, die sich auf die Arbeitsleistung und Motivation eines KA-Managers in seinem Netzwerk auswirken. Diese Maßnahmen werden für folgende Bereiche abgeleitet: Topmanagement, Vorgesetzter, KA-Team und KA-Manager.

Topmanagement:

In Abbildung 4-7 wurden im Kontext der vorliegenden Studie Bereiche der Motivation eines KA-Managers kategorisiert (siehe Kapitel 4.3.4.1). Dabei musste jeder Interviewteilnehmer eine Rangfolge nach der Wichtigkeit angeben. Eine wichtige Handlungsempfehlung ergibt sich aus der Nummerierung eines kategorisierten Bereichs: Work-Life-Balance. Gemäß den Ergebnissen wird empfohlen, dass das Topmanagement monetäre und nichtmonetäre Mittel bereitstellt, um die Work-Life-Balance für KA-Manager zu fördern. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich eine Work-Life-Balance positiv auf die Motivation des KA-Managers auswirkt. Des Weiteren wurde ermittelt, dass die Work-Life-Balance zur Verringerung der Belastung eines KA-Managers in seinem heterogenen Netzwerk führt. Eine Möglichkeit für das Topmanagement ist dabei die Bereitstellung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, in welchem zentrale physische und mentale Bereiche der Gesundheitsförderung thematisiert und umgesetzt werden (Ulich 2015). Dieses Gesundheitsmanagement kann den KA-Manager dabei unterstützen, seine Arbeitsbelastung zu verringern und erfolgreicher bewältigen zu können sowie seine Motivation zu erhöhen. Weitere Empfehlungen zur Förderung der Gesundheit ergeben sich aus Studie 2, siehe Kapitel 5.5.3. Eine weitere Möglichkeit für das Topmanagement ist die Bereitstellung einer externen Ressource, um das Thema Work-Life-Balance innerhalb des KAM umzusetzen. Zudem können für den KA-Manager Präventionskurse angeboten werden, um seine Work-Life-Balance zu unterstützen.

Weiterbildungsmöglichkeiten stellen für KA-Manager einen weiteren Motivationsfaktor dar (I7, 2019; I17, 2019). Das Topmanagement kann folglich Mittel bereitstellen, die sich auf die Weiterbildung der KA-Manager, insbesondere im Kontext der Identitätsarbeit, beziehen. In Studie 3 wird ein agiles Konzept vorgestellt, welches ein Rahmenwerk für die Identitätsarbeit eines KA-Managers aufzeigt. In diesem Kapitel wird eine mögliche Weiterbildungsmöglichkeit beispielhaft vorgestellt: Identitätsentwicklung des *Selbst* eines KA-Managers. Die Weiterbildungsmöglichkeiten können dabei heterogen und individuell sein. Die Ergebnisse zeigen dabei auf, dass der KA-Manager eigene Gestaltungsspielräume im Kontext seiner Weiterbildungsmaßnahmen hat (I7, 2019; I14, 2019).

Eine Möglichkeit, die extrinsische Motivation des KA-Managers zu forcieren, ist die Bereitstellung eines attraktiven Gehaltsmodells. Zum einen soll das Gehalt des KA-Managers angemessen sein und zum anderen soll nach Leistung und Anzahl der Projekte vergütet werden (I13, 2019).

Ferner stellen Karrieremöglichkeiten und das Streben nach Macht für den KA-Manager keine wesentlichen Motivationsfaktoren dar. Anhand der Ergebnisse wird deshalb empfohlen, dass sich das Topmanagement im Kontext der KA-Manager-Motivation hauptsächlich auf die Bereiche der Work-Life-Balance, des Gehaltsmodells und der Weiterbildungen konzentriert.

Aus den Ergebnissen der Studie geht ferner hervor, dass die intrinsische Motivation eines KA-Managers dadurch gefördert werden kann, dass der KA-Manager Anerkennung erhält (I20, 2019). Das Topmanagement kann daher bewusst einzelne KA-Manager motivieren, indem es ihnen Anerkennung entgegenbringt. Das kann in Form eines persönlichen Gesprächs erfolgen oder innerhalb eines unternehmensübergreifenden Meetings, in welchem der KA-Manager explizit für seine Arbeitsleistung genannt und gelobt wird.

Die Ergebnisse der Studie deuten des Weiteren darauf hin, dass die Motivation einzelner KA-Manager individuell gefördert werden muss, denn der Anreiz und die Stärke der jeweiligen Handlungsmaßnahmen variierten bei den einzelnen KA-Managern.

Vorgesetzter:

Im KA-Netzwerk erfüllt der Vorgesetzte insbesondere im Bereich der Motivation eine wesentliche Aufgabe. Die Ergebnisse belegen, dass der Vorgesetzte zahlreiche Maßnahmen für den KA-Manager einleiten kann, die diesen motivieren.

Anhand der Resultate der Fallstudie wird verdeutlicht, wie wichtig der Kundenkontakt für KA-Manager in seinem Netzwerk ist (I4, I10, I12, I16, I18, I19 2019). Der Kundenkontakt stellt daher

einen Motivator für den KA-Manager dar. Der Vorgesetzte kann den Kundenkontakt bewusst fördern. Eine Möglichkeit besteht in einem bewussten Freiräumen von Zeiten, damit sich der KA-Manager genug Zeit für den Kunden nehmen und die Beziehung zum Kunden pflegen kann. Eine weitere Möglichkeit sind die Fokussierung auf wesentliche Schlüsselkunden und eine Vermeidung von zu viel KAs. Es wird empfohlen, dem KA-Manager vor allem Kunden zuzuteilen, mit welchen er sich identifizieren kann. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass auch die Identifikation mit dem Kunden einen Anreiz zur Motivation eines KA-Managers schafft (I17 2019). Des Weiteren wird empfohlen, dass der Vorgesetzte Wertschätzung gegenüber dem KA-Manager und dessen Arbeit zeigt (I14 2019). Der Vorgesetzte kann beispielsweise den KA-Manager regelmäßig bewusst loben.

Eine weitere Empfehlung ergibt sich aus den für den KA-Manager motivierenden Projekten (I3 2019). Im Kontext des JD-R-Modells bedeutet dies, dass die Motivation eines KA-Managers dadurch gefördert werden kann, dass ihm solche Projekte zugeteilt werden, welche für ihn sinnvoll und richtig erscheinen. Es wird folglich empfohlen, dass der Vorgesetzte darauf achtet, die jeweiligen Projekte an den dafür geeigneten KA-Manager zu geben. Es sollte dabei stets auch die Frage gestellt werden, ob das Projekt den KA-Manager motiviert.

Eine weitere Empfehlung zur Förderung der Motivation eines KA-Managers betrifft die Abwechslung. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Abwechslung zur Steigerung der Motivation führt (I3, I9, I20 2019). Der Vorgesetzte kann mit entsprechenden Maßnahmen dafür sorgen, dass der KA-Manager abwechselnde Projekte erhält.

KA-Team:

Im Rahmen der Fallstudie konnte festgestellt werden, dass das Team einen Einfluss auf die Motivation eines KA-Managers hat. In folgenden Empfehlungen wird darauf eingegangen, welche konkreten Maßnahmen das Team in Bezug auf die Motivation des KA-Managers durchführen kann. Jeder KA-Manager im Team kann ein vertrauensvolles Miteinander und die Empathie fördern. Dabei kann Feedback positiv wirken. Des Weiteren ist es hilfreich, wenn KA-Manager positiv gestimmt sind. Auch die in diesem Kapitel vorgestellten Werte können für das Team förderlich wirken. Jeder KA-Manager kann diese Werte im Team teilen. Eine weitere Maßnahme zur Erhöhung der Motivation eines KA-Managers ist ein gemeinsames Feiern des Erfolgs. Erfolge im Team zu teilen und diese regelmäßig gemeinsam zu feiern kann sich positiv auf die Motivation eines KA-Managers auswirken.

KA-Manager:

Eine Anwendung der eigenen Identitätsarbeit des KA-Managers soll dessen Motivation erhöhen. Dabei belegen die empirischen Ergebnisse, dass eine positive Identitätsarbeit seines KA-Netzwerks die Motivation steigert (I6, 2019; I7, 2019; I17, 2019) (siehe Kapitel 3.4.1.2). Dabei wird verdeutlicht, dass eine ressourcenorientierte Betrachtung des KA-Managers im Kontext des JD-R-Modells sinnvoll ist und dessen Identität und Identitätsarbeit forciert werden muss. Wichtig ist bei allen Handlungsmaßnahmen, dass der KA-Manager Gestaltungsfreiräume hat (I7, 2019; I14, 2019). In Verbindung mit dem JD-R-Modell eines KA-Managers und dessen ressourcenorientierter Betrachtung zeigen die Ergebnisse der Studie, dass die Identitätsarbeit eines KA-Managers dessen Engagement erhöht (I2, 2019). Durch gezielte Maßnahmen der eigenen Identitätsarbeit können KA-Manager ihre Motivation erhöhen. Diese werden in folgendem Kapitel beschrieben.

4.5.2 Empfehlungen zur Identitätsarbeit des *Selbst* eines KA-Managers

Um die Arbeitsressourcen eines KA-Managers im Kontext seiner stetigen Konflikte und Spannungen erfolgreich bewältigen zu können, ist eine Identitätsarbeit im Kontext des *Selbst* eines KA-Managers bedeutend. Die vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen den Zusammenhang zwischen Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen, Belastungen und der Motivation eines KA-Managers in seinem internen und externen Netzwerk. Im Mittelpunkt dieses Netzwerks steht der KA-Manager als Individuum und Akteur. In diesem nimmt er zahlreiche Aufgaben wahr und Rollen ein: Politiker und Entrepreneur (Feste, Ivens und Pardo 2020; Wilson und Millman 2003), Analyst und globaler Koordinator (Wilson und Millman 2003) sowie Verwalter seines internen und externen Netzwerks (Georges und Eggert 2003; Ivens et al. 2016; Pardo 1999). In dieser Rolle verwaltet er zudem eine Reihe von heterogenen Beziehungen zwischen KAs und dem eigenen Unternehmen (Davies und Ryals 2013; Gounaris und Tzempelikos 2014; Ivens et al. 2016). Die Ergebnisse zeigen, dass diese beispielhaft aufgeführten Rollen ferner Erwartungen an das *Selbst* des KA-Managers im Kontext seines Netzwerks darstellen. In der Literatur ist das *Selbst* eine Ansammlung mehrerer Identitäten (McConnell 2011). Dabei kategorisiert das Individuum das *Selbst* als Identität innerhalb von Attributen (zum Beispiel Eigenschaften der Persönlichkeit, Verhalten, Motive), insbesondere des *persönlichen (individuellen) Selbst* (Hogg und Terry 2000; Klein 2014; Knez 2016; Nordhall und Knez 2017), und *sozialer* Attribute (beispielsweise aus der sozialen Interaktion), vor allem der *kollektiven* Identität (Jackson et al. 2006; Knez 2016; Nordhall und Knez 2017). Mit Hilfe der

Entwicklung des *Selbst* kann der KA-Manager seine Identität festigen und stärken. Durch seine Identitätsarbeit kann der KA-Manager sich *selbst entwickeln*, *wachsen* und *sich eins fühlen* (Erikson 1975). Diese Identitätsarbeit stellt nach Larson und Pearson (2012) einen lebenslangen Prozess dar, welcher auch für den KA-Manager gilt (I11, 2019). Durch spezifische Maßnahmen kann der KA-Manager sein *Selbst* im Kontext der Identitätsarbeit stärken und weiterentwickeln. Diese konkreten Maßnahmen werden im Folgenden detailliert aufgeführt:

4.5.2.1 Selbstreflexion zur Festigung und Stärkung des *Selbst*

Ausgehend von den erläuterten Perspektiven der Identität und dem sowohl diskursiven als auch reflexiven Charakter des *Selbstkonstrukts* müssen Menschen verschiedene Möglichkeiten zur eigenen Reflexion verwalten oder anpassen; dies wird als lebenslanger Prozess verstanden, der allgemein als Identitätsarbeit zu bezeichnen ist (Larson und Pearson 2012). Gemäß den Ergebnissen der Studie ist hierzu die Reflexion des KA-Managers bedeutend (I6, I11 2019). Diese ist Teil seiner Selbstoptimierungen und gehört in der Literatur zu den dynamischen Fähigkeiten innerhalb des RBVs (Davies und Ryals 2009; Schippers, West und Edmondson 2017; Vanharanta et al. 2014). Durch gezielte Maßnahmen kann der KA-Manager seine Selbstreflexion stärken. Zunächst wird empfohlen, dass der KA-Manager ein (vertiefendes) Bewusstsein über seine Identität herstellt. Dabei kann er sich beispielsweise an folgenden Fragen orientieren, die sich auf sein *Selbst* und seine psychologischen Attribute beziehen (Hogg und Terry 2000; Klein 2014; Knez 2016; Nordhall und Knez 2017):

- Wer bin ich als Individuum?
- Welche Eigenschaften habe ich?
- Welche Werte verfolge ich? (eine detaillierte Beschreibung der Wertbildung eines KA-Managers ist in Kapitel 4.5.3 aufgeführt)
- Wie verhalte ich mich als Individuum? (das Verhalten und die Erfahrungen eines KA-Managers sind in Kapitel 4.5.2.2 detailliert beschrieben)
- Welche Motive verfolge ich? (siehe Kapitel 4.5.2.2)
- Welche sozialen Interaktionen motivieren mich? (eine Beschreibung der heterogenen Interaktionen erfolgt in Kapitel 4.5.2.2)
- Welche Spannungen und Konflikte in meinem Netzwerk (außerhalb meines *Selbst*) belasten mich? (siehe Kapitel 4.3.4)

Aus diesen Fragen wird ein konzeptioneller Rahmen vorgestellt, welcher am Ende des Kapitels beschrieben wird. Zunächst gilt es weitere konkrete Maßnahmen im Zusammenhang psychologischer Attribute vorzustellen.

4.5.2.2 Heterogene Interaktionen zur Stärkung des *Selbst*

Das *Selbst* eines KA-Managers kann durch seine Interaktionen innerhalb seines internen und externen Netzwerks weiterentwickelt werden (Mead 1973). Gemäß Mead (1973) entsteht Identität aus der Auseinandersetzung mit der Umwelt. In der KAM-Literatur nimmt der KA-Manager eine grenzüberschreitende Rolle ein, welche Analysen und Interaktionen innerhalb seines internen und externen Netzwerks erfordert (Niersbach 2016). In der vorliegenden Studie werden diese Interaktionen als wichtige Attribute genannt, die zur Förderung der Identitätsarbeit und damit zur Stärkung sowie Festigung des Selbst eines KA-Managers führen (I11, I13 2019). Es wird deshalb empfohlen, dass der KA-Manager ein Bewusstsein über die einzelnen Interaktionen entwickelt. Er kann sich Gedanken über die erlebten Interaktionen der Woche machen und dabei eine Reflexion über sein *Selbst* durchführen. Dabei kann der KA-Manager folgende Fragen beantworten:

- Welche Interaktionen hatte ich die letzten 7 Tage in meinem internen Netzwerk?
- Wie stehen diese Interaktionen in Verbindung zu meiner Identität?
- Welche Interaktionen stärken meine Arbeitsanforderungen?
- Welche Interaktionen motivieren mich?
- Welche Interaktionen belasten mich?
- Welche Interaktionen hatte ich die letzten 7 Tage in meinem externen Netzwerk?
- Wie stehen diese Interaktionen in Verbindung zu meiner Identität?
- Welche Interaktionen stärken meine Arbeitsanforderungen?
- Welche Interaktionen motivieren mich?
- Welche Interaktionen belasten mich?
- Zu welchen Arbeitsergebnissen führten diese Interaktionen?

4.5.2.3 Erfahrungen, Motive und Verhalten zur Festigung und Stärkung des *Selbst*

Erfahrungen sind ein wichtiger Teil der Identitätsentwicklung eines Individuums und werden bereits im Kindesalter gemacht (Gerrig und Zimbardo 2018). Die Erfahrungen eines Individuums werden

unter Anderem den einzelnen Lebensphasen¹⁶ eines Kindes gebildet, vor allem im Kontext der Persönlichkeitsbildung, welche sich auf die Verhaltensmuster im Erwachsenenalter auswirkt (Gerrig und Zimbardo 2018). Diese gemachten Erfahrungen sind demnach eine Grundlage für das Verhalten und die Motive eines Erwachsenen (Gerrig und Zimbardo 2018). Im KAM sind Erfahrungen zentrale Attribute für die Entwicklung des *Selbst* eines KA-Managers (I02, I09, I10 2019). Der Austausch von Erfahrungen im KA-Team stellt auch ein Attribut dar (I11 2019). Mit Hilfe der Erfahrung eines KA-Managers können verschiedene anspruchsvolle Kunden sowie deren unterschiedliche Charaktere erfolgreich gehandhabt werden (I10, 2019). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der KA-Manager zahlreiche Stationen durchläuft (I15, I17 2019), bevor er vom Topmanagement als KA-Manager eingesetzt wird, siehe Kapitel 4.3.2.4. Eine Empfehlung ergibt sich daher aus der geeigneten Auswahl eines KA-Managers, aufgrund seiner bisherigen gemachten Erfahrungen. Das Topmanagement oder die Personalabteilung kann daher Stellenprofile erstellen, die Auswahlkriterien im Kontext der Erfahrung eines KA-Managers aufweisen. Eine weitere Empfehlung ist ein stetiger und wechselseitiger Austausch der KA-Manager im KA-Team. In diesem Austausch können die KA-Manager einen Rahmen schaffen, um gegenseitige Erfahrungswerte zu teilen. Eine weitere Empfehlung beinhaltet die Einführung eines Mentoringprogramms, in welchem erfahrene KA-Manager unerfahrenen KA-Managern bei zentralen Themen als Unterstützung zur Verfügung stehen. Dieses Mentoring kann entsprechend gestaltet werden. Dabei kann der Mentor (erfahrene KA-Manager) dem Mentee (unerfahrener KA-Manager oder erfahren, aber neu im Unternehmen eingestellt) wichtige Hinweise und Erfahrungen im Kontext der Rolle und Aufgaben (weiter-)geben. Das kann positive Auswirkungen auf die Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen des Mentees haben. Der Mentee kann beispielsweise vom Mentor lernen, wie er sich am besten bei Konflikten und Spannungen im Kontext seiner „boundary spanning“-Rolle verhalten soll. Auf Grundlage der Literatur und der Ergebnisse der vorliegenden Studie wird zudem empfohlen, dass der KA-Vorgesetzte das JD-R-Modell eines KA-Managers zur Entwicklung des Mentoringprogramms heranzieht. Damit kann er sowohl die Rolle des KA-Managers in seinem heterogenen Netzwerk als auch dessen Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen heranziehen und im Kontext des Mentoringprogramms weiterentwickeln. Das JD-R-Modell eines KA-Managers bietet daher eine Grundlage zur Entwicklung des Programms.

¹⁶ Diese Lebensphasen werden in Kapitel 2.3.3 erläutert und in Anhang 8.7 dargestellt.

4.5.2.4 Konzeptionelle Empfehlung zur Identitätsarbeit des *Selbst*

Aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Studie und der Literatur kann folgender konzeptioneller Ansatz verfolgt werden: Es wird empfohlen, dass sich der KA-Manager einmal wöchentlich, vier Wochen lang, 30 Minuten Zeit nimmt, um sich über die in folgender Tabelle aufgeführten Fragen Gedanken zu machen. Es wird angeraten, diese stichpunktartig zu verschriftlichen. Mit Hilfe dieser Übung kann sich der KA-Manager über sein *Selbst* bewusst werden.

Tabelle 4-8: Fragestellungen zur Identitätsarbeit des *Selbst* eines KA-Managers

(eigene Darstellung)

Fragestellungen	Woche 1	Woche 2	Woche 3	Woche 4
Selbstreflexion zur Festigung und Stärkung meines <i>Selbst</i> und meines psychologischen Kapitals:				
Wer bin ich als Individuum?				
Welche Eigenschaften habe ich?				
Welche Motive verfolge ich?				
Welche Werte verfolge ich?				
Wie verhalte ich mich als Individuum?				
Heterogene Interaktionen zur Stärkung meines <i>Selbst</i>:				
Welche Interaktionen hatte ich die letzten 7 Tage in meinem internen Netzwerk?				

Wie stehen diese Interaktionen in Verbindung zu meiner Identität?				
Welche Interaktionen stärken meine Arbeitsanforderungen?				
Welche Interaktionen motivieren mich?				
Welche Interaktionen belasten mich?				
Welche Interaktionen hatte ich die letzten 7 Tage in meinem externen Netzwerk?				
Wie stehen diese Interaktionen in Verbindung zu meiner Identität?				
Welche Interaktionen stärken meine Arbeitsanforderungen?				
Welche Interaktionen motivieren mich?				
Welche Interaktionen belasten mich?				
Zu welchen Arbeitsergebnissen führten diese Interaktionen?				

4.5.3 Empfehlungen möglicher Weiterbildungsmaßnahmen für die Organisation

Eine weitere Handlungsempfehlung zur Identitätsarbeit des *Selbst* stellen konkrete Weiterbildungsmaßnahmen eines KA-Managers dar. 100 % der Befragten gaben an, dass die Identitätsarbeit eine bedeutsame Disziplin innerhalb des KAM ist. Es wird deshalb empfohlen, dass das Topmanagement für die Personalabteilung ausreichende Mittel zur Verfügung stellt, um die Maßnahmen durchführen zu können. Zudem sollten folgende Maßnahmen herangezogen und gemeinsam mit dem KA-Vorgesetzten weiterentwickelt werden. Das Ziel dieser Handlungsempfehlungen ergibt sich aus der vorliegenden Studie. Diese Weiterentwicklungsthemen beziehen sich spezifisch auf das Netzwerk des KA-Managers:

- Fallspezifisches Lernen, beispielsweise durch Kommunikationstrainings (I3, 2019)
- Spezifische Weiterentwicklungen, die sich auf die Belastung eines KA-Managers in seinem Netzwerk beziehen. Vor allem wie der KA-Manager seine Identität stärken kann, um mit den Auswirkungen resilient umgehen zu können (I13, 2019)
- Anpassung der eigenen Identität an die „boundary spanning“-Rolle im Kontext des KA-Netzwerks (I03, I06, 2019).
- Festigung und Stärkung der Fähigkeiten und Kompetenzen eines KA-Managers im Kontext der RBV.

4.5.4 Maßnahmen zur Förderung des psychologischen Kapitals

Damit der KA-Manager sein psychologisches Kapital forcieren kann, ist es förderlich, dass er an seiner Identität arbeitet. Innerhalb seiner Wertebildung kann der KA-Manager sein *Selbst* weiterbilden und stärken. Im Rahmen der Fallstudie konnte festgestellt werden, dass die Werte eines KA-Managers von besonderer Bedeutung sind, um seinen heterogenen Anforderungen in seinem Netzwerk gerecht zu werden und heterogene Spannungen erfolgreich zu bewältigen. Dabei bilden Werte ein relevantes Konstrukt innerhalb der Arbeit und sind wesentlicher Bestandteil des psychologischen Kapitals (Luthans, Luthans und Luthans 2004). Gemäß der Ressourcentheorie bietet das psychologische Kapital Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil (Luthans, Luthans und Luthans 2004). Dieses wird in vier Bereiche aufgegliedert: Das traditionelle wirtschaftliche Kapital beinhaltet Finanzen und Vermögen und bedeutet im Kontext eines KA-Managers, *was der KA-Manager hat*.

Das humanistische Kapital setzt sich vor allem aus den Erfahrungen, Fähigkeiten, Bindungen und Wissen zusammen (*was der KA-Manager weiß*). Das soziale Kapital wird von den Beziehungen, dem Netzwerk, von Freunden und der Familie gebildet (*was der KA-Manager weiß*). Und schließlich das positive Kapital, welches Selbstvertrauen, Hoffnung, Optimismus und Resilienz bedeutet (*was der KA-Manager ist*) (Luthans, Luthans und Luthans 2004). Die Ergebnisse der Fallstudie zeigen, dass der KA-Manager Spannungen und Konflikte mit Hilfe seiner Werte bewältigen kann. Werte sind dabei zentrale Arbeitsressourcen, die sich auf die Arbeitsanforderungen auswirken. Das Individuum ist dabei eine feste Akzeptanz der Realität, es hat eine feste Überzeugung und ist von Werten gestützt, wonach das Leben sinnvoll ist, und es besitzt die Fähigkeit der Improvisation, um sich anzupassen (Coutu 2002; Luthans, Luthans und Luthans 2004). Die Förderung von Werten bildet daher eine wichtige Maßnahme der Identitätsarbeit eines KA-Managers. Der KA-Manager selbst kann sich über seine Werte ein Bewusstsein schaffen, indem er sich einen Monat lang täglich 15 Minuten Zeit nimmt, um darüber nachdenken, *was man hat* (beispielsweise Finanzen), *was man weiß* (zum Beispiel Wissen und Fähigkeiten) und *wer man ist* (beispielsweise Optimismus und Resilienz).

Der KA-Manager kann sich dabei ein Bewusstsein darüber schaffen, ob diese Werte für ihn wichtig sind und ob er sich damit identifizieren kann. Ein Bewusstsein und eine explizierte Förderung dieser identifizierten Werte sind Teil des psychologischen Kapitals und der Arbeitsressourcen und können im Netzwerk eines KA-Managers positive Auswirkungen auf dessen Arbeitsanforderungen haben. Die Personalabteilung kann einen dedizierten Weiterbildungskurs im Kontext der Werte anbieten. Im Fokus dieses Kurses sollten die Herstellung des Wertebewusstseins eines KA-Managers sowie die Förderung seiner Wertebildung stehen. Es wird empfohlen, dieses Training dem ganzen KA-Team anzubieten. Dabei können nicht nur Werte des eigenen *Selbst*, sondern auch gemeinsame Werte identifiziert und als Teamwerte kategorisiert werden. Mögliche Inhalte des Weiterbildungskurses können folgende Module sein: 1) *Was sind Werte?*, 2) *Warum sind sie für KA-Manager wichtig?*, 3) *Wie können diese Werte konkret gefördert und gestärkt werden?* Im Anschluss an das Training können regelmäßig Gespräche mit dem Vorgesetzten und dem KA-Manager geführt werden, um über dieses Wertekonstrukt zu sprechen und darauf einzugehen, wie der Vorgesetzte die Werte des KA-Managers fördern kann.

4.5.5 Identitätsarbeitsmaßnahmen zur Steigerung des organisatorischen Ergebnisses

Die vorliegenden Befunde belegen, dass sich die Identitätsarbeit eines KA-Managers auf dessen Motivation und Engagement auswirkt und dies positive Effekte hat (I19, 2019), zum Beispiel auf den Umsatz (I2, 2019; I8, 2019; I13, 2019; I17, 2019). Demnach ist dies auf ein höheres Engagement des KA-Managers zurückzuführen, das indirekt zu einem höheren Umsatz führen kann. Die Identitätsarbeit hat ferner positive Auswirkungen auf das Netzwerk des KA-Managers. In diesem und dem JR-R-Modell des Autors (siehe Kapitel 2.5) können das Engagement sowie die eigene Organisation des KA-Managers durch die Identitätsarbeit dahingehend verbessert werden, dass sie positive Effekte auf eine effizientere Vernetzung der Stakeholder haben (I9, 2019). In Verbindung mit dem JD-R-Modell eines KA-Managers wird empfohlen, dass der KA-Vorgesetzte auf die Motivation und Belastung des jeweiligen KA-Managers achtet. Durch regelmäßige Abstimmungstermine des Vorgesetzten mit dessen KA-Manager kann ein Austausch über die aktuellen Herausforderungen und Konflikte stattfinden. Sind diese identifiziert worden, kann der Vorgesetzte gezielte Maßnahmen ergreifen, welche die Belastung des KA-Managers verringern und die Motivation steigern. Die Themen zur Identifizierung können dabei vielseitig sein. Hier kann das Netzwerk des KA-Managers genauer betrachtet werden wie die aktuellen Akteure (zum Beispiel interne Stakeholder und externe Kunden) oder derzeit zur Verfügung stehenden Arbeitsressourcen des KA-Managers. Der Termin kann dabei wöchentlich innerhalb von 30 Minuten stattfinden. Es wird empfohlen, dass der Vorgesetzte auf die beschriebenen Themen des JD-R-Modells eines KA-Managers eingeht.

4.5.6 Empfehlungen zur Vermeidung von psychologischen Vertragsbrüchen

Ein weiteres zentrales Element zur Vermeidung von Belastungen, Arbeitsunzufriedenheit, Motivationsverlust und letztlich defizitären Arbeitsergebnissen ist die Vermeidung eines psychologischen Vertragsbruchs. Die Literatur versteht unter psychologischen Verträgen wechselseitige Vereinbarungen zwischen zwei Personen (Rousseau 1989, 1995, 2003). Psychologische Verträge sind ein Bestandteil des Erlebens eines KA-Managers. Psychologische Vertragsbrüche entstehen, wenn diese nicht eingehalten werden können (Robinson 1996; Robinson und Morrison 2000). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie verdeutlichen, dass sich psychologische Vertragsbrüche negativ auf die Arbeitsressourcen innerhalb der Identität des KA-Managers

auswirken. Aus der Literatur und den eigenen Befunden lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, die im Folgenden aufgeführt werden.

Gezielte Kommunikation zur Vermeidung eines psychologischen Vertragsbruchs:

Kommunikation als mögliche Handlungsempfehlung lässt sich unterschiedlich gestalten. Es wird empfohlen, dass psychologische Verträge nur abgeschlossen werden, wenn sich beide Personen an die Absprache halten können und die Verträge somit realisierbar sind (I7, I14, 2019). Es wird jedoch angeraten, offen zu kommunizieren, dass es sich um einen psychologischen Vertrag handelt (I6, 2019; I21, 2020).

Einsatz von Zeugen zur Vermeidung eines psychologischen Vertragsbruchs:

Eine weitere Handlungsempfehlung ist der Einbezug von (mehreren) Zeugen. Diese könnten die mündlichen Verträge bestätigen (I3, 2019). Es wird daher empfohlen, eine unabhängige dritte Person in die Abstimmung mündlicher Verträge einzubeziehen.

Verschriftlichung zur Vermeidung eines psychologischen Vertrags:

Aus den Ergebnissen der Studie geht ferner hervor, dass mündliche Verträge verschriftlicht werden sollen (I4, 2019; I5, 2019; I11, 2019; I13, 2019). Es wird daher empfohlen, alle für den KA-Manager wichtigen mündlichen Verträge verschriftlichen zu lassen.

Die vorliegenden Handlungsempfehlungen für die Identitätsarbeit eines KA-Managers zeigen konkrete Maßnahmen für den KA-Manager und sein *Selbst*, den KA-Vorgesetzten, das KA-Team, die Personalabteilung sowie das Topmanagement. Diese Handlungsempfehlungen nehmen Bezug auf die Literatur und Ergebnisse der vorliegenden Studie. Dabei wurden insbesondere Empfehlungen vorgestellt, die sich auf den KA-Manager, die Auswirkungen seines Netzwerks auf dessen Arbeitsanforderungen, Arbeitsressourcen, Motivation und Belastung sowie auf dessen Arbeitsergebnisse beziehen.

4.6 Theoretische Implikationen

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse der vorliegenden Studie nochmals aufgegriffen und mit dem JD-R-Modell eines KA-Managers (siehe Abbildung 2-4) theoretisch verknüpft werden. Dabei wurde ein neues Modell auf Grundlage des JD-R- sowie des Netzwerkmodells vorgeschlagen und mit den Erkenntnissen der qualitativen Empirie erweitert. Für die vorliegende Studie wurden ausschließlich KA-Manager befragt. Dabei wurde das Modell, wie in Kapitel 2.4.3.2 beschrieben, in zwei zentrale Aspekte unterteilt: Arbeitsressourcen und -anforderungen (Bakker und Demerouti 2007). Das vorliegende Kapitel soll dabei die wesentlichen Erkenntnisse der vorliegenden Studie aufführen und mit weiteren möglichen theoretischen Ansätzen ergänzen.

4.6.1 Key Account Manager als Arbeitsressourcen

Wie bereits zuvor erläutert, hat der KA-Manager innerhalb seines internen und externen Netzwerks Zugang zu verschiedenen Ressourcen (Barney 1991; Guesalaga et al. 2018; Helfat und Peteraf 2003) und Fähigkeiten (Amit und Schoemaker 1993; Helfat und Winter 2011; Ivens et al. 2016), die im Folgenden mit dem JD-R-Modell in Zusammenhang gebracht werden sollen. Dabei werden sie nach Bakker und Demerouti (2007) in *berufliche* und *persönliche Ressourcen* unterteilt. Während sich Erstere hauptsächlich auf die *arbeitsbezogene Umwelt* beziehen, sind *persönliche Ressourcen* ein Teil des Menschen und deshalb nicht zwangsläufig kontextgebunden (Luthans et al. 2006). *Berufliche Ressourcen* sind physischer, psychosozialer und sozialer Art und tragen entweder zur Erreichung der Arbeitsziele, zur Reduzierung der Arbeitsanforderungen oder zur Förderung der persönlichen Leistungsfähigkeit bei, beispielsweise der Entwicklung, des Wachstums und des Lernens (Akkermans et al. 2013; Bakker und Demerouti 2007). Sie werden durch das Engagement eines Mitarbeiters bestimmt (beispielsweise soziale Unterstützung, Entwicklung und Feedback) (van Wingerden und van der Vaart 2019) und können durch die vorliegende Studie ergänzt werden. Dabei wurde zunächst herausgefunden, dass eine bedeutsame *berufliche Ressource* des KA-Managers die Verwaltung seines Netzwerks ist. Diese Relevanz wird demnach in Studien zur Untersuchung dieses Netzwerks unterstrichen, zum Beispiel Niersbach (2016), Ivens et al. (2016) und Gupta et al. (2019). Ferner beinhaltet die Organisation und Abwicklung des Netzwerks, dass der KA-Manager eine arbeitsbezogene Identitätsressource zur Handhabung seiner Beziehungen haben muss, wie in der vorliegenden Studie erkannt wurde. Diese Beziehungen wurden in diversen Studien betrachtet (zum

Beispiel Ivens und Pardo (2007a); Walter, Ritter und Gemünden (2001); Friend und Johnson (2014)). Ein weiteres Ergebnis ist, dass die berufliche Ressource des KA-Managers mit der Identifikation mit dem Unternehmen zusammenhängt. Unter anderem untersuchten Lee, Park und Koo (2015) sowie Day (1984) die Identität und die Identitätsarbeit eines Mitarbeiters sowohl in Verbindung mit der Identifikation des Unternehmens als auch mit der Arbeit, wobei sie hohe Korrelationen feststellten. Peters, Ivens und Pardo (2020, 2022) analysierten des Weiteren den Zusammenhang zwischen dem KA-Manager und dessen Identifikation mit seinem Unternehmen, der KA-Führung, seinem Berufsbild und den KAs. Im Kontext der RBV ist das KAM eine Ressource des Unternehmens, in welchem unter anderem dessen KA-Manager Fähigkeiten und Kompetenzen bündeln (Guesalaga et al. 2018). Weitere Untersuchungen könnten dabei aufzeigen, wie die Identitätsarbeit als Ressource betrachtet werden kann, um den Wettbewerbsvorteil, welcher durch die Betrachtung des RBV entsteht (Barney 1991; Guesalaga et al. 2018; Wernerfelt 1984), weiter zu fördern.

In der vorliegenden Studie wurde darüber hinaus der KA-Manager als *Ressource* untersucht, die vor allem mit der Identität zusammenhängt und einen essenziellen Prädiktor für die Leistung sowie die Motivation eines Mitarbeiters ist. Sie bezieht sich auf solche Aspekte einer Person, die mit der Fähigkeit verbunden sind, die eigene Umwelt zu kontrollieren und zu beeinflussen (Hobfoll et al. 2003). *Persönliche Ressourcen* beinhalten das Ziel, das Wachstum und die Entwicklung eines Menschen zu stimulieren (Xanthopoulou et al. 2009).

Ein Hauptergebnis der Studie sind dabei die vorgestellten intrinsischen und extrinsischen Motivatoren für den KA-Manager. Die Resultate der vorliegenden Dissertation belegen, dass ein Bezug zur Identität und Identitätsarbeit im internen und externen Netzwerk eines KA-Managers besteht. Im Kontext des JD-R-Modells eines KA-Managers wurde untersucht, welche Wechselwirkungen die heterogenen Spannungen eines KA-Managers auf dessen Motivation und Engagement haben. Die KAM-Wissenschaft kann diese Ergebnisse heranziehen und mit weiteren Variablen der Motivation ergänzen. Eine Möglichkeit bietet dabei die RBV (Prahalad und Hamel 1990). Eine Betrachtung der RBV fand im Kontext des JD-R-Modells eines KA-Managers insbesondere hinsichtlich der KAM-Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen statt. Die RBV kann zudem noch hinsichtlich der Unternehmensressourcen und Unternehmensfähigkeiten untersucht werden (Helfat und Peteraf 2003). Weitere Untersuchungen im Kontext des JD-R-Modells eines KA-Managers könnten demnach die Auswirkungen der Unternehmensressourcen auf die Motivation des KA-Managers beinhalten und analysieren, welche Rolle dabei die Fähigkeiten und Kompetenzen des Unternehmens einnehmen.

Aus der vorliegenden Empirie ergaben sich ferner folgende *persönliche Ressourcen*: Der KA-Manager gilt als empathisches Individuum. Empathie ist ein bedeutsames Konstrukt seiner Identität. Dies bestätigen Wilson und Millman (2003) sowie Homburg, Workman und Jensen (2002) in ihren durchgeführten Untersuchungen, in denen der KA-Manager als empathisches Individuum verstanden wird. Zudem resultieren aus den empirischen Befunden weitere persönliche Ressourcen des KA-Managers wie Selbstbewusstsein, Ehrlichkeit, Integrität, Resilienz, Offenheit, Stabilität und Authentizität. Die Funktion der *beruflichen* und jene der *persönlichen Ressourcen* bilden eine Symbiose (Luthans et al. 2006). Sie stimulieren gemeinsam das persönliche Wachstum des KA-Managers und wirken bei der Erreichung seiner Ziele unterstützend. Diese genannten Ressourcen haben den größten Effekt, wenn sie benötigt werden, sobald die Arbeitsanforderungen hoch sind (Bakker und Demerouti 2014). Nach dem JD-R-Modell sind die Mitarbeiter folglich engagiert, wenn das Arbeitsumfeld von umfassenden (beruflichen) Anforderungen geprägt ist, in Kombination mit ausreichend (beruflichen und persönlichen) Ressourcen (Bakker und Demerouti 2014; Halbesleben 2010; Nahrgang, Morgeson und Hofmann 2011; van Wingerden und van der Vaart 2019). Im folgenden Abschnitt soll auf die Arbeitsanforderungen an den KA-Manager eingegangen werden.

Eine weitere Erkenntnis der Dissertation ist, dass psychologische Vertragsbrüche negative Folgen hinsichtlich der Identitätsarbeit und der Arbeitsressourcen (zum Beispiel Engagement und Motivation) haben. Dabei können die Folgen, welche in Kapitel 4.3.5 aufgeführt sind, unterschiedlich sein. Aus den Erkenntnissen geht hervor, dass sich psychologische Vertragsbrüche negativ auf die Arbeitsressourcen innerhalb der Identität des KA-Managers auswirken. Im JD-R-Modell eines KA-Managers wurde dies innerhalb der Wechselwirkungen zwischen den Arbeitsressourcen, Motivation, Belastung und organisatorisches Ergebnis, insbesondere im internen Netzwerk, dargestellt. Diese Erkenntnisse können durch Untersuchungen hinsichtlich möglicher Auswirkungen eines psychologischen Vertragsbruchs auf das externe Netzwerk eines KA-Managers erweitert werden.

Zusätzliche Untersuchungen in Verbindung zum JD-R-Modell eines KA-Managers können die Identifikation weiterer Ressourcen eines KA-Managers beinhalten. Die Literatur Studie besagt, dass sich die ressourcenorientierte Betrachtung des KA-Managers und dessen Identität und Identitätsarbeit positiv auf dessen Motivation auswirken. Weitere Untersuchungen können die Ergebnisse bestätigen und ergänzen. In der vorliegenden Arbeit wurde insbesondere auf die Identität des KA-Managers und sein *Selbst* eingegangen. Weitere Untersuchungen können sich beispielsweise auf die kollektive Identität eines KA-Teams beziehen und sich an kollektiven Arbeitsressourcen orientieren. Des Weiteren können die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit für weitere Kulturräume herangezogen

werden. Dabei kann untersucht werden, ob dieses Modell auch in anderen Ländern angewandt werden kann, oder ob es Unterschiede innerhalb der Arbeitsressourcen und deren Prozesse gibt.

4.6.2 Arbeitsanforderungen an den Key Account Manager

Arbeitsanforderungen werden nach Bakker und Demerouti (2007) als physische, psychische, soziale und organisatorische Aspekte des Berufs und/oder psychische Probleme gesehen, die mit körperlichen Anstrengungen und/oder psychischen Belastungen verbunden sind (Akkermans et al. 2013). Diese sollen mit der Empirie der vorliegenden Studie mit der Identität des KA-Managers in Zusammenhang gebracht werden. Auf dieser Grundlage wurde untersucht, wie der KA-Manager hinsichtlich seiner Identitätsarbeit solche Arbeitsanforderungen bewältigen kann. Eine wesentliche Rolle spielt seine (Berufs-)Erfahrung. Ferner sind Eigenschaften der Identität wie Belastbarkeit, Ehrgeiz, Verantwortungsgefühl, Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, fachliche Expertise, Unternehmensidentifizierung und Work-Life-Balance bedeutsam. Sie sind von Relevanz, da die Arbeitsanforderungen bewerkstelligt werden müssen. Denn eine zu hohe Arbeitsbelastung kann zu einer physischen und psychischen Beeinträchtigung des Mitarbeiters führen (Bakker und Demerouti 2007; Schmidt 2017). Diese Auswirkungen werden in der zweiten Studie näher untersucht (siehe Kapitel 5).

4.6.3 Auswirkungen der Identitätsarbeit hinsichtlich auf das Arbeitsanforderungen-Ressourcen Modell

Aus der vorliegenden Untersuchung ergeben sich mit Blick auf die Auswirkungen der Identitätsarbeit des KA-Managers zahlreiche Erkenntnisse. Diese sollen aufgegriffen und mit den Ergebnissen der aktuellen Forschung im JD-R-Modell ergänzt werden.

Halbesleben (2010) analysierte die Beziehung zwischen den Ressourcen eines Mitarbeiters, dessen beruflichen Anforderungen sowie den Ergebnissen beider Bereiche. Hierzu wurden das *Commitment*, die *Arbeitsleistung*, die *Gesundheit* und *Umsatzabsichten* betrachtet (Halbesleben 2010). Die Resultate der vorliegenden Studie bestätigen dabei die Ergebnisse von Halbesleben (2010).

Dieses Kapitel umfasst die Ergebnisse der empirischen Studie. Sie liefern Beweise dafür, wie der KA-Manager an seiner Identität arbeiten kann, welche Rolle diese sowie sein Netzwerk spielen und

welche Auswirkungen ein psychologischer Vertragsbruch möglicherweise auf seine Identität hat. Die Erkenntnisse können Unternehmen dabei unterstützen, Konflikte und Spannungen des KA-Managers in seinem Netzwerk mit Hilfe der Erkenntnisse der Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen zu lösen. Im Folgenden werden zunächst die Identitätsressource des KA-Managers und dessen Funktion im JD-R-Modell erläutert. Anschließend wird seine Identitätsarbeit beschrieben. Zuletzt wird das Thema des psychologischen Vertragsbruchs und dessen Einfluss auf den KA-Manager aufgegriffen.

4.6.4 Identitätsressource des Key Account Managers

Die Identität des KA-Managers kann nicht als identisches Konstrukt angesehen werden (Lührmann 2006). Seine einzelnen Identitäten unterscheiden sich und weisen eine Diversität auf. Die Inhalte der verschiedenen Konstrukte wurden in der Forschung partiell betrachtet (beispielsweise Homburg, Workman und Jensen (2002); Pardo, Ivens und Niersbach (2019)). In jüngsten Untersuchungen liegt der Fokus auf der Identifikation des KA-Managers als Herausforderung (zum Beispiel Peters, Ivens und Pardo (2020)). In dieser Untersuchung wurde detailliert auf Konstrukte der individuellen Identität und der Identitätsarbeit des KA-Managers eingegangen.

Die Identität des KA-Managers kann anhand einer Vielzahl von Prozessen entwickelt werden, unter anderem durch Individuation und Identitätsarbeit. Ein Beispiel zeigt die Theorie der Identitätsbildung durch Kommunikations- und Interaktionsprozesse nach Mead (1973). Gemäß dieser entsteht Identität aus der Auseinandersetzung mit der Umwelt. Das in Kapitel 2.3.2 beschriebene *Selbst* in Form eines komplexen Zusammenwirkens zwischen dem *Ich* und dem *Mir* ist die Identität eines Individuums. Das *Mir* ist dabei die erlernte soziale Rollenerwartung gegenüber *anderen* und sich *selbst*. Das *Ich* repräsentiert im Gegenzug die kreative und spontane Persönlichkeit: Es entwickelt sich in der Auseinandersetzung mit der Außenwelt des Individuums sowie im Dialog weiter (Mikler 2006; Schildberg 2010). Dessen zentrale Aufgabe ist folglich darin zu sehen, nicht nur das Gegenüber als Einzelperson wahrzunehmen, sondern in ihm gesellschaftliche Werte und Normen zu reflektieren. Das *Selbst* muss hier durchgehend versuchen ein Gleichgewicht zwischen dem *Ich* und den sozialen Erwartungen (*Mir*) herzustellen (Schildberg 2010).

Zudem konnten die Werte des KA-Managers aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie abgeleitet werden. Sie sollen im Folgenden beispielhaft aufgelistet werden (für eine detaillierte Darstellung siehe Kapitel 4.3.1.2):

- Entwicklung der Identität

- Wertschätzung und Vertrauen
- Ehrlichkeit und Transparenz
- Teamarbeit
- Gleichberechtigung

Diese Werte zeichnen sich besonders durch die Ergebnisse der vorliegenden Studie aus und bilden eine Ergänzung zu den Werten des KA-Managers, die in anderen Studien, zum Beispiel bei Pardo, Ivens und Niersbach (2019) analysiert wurden. Dennoch wurden dessen Prinzipien hier als Ergänzung für die Wissenschaft aus den empirischen Befunden abgeleitet. Klare Prinzipien sind wesentliche Bestandteile der Werte des KA-Managers. Sind keine vorhanden, kann dies möglicherweise Auswirkungen auf seine Identitätsarbeit haben. Gemäß den vorliegenden Ergebnissen verdeutlicht dies die Theorie der Identität nach Erikson (1973, 1975, 1988a), dass sich der Einzelne fortwährend mit seiner Umwelt auseinandersetzt und somit seine eigene Identität aufrechterhält. Die Prinzipien können dem KA-Manager dabei als essenzielles Konstrukt dienen. Unternehmen können gezielte Schulungen zur Förderung des *Selbst* eines KA-Managers anbieten.

Ferner wird die Ressourcentheorie innerhalb des KAM durch die im Rahmen dieser Arbeit gefundenen Ergebnisse erweitert. Laut Amit und Schoemaker (1993) umfassen die Ressourcen (des KA-Managers) unter anderem eine Vielzahl zusammenhängender Eigenschaften. Diese implizieren sowohl intangible als auch tangible Werte. In Verbindung mit den aufgeführten Werten sind Letztere unter anderem Maßnahmen zur Identitätsarbeit des KA-Managers. Intangible Ressourcen sind dagegen *Wertschätzung und Vertrauen, Gleichberechtigung sowie Ehrlichkeit und Transparenz* im Kontext von Teamarbeit.

In Zusammenhang mit dem JD-R-Modell nach Bakker und Demerouti (2007) korrelieren die Ressourcen (des KA-Managers) mit dem Engagement. Sie werden in berufliche (beispielsweise Entwicklung) und persönliche (beispielsweise Selbstwirksamkeit) unterteilt (van Wingerden und van der Vaart 2019). Die persönlichen Ressourcen sind dabei bedeutsame Prädiktoren für die Leistung sowie die Motivation eines Mitarbeiters und beziehen sich auf solche Aspekte einer Person, die mit der Fähigkeit verbunden sind, die persönliche Umwelt (des KA-Managers) zu kontrollieren und zu beeinflussen (Hobfoll et al. 2003). Sie beinhalten ferner das Bestreben, das Wachstum und die Entwicklung eines Menschen zu stimulieren (Xanthopoulou et al. 2009). Die beruflichen Ressourcen bilden mit den persönlichen eine Symbiose und stimulieren das persönliche Wachstum des KA-Managers bei der Erreichung seiner arbeitsbezogenen Ziele.

Im folgenden Abschnitt soll nochmals detailliert auf die Arbeitsressourcen des KA-Managers Bezug genommen werden. Hierbei wird zunächst auf dessen Motivation eingegangen, um danach seine Identitätsrolle zu erläutern. Aus Gründen der Vollständigkeit sollen weiterhin die Jobanforderungen angeführt werden.

4.6.4.1 Motivation

Motivation ist ein bedeutsames Themengebiet innerhalb der psychologischen Forschung und Kern der sozialkognitiven Regulierung (des KA-Managers) (Ryan und Deci 2000). In der Literatur sind unterschiedliche Motivationstheorien vorhanden. Im Rahmen der Motivationspsychologie wurden verschiedene Modelle entwickelt, die sich auf die auslösenden Faktoren von Motivation beziehen. Bedeutsam ist dabei die Theorie der Selbstbestimmung nach Deci und Ryan (1985), die sich in der Arbeitswelt etabliert hat. Bei dieser wird von intrinsischer Motivation ausgegangen, die durch psychologische Bedürfnisse oder innere Anreize hervorgerufen wird und sich somit auf die Selbstbestimmtheit auswirkt (Deci 2002; Deci und Ryan 2010). Intrinsische Motivation im Sinne der Motivationspsychologie liegt vor, wenn Menschen aufgrund ihrer inneren (psychologischen) Grundbedürfnisse handeln (Emmrich 2010). Im Gegenzug bedeutet extrinsische Motivation, dass das Handeln nicht aus der eigenen Motivation erfolgt, sondern aus den Begleitumständen der Tätigkeit. Ob ein Handeln intrinsisch oder extrinsisch motiviert ist, hängt im Wesentlichen von den Zielsetzungen und den Interessen des Einzelnen ab (Conrads 2003).

In der KAM-Literatur wurden diverse Motivationstheorien untersucht, zum Beispiel Davies und Ryals (2013); Ivens et. al (2020); Ivens et al. (2019); Kajackaite und Sliwka (2020); Niersbach (2016). Deshalb wurden in diesem Zusammenhang die Auswirkungen der Identitätsarbeit sowie eines PCBs auf die Motivation betrachtet. Letztere wird von der Identitätsarbeit des KA-Managers positiv beeinflusst, wie die vorliegende Studie bestätigt. Im Kontext der Identitätsarbeit werden das Wachstum und die Förderung der Entwicklung angeregt, die bei Lernprozessen hilfreich sind, indem sie die intrinsische Motivation des Individuums aktivieren. Im Gegenzug wurde die extrinsische Motivation untersucht, die eine Mitwirkung der Ziele innerhalb der Arbeit mit sich bringt (Bakker et al. 2008; Bakker und Demerouti 2007). Die vorgestellten intrinsischen und extrinsischen Motivatoren weisen einen Bezug zur Identität sowie zur Identitätsarbeit des KA-Managers auf. Dementsprechend kann die Vermutung bestätigt werden, dass diese einen positiven Einfluss auf die Motivation haben. Die Identitätsarbeit des KA-Managers in seiner heterogenen Umwelt findet ferner Anwendung, da sich diese wie dargelegt auf sein Engagement und seine Motivation auswirkt. Die Annahme, wie sich

die Anforderungen und die Motivation eines KA-Managers innerhalb seiner stetig wachsenden Heterogenität auf seine Identitätsarbeit auswirken, wurden beleuchtet.

Ausgehend von der Norm der Reziprozität argumentieren Rayton und Yalabik (2014), dass Mitarbeiter von Organisationen, die ihre Verpflichtungen und Versprechen nicht einhalten, ein geringeres Engagement in der Ausführung ihrer Arbeit aufweisen. Dies kann anhand der Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigt werden.

Die Einflüsse und die Beweggründe von Motivation können unterschiedlich sein, denn diese ist ein dynamischer Prozess, der persönlichen und situativen Faktoren untersteht (Wiley 1997). So kann der Mensch hinsichtlich seiner Abhängigkeit von derartigen Bedingungen proaktiv und engagiert oder passiv und entfremdet sein (Ryan und Deci 2000). Folglich ist es möglich, dass sich die Motivation im Beruf mit der Zeit unter bestimmten sozialen und subjektiven Umständen verändert (Wiley 1997). Nach Ryan und Deci (2000) wirkt sie sich auch auf die Unternehmensleistung aus und ist ein entscheidender Erfolgsfaktor (Ryan und Deci 2000). Unternehmen können gezielte Maßnahmen ergreifen, um die Motivation eines KA-Managers zu erhöhen. Diese Maßnahmen können beispielsweise die Förderung des *Selbst* eines KA-Managers sowie dessen psychologischen Kapitals sowie Maßnahmen zur erfolgreichen Bewältigung seiner stetigen Spannungen innerhalb seines internen und externen Netzwerks sein.

4.6.4.2 Identitätsrolle

Der KA-Manager nimmt eine Vielzahl an Rollen ein. Beispielsweise ist er für die Unterstützung und den Umgang mit den bedeutsamsten Kunden (KAs) zuständig (Ivens, Niersbach und Pardo 2015; Schmid et al. 2019). Er hat ferner in seinem Netzwerk relevante Funktionen, die es zu handhaben gilt. Laut Millman (1996) ist seine grenzüberschreitende Rolle für die Entwicklung der Käufer-Verkäufer-Beziehung entscheidend. Diese Grenzüberschreitung birgt im Kontext des Netzwerkmodells nach Ivens et al. (2016) Identitätskonflikte, die in der vorliegenden Studie angeführt wurden. Dabei lag der Fokus vor allem auf der Identitätsrolle im Zusammenhang mit den Identitätskonflikten des KA-Managers. Im Zuge dessen kristallisierten sich nach den Aussagen der Befragten wesentliche Eigenschaften heraus, die im Folgenden aufgelistet werden:

- Erfahrung als essenzielles Merkmal der Identitätsarbeit
- Belastbarkeit
- Verantwortungsgefühl

- Ehrgeiz
- Work-Life-Balance
- Offenheit und Kommunikation
- Fachliche Expertise
- Organisationstalent
- Identifikation mit dem Unternehmen

Die Identifikation mit dem Unternehmen bringt diverse Herausforderungen mit sich, die in Anlehnung an Peters, Ivens und Pardo (2020) näher untersucht wurden. Unternehmen könnten diese Ergebnisse heranziehen und daraus ein Schulungskonzept entwickeln. Zudem können die Befunde dazu genutzt werden, um weitere Merkmale hinsichtlich der Unternehmenskultur mit den vorgestellten Inhalten zu erweitern.

4.6.4.3 Arbeitsanforderungen

Die Arbeitsanforderungen des Unternehmens an den KA-Manager und die damit einhergehende Belastung sind hoch (Belz, Müllner und Zupancic 2015). Sie sind physische, psychische, soziale und organisatorische Aspekte des Berufs und/oder psychische Probleme, weshalb sie mit körperlichen und/oder mit psychischen Anstrengungen verbunden sind (Akkermans et al. 2013; Bakker und Demerouti 2007). Diese Anforderungen können ferner aus dem heterogenen Spannungsfeld des KA-Managers resultieren. Des Weiteren beeinflussen sie dessen Auslastung, wie in Studie 2 (siehe Kapitel 5.1.5) aufgezeigt wird. Unternehmen können diese Ergebnisse nutzen, um gezielte Maßnahmen zur Minimierung der Belastung zu entwickeln. Diese können sowohl auf organisatorischer Ebene stattfinden, zum Beispiel Minimierung der Schlüsselkunden, oder auf individueller Ebene, beispielsweise Stärkung der Belastbarkeit oder Bewältigungsstrategien.

4.6.5 Identitätsarbeit des Key Account Managers

Die Identitätsarbeit (des KA-Managers) ist ein entscheidender Prozess der Sozialisierung eines Individuums (Ibarra 1999) und damit ein wesentlicher Bestandteil, warum dieses in einem Unternehmen tätig ist (Brown 2015; Fauchart und Gruber 2011). Dabei kann die Festigung der Identität organisatorischen Mechanismen unterliegen, zum Beispiel Kontrollmechanismen (Belohnungen, Arbeitsteilung und Hierarchien) (Kärreman und Alvesson 2004). Hierdurch wird das

Selbst (des KA-Managers) mit weiteren Organisationsmitgliedern im Kollektiv entwickelt, woraus ferner eine organisatorische Identität entsteht (Kärreman und Alvesson 2004).

Die vorliegende Studie umfasst die Identitätsarbeit im Einzelfall des KA-Managers. Dabei gaben alle 23 Befragten an, ihre eigene Identitätsarbeit als bedeutsam zu erachten (siehe Kapitel 4.3.2). Unternehmen können die Identität des KA-Managers fördern, um dessen Ergebnisse zu stärken (siehe Kapitel 4.3.3.3). Diese einzelne Identitätsarbeit hat für Entscheidungen in Organisationen (Alvesson und Willmott 2002) sowie die Karriere eines Einzelnen Konsequenzen (Brown 2015; Ibarra und Barbulescu 2010). Letztere ergaben sich aus der aus der Empirie abgeleiteten Analyse. Die Identitätsarbeit des KA-Managers hat demnach Auswirkungen auf die Identität des *Selbst*, dessen Arbeitsergebnisse sowie die Partizipation des Kunden. Daher ist zu empfehlen, die Identität des KA-Managers zu forcieren. Im Folgenden sollen mögliche Identitätsmaßnahmen aus der Studie aufgelistet werden.

In der vorliegenden Studie wurden verschiedene Identitätsarbeitsmaßnahmen aus der Empirie vorgestellt, die einen gesamtheitlichen Bezug zur Praxis aufweisen. Sie beziehen sich auf das *Selbst* des KA-Managers beziehungsweise dessen Identitätsarbeit. Im Folgenden sind die Maßnahmen aufgelistet:

- Gesprächsführung
- Fähigkeiten und Methoden zur Problem- und Konfliktlösung
- Werte, Systeme und Ziele des KA-Managers
- Neurolinguistisches Programmieren
- Persönlichkeit
- Glaubhaftigkeit
- Stressresistenz

Im weiteren Verlauf wurden ferner die Wünsche und die Empfehlungen der KA-Manager genannt. Diese sind an die KAM-Leiter, die Personalabteilungen und die Unternehmen gerichtet (siehe Kapitel 4.3.2.3). Durch gezielte Maßnahmen können Unternehmen die Identität und Identitätsarbeit von KA-Managern fördern und ausbauen.

4.6.6 Psychologischer Vertragsbruch

Die Grundlage eines psychologischen Vertrags ist Vertrauen (Rousseau 1989, 2003). Letzteres entwickelt sich aus den Leistungsbeiträgen der Vertragspartner. Ein vertrauensvolles Miteinander entsteht, wenn beide Seiten davon überzeugt sind, dass sie diese (psychologischen) Beiträge erbringen (Rousseau 1995). Hieraus resultiert eine Beziehung, in der sich die Parteien durch den Vertrag aneinander binden (Rousseau 1989). Rousseau (1989) beschreibt den PCB als Wahrnehmung und Pflicht des Mitarbeiters zwischen ihm und seiner Organisation (Rousseau 1989). Bezogen auf den KA-Manager kann dies bedeuten, dass sich die Organisation dazu verpflichtet, diesem regelmäßige Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, im Austausch dafür, dass der KA-Manager motiviert und strebsam ist. Diese Verbindlichkeiten beruhen auf der Wahrnehmung des Arbeitnehmers (folglich des KA-Managers) in Bezug auf Versprechungen, an deren Einhaltung er glaubt (Morrison und Robinson 1997). Wird dieser Vertrag nicht befolgt und empfindet der Mitarbeiter Ungleichheit, entsteht eine Vertragsverletzung (Morrison und Robinson 1997). Dabei führen nicht erfüllte Erwartungen im Rahmen eines psychologischen Vertrags zu Unzufriedenheit, kognitiven Manipulationen wahrgenommener Ungleichheiten sowie einer Anpassung des Verhaltens (beispielsweise verminderte Leistung oder reduzierter Umsatz) (Adams 1965).

Wie die Untersuchung verdeutlicht hat, kann der PCB im Falle des KA-Managers verschiedene Folgen für dessen Identitätsarbeit haben. Diese finden sich in folgenden Bereichen wieder:

- Identitätsarbeit
- Arbeitszufriedenheit
- Arbeitsmotivation
- Teamgeist

Die Folgen des PCB für den KA-Manager können weitreichend sein. Zum einen wirken sie sich auf die oben aufgeführten Identitätsmerkmale aus. Zum anderen kann der PCB zu einer inneren oder zu einer tatsächlichen Kündigung des Arbeitsverhältnisses führen. Die hierbei gezeigten Eskalationsstufen stellen verschiedene Phasen der Auswirkungen dar (siehe Abbildung 4-14). Aus den Ergebnissen der Arbeit konnten ferner bedeutsame Prädiktoren abgeleitet werden, die präventiv gegen einen PCB wirken. Ein zentraler Bestandteil ist hier eine transparente Kommunikation, möglichst unter Zeugen. Sollte diese nicht erfolgreich sein, wird empfohlen, zukünftige Verträge gegebenenfalls zu verschriftlichen. Unternehmen können die Eskalationsstufen nutzen, um Strategien zur Vermeidung von psychologischen Vertragsbrüchen zu entwickeln.

4.7 Limitationen und Ausblick

Dieses Kapitel umfasst die Limitationen der vorliegenden Studie sowie einen Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungen. Es wird ferner eine ethische Berücksichtigung einbezogen, die im Folgenden näher erläutert wird.

Die ethische Forschung wird als verantwortungsbewusst und moralisch verstanden. Dem Autor dieser Arbeit ist dieser Aspekt bewusst; er trägt daher eine entsprechende Verantwortung gegenüber der gesamten Forschungsgemeinschaft (Blumberg, Cooper und Schindler 2014). Deshalb ist es unabdingbar, eine angemessene ethische Berücksichtigung der vorliegenden Studie sicherzustellen und Limitationen zu diskutieren.

Unter Anwendung des JD-R-Modells des KA-Managers (siehe Abbildung 2-4) konnte die vorliegende Studie konzeptionell aufbereitet werden. Dabei wurde ein Fundament für das Modell im KAM geschaffen, auf dessen Grundlage weitere Untersuchungen durchgeführt werden können. Die dargelegten Hauptkategorien lassen sich für erweiterte und neue Erkenntnisse hinsichtlich der Identitätsarbeit des KA-Managers nutzen.

Obwohl verschiedene Quellen herangezogen wurden, kann nicht von einer Datenvollständigkeit ausgegangen werden; es besteht somit eine Limitation der Konstruktvalidität. Der Großteil der Daten stammt aus den Interviews. Deren Teilnehmer wurden zwar im Voraus über das Themengebiet aufgeklärt (beispielsweise beim Anwerben; alle Befragten erhielten die Publikation „Identity work in Key Account Management: the impact of identity and its influence for Key Account Manager“ von Schmid et al. (2019)) und es wurden erste Antworten eingeholt. Dennoch hatten sie wenig Zeit, sich intensiv mit dem Thema zu beschäftigen. Des Weiteren sind Identität und Identitätsarbeit ein sensibles Themenfeld. Auf Fragen, psychologische Motive sowie Mechanismen konnten die Interviewteilnehmer infolgedessen nur ansatzweise eingehen. Es wird vermutet, dass die Fragen als persönlich wahrgenommen wurden oder Wissen über die eigene Identität nur defizitär vorhanden war. Ferner bringt eine Längsschnittstudie möglicherweise wertvolle Daten zur Identitätsarbeit des KA-Managers hervor. Gerade weil Letztere ein anhaltender Prozess ist, könnten die Antworten der Interviewteilnehmer auf längere Sicht eine höhere Qualität aufweisen. Zudem ist es denkbar, dass potenzielle Entwicklungen des *Selbst* des KA-Managers sowie andere Faktoren, beispielsweise *Work-Life-Balance*, *Führung*, *Geld*, *Karriere*, *Wissen* sowie *Gesundheit*, eine größere Rolle spielen, als es zum Zeitpunkt der Untersuchung der Fall war. So könnte eine weitere Studie zu neuen Erkenntnissen führen.

Weitere Limitation ergeben sich in der qualitativen Erhebung. Kritiker qualitativer Fallstudien nennen häufig die subjektive Bewertung der Daten sowie die unzureichende Messbarkeit als Nachteile (Yin 2009b). Es wird demnach auch die mangelnde Objektivität kritisiert (Saldern 1992). Des Weiteren wird angemerkt, dass qualitative Studien im Vergleich zu quantitativen kleinere Stichprobengrößen haben. Demzufolge könnte man kritisieren, dass die Validität bei quantitativen Studien größer ist als bei qualitativen Studien (Saldern 1992). Des Weiteren ist die Datenqualität von dem jeweiligen Befragten abhängig (Berger-Grabner 2010). Die Aussagen können sich je nach Berufserfahrung unterscheiden (Berger-Grabner 2010). Eine weitere Limitation betrifft die Quantifizierbarkeit der Daten. Im Vergleich zur qualitativen Daten können Ergebnisse innerhalb quantitativer Daten statistisch exakt gemessen und verglichen werden (Saldern 1992).

Für den Verfasser dieser Arbeit war es von Interesse zu zeigen, dass das Verständnis von Identität und Identitätsarbeit des KA-Managers subjektiv ist. Dabei ist zu erwähnen, dass es sich bei Identität und Identitätsarbeit um ein breites Spektrum an Wissen, Meinungen und Erfahrungen handelt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie stammen aus einer einzigen Befragung in unterschiedlichen Branchen; jedoch stammen alle Probanden aus demselben Kulturraum. Verschiedene Kulturräume können deshalb abweichende oder ähnliche Ergebnisse aufzeigen (siehe hierzu die Kulturdimensionen nach Hofstede (2009) oder die GLOBE-Studie (Kultur, Führung und Organisation), beispielsweise House (2005)). Im Bereich des KAM gibt es nur wenige Untersuchungen dazu, ob eine Kultur Einflüsse auf das Management hat (zum Beispiel (Pardo, Ivens und Wilson 2014)). Ein weiteres Beispiel ist die Untersuchung von interkulturellen Faktoren, die das Global Account Management im Kontext von Einkäufern aus Indien und Lieferanten aus Deutschland beleuchten (Kadam, Niersbach und Ivens 2022). Beispiele dieser Faktoren sind unter anderem Vertrauen, Konfliktvermeidung, Sprache und Kommunikation (Kadam, Niersbach und Ivens 2022).

Da demzufolge nur der deutschsprachige Kulturraum betrachtet wurde, entsteht eine Legitimation innerhalb des Kulturraums. Andere Kulturen wirken sich abweichend aus, unter anderem hinsichtlich der Organisationskultur, der Führung sowie der Lebensbedingungen (Schugk 2014), und daher möglicherweise auch auf die Identität und die Identitätsarbeit.

Abschließend ist anzumerken, dass bislang nur wenige Untersuchungen zur Identitätsarbeit des KA-Managers vorhanden sind. Beispielsweise beziehen sich aktuelle Forschungen lediglich auf die Identität (unter anderem (Pardo, Ivens und Niersbach 2019)) und nicht auf die Identitätsarbeit selbst. Ferner waren zum Zeitpunkt der Anfertigung der vorliegenden Dissertation keine weiteren diesbezüglichen Untersuchungen bekannt, die an dieser Stelle nicht genannt wurden. In zukünftigen

Forschungen werden möglicherweise andere Identitätsmerkmale mit Blick auf die Ressourcentheorie des KA-Managers detaillierter betrachtet. Dabei könnten weitere Merkmale identifiziert werden. Auch lässt sich gegebenenfalls aufzeigen, inwiefern der KA-Manager seine Ressourcen festigen kann. Diese wurde zwar in der vorliegenden Studie darlegt. Dennoch könnte es eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten der Identitätsarbeit geben. Ebenso ist denkbar, dass eine Längsschnittstudie zur Identität des KA-Managers zusätzliche Identifikationen ergibt, die sich nur über einen längeren Zeitraum herausfinden lassen.

Eine anknüpfende Untersuchung könnte sich nicht nur auf die beleuchteten Arbeitsergebnisse der Identitätsarbeit konzentrieren, sondern ferner auf die organisatorischen Ergebnisse der Identitätsarbeit. Hierbei ist es möglich, dass neue Erkenntnisse die Bedeutsamkeit der akademischen KAM-Forschung hinsichtlich der Identitätsarbeit unterstreichen. Dies ließe sich sowohl qualitativ als auch quantitativ untermauern. Zudem könnte eine ergänzende Untersuchung der Rolle der Identitätsarbeit dazu beitragen, dass die Identität des KA-Managers für Unternehmen betrachtet und für das Topmanagement und die KA-Führung sensibilisiert wird. Weitere zukünftige Untersuchungen beinhalten möglicherweise auch die Rolle der Identität auf einzelnen Hierarchiestufen, beispielsweise die Identität einer KA-Führungskraft im Vergleich zu jener des KA-Managers. Überdies kann eine anschließende Forschung mit höherem Detaillierungsgrad auf die Identitätskonflikte des KA-Managers konzentriert sein. Diese vergrößern sich gegebenenfalls, wenn sich Märkte sowie Unternehmen verändern und laufend agile Anpassungen des KA-Managers durchgeführt werden müssen. In diesem Zusammenhang könnte die Identität eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung spielen.

4.8 Schlussfolgerung

In dieser Studie wurde zunächst eingehend die wissenschaftliche Literatur erläutert. Anschließend wurden die Datenanalyse und die Methodenauswahl näher beschrieben. Innerhalb dieses Abschnitts erfolgte eine Schilderung des Vorgehens gemäß Spiggle (1994) sowie nach den Kriterien von Yin (2009b). Ferner wurden in diesem Abschnitt der Aufbau der qualitativen Studie sowie die Datenerhebung und die Datenauswertung einschließlich der Stichprobe vorgestellt.

Die Erkenntnisse wurden sodann präsentiert und detailliert erläutert. Dabei wurde auf die Identitätsarbeit des KA-Managers und deren Einflüsse eingegangen. Hierfür dienten die in der Auswertung gebildeten Kategorien, die insgesamt 5 Haupt- sowie 19 Unterkategorien umfassten. Innerhalb der Kategorien wurde durchgehend auf das vorliegende Modell „KA-Manager und das Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell“ (siehe Kapitel 2.5) Bezug genommen. So konnten die Ergebnisse auf das Modell des KA-Managers angewandt und um weitere Erkenntnisse ergänzt werden. Dabei wurde stets versucht, keine umfassenderen Interpretationen der Aussagen der Interviewteilnehmer durchzuführen. Die Erkenntnisse wurden innerhalb der Aussagen der Befragten näher erläutert. Des Weiteren fanden eine Validierung und eine Ergänzung innerhalb der Fokusgruppe statt. Diese bestätigte die Resultate der Studie und erweiterte sie um zusätzliche Merkmale. Folgend sollen die bedeutsamsten Punkte der vorliegenden Untersuchung aufgelistet werden:

- Die Identitätsarbeit und ihre präsentierten Eigenschaften stellen für den KA-Manager ein zentrales Gerüst seiner Arbeitsressourcen dar. Letztere finden sich innerhalb des JD-R-Modells nach Bakker und Demerouti (2007) wieder. Anhand der darin enthaltenen Eigenschaften werden die Werte sowie die Prinzipien des KA-Managers aufgezeigt und wird dargelegt, wie sie hinsichtlich ihrer Identitätsarbeit darauf Einfluss nehmen können.
- Die Identitätsentwicklung ist für den KA-Manager bedeutend. Auf dessen typischen Merkmale und Erfahrungen wurde eingegangen. Mithilfe der zentralen Stationen wurde abschließend ein Überblick über die Laufbahn einzelner KA-Manager gegeben. Die Arbeitsressourcen des KA-Managers können innerhalb seiner beschriebenen Entwicklungen angewandt werden. Demzufolge wurde ein Bezug zum JD-R-Modell hergestellt.
- Die Identitätsarbeit des KA-Managers wirkt sich hinsichtlich seiner (Arbeits-)Ressourcen positiv auf das organisatorische Ergebnis aus. Im Kontext der Identitätsarbeit gilt in Bezug auf die heterogenen Spannungen eine Vielzahl an Kompetenzen und Anforderungen, die detailliert dargelegt wurden.

- Die Identitätsarbeit hat ferner einen positiven Einfluss auf den Erfolg des KA-Managers und führt innerhalb des JD-R-Modells zu verschiedenen organisatorischen Ergebnissen. Sie hat im Netzwerkmodell nach Ivens et al. (2016) des Weiteren eine erfolgreiche Beziehung inner- und außerhalb des Unternehmens zur Folge.
- Die vorgestellten intrinsischen und extrinsischen Motivatoren weisen einen Bezug zur Identität sowie zur Identitätsarbeit des KA-Managers auf. Folglich kann die Annahme bestätigt werden, dass sie sich vorteilhaft auf die Motivation auswirkt. Die Identitätsarbeit des KA-Managers in seiner heterogenen Umwelt findet ferner Anwendung, da diese wie dargelegt Einfluss auf dessen Engagement und Motivation hat. Die Eigenschaften der Annahme 1 „Die ressourcenorientierte Betrachtung des KA-Managers und dessen Identität und Identitätsarbeit wirken sich auf die Motivation des KA-Managers aus“ wurden beleuchtet. Die Annahme konnte demnach bestätigt werden.
- Es wurden Erfahrungen mit einem PCB und dessen Auswirkungen im Falle des KA-Managers aufgeführt. In Bezug auf das JD-R-Modell bestehen verschiedene negative Folgen hinsichtlich der Identitätsarbeit und der Arbeitsressourcen (zum Beispiel Engagement und Motivation). Diese Folgen wurden näher beschrieben, indem unterschiedliche Merkmale der Identität hinsichtlich des JD-R-Modells benannt und erweitert wurden. Die Eigenschaften innerhalb der Annahme, inwiefern sich ein PCB auf die Ressourcen und die Identitätsmerkmale des KA-Managers auswirkt, wurden erläutert. Demnach kann Annahme 2 „Psychologische Vertragsbrüche wirken sich negativ auf die Arbeitsressourcen innerhalb der Identität des KA-Managers aus“ bestätigt werden.

Die Untersuchung der Fragestellung, welche Merkmale die Identitätsarbeit des KA-Managers innerhalb seiner heterogenen Spannungspunkte in Verbindung mit einem PCB, dem JD-R- sowie dem Netzwerkmodell einen Einfluss auf seine Motivation und seine Arbeitszufriedenheit hat und das zu bestimmten (Arbeits-)Ergebnissen führt, ist gegeben. Die diesbezüglichen Erkenntnisse wurden dargelegt. Zudem wurden die Eigenschaften der (Arbeits-)Ergebnisse speziell für die Identitätsarbeit des KA-Managers erläutert. Abschließend erfolgte eine Prüfung der Empirie nach Yin (2009b). Somit konnte eine hohe Qualität der Untersuchung, in der alle Kriterien erfüllt wurden, gewährleistet werden. Dennoch ist anzumerken, dass die vorliegende Studie Limitationen aufweist, die in dieser Studie beschrieben wurden. Aus den Ergebnissen wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Zudem wurde auf mögliche Implikationen in Theorie und Praxis sowie potenzielle zukünftige Forschungen eingegangen.

5. STUDIE 2: IDENTITÄTSARBEIT DES KEY ACCOUNT MANAGERS UND IHR EINFLUSS AUF DESSEN GESUNDHEIT

Zusammenfassung:

In Studie 1 wurde festgestellt, dass die stetig hohe Auslastung des KA-Managers negative Auswirkungen auf die Identität eines KA-Managers hat, insbesondere auf seine Arbeitsanforderungen, -ressourcen und Motivation. In der folgenden Studie werden potenzielle Gefahren für seine Gesundheit und seine Identität aufgezeigt. Ferner werden im Handlungsempfehlungen der Interviewteilnehmer zur Förderung ihrer Identitätsarbeit dargelegt. Verschiedene Studien aus den letzten Jahren belegen, dass bestimmte berufliche Aspekte einen tiefgreifenden Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter haben können, beispielsweise Arbeitsbelastung, Burn-out und Arbeitsengagement (Bakker und Demerouti 2007). Demgemäß wird deutlich, dass jobspezifische Anforderungen und Unklarheit der eigenen (Arbeits-)Rolle zu Schlafstörungen, Erschöpfung und weiteren gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen können, zum Beispiel Halbesleben und Buckley (2004) und Doi (2005). Nach Bakker und Demerouti (2007) können berufliche Ressourcen wie soziale Unterstützung, Autonomie und Leistungsfeedback einen Motivationsprozess auslösen, der zum Lernen anregt und zu Arbeits- sowie organisatorischem Engagement führt, beispielsweise Demerouti et al. (2001), Taris und Feij (2004) und Salanova, Bakker und Llorens (2006).

In der vorliegenden Studie sollen das Gesundheitsbewusstsein des KA-Managers und mögliche Auswirkungen eines psychologischen Vertragsbruchs auf dessen Gesundheit betrachtet werden. Auch gilt es seine Arbeitsanforderungen und seine Auslastung zu beleuchten. Hierfür werden die KA-Manager anhand des Burn-out-Tests nach Maslach (2006a; 2006b; 2009) auf ein mögliches Burn-out-Risiko untersucht. Dabei soll im KAM aufgezeigt werden, inwiefern KA-Manager beruflich erschöpft sind, einen Verlust ihrer Empathie aufweisen oder wie ihre eigene Leistungseinschätzung im Zusammenhang mit der mentalen Gesundheit ist. Das Wohlbefinden des KA-Managers wird in der Literatur nur indirekt tangiert, sodass die Ergebnisse der vorliegenden Studie zur Forschung beitragen können. Der Forschungsansatz ist eine qualitative Studie mit 23 Befragten und zwei Fokusgruppen aus verschiedenen Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Dabei greift der Autor zunächst die Literatur des KAM sowie der Identitätsarbeit im Kontext der Gesundheit auf und erläutert diese. Anschließend werden die Methodik und die Datenanalyse

beschrieben. Hierbei findet ein Bezug zu theoretischen und praktischen Implikationen statt. Die vorliegende Studie beinhaltet folgende Annahmen:

- Annahme 1: Die mentale Gesundheit des KA-Managers ist ein wichtiger Bestandteil des KA-Managers und durch sein heterogenes Spannungsfeld gefährdet.
- Annahme 2: Psychologische Vertragsbrüche haben negative Auswirkungen auf die mentale Gesundheit eines KA-Managers.

Die Kerngedanken dieser Studie sind die Merkmale der Identitätsarbeit des KA-Managers hinsichtlich seiner mentalen Gesundheit. Dabei wird zunächst auf dessen Arbeitsressourcen hinsichtlich seines Gesundheitsempfindens eingegangen. Anschließend werden in diesem Kontext die Arbeitsanforderungen und -belastung näher beleuchtet. Nachkommend wird auf die aktuelle Auslastung und Überlastung eines KA-Managers in seiner heterogenen Umwelt eingegangen. Einen Schwerpunkt der Untersuchung bilden die psychologischen Vertragsbrüche und deren Auswirkungen auf die Gesundheit; ein weiterer bezieht sich auf die Effekte der Arbeitsbelastung hinsichtlich des JD-R-Modells. Hierbei wird festgestellt, dass psychologische Vertragsbrüche negative Effekte auf das Wohlbefinden und die mentale Gesundheit des KA-Managers haben. Zudem werden Maßnahmen zur Förderung der Identitätsarbeit aufgezeigt, die einen Bezug zur Gesundheitsförderung des KA-Managers haben.

Die Ergebnisse dieser Studie sind für die akademische Forschung von Bedeutung, da sie dazu beitragen, ein Verständnis für die Gesundheit des KA-Managers zu entwickeln. Unternehmen haben aufgrund der Erkenntnisse die Chance, sich für Gesundheitsthemen bei Key Account Managern zu sensibilisieren. Ferner können die Resultate für sie hilfreich sein, da diese die teilweise psychische Überlastung des KA-Managers aufzeigen. Zudem wurden Handlungsmaßnahmen genannt, die Unternehmen zur Förderung der Identitätsarbeit und damit zur Gesundheit heranziehen können.

INHALTSVERZEICHNIS

5.1	Identitätsarbeit und Gesundheit	215
5.1.1	Verständnis von Gesundheit	215
5.1.2	Verständnis von mentaler Gesundheit	216
5.1.3	Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell und Gesundheit.....	217
5.1.3.1	Auswirkungen des Arbeitsanforderungs-Ressourcen-Modells auf Gesundheit und Leistung	218
5.1.4	Psychologischer Vertragsbruch und Gesundheit	219
5.1.5	Psychische Erschöpfung und Burn-out-Risiko des Key Account Managers.....	221
5.2	Zusätzliche Hinweise für Fallstudie 2	224
5.3	Ergebnisse.....	225
5.3.1	Auswirkungen von Identitätskonflikten bei heterogenen Spannungen auf die Arbeitsanforderungen und Motivation.....	225
5.3.2	Auswirkungen eines psychologischen Vertragsbruchs auf die Arbeitsanforderungen.....	227
5.3.3	Auswirkungen der Belastung des Key Account Managers.....	228
5.3.4	Psychische Erschöpfung des Key Account Managers	232
5.3.4.1	Berufliche Erschöpfung	234
5.3.4.2	Depersonalisation und Empathieverlust	235
5.3.4.3	Eigene Leistungseinschätzung	236
5.3.4.4	Burn-out-Risiko	236
5.3.5	Gesundheitsbewusstsein des Key Account Managers	237
5.3.5.1	Physisches Gesundheitsbewusstsein	238
5.3.5.2	Psychisches Gesundheitsbewusstsein	239
5.3.5.3	Soziales Gesundheitsbewusstsein	241
5.3.6	Gesundheitsempfinden.....	241
5.3.7	Bezug der Identitätsarbeit zur mentalen Gesundheit	244
5.3.8	Fokusgruppe Studie 2.....	245
5.3.8.1	Datenanalyse und Methodenauswahl.....	245
5.3.8.1.1	Aufbau und Durchführung.....	246
5.3.8.1.2	Auswertung.....	246
5.3.8.2	Erkenntnisse der Untersuchung	247
5.4	Prüfung der Empirie.....	249

5.5	Handlungsempfehlungen	250
5.5.1	Empfehlungen für das Topmanagement zur Vermeidung von Spannungen im KA-Netzwerk	250
5.5.2	Empfehlungen zur Vermeidung von Belastungen im KA-Netzwerk	251
5.5.3	Empfehlungen zur Identitätsarbeit des <i>Selbst</i> im Kontext der Gesundheit.....	252
5.5.4	Konzeptioneller Ansatz zur Vermeidung einer psychischen Erschöpfung des KA-Managers.....	256
5.6	Implikationen für Theorie.....	262
5.6.1	Arbeitsressourcen des Key Account Managers zur Regulierung seiner Gesundheit	263
5.6.2	Gesundheitliche Auswirkungen der Arbeitsanforderungen auf den Key Account Manager	264
5.6.3	Gesundheitliche Auswirkungen des Psychological Contract Breach auf den Key Account Manager	266
5.7	Implikationen für die Praxis	267
5.8	Limitationen und Ausblick	268
5.9	Schlussfolgerung.....	270

5.1 Identitätsarbeit und Gesundheit

Der Begriff *Gesundheit* wird in der Wissenschaft unterschiedlich verstanden und interpretiert. Folglich gibt es keine einheitliche Definition (Hornberg 2016). Je nach Kultur und Forschungsdisziplin kann ein anderes Verständnis von Gesundheit abgeleitet werden. Zunächst gilt es ein Verständnis von Gesundheit herzustellen. Im folgenden Abschnitt wird versucht, den entsprechenden Begriff anhand verschiedener Definitionen zu klären.

5.1.1 Verständnis von Gesundheit

Eine allgemein bekannte Definition von Gesundheit stammt von der Weltgesundheitsorganisation (WHO). In ihrer Satzung beschreibt sie Gesundheit als „*state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity*“ (WHO 1946, S. 1). Eine weitere nennenswerte Definition stellt jene nach Hurrelmann (1988) dar:

„Gesundheit bezeichnet den Zustand des objektiven und subjektiven Befindens einer Person, der gegeben ist, wenn diese Person sich in den physischen, psychischen und sozialen Bereichen ihrer Entwicklung in Einklang mit den eigenen Möglichkeiten und Zielvorstellungen und den jeweils gegebenen äußeren Lebensbedingungen befindet.“
(Hurrelmann 1988, 16 f.)

Gesundheit ist immer das Ergebnis und die Voraussetzung der Wechselwirkungen zwischen Personen, Verhalten und der Umwelt; sie kann erlernt werden (Badura, Walter und Hehlmann 2010). Eine weitere Definition bezieht sich auf die Kompetenz, Probleme zu lösen und Gefühle zu steuern:

„Gesundheit ist eine Fähigkeit zur Problemlösung und Gefühlsregulierung, durch die ein positives seelisches und körperliches Befinden – insbesondere ein positives Selbstwertgefühl – und ein unterstützendes Netzwerk sozialer Beziehungen erhalten und wiederhergestellt wird“ (Badura, Walter und Hehlmann 2010, S. 18).

Im Kontext der Identitätsarbeit führt Hurrelmann eine zusätzliche Begriffserklärung an:

„Gesundheit wird als Teil der individuellen lebensgeschichtlichen Entwicklung verstanden, als Prozeß, der nur möglich ist, wenn ein Individuum flexibel und zielgerichtet den jeweils optimal erreichbaren Zustand der Koordination der inneren und äußeren Anforderungen bewältigt, dabei eine zufriedenstellende Kontinuität des Selbsterlebens (der Identität) sichert

und eine persönliche Selbstverwirklichung in Abstimmung mit und in Rücksichtnahme auf Interaktionspartner ermöglicht.“ (Hurrelmann 1988, S. 17)

Demzufolge ist Gesundheit ein Gleichgewichtsstadium, das zu jedem Lebenszeitpunkt hergestellt werden muss (Hurrelmann und Bründel 2003).

Die Definition nach Hurrelmann (1988) bildet im Kontext der Identität die Grundlage der vorliegenden Studie. Durch sie wird Gesundheit mit Identität verbunden und dient dem Verständnis der Identitätsarbeit. Die aufgeführte Definition der WHO (1946) geht mit der vorliegenden Studie zudem einher, in welcher das Verständnis von Gesundheit ein wichtiges Fundament bilden soll. Die aufgezeigten Definitionen stellen dabei ihr Konstrukt dar: das Konstrukt von Gesundheit und Identitätsarbeit. Gesundheit ist somit nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, sondern ein komplexes Phänomen, das auf unterschiedliche Art und Weise zu interpretieren ist (Bakker und Demerouti 2007). Durch einen gezielten Bezug zu den vorgestellten Definitionen liegt der Fokus in dieser Studie deshalb nur auf einem prägnanteren Teil von Krankheit; primär geht es um die mentale Gesundheit im Kontext der Identitätsarbeit.

5.1.2 Verständnis von mentaler Gesundheit

Die *mentale Gesundheit* (im Englischen *mental health*) von Arbeitnehmern gewinnt im modernen Gesundheits- und Arbeitsschutz zunehmend an Bedeutung (Pech, Rose und Freude 2010). Die Gründe dafür sind zahlreich: Zum einen gibt es einen hohen Anstieg psychosozialer Risiken sowie eine erhöhte Prävalenz psychischer Störungen am Arbeitsplatz. Zum anderen liegt es an den sich stetig verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (Pech, Rose und Freude 2010). In diesem Kontext sind spezielle gesundheitsfördernde Konzepte erforderlich, die sich nicht nur auf die Abwesenheit von Krankheit im Sinne von *nicht krank sein* beziehen, sondern auch auf die mentale Gesundheit (beispielsweise Bakker et. al (2007; 2014)). Zunächst ist zu klären, was unter mentaler Gesundheit zu verstehen ist. Die WHO definiert diese wie folgt:

„Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity. [...] Mental health is a state of well-being in which an individual realizes his or her own abilities, can cope with the normal stresses of life, can work productively and is able to make a contribution to his or her community.“ (WHO 2018, S. 1)

Die Determinanten mentaler Gesundheit sind nach der WHO (2018) vor allem soziale, psychologische und biologische Faktoren. Unter Bezugnahme der Definition beinhaltet das

Verständnis mentaler Gesundheit folgende Grundannahmen, die nach der WHO (2018) ergänzt werden:

- Ein Bestandteil der allgemeinen Gesundheit ist die mentale.
- Die mentale Gesundheit beinhaltet positive Gesichtspunkte, beispielsweise die (Arbeits-) Zufriedenheit, das emotionale Wohlbefinden sowie die mentalen Ressourcen eines Arbeitnehmers zum Erhalt, zur Förderung sowie zur Entfaltung der Funktions- und Leistungsfähigkeit.
- Eine folgewidrige Perspektive mentaler Gesundheit ist nicht ausschließlich auf psychische Störungen konzentriert.
- Das Verständnis mentaler Gesundheit sollte mit den Dimensionen der Arbeits- und Funktionsfähigkeit in Korrelation stehen. Es bildet somit eine wesentliche Voraussetzung für die (erfolgreiche) Partizipation am Arbeitsleben.

5.1.3 Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell und Gesundheit

In Studie 1 (siehe Kapitel 3) wird erläutert, dass die Identitätsarbeit des KA-Managers im Kontext des JD-R-Modells eine essenzielle Rolle spielen kann. Dabei können die Identitäten des KA-Managers analysiert und verbessert werden, um den heterogenen Gegebenheiten, Anforderungen und Konflikten möglicherweise nachzukommen.

Wie schon beschrieben, basiert das JD-R-Modell auf der Annahme, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter mit einer Vielzahl möglicher Arbeitsplatzmerkmale zusammenhängt, die als *Arbeitsanforderungen* (soziale, physische oder organisatorische Aspekte des Berufs, die eine anhaltende psychologische Anstrengung erfordern) oder *Arbeitsressourcen* (solche Aspekte des Berufs, mit denen Jobanforderungen verringert werden können; für die Forcierung persönlichen Wachstums und persönlicher Entwicklung sowie der Arbeitsziele) verstanden werden (Bakker und Demerouti 2007). Diese Ressourcen sind Merkmale der Arbeitstätigkeit, durch die sich Belastungen bei der Arbeit oder die Kosten zu deren Bewältigung reduzieren lassen. Sie sind ferner ein essenzieller Bestandteil zur Erreichung arbeitsbezogener Ziele, die der Entwicklung der Persönlichkeit und der damit einhergehenden Identitätsarbeit dienen (Demerouti et al. 2001). In der vorliegenden Studie soll der Fokus dabei auf den Merkmalen der Arbeitsanforderungen des KA-Managers liegen.

5.1.3.1 Auswirkungen des Arbeitsanforderungs-Ressourcen-Modells auf Gesundheit und Leistung

Gesundheit spielt im JD-R-Modell eine bedeutsame Rolle (Hakanen und Roodt 2010) und zudem weist dieses Modell eine hohe Flexibilität in der Anwendung auf (Bakker et al. 2010; Bakker und Demerouti 2007). Die Auswirkungen des JD-R-Modells auf die Gesundheit lassen sich in zwei Prozesse unterteilen: den Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung sowie den Prozess der Motivation und der Leistungsbereitschaft (Hakanen und Roodt 2010). Beide beziehen sich auf die Arbeitsbelastung und die arbeitsbezogenen Ressourcen eines Mitarbeiters (Hakanen und Roodt 2010). Zunächst soll der Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung erläutert werden.

Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung:

Gemäß der Literatur wurden im Rahmen des JD-R-Modells vor allem Arbeitsanforderungen im Zusammenhang mit psychischer Belastung, schlechter körperlicher Gesundheit, Depression und Drogenmissbrauch untersucht (Bakker et al. 2010; Bruck, Allen und Spector 2002). Unter Bezugnahme auf das JD-R-Modell resultieren andauernde *Arbeitsbelastungen* aus der Verknüpfung zwischen geringen Tätigkeitsspielräumen und hohen Anforderungen (Karasek 1979). Individuen können dabei unter bestimmten Einflüssen und hinsichtlich ihrer Arbeitsanforderungen gewisse Strategien nutzen, um weiterhin Leistung zu erbringen (Bakker und Demerouti 2007). Durch eine Erhöhung der subjektiven Anstrengung und eine Mobilisierung des Sympathikus¹⁷ können die Anforderungen des Individuums erfolgreich bewältigt werden (Bakker und Demerouti 2007). Bakker und Demerouti (2007) gehen ferner davon aus, dass die psychologischen Kosten für das Individuum umso größer sind, je höher die Anstrengung und die damit einhergehende Aktivierung sind. Eine weitere von Bakker, Demerouti und Schaufeli (2003) durchgeführte Studie zeigt zudem auf, dass eine negative Beziehung zwischen den Ressourcen und den Anforderungen herrscht, die zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann. Hierbei spielen die Anforderungen eine wesentliche Rolle, die ein Mitarbeiter aufgrund dieser Energie verbraucht und wodurch er Belastungen erfährt (Bakker, Demerouti und Schaufeli 2003). Die Ressourcen hingegen spielen eine sekundäre Rolle durch eine Pufferung der Auswirkungen und der Anforderungen (Bakker et al. 2010).

Das Individuum kann den Umstand der gesundheitlichen Beeinträchtigungen mithilfe spezieller Techniken kompensieren, beispielsweise mit einem Ausgleich (erhöhte Aktivität) oder einer

¹⁷ Der Sympathikus ist Teil des autonomen Nervensystems. Er steuert Reaktionen in Notfall- und Stresssituationen, indem er die Hirnstrukturen anregt und den Organismus darauf vorbereitet, entweder die Bedrohung zu beseitigen oder vor ihr zu fliehen. Dagegen überwacht der Parasympathikus (das parasympathische Nervensystem) die Routinefunktionen des Körpers und sorgt dafür, dass sich die Prozesse im Körper verlangsamen und der Normalbetrieb (wieder-) hergestellt wird (Gerrig und Zimbardo (2018)).

Reflexion der eigenen Bewältigungsstrategie (Selektivität erhöhen durch Eingrenzen der Aufmerksamkeit) (Bakker und Demerouti 2007). Kann das Individuum seiner gesundheitlichen Beeinträchtigung nicht entgegenwirken, entsteht der Effekt einer völligen Erschöpfung oder ein Zusammenbruch (Bakker und Demerouti 2007). Dauerhafte Überlastungen führen zu einem Verlust der mentalen Ressourcen des Individuums, einer Überbeanspruchung (*Belastung*), einem Energieverlust und schließlich zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen (Bakker und Demerouti 2007) (siehe Kapitel 2.5).

In einer weiteren von Bakker und Boyd (2010) durchgeführten Studie wurde das berufliche Wohlbefinden von Mitarbeitern hinsichtlich des JD-R-Modells untersucht. Im Kontext der Identitätsarbeit kann das Erlernen spezieller Techniken möglicherweise den Gesundheitsprozess beeinflussen. Das JD-R-Modell findet in Anbetracht der gesundheitlichen Themengebiete, die sich auf den KA-Manager beziehen (in seinem heterogenen Netzwerk und mit seinen psychologischen Verträgen), in der vorliegenden Studie Anwendung.

Prozess der Motivation:

Ein zweiter Prozess innerhalb des Belastungs- und Ressourcenprozesses ist der motivationale. Bei diesem gehen Bakker und Demerouti (2008; 2007) davon aus, dass die arbeitsbezogenen Ressourcen neben der Anforderungsbewältigung ein motivierendes Potenzial haben, das sich auf die Leistungserbringung und das Engagement bei der Arbeit bezieht. Im Kontext der Identitätsarbeit wird in diesem Prozess die Förderung der Entwicklung angeregt, die bei Lernprozessen hilfreich ist, indem sie die intrinsische Motivation des Individuums aktiviert (Bakker et al. 2007; 2008). Im Gegenzug wird die extrinsische Motivation untersucht, die eine Mitwirkung der Ziele innerhalb der Arbeit mit sich bringt und von externen Faktoren (außerhalb des Individuums) angeregt wird (Bakker et al. 2007; 2008). Darüber hinaus fanden Deci und Ryan (1985) im Rahmen ihrer Self-Determination Theory heraus, dass die Arbeitsressourcen zur Befriedigung der menschlichen Grundbedürfnisse beitragen. Solche können beispielsweise *Autonomie*, *Beziehungen* und *Kompetenz* sein.

5.1.4 Psychologischer Vertragsbruch und Gesundheit

Psychologische Vertragsbrüche haben, wie in Studie 1 dargelegt, einen Einfluss auf verschiedene Bereiche der Identität des KA-Managers, beispielsweise auf die Leistung. Um den Rahmen eines PCBs zu erweitern, bedarf es einer Untersuchung seiner Auswirkungen auf das Wohlbefinden und

damit auf die Gesundheit des KA-Managers. Im Folgenden soll zunächst die gegenwärtige Theorie aufgegriffen werden.

Reimann und Guzy (2017) belegen, dass ein PCB sowohl die psychische als auch die physische Gesundheit eines Mitarbeiters beeinflusst, jedoch dessen mentale Gesundheit gefährdet. Dies wird anhand nachstehender Definition verdeutlicht: „*In addition, mental health partly mediates the effects of PCB on physical health*“ (Reimann und Guzy 2017, S. 1). Zudem zeigen ihre Ergebnisse, dass die Bedeutung der Verpflichtungen, die von Arbeitgebern im Kontext psychologischer Verträge nicht erfüllt werden, je nach spezifischem Inhalt des PCB unterschiedlich sein kann (Reimann und Guzy 2017). Ein PCB ist darüber hinaus ein psychosozialer Stressor, der ein Gesundheitsrisiko für die Mitarbeiter darstellt (Reimann und Guzy 2017). Ferner ist zu beachten, dass psychologische Verträge ein Faktor für die wahrgenommene Vorhersehbarkeit sowie Kontrolle des Arbeitsumfelds durch die Mitarbeiter sind (Sutton und Staw 1999). Sie tragen dazu bei, die Unsicherheiten von Geschäftsbedingungen zu verringern (Reimann und Guzy 2017). Kommt es jedoch zu einem PCB, ist es wahrscheinlich, dass die Mitarbeiter aufgrund dessen eine Unsicherheit ihres Arbeitsverhältnisses erfahren (Reimann und Guzy 2017; Sutton und Staw 1999). Ein PCB hat potenzielle Auswirkungen auf ihr Stresslevel. Diese Annahme wird durch empirische Ergebnisse der Annahme potenzieller Auswirkungen auf das Stresslevel gestützt,¹⁸ in denen ein PCB stattgefunden hatte und Individuen die Vorhersehbarkeit sowie die Kontrolle verloren. Dabei wussten sie nicht mehr, „*was sie zu erwarten hatten*“ (Chambel und Oliveira-Cruz 2010).

Empirische Untersuchungen zu Gesundheit und Beruf zeigen, dass arbeitsbezogene Faktoren eine zentrale Rolle bei der Beeinflussung der Gesundheit der Mitarbeiter spielen (Reimann und Guzy 2017). So können durch sogenannte Arbeitsstressoren sowohl die psychische als auch die physische Gesundheit beeinflusst werden (siehe beispielsweise die Ergebnisse der Studien zur Gesundheit von Stansfeld und Candy (2006) sowie Nixon et al. (2011)).

Die psychologische Vertragsforschung unter Arbeitnehmern im Kontext der Gesundheit stellt ein neues Forschungsfeld dar (Conway und Briner 2005; Zhao et al. 2007). Dabei konzentrieren sich beispielsweise Parzefall und Hakanen (2010) auf psychologische Verträge mit Blick auf deren Erfüllung und im Zusammenhang mit der psychischen Gesundheit. Die Vertragserfüllung wirkt sich hier positiv auf das Wohlbefinden eines Mitarbeiters aus (Parzefall und Hakanen 2010). Guest und Isaksson (2010) knüpfen daran an und kommen zu demselben Ergebnis. Des Weiteren fanden sie

¹⁸ Die Stichprobe der Untersuchung bestand aus Soldaten. Der Titel der Studie lautet: „Breach of Psychological Contract and the Development of Burnout and Engagement: A Longitudinal Study Among Soldiers on a Peacekeeping Mission“, siehe Chambel und Oliveira-Cruz (2010).

heraus, dass die Einhaltung der psychologischen Verträge zur Abnahme krankheitsbedingter Ausfälle und von Arbeitsunfällen führt. Allerdings widersprechen sie der Annahme, dass sich psychologische Verträge auf die allgemeine Gesundheit des Mitarbeiters auswirken (Guest und Isaksson 2010). Generell ist jedoch festzuhalten, dass eine psychologische Vertragsverletzung das Wohlbefinden der Mitarbeiter umfassender beeinflusst als die psychologische Vertragserfüllung (Jong et al. 2015; Reimann und Guzy 2017; Rousseau 1989, 1995). Die Erwartungen im Rahmen psychologischer Verträge, die von Organisationen gegenüber den Mitarbeitern nicht erfüllt werden, sind nach Schaufeli und Enzmann (1998) mit einem Burn-out sowie nach Buunk und Schaufeli (1999) mit emotionaler Erschöpfung verbunden.

5.1.5 Psychische Erschöpfung und Burn-out-Risiko des Key Account Managers

Wie eingangs beschrieben, steht der KA-Manager vor verschiedenen Herausforderungen, da er durchgehend Aufgaben im internen und im externen Netzwerk unter Spannungen und Konflikten bewältigen muss, zum Beispiel Wilson und Ross (2003). Letztere können mit einer erhöhten Arbeitsanforderung und Arbeitsbelastung einhergehen. In der vorliegenden Studie sollen diese beiden Aspekte identifiziert und deren Auswirkungen auf die Gesundheit sowie das Burn-out-Risiko untersucht werden. Dazu gilt es festzuhalten, dass in der bisherigen KAM-Forschung keine bekannten Studien zu psychischer Erschöpfung und deren Folgen im Falle des KA-Managers durchgeführt worden sind. Die Ergebnisse können für sie von hoher Relevanz sein. Zunächst ist zu erläutern, was unter dem Begriff *Burn-out* zu verstehen ist, wobei in der Literatur kein einheitliches Verständnis vorhanden ist. Anschließend wird eine *Itemskala* zur Messung des Burn-out-Risikos vorgestellt, die im qualitativen Interview inkludiert wurde. Vorab gilt es den Terminus *Burn-out* zu definieren: „*Burnout is a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who do ‘people work’ of some kind*“ (Maslach 2006b, S. 30).

Maslach, Schaufeli und Leiter (2001) sowie Maslach und Leiter (2001) beschreiben Burn-out zudem als dreidimensionales Konstrukt aus emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung und professioneller Wirksamkeit (Maslach, Schaufeli und Leiter 2001). Durch eine andauernde chronische Belastung entwickelt sich nach Maslach, Schaufeli und Leiter (2001) das Risiko eines Burn-outs. Dabei resultieren kontinuierliche Arbeitsbelastungen aus zu geringen

Tätigkeitsspielräumen in Kombination mit zu hohen Arbeitsanforderungen (Karasek 1979) (siehe Abschnitt 5.1.3).

Zur Feststellung eines Burn-out-Risikos werden verschiedene diagnostische Verfahren eingesetzt. Einen objektiven Parameter gibt es allerdings nicht. Vielmehr besteht eine Vielzahl von Instrumenten zur Selbstbeurteilung (Korczak, Huber und Kister 2010). Hierbei haben sich in der Wissenschaft und der Praxis folgende Fragebögen durchgesetzt: das Maslach-Burnout-Inventar (MBI) nach Maslach und Jackson (1981) sowie Tedium Measure (TM) nach Pines, Aronson und Kafry (2000). Für die vorliegende Arbeit liegt der Fokus auf dem MBI, da es hauptsächlich in der empirischen Forschung angewandt wird (siehe Hill und Smith (2009)) und als Standard für die Untersuchung von Burn-out charakterisiert ist (Schaufeli und Taris 2005). Bei diesem Test wird der Frage nachgegangen, welche psychologischen Mechanismen Menschen einsetzen, um andauernde hohe berufliche Belastungen erfolgreich bewältigen zu können (1986; Maslach und Jackson 1981). Er besteht aus 22 Items, die in drei Dimensionen eingeteilt sind:

- (1) (berufliche) emotionale Erschöpfung (BE): neun Items
- (2) Depersonalisation (DP) und Verlust der Empathie: fünf Items
- (3) eigene Leistungseinschätzung (EL): acht Items (Maslach und Jackson 1981)

Die Übersetzung des MBI-Tests stammt von Büssing und Perrar (1992). Im Folgenden sollen die drei Dimensionen vorgestellt werden.

(1) BE:

Die BE ist von den Faktoren der Arbeit abhängig, die als besonders belastend, anspruchsvoll und ermüdend empfunden werden (Maslach et al. 1986). Von der Depression unterscheidet sich die BE insofern, dass sie im Urlaub verschwinden müsste (Maslach und Leiter 2001).

(2) DP und Verlust der Empathie:

Unter DP und dem Verlust der Empathie wird ein Wegfall der Wertschätzung gegenüber anderen verstanden, beispielsweise den Kollegen. Ferner entstehen sie durch eine größer werdende emotionale Distanz, die unter anderem als abwertende Äußerungen oder als Gleichgültigkeit zum Ausdruck kommt (Maslach und Leiter 2001). Sie sind folglich ein Gefühl der Entfremdung der eigenen Person (Maslach und Leiter 2001).

(3) EL:

Die EL dient der Erfüllung am Arbeitsplatz (bereicherndes Gefühl eines Mitarbeiters), da sie sowohl einen positiven als auch negativen Blick auf das *Erreichte* im Beruf gewährt (Maslach und Leiter 2001). Sie ist demnach ein Ventil der Sicherheit, weil sie im Falle einer BE und einer DP für einen Ausgleich sorgt (Maslach und Leiter 2001).

Zur Messung des Burn-out-Grads muss der Proband eine eigene Einschätzung dazu abgeben, wie oft ein vorgegebener Satz innerhalb eines Jahres vorkommt (siehe hierzu auch den Interviewleitfaden in Anhang 8.2). Anhand der Skala (0 = nie bis 6 = täglich) kann dabei die Intensität ermittelt werden (Maslach und Leiter 2001). Anschließend werden die Zahlen der Antworten aus den drei Dimensionen addiert. Die Gesamtpunktzahl ergibt den jeweiligen Grad der erreichten Stufe (rot, gelb, grün). Daraus resultieren sodann folgende Begrifflichkeiten: Gesamtpunktzahl der BE (GBE), Gesamtpunktzahl der DP und des Verlusts der Empathie (GD), Gesamtpunktzahl der EL (GEL). Die Interpretation des Burn-out-Grads liefert ein Ergebnis darüber, ob ein Individuum von einem Burn-out betroffen ist. Je höher die Werte der Skalen BE sowie DP und je niedriger die Werte der EL sind, desto höher ist das Risiko einer psychischen Erschöpfung oder eines Burn-outs (Maslach und Leiter 2001).

5.2 Zusätzliche Hinweise für Fallstudie 2

Dieses Kapitel dient als Ergänzung zu den in Kapitel 4.2 vorgestellten Fallstudien 1 und 2. Im Folgenden werden weitere relevante Inhalte für die vorliegende Studie erläutert. Die Stichprobe für die vorliegende Studie wird in Kapitel 4.2.1 detailliert erläutert. Zudem findet eine Abbildung der Gütekriterien bezogen auf die Studie statt, siehe Kapitel 4.2.2. Des Weiteren ist in Abschnitt 4.2.3 die Beschreibung aufgeführt. In folgender Studie finden vor allem die Abschnitte drei bis sechs Anwendung, da sie einen unmittelbaren Bezug zur Gesundheit des KA-Managers haben. In der Beschreibung dieser Abschnitte wird ferner ein Bezug zur Theorie hergestellt. Anhand der KAM- und JD-R-Literatur und im Kontext des zusammengeführten Netzwerk- und JD-R-Modells wurden theoretische Vorannahmen getroffen und deduktive Kategorien entwickelt. Folgende deduktive Kategorien haben einen Bezug zu Studie 2:

- Identität des KA-Managers (insbesondere zur Identitätsbildung innerhalb seiner Arbeitsanforderungen)
- Identitätskonflikte – Heterogene Umwelt (im Kontext der Auswirkungen und Wechselwirkungen innerhalb der Arbeitsanforderungen, -ressourcen, Belastung und Gesundheit im JD-R-Modell eines KA-Managers)
- Psychologischer Vertragsbruch eines KA-Managers und seine Folgen auf die Identitätsarbeit (in Verbindung mit den Auswirkungen auf seine mentale Gesundheit im JD-R-Modell)
- Identitätsbezogene Gesundheit eines KA-Managers (insbesondere im Kontext seiner Auslastung und Belastung sowie die psychische Erschöpfung und in Verbindung zur Netzwerk- sowie JD-R-Theorie)

In der vorliegenden Arbeit wurden zudem induktive Kategorien entwickelt. Für diese Studie wurde eine induktive Hauptkategorie erstellt: Identitätsentwicklung eines KA-Managers. Weitere induktive Kategorien wurden als Subkategorien abgebildet.

Die Daten wurden nach den Transkriptionsregeln durch MAXQDA ausgewertet, siehe Kapitel 3.4.

5.3 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Studie sowie die Auswertung zusätzlicher Materialien erläutert. Hierfür werden das System der Kategorien sowie deren Subkategorien näher betrachtet. Ausgangspunkt und Grundlage für die Erstellung bildeten die vorab beschriebene Theorie und der daraus hergeleitete Gesprächsleitfaden. Anhand von Interviewaussagen sollen die Ergebnisse dargelegt werden. Auch gilt es fortwährend auf das JD-R-Modell des KA-Managers Bezug zu nehmen (siehe Kapitel 2.5).

Aufgrund subjektiver Aspekte sowie der individuellen Wahrnehmung der Befragten fiel die Entscheidung darauf, deren Aussagen wortgetreu wiederzugeben. Dadurch kann unter anderem Transparenz im Hinblick auf die eigene Identität (das *Selbst*) jedes KA-Managers gewährleistet werden. Zudem lassen sich defizitäre Auslegungen beziehungsweise Fehlinterpretationen hinsichtlich der psychologischen Motive der KA-Manager vermeiden.

Die im vorherigen Kapitel erläuterte Vorgehensweise nach Spiggle (1994) fand bei der Kategorienbildung Anwendung.

5.3.1 Auswirkungen von Identitätskonflikten bei heterogenen Spannungen auf die Arbeitsanforderungen und Motivation

Nachfolgend werden die Auswirkungen von Identitätskonflikten bei heterogenen Spannungen in Bezug auf das JD-R-Modell eines KA-Managers thematisiert. Dabei können heterogene Spannungen innerhalb eines KA-Managers die Motivation und Arbeitsanforderungen des KA-Managers beeinflussen. Dies hat Auswirkungen auf die Arbeitsanforderungen des KA-Managers, insbesondere auf die mentale Gesundheit.

Diese Kategorie wurde deduktiv erstellt. Zunächst gilt es darzulegen, welche Intensität die Auswirkungen aufweisen, wie in folgender Abbildung veranschaulicht:

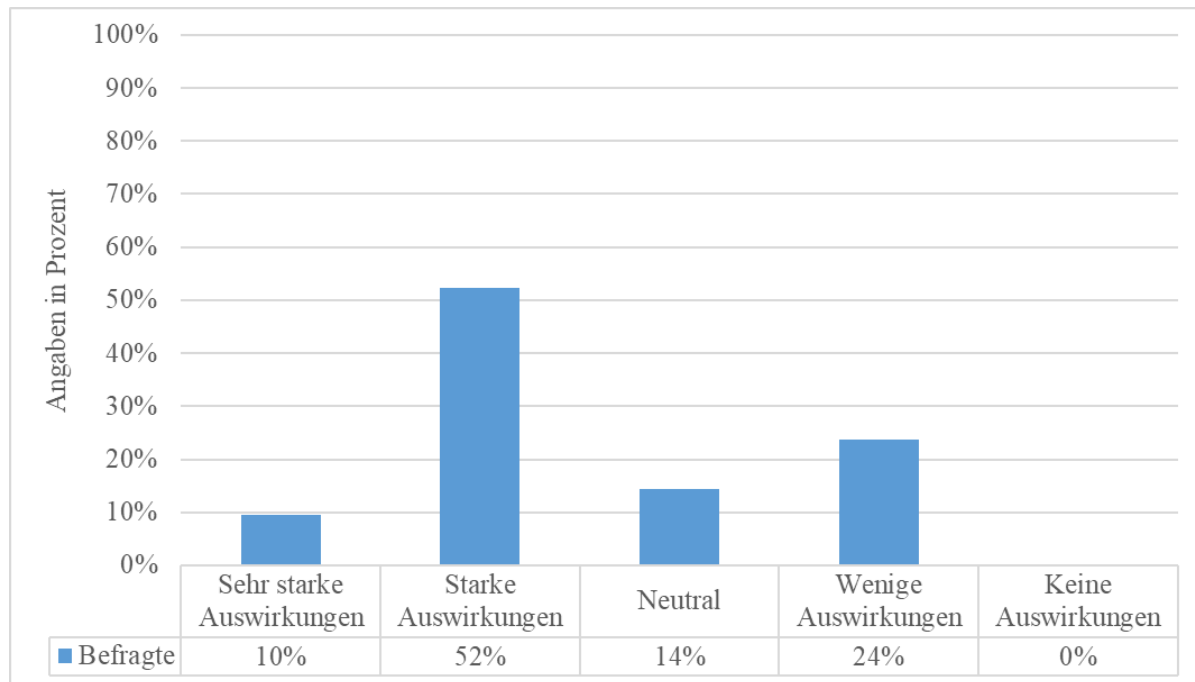


Abbildung 5-1: Auslastung des KA-Managers und ihre Auswirkungen auf die mentale Gesundheit

(eigene Darstellung)

Von den Befragten gaben 10 % an, dass die Auswirkungen der Auslastung in einem heterogenen Spannungsfeld für den KA-Manager sehr stark seien, während 52 % sie für stark halten. Dagegen sind 14 % der Meinung, dass die Auswirkungen auf die mentale Gesundheit neutral ausfielen, und 24 % denken, dass es nur wenige gebe. Keiner der Befragten gab an, dass keine Auswirkungen bestünden.

Die heterogenen Spannungen und Konflikte müssen für den KA-Manager befriedigend sein. Ist dies nicht der Fall, könne dies die mentale Gesundheit beeinflussen (I3, 2019). Dazu äußerte der Befragte 15 (2019) Folgendes:

„[...] und es funktioniert nicht und es entstehen Spannungen, dann ist das ja schon eine emotionale und damit immer sofort eine persönliche Sache. Also, das kann auch ich, wenn ich zwar sonst sage, ich will straight und fachlich und faktenorientiert sein, kann ich aber in dem Moment ja nicht die Emotionen ausschalten, die ich selbst auch habe. Da bin ich nur ein Mensch, der auch agiert und genauso in sich dann in dem Moment ja in seiner Emotion gefangen ist, in einem Tunneldenken gefangen ist, in einer Einbahnstraße.“

5.3.2 Auswirkungen eines psychologischen Vertragsbruchs auf die Arbeitsanforderungen

Diese Subkategorie wurde deduktiv gebildet. An dieser Stelle werden weitere Effekte eines PCBs auf die Arbeitsanforderungen des KA-Managers untersucht. In dieser Kategorie wird die Theorie bestätigt, dass sich PCBs negativ auf die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters, in diesem Kontext eines KA-Managers, auswirken. Folglich findet ein Bezug zum JD-R-Modell eines KA-Managers statt. Nach Aussage eines Befragten hat ein PCB „hohe Auswirkungen auf die mentale Gesundheit“ (I2, 2019). Diese seien negativ (I3, 2019), wie folgende Aussagen bestätigen:

„Also, negative Auswirkungen. Also, kurzfristig auf jeden Fall negativ und dann hat man ja schon, ja.“ (I5, 2019)

„Ist sicherlich sehr wichtig und würde durch einen Vertragsbruch halt auch beeinflusst, negativ. Ich glaube, das wäre schon psychisch eine große Belastung, wenn so etwas passieren würde.“ (I3, 2019)

In Verbindung zum JD-R-Modell wird bestätigt, dass sich ein PCB negativ auf die Belastung und das Engagement eines KA-Managers auswirken. Ein PCB führt dabei zu mehr Stress (I6, 2019; I7, 2019). Dies bestätigt folgende Äußerung: *„[...] auf die psychische natürlich. Also, das löst glaube ich Stress aus, weil man sich dann nicht gewertschätzt fühlt, weil man sich ungerecht behandelt fühlt, enttäuscht ist“ (I2, 2019)*. Eine weitere Auswirkung eines PCB seien mögliche Schlafstörungen:

„Man schläft schlecht, man kämpft morgens aufzustehen, man überlegt, oh, wie kriege ich den Tag rum?.“ (I20, 2019)

„Ja, wie gesagt, mentale Gesundheit, wenn ich mit sehr, sehr vielen negativen Gefühlen da in diese Richtung konfrontiert werde und damit beschäftigt bin, und dann führt das natürlich auch irgendwie zu Schlafstörungen. Man überlegt sich, welche Wege, Auswege gibt es, wie kann ich mir meine, ich sage mal, Macht zurückholen, ja, wie kann ich meine Forderungen einklagen in Anführungszeichen, ja, genau. Oder auch die Beschäftigung damit, man möchte nicht mehr zur Arbeit gehen, dann kriegt man irgendwelche Albträume oder, ja, möchte vielleicht den Job wechseln, zusätzliche Belastung.“ (I3, 2019)

Eine weitere Aussage bestätigt, dass sich ein PCB negativ auf das Engagement eines KA-Managers auswirkt. In diesem Kontext wird ein PCB in eine Verbindung zur Antriebslosigkeit gebracht: Antriebslosigkeit stelle einen anderen denkbaren Effekt eines PCBs im Falle des KA-Managers dar (I21, 2020). Ein Interviewpartner versteht dies wie folgt:

„Das heißt zum einen, ja, [...] vielleicht in eine Art Depression dann auch zu verfallen. Ja, der Antriebslosigkeit vielleicht dann auch zu verfallen. In so ein In-sich-gekehrt-Sein, so mit Motivation und antriebslos. Das war in der Vergangenheit zumindest, ja.“ (I11, 2019)

Eine weitere Auswirkung sei eine potenzielle Krankheit als Folge eines PCB: *„Ein sehr schlechtes Gefühl. Es hat teilweise in einzelnen Fällen dazu geführt, dass Personen nachhaltig krank geworden sind“ (I18, 2019)*. Auch wachsende Selbstzweifel des KA-Managers seien ein möglicher Effekt (I1, 2019).

Wie sich der psychologische Vertragsbruch vonseiten des Arbeitgebers auf die Arbeitsanforderungen, die Motivation, die Belastung und die Gesundheit auswirkt, wurde erläutert. PCBs führen somit zur Erhöhung der Belastung und zur Verringerung der Motivation. Das hat zur Folge, dass sich PCBs auch auf die Arbeitsanforderungen auswirken, vor allem im Kontext der mentalen Gesundheit.

5.3.3 Auswirkungen der Belastung des Key Account Managers

Diese Kategorie wurde deduktiv erstellt. Dabei wird bestätigt, dass zu hohe Belastungen Auswirkungen auf die Arbeitsanforderungen des KA-Managers innerhalb seines Netzwerks haben. In dieser Kategorie wird folglich die Belastung des KA-Managers thematisiert. Letztere ist nach Angaben der Befragten hoch: *„Ja, übermäßig sehr, sehr, sehr ausgelastet“ (I3, 2019)*. Ein weiterer Gesprächspartner bestätigte dies wie folgt:

„Weil ich denke, im Key Account Management oder zumindest bei uns ist es so, dass die Belastung schon enorm ist, und wenn man da nicht die Fähigkeit hat oder das in der Identität so verwurzelt ist, dass man sagt, ich schaffe es, hier zu trennen, ich schaffe es wirklich, Grenzen zu setzen, abzuschalten auch für mich, ist das, glaube ich, wo man sehr schnell an seine Grenzen stößt, und dann sich das Key Account Management auch erledigt hat.“ (I7, 2019)

Dennoch bedarf es einer differenzierten Skalierung, um die Intensität der Auswirkungen genauer zu beleuchten. Folgende Abbildung soll dies veranschaulichen:

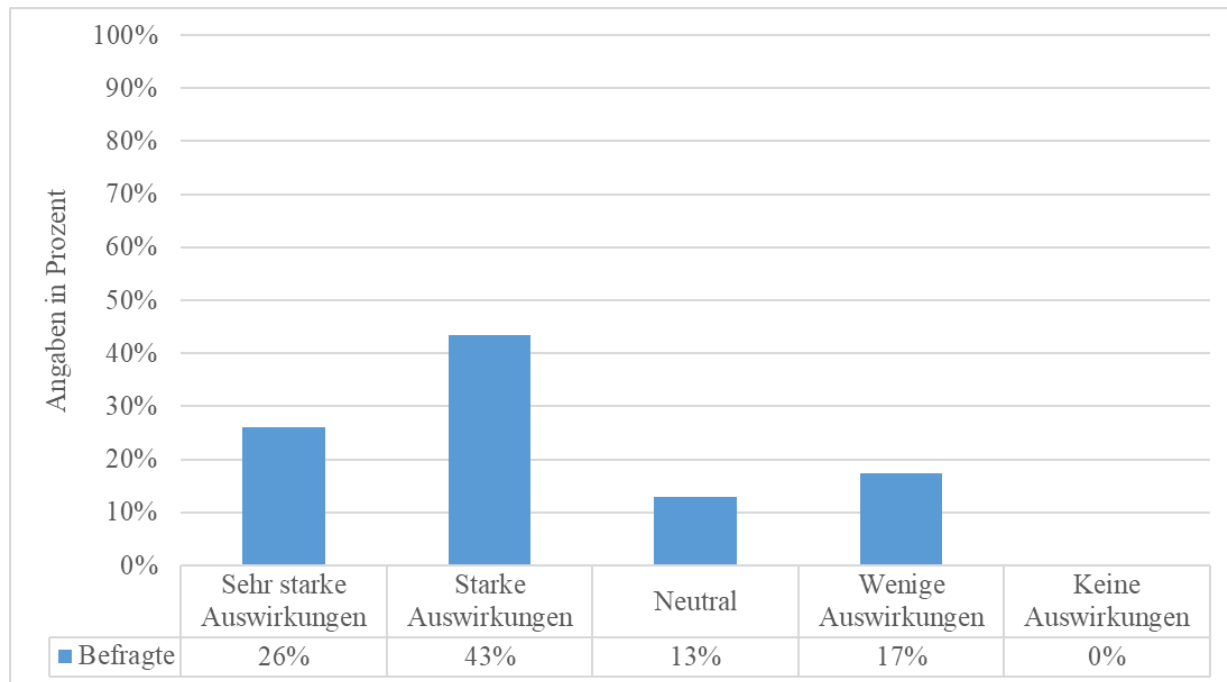


Abbildung 5-2: Auslastung des KA-Managers und ihre Auswirkungen auf Arbeitsanforderungen

(eigene Darstellung)

Von den Befragten gaben 26 % an, dass die Auswirkungen der Belastung auf den KA-Manager sehr stark seien, während 43 % sie als stark einstufen. Dagegen sind 13 % der Meinung, dass die Auswirkungen auf die mentale Gesundheit neutral seien, während 17 % die Ansicht vertreten, es gebe wenige. Keiner der Befragten äußerte, dass keine Auswirkungen bestünden.

Im Rahmen der qualitativen Untersuchung galt es darzulegen, welche typischen Merkmale eine Belastung hat. Sie weisen alle einen Bezug zur Identität des KA-Managers auf. Die „Arbeitsbelastung hat Auswirkungen auf die Psyche und die Psyche hat Auswirkungen auf die Arbeitsleistung“ (I18, 2019). Diese Auswirkungen könnten sehr stark sein und zu einem Burn-out führen (I9, 2019). Folgend sollen zwei Beispiele genannt werden, um dies zu verdeutlichen:

„Klar gibt es immer wieder Herausforderungen im Job, die einen so an Belastungsgrenzen bringen, und das merke ich dann auch. Das belastet mich dann auch und führt dann auch dazu, dass ich irgendwie, ich reagiere meistens über die Haut, dass da dann irgendwelche Geschichten, irgendwelche Probleme dann entstehen, Stresssymptome.“ (I2, 2019)

„Es ist alles machbar, aber es ist zu viel, was ja gut ist, aber zu viele Kunden, zu viele Opportunities, zu viel, was man einfach parallel stemmen muss.“ (I7, 2019).

Im Gegenzug könne eine geringere Belastung zu gefestigten Arbeitsanforderungen und zur mentalen Gesundheit des KA-Managers führen, wie folgender Befragte äußerte:

„Das hat sehr starke Auswirkungen, weil ich momentan sehr ausgeglichen bin, eben durch diese normale Auslastung, die ich habe. Ich habe nicht mehr diesen Druck, den ich in der Vergangenheit hatte, und dementsprechend wirkt sich das natürlich auf meine mentale Stärke aus, ja.“ (I11, 2019)

Ein wesentlicher Teil der Auswirkungen ist nach Angaben eines Befragten die hohe Belastung, welche einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsanforderungen hat:

„Ja, also, es ist halt eben einfach so, dass man eine gewisse Anzahl an Stunden am Tag zur Verfügung hat, und ich habe gerade, bevor ich in Elternzeit gegangen bin, hatte ich eher so eine Fünfzig- bis Achtzigstundenwoche. Und das ist natürlich ein Volumen, wenn man spürt, dass man die Arbeit, die man machen muss, nicht in der Arbeitszeit erledigen kann auch einfach, ja? Weil dann muss man Sachen verschieben und dann gibt es Ärger mit dem Vorgesetzten und so. Und das baut natürlich einen wahnsinnigen inneren Druck auch auf und einen inneren Stress, den man ja dann für jede einzelne Tätigkeit auch mitbringt. Und das ist natürlich schon was, was auf die Dauer auch kaputtmacht.“ (I3, 2019)

Weitere Befragte stellen eine Verbindung zwischen der Belastung und den Arbeitsanforderungen her. Zu hohe Belastungen führen zu negativen Auswirkungen auf das externe Netzwerk, insbesondere die KA-Manager-Kunden-Beziehung:

„Also, es entsteht einfach sehr viel Druck immer. Weil man, von einem wird einfach verlangt, dass man voraussagen kann, und da ist das Wort schon, voraussagen, was eigentlich, es bringt schon bestimmte Unsicherheit mit sich. Aber wir müssen mit hundertprozentiger oder mit einer sehr genauen Wahrscheinlichkeit voraussagen, ob der Kunde am Ende den Vertrag unterschreibt oder nicht. Und das ist halt nicht immer einfach, weil das wird durch tausend Faktoren beeinflusst.“ (I12, 2019)

„Wenn ich bei einem Key-Account-Kunden eine Entscheidung treffe, dann gibt es da immer ein bestimmtes Umsatzvolumen oder überhaupt eine bestimmte Betragsgröße. Und es sind Beträge, die ein Vielfaches dessen überschreitet, was ich in meinem privaten Bereich an Geld zur Verfügung habe, das sowieso. Aber auch ein Vielfaches, was zum Beispiel ein Außendienstkollege leisten kann mit seinen Kunden. Also eine falsche Entscheidung von mir kann bedeuten, dass der Jahresumsatz, den ein Außendienstler mit harter Arbeit verdient hat, an die Wand gefahren ist. Und das belastet mich durchaus.“ (I15, 2019)

Letztere Aussage verbindet die im JD-R-Modell eines KA-Managers abgebildeten Belastungen mit den organisatorischen Ergebnissen, sodass eine zu hohe Auslastung Auswirkungen auf die KA-Manager-Kunden-Beziehung hat und als organisatorisches Ergebnis zu einem Umsatzverlust führen kann.

Des Weiteren führt eine zu hohe Belastung zu weiteren Auswirkungen auf die Arbeitsanforderungen eines KA-Managers, insbesondere auf seine mentale Gesundheit. Ein weiteres Merkmal sei, dass der KA-Manager in seinem privaten Umfeld nicht abschalten könne (I1, 2019). Dies habe möglicherweise Auswirkungen auf die eigene Person, wie folgende Interviewteilnehmer beschrieben:

„Im Moment ist es sehr, ja. Und sehr bedeutet, dass es gerade keinen Abschluss der Arbeit gibt. Also sprich der Klassiker mit nachts aufwachen und morgen früh wieder gleich weitermachen und da nicht abstellen können.“ (I15, 2019)

„Ja, das sind halt so nervige Themen, was wir zuvor schon hatten. Wo du halt dann so mitnimmst so. Wo du dann eventuell drüber nachdenkst in deiner Freizeit die ganze Zeit. Also, das ist dann schon eher nervig.“ (I5, 2019)

„Es hat starke Auswirkungen aus meiner Sicht, da man Dinge in meiner Rolle auch mit ins Privatleben nimmt. [...] Man nimmt schon bestimmte Dinge mit und teilweise auch mal ins Wochenende. Und dann ist es vielleicht so, dass man Freitagabend, wenn überhaupt, das erste Mal abschalten kann, also Samstag vielleicht für sich hat, aber dann am Sonntag schon wieder über die Woche nachdenkt, was auf einen zukommt und worauf man sich auch vorbereiten muss. Das heißt, ich denke schon, dass da eine sehr große Belastung ist.“ (I14, 2019)

Zudem hat die Belastung eines KA-Managers Auswirkungen auf dessen Arbeitsressourcen. Dabei haben das Topmanagement und seine Führung Auswirkungen auf die Arbeitsressourcen eines KA-Managers. Im Kontext des JD-R-Modells haben diese Arbeitsressourcen negative Auswirkungen auf die Arbeitsanforderungen. Diese beinhalten eine Wechselwirkung mit der Belastung. Folgende qualitative Aussage bestätigt somit die Theorie:

„Ja, es war tatsächlich die Personalführung. Also, inzwischen habe ich mich auch dran gewöhnt. Man wächst ja ein bisschen mit seinen Aufgaben, aber der Umstand, dass man auf einmal nicht nur für sich selbst und seine eigene Arbeit verantwortlich, sondern dass man von der Geschäftsführung auch für die Arbeit seiner Mitarbeiter verantwortlich gemacht wird, und umgekehrt der Mitarbeiter mit jedem Problem, was er so hat, an einen herantritt. Und das eben vervielfacht bei 15 Mitarbeitern, 15 Menschen, die mit Problemen irgendwie

eventuell mehr oder weniger auf einen zukommen, das ist schon auch emotional eine ganz schöne Belastung so.“ (I2, 2019)

Folgende induktiv gebildete Subkategorie erweitert die Theorie mit Auswirkungen der Belastung auf sein privates Umfeld:

„Also, das führt dann eben zu einer persönlichen Arbeitsbelastung bis hin zur familiären Belastung, wo man dann auch Klagen von der Familie bekommt, weil sie einen nicht mehr sehen und nur noch ganz wenig und man nur noch gereizt und abgespannt nach Hause kommt. Dann führt das da zu weiteren Belastungen. Also dieses typische Umfeld eben.“ (I18, 2019)

Dieser Abschnitt thematisiert die negativen Auswirkungen der Belastung des KA-Managers auf dessen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen und die Auswirkungen auf sein internes Netzwerk (Topmanagement) sowie sein externes Netzwerk (KA-Manager-Kunden-Beziehung).

5.3.4 Psychische Erschöpfung des Key Account Managers

In dieser Kategorie werden die Auswirkungen der Belastung eines KA-Managers auf die Arbeitsanforderungen weiter untersucht. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass eine zu hohe Belastung die mentale Gesundheit beeinträchtigt. In Verbindung mit dem JD-R-Modell eines KA-Managers bedeutet dies, dass der KA-Manager die Belastungen durch die Wechselwirkung zwischen seinen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen nicht mehr ausgleichen kann (Bakker, Demerouti und Euwema 2005; Bakker, Demerouti und Schaufeli 2003; Xanthopoulou et al. 2007). Hält diese Belastung stetig an und kann der KA-Manager diese innerhalb seiner Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen nicht mehr ausgleichen, erreicht er den Zustand einer psychischen Erschöpfung. In folgender Kategorie und ihren Subkategorien fand eine deduktive Anwendung statt.

Nachfolgende Abbildung veranschaulicht dabei, inwiefern die stetige Belastung Auswirkungen auf die Arbeitsanforderungen und damit die mentale Gesundheit hat.

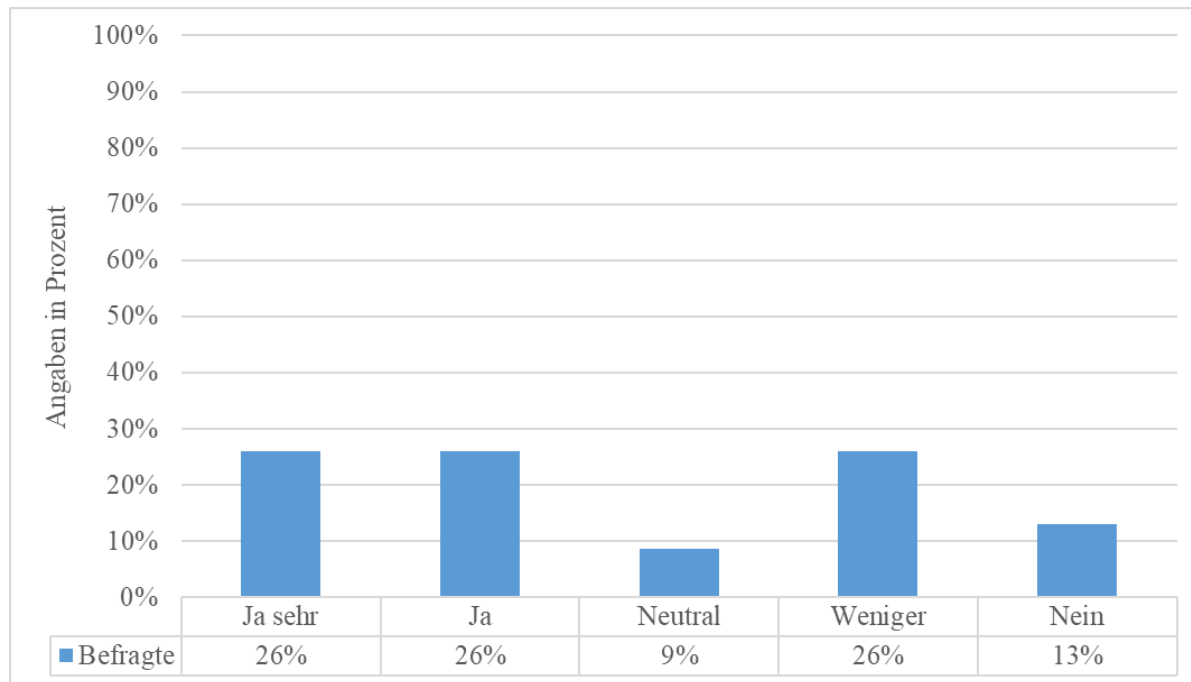


Abbildung 5-3: Psychische Erschöpfung im Kontext des JD-Rs

(eigene Darstellung)

Von den Befragten gaben 26 % an, dass sie regelmäßig sehr psychisch erschöpft seien, während 26 % regelmäßig psychisch erschöpft seien. Dagegen sehen 9 % ihre psychische Erschöpfung als neutral an. Weitere 26 % gaben an, weniger psychisch erschöpft zu sein, und 13 % äußerten, dass sie dies nicht regelmäßig seien. Die Gründe für eine regelmäßige psychische Erschöpfung sind die in Abschnitt 5.3.3 vorgestellte Auslastung und Belastung des KA-Managers.

Der Beginn einer psychischen Erschöpfung kann aufgrund einer hohen Belastung und gegebenenfalls zu einem geringen Ausgleich des KA-Managers führen. Der KA-Manager kann die Belastung nicht mehr innerhalb seiner Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen ausgleichen. Die Belastung wirkt sich negativ auf die Identität des KA-Managers aus. Die dysfunktionale Wechselwirkung zwischen den Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen kann zu einer Negativspirale im Kontext seiner psychischen Erschöpfung führen, wie die nachstehende Aussage beispielhaft aufzeigt:

„Dass ich nicht mehr richtig schlafen konnte, dass mir auch Fehler unterlaufen sind. Ich konnte mich nicht mehr richtig konzentrieren und hatte immer schlechte Laune und war dann auch zunehmend krank.“ (I20, 2019)

Folgende Aussage bestätigt, dass sich eine fortwährende Belastung negativ auf die Gesundheit eines KA-Managers auswirkt:

„Einen krassen Zusammenbruch, wo ich gedacht habe, so was gibt es gar nicht, weil ich dachte, ich habe schon so viel an mir gearbeitet und den kann man nicht steuern, weil das hat mit/ dass der Körper, ich sage jetzt mal, wie es spirituell aussieht, der Körper, Geist und Seele eine kleine Explosion erlebt hat. Und das war eben dann im Gehirn und das kann man dann nicht mehr steuern.“ (I23, 2020)

Um die qualitativen Äußerungen weiter zu bestätigen, wurde im Folgenden ein in der Psychologie anerkannter, standardisierter Fragebogen herangezogen. In diesem wird festgestellt, inwiefern die befragten KA-Manager tatsächlich psychisch erschöpft waren. Dazu wurde der MBI-Test nach Maslach et al. (1986; 1981) angewandt (siehe Abschnitt 5.1.5). Im Folgenden werden die Ergebnisse dargelegt.

5.3.4.1 Berufliche Erschöpfung

In diesem Abschnitt werden die Resultate zur BE des KA-Managers aufgezeigt. Folgende Abbildung veranschaulicht sie:

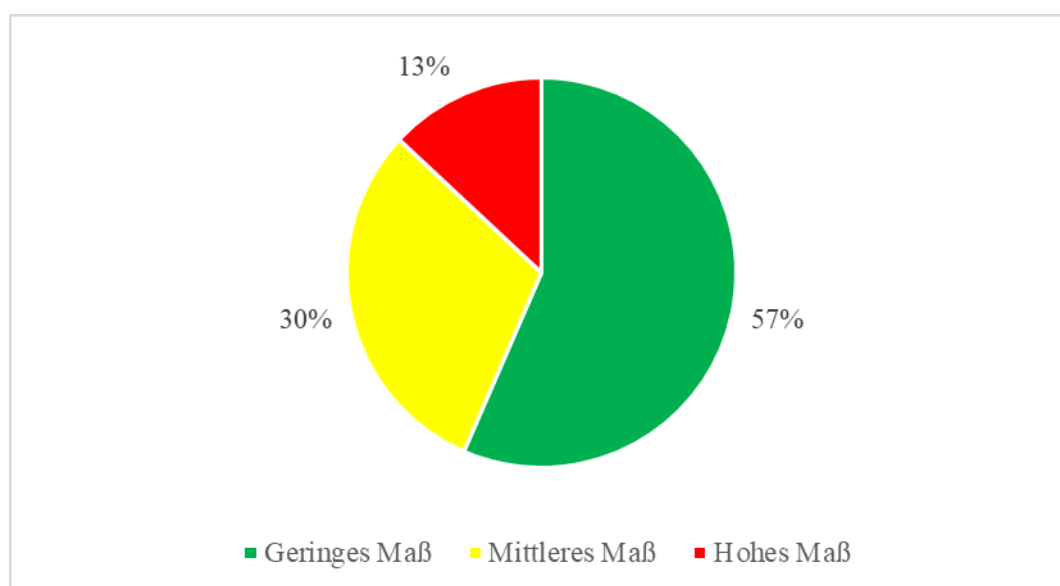


Abbildung 5-4: Maß an BE des KA-Managers anhand des MBI-Tests

(eigene Darstellung)

Von den Befragten zeigten 57 % ein geringes Maß an BE. Ihre Arbeit ist weniger belastend, ermüdend oder anspruchsvoll. Dagegen wiesen 30 % ein mittleres und 13 % ein erhöhtes Maß auf. Ihre Arbeit ist ermüdend, problematisch und anspruchsvoll.

5.3.4.2 Depersonalisation und Empathieverlust

Nachfolgend wird das Maß an Empathieverlust beziehungsweise an DP des KA-Managers veranschaulicht. Die nachstehende Abbildung gibt einen Überblick über die entsprechende Intensität:

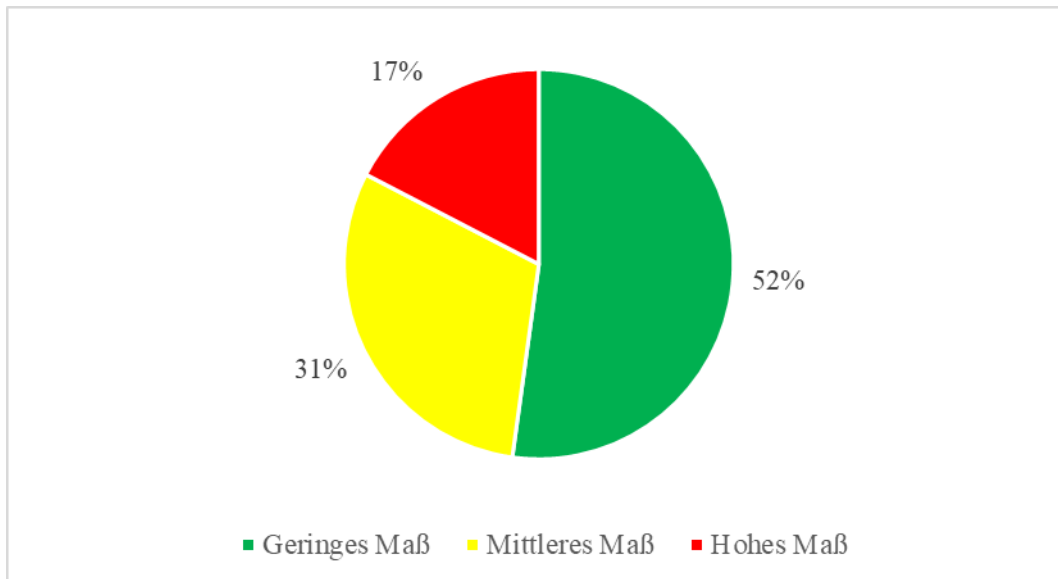


Abbildung 5-5: Empathieverlust des KA-Managers anhand des MBI-Tests

(eigene Darstellung)

Von den Befragten zeigten 52 % ein geringes Maß an DP; 31 % wiesen ein mittleres und 17 % ein hohes Maß auf. Im Kontext des JD-R-Modells eines KA-Managers bedeutet dies, dass sich ein höheres Maß an DP auf die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen eines KA-Managers auswirkt. Je höher das Maß an DP ist, desto größer ist der Verlust der Wertschätzung gegenüber anderen und desto umfassender ist die Entfremdung vom *Selbst* (Maslach und Leiter 2001).

5.3.4.3 Eigene Leistungseinschätzung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der EL des KA-Managers dargestellt.

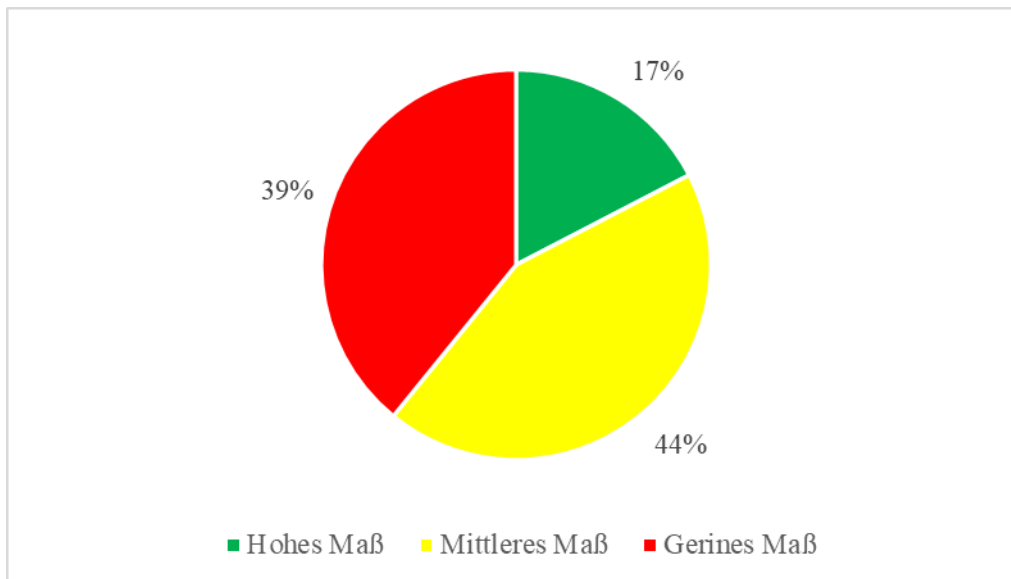


Abbildung 5-6: Maß an EL des KA-Managers anhand des MBI-Tests

(Quelle: eigene Darstellung)

Von den Befragten zeigten 17 % ein hohes Maß an EL. Dies bedeutet, dass sie ihre eigene Leistung angemessen einschätzen können. Dagegen wiesen 44 % ein mittleres und 39 % ein geringes Maß auf. Je geringer das Maß an EL ist, desto weniger kann der KA-Manager einen Ausgleich hinsichtlich der BE und der DP schaffen.

5.3.4.4 Burn-out-Risiko

Weist ein Interviewteilnehmer ein hohes Maß an BE und DP auf und kann er diese nicht mehr mit seinen Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen ausgleichen, besteht ein großes Burn-out-Risiko. Ein Burn-out hat negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung des KA-Managers. Folgender Abschnitt erläutert dies im Detail. Befragter 14 (2019) hat aufgrund seiner Testergebnisse nach Maslach, Leiter und Schaufeli (2009) ein hohes Burn-out-Risiko. Er kann hinsichtlich seiner EL keinen Ausgleich mehr schaffen. Dabei haben die Befragten (I3, 2019; I5, 2019; I12, 2019; I13, 2019; I15, 2019; I21, 2020; I23, 2020¹⁹) ein mittleres Risiko, ein Burn-out-Symptom zu entwickeln. Eine

¹⁹ Der Interviewteilnehmer wurde aufgrund einer diagnostizierten psychischen Depression als Folge eines Burn-outs für mehrere Monate krankgeschrieben. Nach verschiedenen Behandlungen, unter anderem Kuren und psychischen

Gefahr ist vorhanden und es müssen Maßnahmen getroffen werden, um diese nicht zu vergrößern. In Anhang 8.5 werden die ermittelten Maße der einzelnen Befragten aufgezeigt.

Der Befragte 23 (2020) bezeichnete ein Burn-out mit dem Verlust der eigenen Identität:

„Also, ich muss gestehen, ich habe sie kurzzeitig verloren, meine Identität. Ich habe gar nicht gewusst, dass man sie verlieren kann. Also, in der Phase, wo diese Gesundheitsphase war, ich habe es verloren, ja. Ich bin auf der Suche gerade, sie wieder neu zu erkennen und zu entdecken. Also, es ist noch nicht ganz da, deshalb kann ich noch gar nicht so viel dazu sagen, weil ich denke, oft lebt man eine Identität, das was du, aber du nicht selbst bist.“

In diesem Kontext schilderte er, dass mehrere KA-Manager ähnliche Situationen durchliefen: *„Ich finde interessant, ich bin gerade nicht die Einzige, es sind mehrere bei uns in der Abteilung“* (I23, 2020).

5.3.5 Gesundheitsbewusstsein des Key Account Managers

Im folgenden Abschnitt fand eine induktive Anwendung statt. Die Gesundheit ist eines der bedeutsamsten Themen für den KA-Manager (I8, 2019; I9, 2019; I11, 2019). I18 (2019) versteht sie wie folgt: *„Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts“* (I18, 2019). Sie wurde ferner als etwas *„Unbezahlbares“* (I11, 2019) und *„Elementares“* (I18, 2019) beschrieben. Folgender Befragter äußerte zudem: *„Gesund zu sein ist, dass ich morgens aufwache, mich gut fühle und mich auf den Tag freue“* (I20, 2019). Alle Befragten gaben an, dass die Gesundheit im Beruf eine besondere Rolle spiele, wie nachstehende Abbildung verdeutlicht:

Behandlungen, befindet er sich in der Wiedereingliederungsphase. Dennoch besteht weiterhin ein mittleres Burn-out-Risiko nach Maslach.

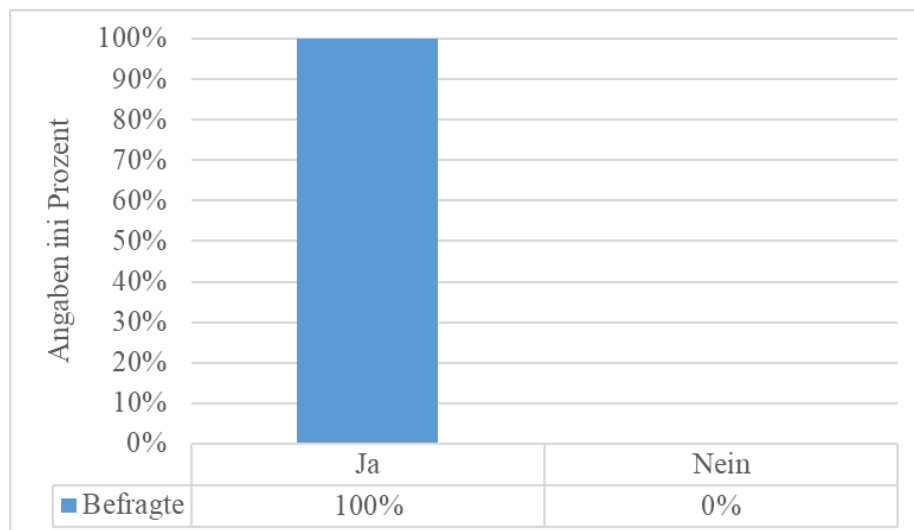


Abbildung 5-7: Rolle der Gesundheit im KAM

(eigene Darstellung)

Von den Befragten gaben 100 % an, dass für sie gesundheitliche Themen bei der Arbeit von Relevanz seien. Um dies näher zu beleuchten, wird im folgenden Abschnitt das Gesundheitsbewusstsein des KA-Managers beschrieben.

5.3.5.1 Physisches Gesundheitsbewusstsein

Zahlreiche Befragte verstehen unter Gesundheit die Abwesenheit von Krankheit (I1, 2019; I7, 2019; I9, 2019). Dies spiegelt sich unter anderem in der Definition der WHO (1946) wider. Folgende Interviewteilnehmer bestätigten dies:

„Also, körperliche Gesundheit ist im Prinzip das Nichtvorhandensein von Schmerz und Einschränkungen.“ (I2, 2019)

„Dass ich jeden Morgen aufstehen kann und zur Arbeit gehen kann oder keine gesundheitlichen Probleme habe.“ (I6, 2019)

„Keine Beschwerden zu haben, fit zu sein und auch in, ich sage mal, sportlich intensiven Situationen keine Erschöpfungserscheinungen zu haben.“ (I14, 2019)

„Gesundheit vermisst man erst dann, wenn man krank ist quasi.“ (I16, 2019)

„Wahrscheinlich ist es das von mir am meisten unterschätzte Gut. Weil ich nie krank war, aber weil ich auch irgendwo merke, ich muss jetzt einmal irgendwo regelmäßig auf mich

achten. Also insofern es hat eine wahnsinnig hohe Bedeutung, aber man merkt es sicher erst, wenn man einmal richtig krank war.“ (I22, 2020)

Weitere Interviewteilnehmer verstehen unter Gesundheit die körperliche Fitness: *„Also an sich, sage ich mal, körperliche Fitness bedeutet für mich auch gesund sein“ (I13, 2019).* Andere Befragte bestätigten dies:

„Physisch ist für mich wichtig, dass ich körperlich fit bin und keine körperlichen Beschwerden habe, zum Beispiel, weil ich ja tagtäglich im Büro sitze.“ (I17, 2019)

„Also, mir ist es wichtig, dass ich [...] Sport flexibel in den Alltag einbinden kann, also keine Rückenbeschwerden, keine, ich weiß nicht, ergonomischen Einschränkungen, dass ich im Beruf vielleicht auch mal einen Tisch verstellen kann, also vielleicht Rehaangebote gibt. Ja, das ist für mich ein physisch wichtig. Und psychisch ist für mich wichtig, dass ich ausgeglichen bin, zufrieden, dass ich, so gut es geht, meine Arbeit nicht ins Privatleben mit reintragen muss. Gesundheit bedeutet für mich auch, dass ich keinen psychischen Druck habe, also dass ich nicht das Gefühl habe, ich werde den Anforderungen nicht gerecht in der Arbeit. Und gesund sein ist für mich, dass ich, ja, nicht zu viele Überstunden mache und die vertraglich vereinbarte Regelstundenzahl einfach, ja, einhalten kann.“ (I17, 2019)

Dennoch spielt nicht nur die physische Fitness eine Rolle, sondern auch die mentale, die auf Erstere einen Einfluss hat. Dazu wurde Folgendes angegeben:

„Ja, weil wie gesagt, weil du nur so eben auch erfolgreich arbeiten kannst, ja? Weil du musst mental letztendlich fit sein, um gut arbeiten zu können, und wie gesagt: Die mentale Fitness geht einher mit der körperlichen Fitness und, ja, dementsprechend ist es essenziell, ja.“ (I11, 2019)

5.3.5.2 Psychisches Gesundheitsbewusstsein

Wie im vorherigen Abschnitt erläutert, spielt die psychische (mentale) Gesundheit des KA-Managers eine Rolle und ist für die Interviewteilnehmer von großer Bedeutung (I8, 2019). Sie verstehen die psychische Gesundheit als *„Leistungsfähigkeit, Aufgeschlossenheit, die Möglichkeit, sich von Themen abzugrenzen, auch die Möglichkeit, mit körperlichem Unwohlsein oder Probleme umzugehen, Motivation, also eigentlich all die Fähigkeiten, die man braucht, um ein guter Key Account Manager zu sein, kann man nur, wenn man eben geistig unbelastet ist“ (I3, 2019).* Ferner wird sie als *„mentale Ausgeglichenheit“ (I3, 2019)* wahrgenommen. Dennoch sei die mentale Gesundheit nicht klar von der physischen abzugrenzen, wie folgende Befragte schilderten:

„Ich halte die mentale Gesundheit in unserer Branche hier noch für wichtiger als die körperliche Gesundheit, wobei ganz klar kann man es nie trennen. Wenn man krank ist, also körperlich krank, dann hat das sofort direkte Auswirkungen auf die mentale Gesundheit.“ (I2, 2019)

„Also, das ist, das darf man nicht verwechseln, dieses ganze im Kopf irgendwas machen, das ist auch, dass man wirklich da morgens gut gegessen haben sollte, irgendwas Nahrhaftes. Und dass man den ganzen Tag gut durchkommt. Und ich kann mir vorstellen, dass das viele unterschätzen, dass man auch körperlich fit ist, um dann geistig fit zu sein.“ (I5, 2019)

Ein weiteres zentrales Merkmal seien das Wohlbefinden und eine Grundzufriedenheit im Hinblick auf die mentale Gesundheit, wie folgende Interviewteilnehmer darlegten:

„Wohlbefinden, aber nicht nur keine Krankheiten zu haben, sondern auch, dass man auch persönlich fit ist. Motiviert in der Arbeit und motiviert im Leben.“ (I11, 2019)

„Gesund zu sein ist, dass ich morgens aufwache, mich gut fühle und mich auf den Tag freue.“ (I20, 2019)

Die Identitätsarbeit sei zudem ein anderes Charakteristikum:

„Gesund sein bedeutet für mich, dass ich meinen Interessen nachgehen kann, dass ich meinem Beruf nachgehen kann, dass ich mich weiterentwickeln kann. Dass ich leistungsfähig bin, dass ich gute Qualität erbringe, dass ich mich wohlfühle, dass ich zufrieden bin mit mir, dass ich zufrieden bin mit anderen. Dass ich gut bin in dem, was ich tu, und dass ich zuversichtlich sein kann, was die Zukunft angeht.“ (I19, 2019)

Ein ergänzendes Merkmal der mentalen Gesundheit ist die Work-Life-Balance. Mit der Arbeit und dem Privatleben in Einklang zu sein ist demzufolge für den KA-Manager von großer Bedeutung. Folgende Aussagen verdeutlichen dies:

„Also, man könnte mir 20.000 Euro mehr bieten, das wäre es mir nicht wert. Also, mir ist es total wichtig, dass ich im Einklang mit mir und meiner Arbeit, mit meinem Privatleben, und dass ich mich da nicht kaputt mache, also, das ist mir sehr wichtig, ja.“ (I17, 2019)

„Weil wenn ich natürlich, keine Ahnung, zwölf Stunden am Tag in der Arbeit sitze und auch wieder jedes Wochenende arbeite, hast du natürlich halt keine Work-Life-Balance.“ (I13, 2019)

5.3.5.3 Soziales Gesundheitsbewusstsein

Auch das soziale Gesundheitsbewusstsein ist ein bedeutsames Merkmal des Gesundheitsbewusstseins des KA-Managers. Die Interviewteilnehmer äußerten dazu Folgendes:

„Wenn man nicht so eine Grundzufriedenheit hat, und die kommt meiner Meinung nach [...] auch durch den sozialen Ausgleich im Freundes- und Bekanntenkreis, durch Hobbys, durch Reisen, was auch immer einen so glücklich macht. Glück ist eben ein ganz wichtiger Punkt.“ (I2, 2019)

„[...] dass ich genügend Energie habe, auch außerhalb der Arbeit soziale, wertvolle, intensive Beziehungen führen zu können. Das kann Freundschaftenpflegen sein, das kann die eigene Partnerschaft sein. Es kann sein, sich um kranke Eltern zu kümmern. Und wenn man selber nicht wirklich gesund ist, dann zieht es einem da dann letztendlich den Stecker. Also, dann steht man vielleicht noch den Arbeitstag durch und knickt aber zu Hause dann ein und ist nicht mehr fähig, eben solche wertvollen privaten Beziehungen angemessen und intensiv zu pflegen.“ (I15, 2019)

Für die soziale Gesundheit seien vor allem soziale Kontakte wie Freunde und Familie bedeutsam (I2, 2019). Des Weiteren stelle die mentale Ausgeglichenheit ein Merkmal dar, wie ein Befragter schilderte: *„Und psychisch ist für mich wichtig, dass ich ausgeglichen bin, zufrieden, dass ich, so gut es geht, meine Arbeit nicht ins Privatleben mit reintragen muss“ (I17, 2019).*

Wie in diesem Abschnitt aufgeführt, spielt die physische, psychische und soziale Gesundheit für den KA-Manager eine essenzielle Rolle.

Um einen tieferen Einblick in die Gesundheit des KA-Managers zu erhalten, soll im Folgenden auf dessen Gesundheitsempfinden eingegangen werden.

5.3.6 Gesundheitsempfinden

Die Subkategorien dieses Abschnitts wurden induktiv gebildet. An dieser Stelle sollen die Ergebnisse des Gesundheitsempfindens des KA-Managers dargelegt werden. Wie schon im vorherigen Abschnitt erläutert, ist die Gesundheit für den KA-Manager von zentraler Bedeutung. Folgende Abbildung gibt dazu einen Überblick:

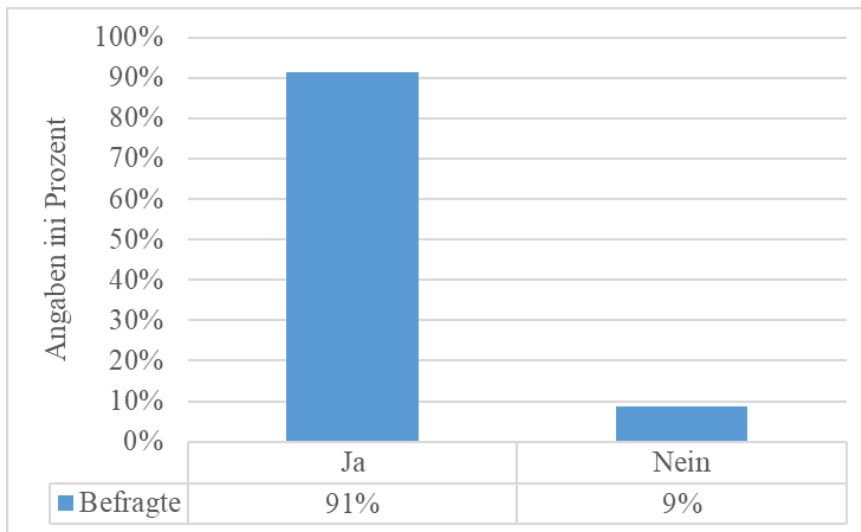


Abbildung 5-8: Aktuelle gesundheitliche Verfassung des KA-Managers

(eigene Darstellung)

Von den Befragten gaben 91 % an, dass sie sich am Tag des Interviews gesund fühlten; 9 % fühlten sich nicht gesund. Die in diesem Ergebnis genannten Personen beziehen sich auf die aktuelle gesundheitliche Verfassung innerhalb ihrer physischen und psychischen diagnostizierten Krankheit (I15, 2019; I23, 2019). In einem weiteren Schritt wurden die Interviewteilnehmer nach einer Begründung für ihr aktuelles Gesundheitsempfinden gefragt. Die Angaben dazu sind in folgender Tabelle dargestellt:

Tabelle 5-1: Gründe für aktuelles Gesundheitsempfinden der KA-Manager

(eigene Darstellung)

Gründe für aktuelles Gesundheitsempfinden	Aussagen der Interviewteilnehmer
Ausgeglichenheit	„Weil ich glaube, ich momentan wirklich sehr, sehr ausgeglichen bin.“ (I1, 2019)
Spaß und Zufriedenheit bei der Arbeit	„Weil es mir im Moment Spaß macht, was ich mache.“ (I10, 2019)

	<p><i>„Also, ich fühle mich grade gesund, weil wir eigentlich ein ganz gutes Jahr soweit hatten, abgesehen davon, was so die letzten Wochen entschieden worden ist. Aber bisher fühle ich mich schon gesund.“ (I8, 2019)</i></p> <p><i>„Weil die Flexibilität, die mir das Unternehmen gibt, gerade was unabhängige, ortsunabhängiges Arbeiten angeht, mich zufriedenstellt und ich ausgeglichen bin.“ (I17, 2019)</i></p>
Ernährung und Sport	<p><i>„Weil ich regelmäßig Sport treibe und weil ich auch grundsätzlich auf meine Ernährung achte, grundsätzlich, nicht immer.“ (I14, 2019)</i></p> <p><i>„Weil ich mich einfach top fühle, ja. Momentan liegt, momentan wie gesagt, am Ernährungsplan, am Fitnessplan et cetera und eben auch die Ausgeglichenheit im Job. Also, dementsprechend fühle ich mich topfit.“ (I11, 2019)</i></p>
Keine Belastung hinsichtlich der Arbeitsanforderungen	<p><i>„Weil ich den Eindruck habe, dass ich auf der Arbeit relativ viel / oder dass ich alles im Griff habe. Also relativ wenig Stress.“ (I21, 2020)</i></p> <p><i>„[...] weil das Unternehmen mir keinen zu hohen Druck macht und auch die Kunden nicht. [...]. Also, der Druck, der sickert nicht so stark auf uns Key Account Manager durch und das fördert, also, fördert schon das Gesundsein für mich, also dass ich nicht so den starken Druck habe und dass ich vor allem eben, ja, sportliche Aktivitäten ganz einfach in meinen Arbeitsalltag einplanen kann.“ (I17, 2019)</i></p>
Zufriedenheit mit dem eigenen Körper	<p><i>„Geht mir gut, ich bin gut gelaunt. Nichts tut weh und ich passe in meine Jeans hinein.“ (I12, 2019)</i></p>

Erschöpfung	Überlastung wird als negatives Gesundheitsempfinden wahrgenommen (I23, 2020). ²⁰
-------------	---

In diesem Abschnitt wurde das aktuelle Gesundheitsempfinden der einzelnen KA-Manager aufgeführt. Zudem wurden die Gründe für dieses tabellarisch dargestellt. Die genannten Gründe sollen lediglich einen Einblick geben und als thematische Sensibilisierung für die vorliegende Arbeit dienen.

5.3.7 Bezug der Identitätsarbeit zur mentalen Gesundheit

Diese Subkategorien wurden induktiv gebildet und dienen daher als Ergänzung des JD-R-Modells eines KA-Managers.

Die Identitätsarbeit spielt für den KA-Manager eine essenzielle Rolle, um sich innerhalb seines beruflichen Umfelds beziehungsweise Netzwerks gesund zu fühlen. Dazu äußerte sich Befragter 5 (2019) wie folgt: *„Ja, das ist die entscheidende Rolle. Wenn ich eine negative Identität habe, dann kann ich mich nicht munter fühlen. Also, es ist extrem wichtig, welche Identität ich mitbringe.“* Folgende Abbildung veranschaulicht dies:

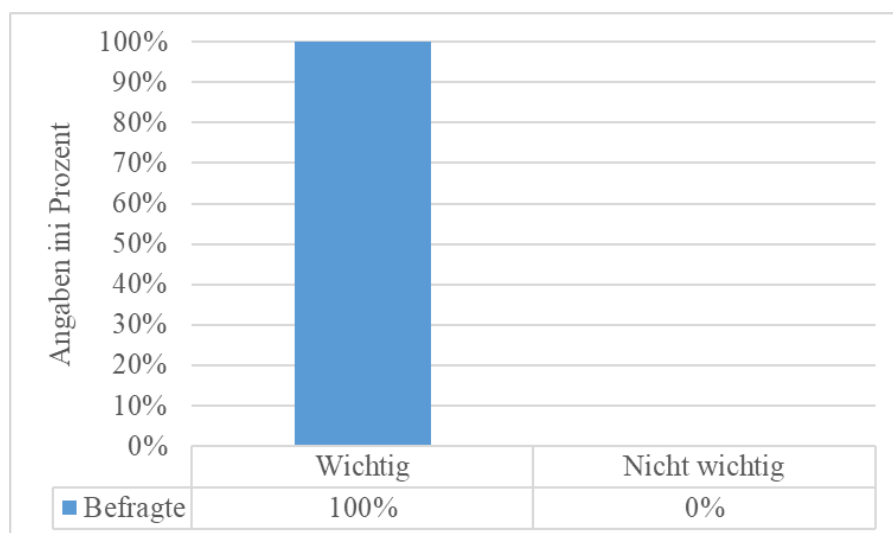


Abbildung 5-9: Identitätsarbeit als Indikator für die Gesundheit des KA-Managers

²⁰ Bei diesem Interviewteilnehmer wurde Monate zuvor eine psychische Depression im Rahmen eines Burn-outs diagnostiziert. Er wurde deshalb über einen längeren Zeitraum von der Arbeit freigestellt. Der Befragte befand sich zum Zeitpunkt des Interviews in der Wiedereingliederungsphase ins Unternehmen.

(Quelle: eigene Darstellung)

Von den Befragten gaben 100 % an, dass die Identitätsarbeit bei der Förderung der Gesundheit eine bedeutsame Rolle spiele. Keiner der Befragten verneinte dies.

5.3.8 Fokusgruppe Studie 2

Nachdem die Erkenntnisse im vorherigen Kapitel dargelegt wurden, werden in diesem die Ergebnisse einer Fokusgruppe präsentiert. Letztere ist eine Methode, durch die innerhalb kurzer Zeit ein breites Portfolio von Einstellungen und Meinungen erstellt werden kann (Kotler, Keller und Bliemel 2007). Fokusgruppen umfassen ferner Tiefeninterviews, die mit sieben bis zehn Personen mit ähnlichen Merkmalen (in diesem Fall KA-Manager) durchgeführt werden (Barbour 2008). In Abgrenzung zu klassischen qualitativen Interviews unterscheiden sich Fokusgruppen hinsichtlich ihrer wechselseitigen Interaktion. Dieser Austausch bietet einen Mehrwert gegenüber quantitativen Methoden, da sich aufgrund einer bestimmten Meinung oder eines bestimmten Kommentars eines Teilnehmers weitere Diskussionspunkte ergeben können (Greenbaum 2000).

Anhand der Ergebnisse der Fokusgruppe soll die vorliegende Studie hinterfragt, vertieft und ergänzt werden. Dabei wird eine Verbindung zwischen Theorie und Praxis hergestellt. Für die Fokusgruppe wurden Experten aus dem KAM-Bereich ausgewählt, die einen Bezug zur Wissenschaft und Praxis aufweisen. Im folgenden Abschnitt werden das Vorgehen bei der Datenanalyse und die Methodenauswahl erläutert. Anschließend werden die Erkenntnisse aus der Fokusgruppe dargelegt. Zudem werden Limitationen der Resultate aufgezeigt. Zuletzt wird ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungen gegeben.

5.3.8.1 Datenanalyse und Methodenauswahl

Im Folgenden wird die Zusammenstellung der Experten für die Fokusgruppe und daraufhin das Vorgehen bei der Auswertung näher beschrieben. Die ethische Berücksichtigung kommt hierbei analog zur vorherigen Studie zum Tragen; sie wird in diesem Abschnitt nicht nochmals erläutert.

5.3.8.1.1 Aufbau und Durchführung

Im Rahmen der Fachtagung der efkam wurden im Januar 2020 die Ergebnisse der vorliegenden Studie präsentiert. Diese erfolgte unter dem Titel „IDENTITÄTSARBEIT IM KEY ACCOUNT MANAGEMENT. Die Auswirkungen der Identität und deren Einfluss auf den Key Account Manager – Einblicke in die aktuelle Forschung“. Aus den Interviews und der Präsentation ging hervor, dass das Themenfeld der Identitätsarbeit bei KA-Managern von großem Interesse ist.

Für diese Fokusgruppe wurden fünf qualifizierte Experten ausgewählt. Diese weisen sowohl wissenschaftliche als auch praktische Expertise auf. Dem gesamten Plenum wurden im Vorfeld die Forschungsarbeit sowie deren Ergebnisse vorgestellt. Die Teilnehmer der Fokusgruppe erhielten im Anschluss folgende Aufgabenstellung:

Erarbeiten Sie innerhalb von 10 Minuten den jeweiligen Fall und stellen Sie diesen im Anschluss prägnant der Gruppe vor. Gehen Sie zunächst auf die in der Präsentation vorgestellten Themen ein und erarbeiten Sie mögliche Empfehlungen für die Studie. Gehen Sie anschließend auf die Ausarbeitung des Falls ein.

Stellen Sie Handlungsmaßnahmen hinsichtlich präventiver Maßnahmen für ein gesundes Wohlbefinden sowie Maßnahmen zur Verringerung der Überlastung und deren Folgen vor.

Die Fokusgruppe wurde von einem neutralen Experten moderiert.

5.3.8.1.2 Auswertung

Für die Auswertung der Daten der Fokusgruppe wurden die sieben Schritte nach Spiggle durchgeführt (*Kategorisierung, Abstraktion, Vergleich, Dimensionalisierung, Integration, Iteration, Widerlegung*) (Spiggle 1994). Damit war ein durchgehend einheitliches und systematisches Verfahren gewährleistet. Für die Aufgabe wurden im Vorfeld die bedeutsamsten Kategorien erarbeitet und vorgestellt, die während der Präsentation und innerhalb der Fokusgruppe hinterfragt wurden. Sie stellen relevante Forschungsaspekte hinsichtlich der Identitätsarbeit des KA-Managers dar. Daraufhin wurden sie geprüft, verglichen und angepasst, wobei weitere Subkategorien gebildet und die für die Präsentation zentralen Kategorien herangezogen wurden. Entsprechend fand eine Dimensionalisierung statt. Die Integration wurde ferner vollzogen, indem die Theorie in die Ergebnisse inkludiert wurde. Somit waren die ersten fünf Schritte nach Spiggle erfüllt. Die nächsten Schritte (Iteration und Widerlegung) waren Gegenstand der Fokusgruppe und bildeten einen Schwerpunkt.

Die Ergebnisse der Aufgaben wurden einem Gremium aus Wissenschaftlern und Fachexperten präsentiert und erklärt. Die Teilnehmer der Veranstaltung wurden auf diese Weise für das Thema sensibilisiert. Es fand ferner eine rege Diskussion statt. Die Gespräche der Fokusgruppe wurden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und transkribiert. Anschließend wurden die Transkriptionen in MAXQDA hochgeladen und nach den Transkriptionsregeln inhaltsanalytisch ausgewertet (Spiggle 1994). Dabei wurden deduktive Kategorien erstellt und der transkribierte Text wurde ausgewertet. Während der Auswertung wurden weitere induktive Kategorien gebildet.

5.3.8.2 Erkenntnisse der Untersuchung

In diesem Abschnitt sollen mögliche präventive Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens vorgestellt werden, die der KA-Manager anwenden kann. Ferner werden solche aufgezeigt, die ihm zur Verringerung einer Überlastung sowie deren Folgen dienen.

„Präventive Maßnahmen kann man nur einsetzen, wenn die Leute wissen, worum es geht“ (Experte 1, 2020). Vor diesem Hintergrund ist festzuhalten, dass präventive Maßnahmen lediglich sinnvoll sind, wenn ihre Ziele sowie ihre Umsetzungsweise verstanden und angenommen werden. Dies ist bei den folgenden präventiven Maßnahmen zu beachten.

In Schulungen soll ein größeres Bewusstsein für die Merkmale der Identitätsarbeit gefördert werden. Dabei empfiehlt es sich, Schulungen für KA-Manager und Führungskräfte durchzuführen. Themen könnten aus dem Bereich der Psychologie sein, beispielsweise Gesprächsführung oder Methodiken zur Kontrolle der Arbeitsbelastung. Im Zuge dessen sollten verschiedene Indikatoren oder auch Fähigkeiten der KA-Manager trainiert werden (Experte 1, 2020).

Ein Burn-out Risiko bei KA-Managern soll in dieser Fokusgruppe näher aufgeführt werden. Hierbei erfolgten Aussagen wie: *„[...] es ist schwierig, hundert Prozent für den Kunden, die Firma, für mich selber, für die Familie, die größere Familie, Freunde (lacht), ja, das ist eigentlich die Herausforderung“* (Experte 1, 2020). Um diese Herausforderung bewältigen zu können und damit die Arbeitsbelastung beziehungsweise -auslastung zu verringern sowie positive gesundheitsfördernde Mittel zu erhalten, gelte es für den KA-Manager, die Personalabteilung und die Coachs, bestimmte Methodiken zu entwickeln (Experte 1, 2020). Diese sollen laut Aussagen der Fokusgruppe einen unmittelbaren Einfluss auf die Selbstmotivation und die Selbstdemotivation haben. Dabei soll ferner auf Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance eingegangen werden. Eine Idee ist die Einstellung eines vertrauenswürdigen und vom Unternehmen unabhängigen Betriebsarztes oder eines betriebsärztlichen Dienstes, mit dem der KA-Manager über eine etwaige Überlastung und eine

Gesundheitsförderung vertrauensvoll sprechen kann. In diesem Kontext wurden zudem heterogene Spannungen erwähnt, die in die gesundheitsfördernden Maßnahmen einfließen müssten. Beispiele wurden diesbezüglich nicht genannt (Experte 1, 2020). Ein abschließender Vorschlag, den die Fokusgruppe machte, ist die Schaffung einer unabhängigen Community. In dieser kann sich der KA-Manager zu Problemen, Resilienzen und gesundheitsfördernden Themen austauschen.

Die Ergebnisse der Fokusgruppe verdeutlichen, dass die Identitätsarbeit des KA-Managers für seine Gesundheit eine bedeutsame Rolle spielt. Die Merkmale der Identitätsarbeit wurden in der Expertenrunde intensiv diskutiert. Dabei wurde auf die vom Autor vorgestellten Resultate und Definitionen von Identitätsarbeit Bezug genommen.

5.4 Prüfung der Empirie

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse des qualitativen Fallstudienansatzes und der Fokusgruppe überprüft werden. Hierfür werden die in Kapitel 3.1 beschriebenen vier Kriterien nach Yin angewendet.

Das Kriterium der *Konstruktvalidität* ist durch den Einbezug mehrerer Datenquellen und die damit einhergehende Triangulation gegeben. Die Interviewteilnehmer aus verschiedenen Branchen und Positionen (in diesem Fall der Managementebene) wurden anhand des Interviewleitfadens auf unterschiedliche Weise befragt. Des Weiteren wurden die Ergebnisse der vorliegenden qualitativen Untersuchung diversen Gremien präsentiert und in diesen diskutiert. Ferner erfolgte in einem Workshop die Bearbeitung einer Aufgabe, die sich auf diese Studie bezog. Zudem ist die *interne Validität* erfüllt. Mithilfe der Interviewteilnehmer wurden individuelle Sichtweisen auf die Identitätsarbeit identifiziert. Darüber hinaus trug das vom Verfasser dieser Dissertation entwickelte Modell dazu bei, einen Forschungsrahmen zu schaffen. Die Basis des Modells wurde dabei anhand der wissenschaftlichen Literatur gelegt und um die Erkenntnisse der Befragten erweitert. Die Verbindungen zwischen der Identität des KA-Managers und dessen Identitätsarbeit wurden während der Erhebung durchgehend berücksichtigt.

Die *externe Validität* ist gegeben, da die Theorie ein bedeutsames Konstrukt der vorliegenden Arbeit darstellt. Ferner ist der Einsatz von Replikationslogiken durch den Vergleich weiterer Studien gegeben. Die *Verlässlichkeit* gilt als erfüllt, da die einzelnen Schritte der Datensammlung und der Datenauswertung dokumentiert wurden. Des Weiteren wurden die Aussagen aller Interviewteilnehmer sowie der Fokusgruppe mit einem Diktiergerät aufgenommen und anschließend transkribiert. Die vier Kriterien nach Yin wurden somit erfüllt und das Forschungsdesign ist entsprechend akzeptiert.

5.5 Handlungsempfehlungen

In der vorliegenden empirischen Untersuchung wurde die Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers in Verbindung zu seiner mentalen Gesundheit untersucht. Aus der Studie ergeben sich zahlreiche Erkenntnisse im Kontext seiner Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen, Belastung und Motivation, insbesondere in Verbindung mit den Spannungen innerhalb seines heterogenen Netzwerks. Letzteres verdeutlicht die Wichtigkeit, die heterogenen Spannungen zu vermeiden, Belastungen zu verringern und die mentale Gesundheit des KA-Managers zu stärken.

Im folgenden Kapitel werden Handlungsempfehlungen für die Identitätsarbeit eines KA-Managers vorgestellt, die sich insbesondere auf seine mentale Gesundheit beziehen. Die Empfehlungen richten sich sowohl an Wissenschaftler als auch an Fachpraktiker. Sie richten sich an KA-Manager und deren *Selbst*, KA-Teams, KA-Vorgesetzte, die Personalabteilung und das Topmanagement. Die aufgeführten Handlungsempfehlungen nehmen Bezug zur KAM- und JD-R-Literatur, den ermittelten Erkenntnissen der Empirie sowie das in Kapitel 2.5 erweiterte JD-R-Modell eines KA-Managers.

5.5.1 Empfehlungen für das Topmanagement zur Vermeidung von Spannungen im KA-Netzwerk

Um die stetig auftretenden heterogenen Spannungen und Konflikte eines KA-Managers vermeiden zu können, werden im Folgenden Handlungsempfehlungen vorgestellt, die sich auf die Förderung der Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen eines KA-Managers beziehen. Spannungen und Konflikte treten beim KA-Manager vor allem innerhalb seines internen und externen Netzwerks auf (Niersbach 2016), zum Beispiel in der Verwaltung von Beziehungen, Prozessen oder Machtverteilungen (Pardo, Ivens und Niersbach 2019). In seiner „boundary spanning“-Rolle muss der KA-Manager in der Lage sein, mit komplexen, kommerziellen und technischen Situationen erfolgreich umgehen zu können (Millman und Wilson 1995). Der KA-Manager ist innerhalb seines Netzwerks stetigen Spannungen und Konflikten ausgesetzt (Millman 1996; Millman und Wilson 1995). In Verbindung zum JD-R-Modell eines KA-Managers bestätigt die vorliegende Studie, dass das heterogene Netzwerk Auswirkungen auf die Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen eines KA-Managers hat. Zum Beispiel können heterogene Spannungen innerhalb eines KA-Managers zu negativen Auswirkungen auf die Motivation und Arbeitsanforderungen des KA-Managers führen. Letzteres bestätigt insbesondere die negativen Auswirkungen der Spannungen auf die mentale

Gesundheit eines KA-Managers (I3, I15 2019). Um die negativen Auswirkungen zu vermeiden, kann das Topmanagement schon im Vorfeld potenzielle Konflikte identifizieren und rechtzeitig zielgerichtete Maßnahmen ergreifen. Des Weiteren kann es aktuelle und potenzielle Netzwerktensionen des KA-Managers identifizieren und gezielte Maßnahmen einleiten. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

Eine konkrete Maßnahme des Topmanagements kann die Bereitstellung und Förderung von intangiblen Ressourcen sein. Nach der RBV-Theorie, welche in Kapitel 2.5.3 erläutert ist, kann das Topmanagement beispielsweise intangible Vermögenswerte bereitstellen und fördern. Zum Beispiel können gezielte Maßnahmen zur Förderung des Wissens und der Professionalität des KA-Managers eingeleitet werden, beispielsweise Abratt und Kelly (2002) oder Al-Husan und Brennan (2009). Um präventiv gegen stetige Belastungen und Konflikte vorgehen zu können, die im KA-Netzwerk bestehen, können detaillierte Bewältigungsstrategien sowie gesundheitsfördernde Maßnahmen ergriffen werden. Des Weiteren können gezielte Förderungsmaßnahmen des KA-Teams eingeführt werden, um Konflikte und Spannungen gemeinsam im Team zu identifizieren und lösen zu können. Eine weitere Empfehlung ist die Förderung der Organisationskultur im Kontext der mentalen Gesundheit. Die mentale Gesundheit kann dabei ein wesentlicher strategischer Eckpfeiler für die Organisationskultur sein. Das Topmanagement kann das Thema der Identität und Identitätsarbeit im Kontext der mentalen Gesundheit in der Organisationskultur verankern.

Diese Maßnahmen können dem KA-Manager dazu dienen, die Konflikte und Spannungen in seinem heterogenen Netzwerk zu vermeiden oder zu verringern. Allerdings können gegebenenfalls nicht alle Konflikte und Spannungen vermieden werden. Deshalb werden im folgenden Kapitel weitere Handlungsempfehlungen gegeben, die sich auf die Bewältigung der stetigen Belastung eines KA-Managers beziehen und seine Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen stärken.

5.5.2 Empfehlungen zur Vermeidung von Belastungen im KA-Netzwerk

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen die hohe Belastung eines KA-Managers in seinem internen und externen Netzwerk (zum Beispiel I3 und I7 2019). Die Befunde zeigen ferner auf, dass diese stetige Belastung Auswirkungen auf die psychische Gesundheit eines KA-Managers hat: Die *„Arbeitsbelastung hat Auswirkungen auf die Psyche und die Psyche hat Auswirkungen auf die Arbeitsleistung“* (I18, 2019). In Verbindung zum JD-R-Modell eines KA-Managers bedeutet dies, dass die Belastung eines KA-Managers negative Auswirkungen auf seine Arbeitsanforderungen und

seine Leistung nach Bakker, Demerouti und Schaufeli (2003) hat. Die Ergebnisse der Studie zeigen zudem auf, dass eine fortwährend hohe Belastung zu einer psychischen Erschöpfung (Burn-out) des KA-Managers führen kann (I9, 2019). In Verbindung zum JD-R-Modell eines KA-Managers belegen die Ergebnisse des Weiteren, dass für den KA-Manager positive Effekte auftreten, wenn die Belastung verringert wird. Hat der KA-Manager eine fortwährend geringe Belastung, hat das positive Auswirkungen auf seine Arbeitsanforderungen, indem seine mentale Gesundheit gestärkt wird (I11, 2019). Entsprechend dem JD-R-Modell wirkt sich die hohe Belastung des KA-Managers negativ auf dessen externes Netzwerk aus, zum Beispiel auf seine Kundenbeziehung (I12; I15 2019). Durch konkrete Maßnahmen können das Topmanagement, die Organisation und die KA-Führung dafür sorgen, dass die Belastung der KA-Manager verringert wird.

Das Topmanagement und die KA-Führung können gezielte Maßnahmen innerhalb der operationalen und dynamischen Fähigkeiten ergreifen. Die RBV-Theorie der Fähigkeiten wurde diesbezüglich in Kapitel 2.5.3 erläutert. Um die Belastung zu verringern, können die operationalen Fähigkeiten im Unternehmen und im KAM gestärkt werden. Dabei können beispielsweise KAM-Prozesse in der Form angepasst werden, dass sie sich auf eine Verringerung der Belastung innerhalb der internen und externen KA-Prozessen beziehen. Hierzu kann das Topmanagement gemeinsam mit der KA-Führung zunächst analysieren, welche Prozesse zu einer Belastung des KA-Managers führen. Anschließend können sie diese Prozesse gezielt anpassen. Zudem können sie dafür sorgen, dass die Anzahl der KA-Accounts für den KA-Manager nicht zu hoch ist. In Verbindung zum JD-R-Modell und zur RBV-Theorie kann das Konzept der dynamischen Fähigkeiten dazu genutzt werden, die eigenen KAM-Ressourcen und -Kompetenzen innerhalb des internen und externen Netzwerks zu nutzen, zu optimieren und zu fördern (Teece 2014; Teece, Pisano und Shuen 1997). Die KA-Führung, das KA-Team und der KA-Manager können beispielsweise durch gezielte Marktbeobachtungen frühzeitig Marktentwicklungen identifizieren und Maßnahmen ergreifen, um das KAM-Programm und das KA-Team anzupassen, zu optimieren und neu zu konfigurieren, damit die in Zukunft auftretende mögliche Belastung geringgehalten werden kann.

5.5.3 Empfehlungen zur Identitätsarbeit des *Selbst* im Kontext der Gesundheit

Um die Belastung des KA-Managers in seinem heterogenen Netzwerk und dessen negativen Auswirkungen auf seine mentale Gesundheit erfolgreich bewältigen zu können, kann der KA-Manager konkrete Maßnahmen ergreifen, die im Folgenden vorgestellt werden. Wie in diesem

Hauptkapitel erläutert, führt eine zu hohe Belastung des KA-Managers zu negativen Auswirkungen auf seine Arbeitsanforderungen und hat einen negativen Einfluss auf dessen mentale Gesundheit (I3, I15 2019).

Folgende Handlungsempfehlungen sollen die Arbeitsanforderungen des KA-Managers bestärken, indem Bewältigungsstrategien für die Entwicklung dessen *Selbst* aufgezeigt werden. Die aufgeführten Empfehlungen richten an den KA-Manager, dessen Führungskraft sowie die Personalabteilung. Letztere kann diese Empfehlungen aufgreifen und Schulungsmaßnahmen für KA-Manager entwickeln und anbieten. Mit Bezug zum JD-R-Modell eines KA-Managers werden dabei insbesondere Empfehlungen für die Arbeitsanforderungen gegeben, die im KA-Netzwerk unmittelbare Auswirkungen auf die Bewältigung und Senkung der Belastung haben. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen den Zusammenhang zwischen der Identitätsarbeit eines KA-Managers und dessen Gesundheit. Dabei gaben alle Befragten an, dass die Förderung der Gesundheit ein Teil der Identitätsarbeit eines KA-Managers ist. Aufgrund der Relevanz der Identitätsarbeit im Kontext der Gesundheit werden in diesem Abschnitt Handlungsempfehlungen aufgegriffen, die zur Gesundheitsförderung des KA-Managers beitragen. Die Handlungsempfehlungen können dabei vielseitig sein. Eine zentrale Empfehlung ist die Schaffung eines Ausgleichs durch den KA-Manager, wie folgender Gesprächspartner erläuterte:

„Und die psychische Gesundheit ist, glaube ich, gerade heutzutage, wo die Gesellschaft so rasant an Geschwindigkeit zugenommen hat, also das ganze Lebenstempo und auch diese Burn-out-Gefährdungen immer weiterwachsen, ist es, glaube ich, wichtig, dass man einen Ausgleich hat.“ (I2, 2019).

Anhand der empirischen Ergebnisse können nun verschiedene Empfehlungen aufgelistet werden, die einen Bezug zur Schaffung eines Ausgleichs haben und mit der Identität des *Selbst* eines KA-Manager korrelieren:

- Work-Life-Balance
- Sport
- Meditation
- Ernährung
- Hobbys
- Techniken

Diese Empfehlungen werden nun im Detail erläutert:

Aus den Ergebnissen der Studie ist abzuleiten, dass die Work-Life-Balance ein zentraler Bestandteil des KAM sein muss. Dabei spiele eine „gute Work-Life-Balance“ (I6, 2019) eine große Rolle. Für das Topmanagement und die KA-Führung wird empfohlen, dass die Ressourcen der Work-Life-Balance für KAM in den Jahres- oder Quartalszielen für jeden KA-Manager integriert sein sollen. Als Jahres- oder Quartalsziel soll sich der KA-Manager über seine Work-Life-Balance bewusst werden und sich gezielte Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit auswählen. Diese Ziele werden zu Beginn des Jahres oder Quartals gemeinsam mit der Führungskraft (gegebenenfalls mit einem Mitarbeiter der Personalabteilung) festgelegt. Am Ende des Quartals oder Jahres werden sie dann gemessen. Als Belohnung könnten das Topmanagement und die KA-Führung Mittel bereitstellen, zum Beispiel einen Sonderzuschlag oder einen Ausgleichstag für mentale Aktivitäten. Mögliche Maßnahmen zur Work-Life-Balance werden im Folgenden im Detail erläutert:

Sport ist für einige Befragte relevant, um einen Ausgleich zu schaffen (I2, 2019; I5, 2019; I11, 2019; I14, 2019; I20, 2019; I23, 2020) und dadurch den „Kopfreikriegen“ (I4, 2019).

Ein Befragter berichtet Folgendes: „Ja, Sport, glaube ich, essenziell, also körperliche Bewegung, in welcher Form auch immer, als Ausgleich, zur Entlastung. Meditation zur Entlastung und zum, ja, Wieder-den-Kopf-Freikriegen, das sind so die zwei Keydinger“ (I7, 2019). Gemäß den Ergebnissen der vorliegenden Studie wird empfohlen, dass der KA-Manager regelmäßig Sport treibt, um seine mentale Gesundheit zu stärken. Die Personalabteilung kann dabei für KA-Manager ausgewählte Sportaktivitäten anbieten, die der KA-Manager während oder nach der Arbeitszeit ausüben kann.

Meditation wird als weitere Maßnahme für einen KA-Manager empfohlen (I23, 2020). Ein Befragter äußerte sich dazu wie folgt: „[...] empfehle ich persönlich natürlich auch das Thema Meditation, weil, wenn man zumindest versucht, jeden Tag mal 20 Minuten zu meditieren, dann sorgt es dafür, dass man innerlich stabil ist, das wieder dafür sorgt, dass die Identität stabil ist und aufrecht besteht“ (I16, 2019). Demnach wird empfohlen, dass KA-Manager durch tägliche Meditation ihre mentale Gesundheit stärken. Zudem kann die Personalabteilung Räumlichkeiten für die Meditation bereitstellen.

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen ferner, wie die Ernährung die mentale Gesundheit eines KA-Managers stärken kann. Sie ist ein Merkmal, das für einen Ausgleich hinsichtlich der Anforderungen des KA-Managers sorgt (I14, 2019; I23, 2020). Durch gezielte Schulungsmaßnahmen kann die Personalabteilung des Weiteren Ernährungskurse für KA-Manager anbieten. Die Ergebnisse zeigen, dass KA-Manager in ihrem externen und internen Netzwerk stetigen Spannungen ausgesetzt sind. Diese Spannungen können nicht nur dazu führen, dass die Belastung für KA-Manager hoch ist,

sondern auch die Zeit für eine gesunde Ernährung fehlen könnte. Ein Bestandteil des Ernährungskurses kann ferner das Thema Zeitmanagement im Kontext regelmäßiger gesunder Mahlzeiten sein. Eine weitere Empfehlung richtet sich an das Topmanagement. Unternehmen mit Kantinen können gesundes Essen anbieten und gegebenenfalls ungesundes Essen nicht anbieten. Das Topmanagement kann zum einen den Fokus auf gesunde Ernährung in der Kantine setzen und zum anderen auch einen Teil der Kosten für die KA-Manager²¹ übernehmen. Bei Kundenbesuchen des KA-Managers können durch die Kantine ferner gesunde Snacks und Essen zum Mitnehmen in Form einer Lunchbox angeboten werden. Ein Punktesystem für KA-Manager könnte hierbei nützlich sein. KA-Manager erhalten bei gesunden Mahlzeiten und Snacks Punkte, die sie in einem Mitarbeitershops oder am Ende des Fiskaljahres einlösen können. Das kann auch in Form eines Wettbewerbs stattfinden: Der KA-Manager mit den meisten Punkten erhält eine Reise oder ein Produkt des Unternehmens.

Weitere Empfehlungen zur Stärkung der mentalen Gesundheit eines KA-Managers betreffen dessen Hobbys, da diese zu einem positiven Wohlbefinden führen:

„Ja, indem ich zum Beispiel einfach mir Zeitfenster suche, wo ich auch mal abschalten kann. Das kann ein Spaziergang draußen sein an der frischen Luft, das kann eine Sportart sein, wo man einfach mal raustritt aus der Rolle, andere Bilder im Kopf hat. Das können Reisen sein, das kann ein Hobby sein, jetzt koche ich mal was Schönes, jetzt verwöhne ich mich mal. Solche Dinge.“ (I20, 2019)

Diese Empfehlung richtet sich speziell an den KA-Manager. Durch Hobbys kann er seine mentale Gesundheit stärken. Es wird demnach empfohlen Hobbys als Ausgleich zur Arbeit auszusuchen und sich dafür Zeit zu nehmen. Dabei sind insbesondere Hobbys zu empfehlen, denen der KA-Manager unabhängig von einem bestimmten Ort nachgehen kann, beispielsweise Lesen oder Malen.

Eine weitere Empfehlung ist nach den Aussagen der Befragten die Stärkung der eigenen Identität durch Weiterbildungsmaßnahmen. Dabei solle jede Person ihre eigenen Techniken weiterentwickeln (I15, 2019). Dazu wurde Folgendes erläutert: *„Ja, letztendlich mich auch weiterbilden, um mich dann auch dementsprechend auch sicherer zu fühlen [...]. Dementsprechend ist natürlich auch die Aneignung des Wissens natürlich auch essenziell, um auch dementsprechend die Identität auch noch mal zu stärken“ (I11, 2019).* Oder es sollen Techniken angewandt werden, die sich auf die Beziehungspflege eines KA-Managers richten: *„Wie kann man bessere Bindungen eingehen, wie kann man bessere, ist egal, ob es jetzt Privatbindungen oder in einer geschäftlichen, das ist ja das*

²¹ Diese Empfehlung kann hinsichtlich der Chancengleichheit auch für alle Mitarbeiter gegeben werden.

Ähnliche. Dahinter steht ja die Bindung, Beziehungen. Kommunikation ist ja für mich jetzt auch Wert, wie kann man sich gut ausdrücken, wie kann ich mich gut darstellen, Ausstrahlung“ (I23, 2020). Des Weiteren wird empfohlen, Weiterbildungsmaßnahmen zur Stärkung des internen Netzwerks eines KA-Manager anzubieten, die sich besonders auf das soziale Umfeld des KA-Managers beziehen. Der KA-Manager hat ferner sein soziales Umfeld zu forcieren. Dazu müsse er beispielsweise in diesem offen über Probleme sprechen (I3, 2019). Das soziale Umfeld können Kollegen, Freunde oder die Familie sein (I16, 2019; I21, 2020): *„Mich mit Gleichgesinnten zu unterhalten und seine Identität dadurch zu stärken, immer wieder Feedback einfordern. Dadurch irgendwie positive Rückmeldungen zu bekommen, wo du dich danach eigentlich ganz gut fühlst. Dann Methoden anwenden, die zu dir persönlich passen, lesen, andere Meinungen diskutieren und eventuell auch annehmen, wenn das passt. Körperlich und geistig an dir selber zu arbeiten. Mal was Neues ausprobieren. Ein vertrautes Umfeld schaffen, wo du auch mal irgendwo Schmarrn machen kannst und trotzdem verzeiht dir jeder“ (I5, 2019).* Die Personalabteilung kann für das KAM Räume und Freiräume schaffen, in denen solche Maßnahmen zur Förderung des sozialen Umfelds durchgeführt werden können.

In diesem Abschnitt wurden unterschiedliche Empfehlungen für den KA-Manager aufgeführt, mit denen dessen Identität und damit dessen gesundheitliches Wohlbefinden gefördert werden sollen. Diese Empfehlungen ergeben sich aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie. Sie haben einen Bezug zur Netzwerktheorie eines KA-Managers sowie zu den Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen innerhalb der JD-R-Theorie. Hierzu tragen verschiedene Maßnahmen der Identitätsarbeit bei, die ebenfalls genannt wurden.

5.5.4 Konzeptioneller Ansatz zur Vermeidung einer psychischen Erschöpfung des KA-Managers

Folgender Abschnitt erläutert einen konzeptionellen Ansatz zur Analyse und Identifizierung einer zu hohen Belastung für KA-Manager. Mit Hilfe des Konzepts kann das Topmanagement mit der Personalabteilung und der KA-Führung Belastungen von KA-Managern frühzeitig identifizieren und gezielte strategische Maßnahmen zur Belastungsverringerung und Stärkung der mentalen Gesundheit von KA-Managern einleiten. Das Konzept richtet sich schwerpunktmäßig auf die Analyse und Identifizierung der mentalen Gesundheit eines KA-Managers und ist eine Erweiterung des MBI-Tests nach Maslach et al. (1986; 2006a; 1981). Der MBI-Test wurde bereits im Detail in Kapitel 5.1.5 erläutert.

Mögliche durchzuführende Maßnahmen zur Identitätsarbeit des KA-Managers wurden in diesem Kapitel ausführlich beschrieben. Das nun folgende Konzept orientiert sich am JD-R-Modell eines KA-Managers. Es setzt sich zum Ziel, die in dieser Studie und in Studie 1 aufgeführten heterogenen Netzwerkspannungen eines KA-Managers sowie die Auswirkungen auf dessen Belastung frühzeitig zu identifizieren und mögliche Maßnahmen für den einzelnen KA-Manager zu ergreifen. Dabei soll die psychische Belastung verringert sowie eine psychische Erschöpfung (Burn-out) verhindert werden. Des Weiteren kann das Konzept im Kontext des JD-R-Modells dazu beitragen, die Motivation eines KA-Managers zu erhöhen und den langfristig Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.

Laut den Ergebnissen der Studie sind 26 % der Befragten regelmäßig psychisch sehr erschöpft, während 26 % regelmäßig psychisch erschöpft sind. Die Gründe für eine regelmäßige psychische Erschöpfung sind die in Abschnitt 5.3.3 beschriebene Auslastung und Belastung des KA-Managers. Dahingehend wird empfohlen, folgendes Konzept einmal im Quartal bei KA-Managern anzuwenden. Die Personalabteilung sowie der KA-Vorgesetzte können die Analyse mit Unterstützung und Einwilligung des KA-Managers durchführen. Zur Analyse und Identifizierung der beruflichen Erschöpfung, von Depersonalisation sowie Empathieverlust, zur eigenen Leistungseinschätzung und zum Burn-out-Risiko wird empfohlen, folgenden Leitfaden heranzuziehen:

Maslach-Burnout-Inventory-Test für KA-Manager:

Der folgende einleitende Textblock kann als Vorlage für KA-Führungskräfte und Personalmitarbeiter dienen, um das initiale Gespräch mit dem KA-Manager zu beginnen:

„Liebe Frau Maximiliane Musterfrau, wir sitzen mit Ihnen zusammen, um über das erfolgreiche letzte Quartal mit Ihnen zu sprechen. Wir sind uns Ihrer sehr guten Leistung bewusst und möchten dafür Sorge tragen, dass Sie sich weiterhin bei uns wohl fühlen. Wir wissen auch, dass Sie in der Rolle als KA-Managerin vor zahlreichen Herausforderungen stehen und mit zahlreichen Spannungen und Konflikten umgehen müssen. Deshalb ist es uns besonders wichtig, Ihnen Hilfsmittel bereitzustellen, die Sie stärken. Wir würden zudem gerne Ihren aktuellen Belastungsgrad herausfinden und Ihnen hierzu einige Fragen stellen. Die Antworten sind anonym. Ist das für Sie in Ordnung?“²²

²² Gegebenenfalls kann auch ein Vertrag zur Geheimhaltung der Antworten und der Identifizierung getroffen werden. Zudem kann ein Betriebsarzt oder ein Experte im Gesundheitsbereich mit in den Termin einbezogen werden. Der Test kann ferner Teil der Zielvereinbarung von KA-Managern sein. Es wird dennoch empfohlen, den Test für KA-Manager freiwillig anzubieten.

Geben Sie an, wie häufig die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen, indem Sie die passende Zahl ankreuzen:

Tabelle 5-2: Skala – Einordnung der KA-Manager-Antworten

0 = Ich habe das Gefühl, dass es bei mir noch nie vorgekommen ist
1 = Ich habe das Gefühl, dass es bei mir mindestens einmal im Jahr vorkommt
2 = Ich habe das Gefühl, dass es bei mir mindestens einmal im Monat vorkommt
3 = Ich habe das Gefühl, dass es bei mir einige Male im Monat vorkommt
4 = Ich habe das Gefühl, dass es bei mir mindestens einmal in der Woche vorkommt
5 = Ich habe das Gefühl, dass es bei mir mehrmals pro Woche vorkommt
6 = Ich habe das Gefühl, dass es bei mir täglich vorkommt

Tabelle 5-3: MBI-Test für KA-Manager

(eigene Darstellung nach Schweizerischer Städteverband (2020, S. 1), zitiert nach Maslach (1981; 1986; 2006a))

Bitte führen Sie die Einordnung des KA-Managers aus. Es darf nur ein voller Wert ausgefüllt werden.	0	1	2	3	4	5	6
01 - Ich fühle mich durch meine Arbeit als KA-Manager emotional erschöpft							
02 - Ich fühle mich am Ende meines Arbeitstages verbraucht							
03 - Ich fühle mich bereits ermüdet, wenn ich morgens aufstehe und einen neuen Arbeitstag vor mir liegen sehe							
04 - Ich kann leicht nachvollziehen, was in meinen KA-Kollegen und KA-Vorgesetzten vorgeht							
05 - Ich habe das Gefühl, manche meiner Kunden und KA-Kollegen unpersönlich zu behandeln, als wären sie Objekte							
06 - Den ganzen Tag mit Menschen zu arbeiten, strengt mich an							

07 - Ich gehe erfolgreich mit den Problemen anderer Menschen um							
08 - Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt							
09 - Ich habe das Gefühl, durch meine Arbeit andere Menschen positiv zu beeinflussen							
10 - Seit ich diese Arbeit ausübe, bin ich Menschen gegenüber gleichgültiger geworden							
11 - Ich befürchte, dass mich meine Arbeit emotional verhärtet							
12 - Ich fühle mich voller Energie							
13 - Ich fühle mich durch meine Arbeit frustriert							
14 - Ich habe das Gefühl, zu verbissen zu arbeiten							
15 - Es interessiert mich nicht wirklich, was mit manchen meiner Kollegen geschieht							
16 - Bei der Arbeit in direktem Kontakt zu Menschen zu stehen, stresst mich zu sehr							
17 - Mir fällt es leicht, in meinem Arbeitsumfeld eine entspannte Atmosphäre zu schaffen							
18 - Ich fühle mich angeregt, wenn ich eng mit meinen Kollegen zusammengearbeitet habe							
19 - Ich habe viele lohnende Ziele bei meiner Arbeit erreicht							
20 - Ich habe das Gefühl, am Ende meiner Weisheit zu sein							
21 - Bei meiner Arbeit gehe ich mit emotionalen Problemen sehr gelassen um							
22 - Ich habe das Gefühl, dass mir meine Kollegen/Mitarbeitenden für manche ihrer Probleme die Schuld geben							

Folgende Tabelle kann zur Eintragung der Ergebnisse verwendet werden:

Tabelle 5-4: Vorlage Auswertung

(eigene Darstellung)

Name des KA-Managers	Anzahl der Punkte innerhalb beruflicher Erschöpfung	Anzahl der Punkte innerhalb Depersonalisation und Empathieverlust	Anzahl der Punkte innerhalb der eigenen Leistungseinschätzung
Ergebnis			

Folgende Tabelle kann als Orientierung herangezogen werden und dient als Beispiel:

Tabelle 5-5: Vorlage Auswertung – Beispiel

(eigene Darstellung)

Name des KA-Managers	Anzahl der Punkte innerhalb beruflicher Erschöpfung	Anzahl der Punkte innerhalb Depersonalisation und Empathieverlust	Anzahl der Punkte innerhalb der eigenen Leistungseinschätzung
Maximiliane Musterfrau	15	10	25
Ergebnis	Geringes Maß	Mittleres Maß	Hohes Maß

Die nachfolgende Tabelle dient zur Analyse der jeweiligen Punkte und der Einordnung der beruflichen Erschöpfung, von Depersonalisation und Empathieverlust sowie der eigenen Leistungseinschätzung des KA-Managers:

Tabelle 5-6: Einordnung der Punkte in BE, GD und GEL

(eigene Darstellung)

Skala der beruflichen Erschöpfung	$x < 17$	18 - 29	$x > 30$
Interpretation	Geringes Maß	Mittleres Maß	Hohes Maß
Skala der Depersonalisation und des Empathieverlusts	$x < 5$	6 - 11	$x > 12$
Interpretation	Geringes Maß	Mittleres Maß	Hohes Maß
Skala der eigenen Leistungseinschätzung	$x < 33$	34 - 39	$x > 40$
Interpretation	Hohes Maß	Mittleres Maß	Geringes Maß

Zur Interpretation der Ergebnisse kann die Beschreibung in Kapitel 5.1.5 herangezogen werden. Sobald die berufliche Erschöpfung und die Depersonalisation in einem hohen Maß vorliegen, und die eigene Leistungseinschätzung des KA-Managers ebenfalls, besteht die Gefahr einer psychischen Erschöpfung beziehungsweise eines Burn-outs. In Verbindung zum JD-R-Modell bedeutet dies, dass Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen sowie zur Minimierung der Belastung und Erhöhung der Motivation durchgeführt werden sollen. Es wird empfohlen, dass das Topmanagement und die KA-Führung schnell handeln und die oben aufgeführten Maßnahmen einleiten. Sobald die Gefahr einer psychischen Erschöpfung besteht, muss von Seiten der KA-Führung rasch gehandelt werden. Es müssen sofortige Maßnahmen ergriffen werden, welche die Belastung des KA-Managers deutlich verringern. Sind die Werte im mittleren Maß, bedarf es auch einer Einleitung von Maßnahmen, jedoch vorzugsweise zur Prävention und Stärkung der mentalen Gesundheit. Durch die im Konzept vorgestellte regelmäßige Analyse (pro Quartal oder Jahr) können frühzeitig Maßnahmen eingeleitet werden, sodass das Maß der beruflichen Erschöpfung, der Depersonalisation und des Empathieverlusts sowie die eigene Leistungseinschätzung stets im geringen Maß oder maximal im mittleren Maß sind.

In diesem Abschnitt wurde ein Konzept vorgestellt, das die stetige Belastung eines KA-Managers in seinem internen und externen Netzwerk nachhaltig verringern und vermeiden soll. Es setzt sich zum Ziel, die in dieser Studie und in Studie 1 aufgeführten heterogenen Netzwerkspannungen eines KA-Managers sowie die Auswirkungen auf dessen Belastung frühzeitig zu identifizieren und mögliche Maßnahmen für den einzelnen KA-Manager zu ergreifen. Dabei soll dessen psychische Belastung verringert sowie eine psychische Erschöpfung (Burn-out) verhindert werden.

5.6 Implikationen für Theorie

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse der vorliegenden Studie nochmals aufgegriffen und mit dem Modell aus Abbildung 2-4 theoretisch verbunden werden. Es wurde ein neues Modell auf Grundlage des JD-R- sowie des Netzwerkmodells vorgeschlagen und mit den Erkenntnissen der qualitativen Empirie erweitert. Für die vorliegende Studie wurden ausschließlich KA-Manager und KA-Führungskräfte befragt. Dabei wurde das Modell in zwei zentrale Annahmen unterteilt: Arbeitsressourcen und -anforderungen (Bakker und Demerouti 2007) eines KA-Managers in seinem internen und externen Netzwerk. Diese Annahmen wurden übernommen und mit psychologischen Inhalten des KA-Managers ergänzt.

Aufbauend auf dem aktuellen Forschungsstand ist das JD-R-Modell nach Demerouti et al. (2001) ein umfassendes Framework für das Verständnis von Gesundheit und Motivation eines Mitarbeiters einschließlich dessen Arbeitsleistung (Demerouti und Cropanzano 2010). Das Modell basiert auf der Annahme, dass das Wohlbefinden des Mitarbeiters mit einer Vielzahl möglicher Arbeitsplatzmerkmale zusammenhängt (Bakker und Demerouti 2007). Ein identifizierbarer Forschungsschwerpunkt ist nach Bakker, Demerouti und Verbeke (2004) gegeben. Hierbei untersuchten sie mögliche Jobmerkmale sowie deren Beziehungen mit Blick auf das JD-R-Modell und gingen auf die Eigenschaften der Arbeitsleistung sowie des Burn-outs im Falle eines Mitarbeiters ein (siehe Kapitel 5). In ihrer Studie fanden sie heraus, dass *Arbeitsanforderungen* die bedeutsamsten Anzeichen für die Erschöpfung eines Mitarbeiters sind (Bakker, Demerouti und Verbeke 2004; Demerouti und Cropanzano 2010). Im Vergleich gelten *Arbeitsressourcen* als besonders relevante Prädiktoren für den Rückzug eines Mitarbeiters (Bakker, Demerouti und Verbeke 2004; Demerouti und Cropanzano 2010). Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen den Zusammenhang zwischen der Identitätsarbeit und der Gesundheit eines KA-Managers in Verbindung mit seinen Arbeitsressourcen sowie Arbeitsanforderungen. Die Annahme, dass die mentale Gesundheit ein wichtiger Bestandteil des KA-Managers, welche durch sein heterogenes Spannungsfeld gefährdet ist, kann anhand der

Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigt werden. Weitere Forschungsfelder können beispielsweise nicht nur die mentale Gesundheit, sondern auch die physische Gesundheit des KA-Managers sein. Dadurch könnten weitere Ergebnisse der negativen Auswirkungen der heterogenen Spannungen ermittelt werden, die insbesondere physische Auswirkungen auf den KA-Manager fokussieren. Weitere zukünftige Forschungsfelder können Untersuchungen hinsichtlich des Zusammenspiels der psychischen und physischen Gesundheit eines KA-Managers sein und dazu, welche Auswirkungen dabei das interne und das externe Netzwerk haben. Weitere Ergebnisse werden im Folgenden detailliert erläutert.

5.6.1 Arbeitsressourcen des Key Account Managers zur Regulierung seiner Gesundheit

Arbeitsressourcen sind physischer, psychosozialer, sozialer und beruflicher Art. Sie tragen entweder zur Erreichung der Arbeitsziele, zur Reduzierung der Arbeitsanforderungen oder zur Förderung der persönlichen Leistungsfähigkeit bei, beispielsweise der Entwicklung, des Wachstums und des Lernens (Akkermans et al. 2013; Bakker und Demerouti 2007). Die *Arbeitsressourcen* wurden im Rahmen dieser Untersuchung in physische, psychische sowie soziale Ressourcen unterteilt und mit den Aussagen der KA-Manager erweitert. Dabei wurde vor allem deren Gesundheitsbewusstsein in diesen Bereichen betrachtet. Ein weiterer Schwerpunkt war das aktuelle Gesundheitsempfinden der KA-Manager. Im Zuge dessen wurden unterschiedliche Erkenntnisse zu den Arbeitsanforderungen und den hiermit einhergehenden Konflikten des KA-Managers dargelegt. Diese Konflikte in einem heterogenen Spannungsfeld des KA-Managers wurden anhand verschiedener Determinanten in diversen Untersuchungen erforscht (beispielsweise Niersbach (2016); Ivens et al. (2016); Gupta et al. (2019)). In der Praxis können diese Ergebnisse eine Grundlage für (1) den Abgleich des Gesundheitsbewusstseins, (2) den Abgleich des Gesundheitsbewusstseins des KA-Managers und (3) den Einfluss der Identitätskonflikte im Netzwerk sowie auf die Gesundheit des KA-Managers sein. Weitere Untersuchungen könnten das externe Netzwerk und die KA-Kundenbeziehung näher beleuchten, beispielsweise innerhalb einer Untersuchung weiterer Auswirkungen der KA-Kundenbeziehung auf die Arbeitsressourcen eines KA-Managers. Das JD-R-Modell des KA-Managers kann ferner für weitere Studien hinsichtlich interkultureller Einflüsse erweitert werden. Dabei kann der Frage nachgegangen werden, welche Einflüsse interkulturelle Kulturräume auf die Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen haben und welche Rolle dabei sein internes Netzwerk spielt.

Den Arbeitsressourcen (des KA-Managers) liegt das Ziel zugrunde, das persönliche Wachstum und die Entwicklung eines Individuums zu stimulieren (Xanthopoulou et al. 2009). Dabei beziehen sich diese auf solche Aspekte einer Person, die mit der Fähigkeit verbunden sind, die eigene Umwelt zu kontrollieren und zu beeinflussen (Hobfoll et al. 2003). Anhand der Erkenntnisse dieser Studie sollen deshalb als Empfehlung für die Praxis relevante Maßnahmen zur Identitätsarbeit aufgezeigt werden, die der Förderung der Arbeitsressourcen des KA-Managers und damit dessen Gesundheit dienen. Eine wesentliche Maßnahme sollte die Schaffung eines Ausgleichs sein (beispielsweise Sport, Meditation, Ernährung und Hobbys). Ferner spielen Handlungsschritte zur *Weiterentwicklung der Identität* eine essenzielle Rolle, wie aus den gewonnenen Erkenntnissen abzuleiten ist. Ein anderer Kernpunkt ist das soziale Umfeld des KA-Managers, das sich positiv auf die Förderung seiner Gesundheit auswirkt. Letzteres kann anhand von Untersuchungen bestätigt werden, die von Blau (1986; 2008) und Emerson (1976) durchgeführt wurden. In Bezug zum JD-R-Modell des KA-Managers können weitere Untersuchungen ermitteln, welche Rolle das private Umfeld eines KA-Managers für dessen Identität im Arbeitsumfeld einnimmt.

Die genannten Ressourcen haben die größte Wirkung, wenn sie benötigt werden, sobald die Arbeitsanforderungen hoch sind (Bakker und Demerouti 2014). Nach dem JD-R-Modell sind die Mitarbeiter folglich engagiert, wenn das Arbeitsumfeld von umfassenden (beruflichen) Anforderungen geprägt ist, in Kombination mit ausreichend (beruflichen und persönlichen) Ressourcen (Bakker und Demerouti 2014; Halbesleben 2010; Nahrgang, Morgeson und Hofmann 2011; van Wingerden und van der Vaart 2019). Weitere Untersuchungen können sich darauf beziehen, welche positiven oder negativen Auswirkungen die Digitalisierung des KAM auf die Arbeitsanforderungen haben. Im folgenden Abschnitt soll näher auf die Arbeitsanforderungen des KA-Managers eingegangen werden.

5.6.2 Gesundheitliche Auswirkungen der Arbeitsanforderungen auf den Key Account Manager

Im Rahmen des JD-R-Modells wurden die Arbeitsanforderungen im Zusammenhang mit psychischer Belastung untersucht (Bakker et al. 2010; Bruck, Allen und Spector 2002). Unter Bezugnahme auf das JD-R-Modell resultieren andauernde Arbeitsbelastungen aus der Verknüpfung zwischen geringen Tätigkeitsspielräumen und hohen Anforderungen (Karasek 1979). Langfristig können eine jeweils zu hohe Arbeitsanforderung und -belastung einen Erschöpfungszustand oder einen Zusammenbruch des

Mitarbeiters zur Folge haben (Bakker und Demerouti 2007). Aus den Ergebnissen ist abzuleiten, dass der KA-Manager eine hohe Arbeitsbelastung hat. Ist diese dauerhaft, führt sie zu einem Verlust der mentalen Ressourcen des Individuums, einer Überbeanspruchung, einem Energieverlust und schließlich zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen (Bakker und Demerouti 2007). Ferner zeigt Bakker (2003) auf, dass möglicherweise eine negative Beziehung zwischen den Ressourcen und der Arbeitsanforderung besteht und diese gesundheitliche Beeinträchtigungen hervorruft. Hierbei spielen die Anforderungen eine essenzielle Rolle, da ein Mitarbeiter aufgrund dieser Energie verbraucht und Belastungen erfährt. Die Ressourcen hingegen spielen eine sekundäre Rolle durch eine Pufferung der Auswirkungen und der Anforderungen (Bakker et al. 2010). Individuen können vor diesem Hintergrund unter bestimmten Einflüssen und hinsichtlich ihrer Arbeitsanforderungen gewisse Strategien nutzen, um weiterhin Leistung zu erbringen (Bakker und Demerouti 2007) (siehe hierzu 5.6.1). Das JD-R-Modell kann mit verschiedenen strategischen Modellen aus der KAM-Literatur erweitert werden. Zukünftige Studien können dabei mögliche Strategien zur Identitätsarbeit im KAM entwickeln.

Die Anforderungen und die Arbeitsbelastung können ferner tiefgreifende Folgen für den KA-Manager haben. Anhand der empirischen Ergebnisse der vorliegenden Studie wurde festgestellt, dass zahlreiche KA-Manager einer hohen Arbeitsbelastung unterliegen und ihre mentale Gesundheit beeinträchtigt ist. Zur Generierung dieser Ergebnisse wurde das MBI nach Maslach et al. (1986; 2006a; 1981) angewandt. Die Resultate zeigen eine erhöhte Gefahr, dass der KA-Manager eine psychische Erschöpfung erleidet. Durch eine chronische Belastung entwickelt sich nach Maslach (2006a; 2001) ein Burn-out-Risiko. Wie in dieser Studie ermittelt wurde, führt eine zu hohe Belastung des KA-Managers zu negativen Auswirkungen auf seine Arbeitsanforderungen und hat damit einen negativen Einfluss auf seine mentale Gesundheit (I3, I15 2019). Aus den Ergebnissen wurden zahlreiche Handlungsempfehlungen im Kontext der Arbeitsanforderungen und -ressourcen sowie der KA-Netzwerktheorie gegeben. Weitere Untersuchungen könnten ermitteln, welche positiven Auswirkungen diese Handlungsempfehlungen auf die Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen und auf die Arbeit im Netzwerk haben.

5.6.3 Gesundheitliche Auswirkungen des Psychological Contract Breach auf den Key Account Manager

Reimann und Guzy (2017) belegen, dass sich ein PCB auf das Wohlbefinden des Mitarbeiters auswirkt und dessen mentale Gesundheit gefährdet. Die Annahme, dass psychologische Verträge ferner einen Effekt auf den KA-Manager haben, konnte innerhalb der ersten Studie bestätigt werden (siehe 4.3.5). In dieser Studie ließ sich die Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers um dessen gesundheitlichen Aspekt erweitern. Demzufolge hat ein PCB einen (negativen) Einfluss auf die Gesundheit des KA-Managers. Auch weitere empirische Untersuchungen zu Gesundheit und Arbeit zeigen, dass arbeitsbezogene Faktoren eine zentrale Rolle bei der Beeinflussung des Wohlbefindens der Mitarbeiter spielen (Reimann und Guzy 2017). So können durch sogenannte Jobstressoren sowohl die psychische als auch die physische Gesundheit beeinflusst werden (siehe zum Beispiel die Ergebnisse der Studien zur Gesundheit von Stansfeld und Candy (2006) sowie Nixon et al. (2011)). Ein PCB ist ferner ein psychosozialer Stressor, der ein Gesundheitsrisiko für die Mitarbeiter (Reimann und Guzy 2017) und den KA-Manager bedeutet. Das JD-R-Modell könnte mit weiteren Untersuchungen im Kontext psychologischer Verträge angereichert werden, zum Beispiel den Einflüssen psychologischer Verträge auf die Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen eines KA-Managers. Ein Bestandteil kann dabei der Einfluss psychologischer Verträge auf das Netzwerk eines KA-Managers sein.

5.7 Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie können Unternehmen dazu dienen, die aufgeführten Ergebnisse und Inhalte der Identität eines KA-Managers zu verstehen und daraus Maßnahmen im Kontext seiner gesundheitsorientierten Identitätsarbeit zu entwickeln. Dabei kann das JD-R-Modell eines KA-Managers dazu genutzt werden, zunächst ein Bewusstsein über die Spannungen und Konflikte eines KA-Managers in seinem internen und externen Netzwerk zu schaffen. Hierzu kann eine Verbindung zum eigenen Unternehmen hergestellt werden. Mit Hilfe des Modells und der Ergebnisse können eigene Konflikte und Spannungen des KA-Managers im Unternehmen und innerhalb seiner Kundenbeziehungen identifiziert werden. Zudem können aus den identifizierten Themen Handlungen entwickelt und durchgeführt werden, um die Spannungen und Konflikte zu mindern oder zu verhindern. Eine Betrachtung der Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen des KA-Managers könnte dabei hilfreich sein – auch im Kontext ihrer Wechselwirkungen mit der Motivation und Belastung sowie des organisatorischen Ergebnisses. Die vorgestellten Handlungsempfehlungen können dabei zur Unterstützung herangezogen werden. Die Theorie, die Ergebnisse der vorliegenden Studie und die sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen können dem Topmanagement, der Organisation, der Personalabteilung, der KA-Führung und dem KA-Manager dazu dienen, die Identitätsarbeit des KA-Managers im Kontext seiner Gesundheit zu verstehen und zu fördern. Die Ergebnisse können darüber hinaus Unternehmen dazu dienen, sich ein Bewusstsein über die unterschiedlichen Ausführungen der Identität zu schaffen sowie darüber, welche Rolle dabei das Netzwerk spielt und welche kausalen Zusammenhänge es zu den Arbeitsanforderungen, Arbeitsressourcen, der Motivation und Belastung eines KA-Managers aufweist.

5.8 Limitationen und Ausblick

Dieses Kapitel umfasst die Limitationen der vorliegenden Studie sowie einen Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungen. Es wird ferner eine ethische Berücksichtigung impliziert, die im Folgenden näher erläutert wird.

Unter Anwendung des JD-R-Modells des KA-Managers (siehe Abbildung 2-4) konnte die vorliegende Studie konzeptionell aufbereitet werden. Dabei wurde ein Fundament des JD-R-Modells im KAM geschaffen, auf dessen Grundlage weitere Untersuchungen durchgeführt werden können. Die dargelegten Hauptkategorien lassen sich für neue Erkenntnisse hinsichtlich der Identitätsarbeit des KA-Managers nutzen.

Obwohl verschiedene Quellen herangezogen wurden, kann nicht von einer Datenvollständigkeit ausgegangen werden; es besteht somit eine Limitation der Konstruktvalidität. Der Großteil der Daten stammte aus den Interviews. Die Teilnehmer wurden zwar im Voraus über das Themengebiet aufgeklärt (beispielsweise beim Anwerben; alle erhielten die Publikation „Identity work in Key Account Management: the impact of identity and its influence for Key Account Manager“ von Schmid et al. (2019)) und es wurden erste Rückmeldungen eingeholt. Dennoch hatten sie wenig Zeit, sich intensiv mit dem Thema und den Fragen zu beschäftigen, sodass diese ausschließlich innerhalb des Interviews angeführt wurden. Entsprechend ist anzunehmen, dass die Antworten mit mehr Informationen und weniger Zeitdruck reichhaltiger ausgefallen wären. Des Weiteren sind Identität und Identitätsarbeit ein sensibles Themenfeld. Auf Fragen und Motive konnten die Interviewteilnehmer infolgedessen nur ansatzweise eingehen. Es wird vermutet, dass die Fragen als zu persönlich wahrgenommen wurden oder nur wenig Wissen über die eigene Identität vorhanden war. Ferner könnte eine Längsschnittstudie möglicherweise wertvolle Daten zur Identitätsarbeit des KA-Managers hervorbringen. Gerade weil Letztere ein anhaltender Prozess ist, könnten die Antworten der Interviewteilnehmer auf längere Sicht eine höhere Qualität aufweisen. Zudem ist es denkbar, dass potenzielle Entwicklungen des *Selbst* sowie andere Faktoren, beispielsweise *Work-Life-Balance*, *Führung*, *Geld*, *Karriere*, *Wissen* sowie *Gesundheit*, eine höhere Rolle spielen, als es zum Zeitpunkt der Untersuchung der Fall war. So könnte eine weitere Studie zu neuen Erkenntnissen führen.

Für den Verfasser dieser Arbeit ist interessant, dass das Verständnis von Identität und Identitätsarbeit des KA-Managers subjektiv ist. Allerdings können Parallelen und Unterschiede herausgearbeitet werden. Dennoch ist zu erwähnen, dass es sich bei Identität und Identitätsarbeit um ein breites Spektrum an Ansichten und Erfahrungen handelt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie stammen aus einer einzigen Befragung in unterschiedlichen Branchen; jedoch aus demselben Kulturraum (siehe hierzu die Kulturdimensionen nach (Hofstede 2009) oder die GLOBE-Studie (Kultur, Führung, und Organisation), beispielsweise nach (House 2005)). Im Bereich des KAM gibt es nur wenige Untersuchungen dazu, ob eine Kultur Einflüsse auf das Management hat (zum Beispiel (Pardo, Ivens und Wilson 2014)). Infolgedessen entsteht eine Legitimation innerhalb der Kulturen, da nur der deutschsprachige Kulturraum betrachtet wurde. Andere Kulturen wirken sich abweichend aus, unter anderem hinsichtlich der Organisationskultur, der Führung sowie der Lebensbedingungen (Schugk 2014), und daher auch mit großer Wahrscheinlichkeit auf die Identität und die Identitätsarbeit.

Abschließend ist anzumerken, dass es bislang nur wenige Untersuchungen zur Identitätsarbeit des KA-Managers gibt. Beispielsweise beziehen sich aktuelle Forschungen lediglich auf die Identität (unter anderem (Pardo, Ivens und Niersbach 2019)). Ferner waren zum Augenblick der Anfertigung der vorliegenden Dissertation keine weiteren diesbezüglichen Untersuchungen bekannt.

Gegenstand der Untersuchung war die Identität des KA-Managers im Zusammenhang mit seiner Gesundheit und der Identitätsarbeit. Dabei galt es zunächst das Gesundheitsbewusstsein zu identifizieren, um anschließend weitere Variablen zu betrachten – zum Beispiel den Effekt eines PCBs auf die Identität in Verbindung mit der Gesundheit des KA-Managers oder die Arbeitsauslastung und die Arbeitsbelastung sowie deren Auswirkungen im JD-R-Modell des KA-Managers.

Eine Möglichkeit für zukünftige Forschungen ergibt sich aus den Prozessen des JD-R-Modells. Die Erkenntnisse haben weitere (spezifische) Merkmale für das Modell hervorgebracht, beispielsweise die Arbeitsressourcen des KA-Managers sowie sein Gesundheitsbewusstsein und -empfinden. In einer weiteren Untersuchung kann gegebenenfalls die Intensität des Bewusstseins und des Empfindens verglichen sowie quantitativ abgebildet werden. Zudem ist es denkbar, dass eine detaillierte Betrachtung der Auswirkungen von Konflikten im internen und externen Netzwerk des KA-Managers weitere relevante Erkenntnisse liefert, die für die KAM-Literatur bedeutsam sind.

In der Studie wurden die Auswirkungen eines PCBs auf das (Gesundheits-)Bewusstsein des KA-Managers untersucht. In anknüpfenden Forschungen ließe sich der Fokus thematisch mehr auf psychologisch unbewusste Mechanismen legen. Ein anderer zukünftiger Untersuchungsschwerpunkt könnten die Auslastung und die psychische Erschöpfung des KA-Managers sein. Die Ergebnisse zeigen großen Handlungsbedarf zur intensiveren Regulierung der Auslastung sowie zur Förderung der Identitätsarbeit des KA-Managers auf. Weitere Ergebnisse tragen möglicherweise dazu bei, dass

das Thema der (mental)en Gesundheit des KA-Managers im KAM zukünftig eine größere Rolle spielen wird.

5.9 Schlussfolgerung

In dieser Studie wurde zunächst eingehend die wissenschaftliche Literatur erläutert. Anschließend wurden die Datenanalyse und die Methodenauswahl näher beschrieben. Innerhalb dieses Abschnitts erfolgte eine Schilderung des Vorgehens gemäß Spiggle (1994) sowie der Kriterien nach Yin (2009b). Ferner wurden in diesem Abschnitt der Aufbau der qualitativen Empirie sowie die Datenerhebung und die Datenauswertung einschließlich der Stichprobe vorgestellt.

Die Erkenntnisse der Studie wurden präsentiert und detailliert erläutert. Dabei wurde auf die Identitätsarbeit des KA-Managers und deren Einflüsse eingegangen. Hierzu dienten die gebildeten Kategorien in der Auswertung, die insgesamt eine Hauptkategorie sowie sechs Unterkategorien umfassten. Innerhalb der Kategorien wurde durchgehend auf das vorliegende Modell (siehe Kapitel 2.5) Bezug genommen. So konnten die empirischen Ergebnisse auf das Modell des KA-Managers angewandt und um weitere Erkenntnisse ergänzt werden. Dabei wurde stets versucht, keine umfassenderen Interpretationen der Aussagen der Interviewteilnehmer durchzuführen. Die Erkenntnisse wurden innerhalb der Aussagen der Befragten näher erläutert. Des Weiteren fanden eine Validierung und eine Ergänzung innerhalb der Fokusgruppe statt. Diese bestätigte die Resultate der Studie und erweiterte sie um zusätzliche Merkmale. Im Folgenden sind die bedeutsamsten Punkte der vorliegenden Untersuchung aufgelistet:

- Die Frage nach dem Gesundheitsbewusstsein, das ein KA-Manager hat, wurde beantwortet.
- Ergänzend hierzu wurde das aktuelle Gesundheitsempfinden einzelner KA-Manager empirisch untersucht. Auch wurden die Gründe für dieses Empfinden tabellarisch dargestellt.
- Anschließend wurden die Auswirkungen von Konflikten des KA-Managers hinsichtlich seiner heterogenen Spannungen näher beschrieben. Die Erkenntnisse der Annahme, welche Arbeitsbelastungen der KA-Manager aufweist, wurden demzufolge aufgeführt.
- Annahme 1 „Die mentale Gesundheit des KA-Managers ist ein wichtiger Bestandteil des KA-Managers und durch sein heterogenes Spannungsfeld gefährdet“ wurde mehrfach bestätigt und erläutert.

- Zuletzt wurden verschiedene Empfehlungen der KA-Manager genannt, mit denen die Identität des KA-Managers und dessen gesundheitliches Wohlbefinden gefördert werden können. Dazu tragen verschiedene Maßnahmen der Identitätsarbeit bei, die erwähnt wurden.

Die Untersuchung der Fragestellung, wie die Identitätsarbeit des KA-Managers der Gesundheitsförderung dienen kann und welchen Einfluss ein PCB auf den KA-Manager hat, ist beantwortet. Annahme 2 „Psychologische Vertragsbrüche haben negative Auswirkungen auf die (mentale) Gesundheit eines KA-Managers“ wurde somit bestätigt. Ferner erfolgte eine Erweiterung des JD-R-Modells. Die Erkenntnisse hierzu wurden dargelegt. Zudem wurden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung vorgestellt. Daraufhin erfolgte eine Überprüfung der empirischen Ergebnisse nach den Kriterien von Yin (2009b). Somit konnte eine hohe Qualität der Untersuchung, in der alle Kriterien erfüllt wurden, gewährleistet werden. Aus den Ergebnissen wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Darüber hinaus wurde auf mögliche Implikationen in Theorie und Praxis sowie potenzielle zukünftige Forschungen eingegangen. Dabei ist anzumerken, dass die vorliegende Studie Limitationen aufweist, die beschrieben wurden. Abschließend wurde noch auf mögliche zukünftige Forschungen eingegangen.

6. STUDIE 3: SCRUM-FRAMEWORK ALS MÖGLICHER ANSATZ ZUR BILDUNG UND FÖRDERUNG DER IDENTITÄT DES KEY ACCOUNT MANAGERS

Zusammenfassung:

Komplexe Marktbedingungen, veränderte Kundenbedürfnisse und die transformationelle Gestaltung durch effizientere Technologien stellen das KAM vor große Herausforderungen (Guesalaga et al. 2018). Die KA-Manager müssen sich im KAM diesen Herausforderungen stellen. In ihrer „boundary spanning“-Rolle müssen sie fortwährend intensive Analysen und Interaktionen innerhalb ihres KA-Netzwerks durchführen (Niersbach 2016), die mit zahlreichen Spannungen und Ambivalenzen verbunden sind (Millman 1996; Millman und Wilson 1995). Durch eine fortwährende Identitätsarbeit kann der KA-Manager Fähigkeiten und Kompetenzen erlernen und weiterentwickeln, um sich an seine Umwelt anzupassen (Sveningsson und Alvesson 2003). Besonders der KA-Manager muss sich aufgrund der Heterogenität seines Netzwerks mit stetigen Konflikten und Spannungen auseinandersetzen, beispielsweise bei der Koordination seines internen und externen Netzwerks (Georges und Eggert 2003; Ivens et al. 2016; Pardo 1999). Hinzu kommen die immer agiler werdenden Prozesse innerhalb der Industrie, an die sich Unternehmen angleichen müssen (Sauter, Sauter und Wolfig 2018). In dieser dynamischen Arbeitswelt werden vor allem Kompetenzen und Werte der Mitarbeiter benötigt (Sauter, Sauter und Wolfig 2018). Sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmen sind deshalb gefordert, sich stets anzupassen. Agile Arbeits- und Lernmethoden spielen dabei eine große Rolle (Sauter, Sauter und Wolfig 2018). In der vorliegenden Studie soll ein mögliches Framework zur agilen Identitätsarbeit des KA-Managers aufgezeigt werden, welches hierfür verschiedene Komponenten auf Grundlage einer qualitativen Inhaltsanalyse beinhaltet. Der Forschungsansatz ist eine qualitative Studie mit 19 Befragten aus verschiedenen Unternehmen und Branchen. Die vorliegende Studie beinhaltet folgende Annahmen:

- Annahme 1: Mithilfe von Scrum kann ein neues Framework entwickelt werden, in dem sich die Identitätsarbeit des KA-Managers forcieren lässt. Dabei sollen analog zur ersten und zur zweiten Studie weitere Herausforderungen des KA-Managers innerhalb seiner Identitätsarbeit identifiziert werden, die sich auf die Nutzung von Scrum beziehen.
- Annahme 2: Aufbauend auf der Scrum-Anwendung im Vertrieb soll ein Scrum-Framework erstellt werden, um die Identitätsarbeit des KA-Managers zu fördern.

- Annahme 3: Innerhalb des Scrum-Frameworks soll dessen Inhalt untersucht werden, das unter anderem die Rollen von Scrum Teilnehmern erforschen soll. Ferner gilt es, mögliche Eigenschaften des Scrum-Frameworks mit Fokus auf die Identitätsarbeit sowie den Nutzen für den KA-Manager zu beleuchten.
- Annahme 4: Aus den Ergebnissen sollen denkbare Handlungsempfehlungen für den Aufbau und den Ablauf eines Identity-Scrum-Workshops abgeleitet werden.

Auf Grundlage der Ergebnisse der dritten Studie wird in Kapitel 6.4 ein I-KAM-SCRUM-Framework entwickelt, das sich in der akademischen Forschung und in Unternehmen anwenden lässt, um die Identität des KA-Managers zu forcieren. Es beinhaltet verschiedene Komponenten einer agilen Identitätsarbeit und weist ferner einen Bezug zu dem in Studie 1 und 2 erweiterten JD-R-Modell des KA-Managers auf. Die bedeutsamste Erkenntnis dieser Studie ist, dass mithilfe des I-KAM-SCRUM-Frameworks wesentlich zur Identitätsarbeit des KA-Managers beigetragen werden kann. Aus den Ergebnissen werden demzufolge Handlungsempfehlungen für den Aufbau und den Ablauf von Scrum im KAM abgeleitet. Diese Studie ist von Relevanz, weil sie ein empirisch geprüftes Framework umfasst. Dieses kann innerhalb der Identitätsarbeit von KA-Managern vielseitig eingesetzt werden, beispielsweise für Schulungen zur Persönlichkeit oder zur Gesundheitsförderung.

INHALTSVERZEICHNIS

6.1	Identitätsarbeit und agile Methodik	276
6.1.1	Definition von Scrum.....	276
6.1.2	Geschichte und Inhalt von Scrum	277
6.1.3	Scrum-Modell	278
6.1.4	Scrum-Rollen	279
6.1.5	Scrum-Ereignisse	281
6.1.6	Scrum als Unterstützung für das Key Account Management	283
6.1.7	Identitätsarbeit eines KA-Managers mit Scrum.....	285
6.1.8	Scrum-Framework und das JD-R-Modell eines KA-Managers.....	286
6.1.8.1	Forschungslücken und Annahmen des Modells	286
6.1.8.2	Implikation des Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modells auf das Scrum-Framework	287
6.1.8.3	Scrum-Framework für das Key Account Management	288
6.2	Zusätzliche Hinweise zur Fallstudie 3	289
6.2.1	Abbildung der Stichprobe	289
6.2.2	Interviewleitfaden	293
6.2.3	Aufbereitung der Daten.....	294
6.3	Ergebnisse.....	296
6.3.1	Agile Methoden in Unternehmen.....	296
6.3.2	Inhalte des Scrum-Frameworks und Identitätsarbeit des Key Account Managers.....	298
6.3.2.1	Identitätsarbeit in Scrum	298
6.3.2.2	Teilnahmebereitschaft von Scrum	300
6.3.2.3	Vorteile und Ereignisse.....	301
6.3.2.3.1	Synergieeffekte beim Kollektivismus.....	301
6.3.2.3.2	Authentizität beim Scrum-Framework	302
6.3.3	Mögliche Inhalte unter Verwendung des Arbeitsanforderungen-Ressourcen- Modells.....	303
6.3.3.1	Motivation und Arbeitszufriedenheit.....	303
6.3.3.2	Gesundheit und Arbeitsbelastung	304

6.3.4	Scrum als mögliches Framework der Identitätsarbeit des Key Account Managers	305
6.3.5	Key Account Management als Auftragnehmer	305
6.3.6	Key Account Management als Auftraggeber	307
6.3.7	Scrum-Ereignisse	308
6.3.8	Scrum-Artefakte	309
6.3.9	Zieldefinition für das Key Account Management	310
6.3.10	Geeignete Größe für den Key Account Manager	311
6.3.11	Geeigneter Ort zur Durchführung von Scrum	313
6.3.12	Laufzeit und Nachhaltigkeit für den Key Account Manager	315
6.3.13	Herausforderungen für den Key-Account-Management-Bereich	316
6.3.13.1	Heterogenes Netzwerk	317
6.3.13.2	Key Account Manager	318
6.3.14	Anforderungen von Scrum für die Identitätsarbeit	319
6.4	Handlungsempfehlungen	320
6.4.1	Scrum als Empfehlung für das Key Account Management	320
6.4.2	Ereignisse und Artefakte von I-KAM-SCRUM	324
6.4.3	I-KAM-SCRUM-Workshop	326
6.5	Implikationen für die Theorie	328
6.6	Implikationen für die Praxis	331
6.7	Limitationen und Ausblick	332
6.8	Schlussfolgerung	333

6.1 Identitätsarbeit und agile Methodik

Aktuelle Forschungen der agilen Methodik konzentrieren sich auf das Scrum-Framework (Chaouch, Mejri und Ghannouchi 2019; Gren, Torkar und Feldt 2017; Hidalgo 2019; Lei et al. 2017; Mahringer, Dittrich und Renzl 2019; Pinto-Meza et al. 2013). Zum Beispiel untersuchten Mahringer, Dittrich und Renzl (2019), wie das Scrum-Framework bei hochkomplexen und mehrdeutigen Problemen in Organisationen unterstützend wirken kann, um Probleme zu identifizieren und diese zu lösen. Dabei lag der Fokus in ihrer ethnografischen Studie vor allem auf Teams und deren Organisationsroutinen sowie Prozessen. In einer weiteren Studie wurde das Scrum-Framework in Verbindung mit einem Risikomanagementansatz und einem entsprechenden Mechanismus erweitert, um die Erfolgsquoten bei Scrum-Projekten zu erhöhen (Chaouch, Mejri und Ghannouchi 2019). Zunächst gilt es das Scrum-Framework inhaltlich näher zu beleuchten.

Scrum hat in den letzten Jahren in verschiedenen Organisationen zunehmend an Bedeutung gewonnen (Opelt et al. 2018). Durch seine Verwendung können Projekte mit unterschiedlichen Zielsetzungen erfolgreich durchgeführt werden (Lei et al. 2017). Innerhalb dysfunktionaler Teams, Abteilungen und Organisationen werden anhand von Scrum bedeutsame Themen agil behandelt (Opelt et al. 2018). Dabei stellt sich Scrum als agiler Prozess dar, in dem Projektteams *Energie*, *Klarheit*, ein *Fokus* und *Transparenz* verliehen werden (Sutherland et al. 2007).

Im folgenden Abschnitt wird die Geschichte von Scrum erläutert sowie der Begriff selbst definiert. Ferner soll eine Erweiterung von Scrum in Verbindung mit dem KAM vorgestellt werden, um daraufhin möglicher Forschungslücken zu thematisieren.

6.1.1 Definition von Scrum

Bevor auf das Scrum-Framework im Detail eingegangen wird, gilt es zunächst den Begriff *Scrum* zu erklären. Die entsprechende Definition soll als Grundlage in der vorliegenden Arbeit dienen. Scrum ist ein „*Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern*“ (Schwaber und Sutherland 2017, S. 3).

Die Identitätsarbeit des KA-Managers beinhaltet eine gewisse Komplexität. Er kann möglicherweise mit dem Scrum-Framework dabei unterstützt werden, diese Komplexität zu mindern und so die

Identitätsarbeit zu fördern. Durch die agile Methodik und ihre vielseitigen Möglichkeiten können verschiedene Ziele im Rahmen der Identitätsarbeit des KA-Managers erreicht werden.

6.1.2 Geschichte und Inhalt von Scrum

In den 1990er Jahren wurde Scrum in den USA als Rahmenwerk für die Handhabung beziehungsweise das Management anspruchsvoller Produkte angewandt (Schwaber 1997; Schwaber und Sutherland 2017). Anfangs diente es dazu, Produkte zu entwickeln und zu verwalten (Schwaber und Sutherland 2017). Nach Schwaber und Sutherland (2017) wird Scrum derzeit weltweit in folgenden Bereichen genutzt:

- Entwicklung und Erweiterung von Produkten
- Erforschung von Technologien
- Identifizierung rentabler Märkte
- Implementierung von Produkten sowie Erweiterungen
- Entwicklung von Cloud-Umgebungen
- Erneuerung sowie Erhaltung von Produkten
- Schulprojekte
- Marketingprojekte
- Organisationsentwicklung (Schwaber und Sutherland 2017)
- agiles KAM und Sales-Scrum (Scherer 2020a)

Bei Scrum handelt es sich um keine vollständige Methodik, Technik oder einen Prozess; es ist vielmehr ein Rahmenwerk, in dem verschiedene Methoden oder Techniken angewandt werden können (Schwaber 2007). Durch das Scrum-Framework werden beispielsweise Verfahrensweisen bei der Arbeit oder des Produktmanagements sichtbar gemacht, um die Arbeitsumgebung, das Team oder die Produkte fortlaufend verbessern zu können. Es wird folglich nicht ausschließlich in Kollektiven verwendet, sondern kann auch von Einzelpersonen genutzt werden (Schwaber und Sutherland 2017).

Das Scrum-Framework beinhaltet weniger Regeln, sondern vielmehr ein Wertesystem (Opelt et al. 2018), dessen Anwender es als Leitplanken oder Richtlinien heranziehen und nutzen können. Dieses Wertesystem umfasst verschiedene Werte (Opelt et al. 2018), die Schwaber und Sutherland (2017) vor allem als „Selbstverpflichtung, Offenheit, Mut, Fokus und Respekt“ (Schwaber und Sutherland 2017, S. 5) verstehen. Weiterhin ist es bedeutsam, den Scrum-Teams Freiräume zu schaffen, damit

sie sich entfalten können und ein gewisses Maß an Produktivität entsteht (Opelt et al. 2018). Bei Scrum wird ferner davon ausgegangen, dass „geistig arbeitende Menschen ein prinzipielles Interesse daran haben, ihre Ideen einzubringen, Dinge zu verbessern oder überhaupt Neues zu entwickeln (Opelt et al. 2018, S. 14). Daraus erschließt sich das Motiv, dass der Mitarbeiter stetig versucht Dinge (im Sinne von Produkten, Entwicklung, Prozesse, Kultur etc.) zu verbessern²³.

Das Scrum-Framework besteht dabei hauptsächlich aus einem Scrum-Team, dessen Scrum-Rollen, Scrum-Artefakten und aus Scrum-Ereignissen (Moe, Dingsøyr und Dybå 2010; Schwaber 1997; Schwaber und Sutherland 2017). Der Fokus liegt auf dem Team, das anpassungsfähig und agil sein muss. Mögliche Synergieeffekte können Auswirkungen auf weitere Teams, Netzwerke und Organisationen haben (Schwaber und Sutherland 2017).

6.1.3 Scrum-Modell

Aus dem dargelegten Verständnis von Scrum ergibt sich das folgende Modell nach Sutherland und Schwaber (2017):

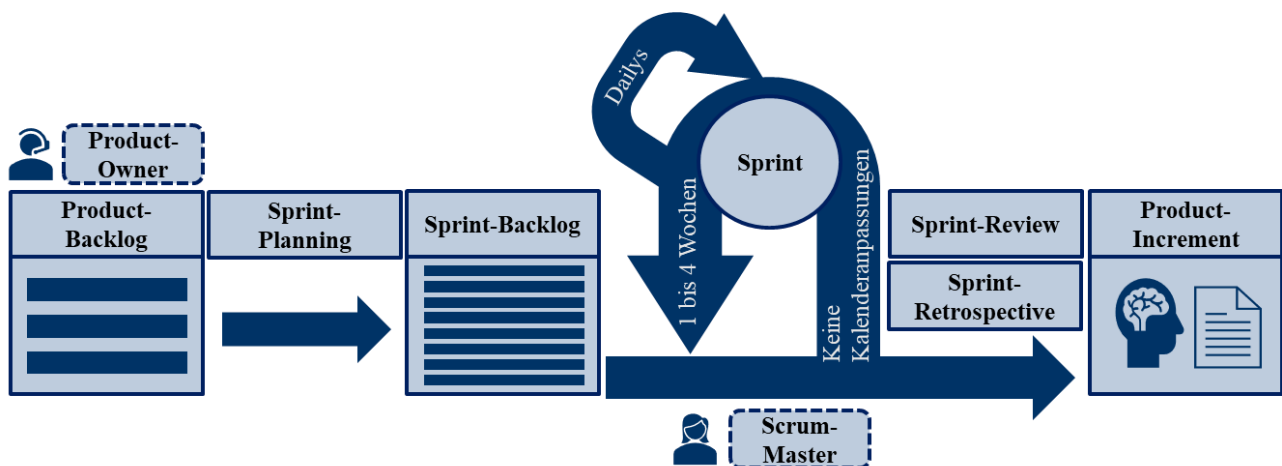


Abbildung 6-1: Scrum-Modell

(eigene Darstellung nach Sutherland und Schwaber 2017)

²³ In diesem Kontext kann die X-Y-Theorie des Sozialwissenschaftlers McGregor (2006) aus seiner Veröffentlichung „The human side of the enterprise“ genannt werden. Mit dieser werden zwei entgegengesetzte Menschenbilder und Motivstrukturen beschrieben.

Das vorliegende Framework umfasst verschiedene *Rollen*, *Meetings* sowie *Artefakte*, die im weiteren Verlauf erläutert werden.

6.1.4 Scrum-Rollen

Eine Stärke von Scrum ist die klare Trennung der Rollen und der Verantwortlichkeiten des Scrum Masters, des Product Owners und des Scrum-Teams (Opelt et al. 2018). Diese Rollen sind selbstorganisierend und interdisziplinär (Schwaber und Sutherland 2017). Sie werden im Folgenden vorgestellt.

Der Scrum Master trägt die Verantwortung für die Organisation und Durchführung der Scrum-Aktivitäten innerhalb des Scrum-Frameworks (Schwaber und Sutherland 2017). Er hilft dem Scrum-Team, dessen Ziele zu erreichen, und setzt sich mit aufkommenden Problemen sowie Blockaden des gesamten Teams auseinander. Seine Führung umfasst keine direkte Weisungsbefugnis; vielmehr hat er zu prüfen, ob die Werte und die Regeln im Rahmen von Scrum eingehalten werden. Seine zentrale Aufgabe besteht darin, alle weiteren Personen in ihren Rollen zu schulen, sodass sie diese jeweils verstehen und ausüben können (Opelt et al. 2018). Der Scrum Master sorgt ferner dafür, die Maxime der Zusammenarbeit in Scrum zu erreichen (Schwaber und Sutherland 2017). Seine Rolle ist für den Product Owner, das Team und die Organisation wesentlich, die folgend erläutert werden. Der Scrum Master muss für den Product Owner sicherstellen, dass der Umfang, die Ziele sowie letztlich das Produkt bestmöglich verstanden und agil umgesetzt werden (Schwaber und Sutherland 2017). Er soll ferner dafür sorgen, dass bestimmte Techniken für ein effektives Verwalten des *Product Backlogs* angewandt werden. Eine weitere Aufgabe besteht in der Gewährleistung einer nachvollziehbaren Produktplanung der Arbeit. Auch hat er sicherzustellen, dass der Product Owner für einen möglichst großen Wert des Product Backlogs sorgt. Er kann diesen optional bei der Durchführung von Scrum-Ereignissen unterstützen (Schwaber und Sutherland 2017). Der Scrum Master garantiert im Team einen großen Nutzen. Er beseitigt Hindernisse, die das Team aufhalten, und coacht es hinsichtlich einer Selbstorganisation sowie einer funktionsübergreifenden Zusammenarbeit. Er unterstützt es zudem bei der Schaffung einer Produktmaxime und betreut Scrum-Teams in Organisationen, die das agile Scrum-Framework noch nicht vollständig verstanden und angenommen haben. Er kann das Team optional bei der Realisierung von Scrum-Ereignissen unterstützen (Schwaber und Sutherland 2017). Die bedeutsamsten Aufgaben eines Scrum Masters für das Unternehmen sind das Coachen sowie das Leiten bei der Ein- und der Durchführung von Scrum (Schwaber und Sutherland 2017). Er

kann darüber hinaus dabei assistieren, dieses in der Organisation zu implementieren. Der Scrum Master fördert zudem die Netzwerke in Unternehmen und sorgt dafür, dass die Stakeholder Scrum und dessen empirische Produktentwicklung verstehen. Des Weiteren arbeitet er mit anderen Scrum Mastern innerhalb der Organisation zusammen, um Implementierungen in dieser zu forcieren (Schwaber und Sutherland 2017).

Der Product Owner ist der Visionär bei Scrum und lenkt dessen Produktentwicklung. Er ist für die Abfolge der Produktentwicklung verantwortlich und steuert dementsprechend das Team. Auch sorgt er dafür, dass der finanzielle Aufwand mit den Ergebnissen im Einklang steht. Der Product Owner arbeitet täglich mit dem Team zusammen und trifft notwendige Entscheidungen. Er setzt sich beständig mit dem Product Backlog und dem Releaseplan auseinander (Opelt et al. 2018). In seine Zuständigkeit fällt ebenso, den Product Backlog klar zu formulieren und so anzupassen, dass die Ziele optimal erreicht werden können und Transparenz für das Scrum-Team sowie die Organisation entsteht. Der Product Owner kann seine Tätigkeiten selbst durchführen oder durch das Team umsetzen lassen; er behält die Rechenschaftspflicht. Damit die Ziele erreicht werden können, muss die Organisation seine Entscheidungen respektieren (Schwaber und Sutherland 2017).

Das Scrum-Team besteht aus dem Scrum Master, dem Product Owner und anderen Teammitgliedern (Aamir und Khan 2017). Es liefert das Produkt und sorgt selbstständig sowie autorisiert dafür, dass die angestrebten Ziele erreicht werden (Schwaber und Sutherland 2017). Das Team muss in Anbetracht der Prozesse und der Standards in seiner Organisation gewährleisten, dass diese eingehalten werden. Die Arbeitsmenge wird hierbei vom Team selbst gesteuert und trägt gleichzeitig die Verantwortung für die Qualität der Lieferung (Opelt et al. 2018). Durch diese Selbstlenkung trägt das Scrum-Team maßgeblich dazu bei, die Funktionalitäten des Product Backlogs zu generieren. In einem Scrum-Team sollen alle für das Ziel benötigten Fähigkeiten (unabhängig von der Hierarchieebene und dem Titel eines Mitarbeiters) vorhanden sein. Folglich ist es interdisziplinär aufgestellt (Schwaber und Sutherland 2017). Es sollte klein genug sein, um möglichst agil und flexibel vorgehen zu können, und groß genug, um die Ziele zu erreichen. Zu kleine Teams fördern kein interdisziplinäres Wissen und zu große erzeugen eine zu hohe Komplexität (Schwaber und Sutherland 2017).

6.1.5 Scrum-Ereignisse

Das Scrum-Framework beinhaltet sogenannte Scrum-Ereignisse (im Englischen Scrum-Events), durch die die Notwendigkeit von Besprechungen erhöht und eine Regelmäßigkeit hergestellt wird. Alle Events sind befristet, sodass sie jeweils eine maximale Dauer haben. Diese ist zu Beginn zu definieren und darf innerhalb von Sprints nicht gekürzt oder verlängert werden. Somit wird sichergestellt, dass die festgelegte Zeit effizient genutzt wird und Zeitverschwendungen reduziert werden (Schwaber und Sutherland 2017). Die Scrum-Events umfassen *Sprints*, *Daily-Scrum*-, *Backlog-Planning*- sowie *Sprint-Planning-Meetings*, *Sprint-Reviews* und *-Retrospektiven*, die im Folgenden näher erläutert werden.

Die Basis von Scrum ist der Sprint, bei dem ein Zeitraum sowie ein potenziell auszulieferndes Produktinkrement erzeugt werden (Schwaber und Sutherland 2017). Schwaber und Sutherland (2017) empfehlen eine Laufzeit von maximal einem Monat, nach der jeder Sprint ausgerichtet sein sollte. Dabei startet nach dessen Beendigung sofort der nächste Sprint (Schwaber und Sutherland 2017). Der Sprint beinhaltet ferner ein *Sprint-Planning*-, ein *Daily-Scrum*- und ein *Backlog-Planning-Meeting* sowie *Sprint-Reviews* und *-Retrospektiven* (Schwaber und Sutherland 2017). Im Folgenden sollen diese erklärt werden.

Im Sprint-Planning-Meeting wird mit dem Scrum-Team die Arbeit für den zukünftigen Sprint geplant. Dabei wird insbesondere auf den Inhalt und die Umsetzung des Produktinkrements eingegangen (Schwaber und Sutherland 2017). Diese werden nachstehend angeführt. Der Inhalt eines Sprint-Planning-Meetings ergibt sich aus der Prognose zu den Funktionalitäten, die innerhalb eines Sprints entwickelt werden sollen, und wird vom Scrum-Team erstellt (Schwaber und Sutherland 2017). Dabei beschreibt der Product Owner das Sprintziel und definiert im Product Backlog, wie dieses zu erreichen ist. Zudem erarbeitet das Scrum-Team ein gemeinsames Verständnis der Arbeitsinhalte (Schwaber und Sutherland 2017). Nach Festlegung des Sprintziels wird auf die Umsetzung eines Sprint-Planning-Meetings eingegangen (Schwaber und Sutherland 2017). Hier plant der Scrum Master gemeinsam mit dem Scrum-Team, welche Ziele zu erreichen sind (Opelt et al. 2018).

Beim Daily-Scrum-Meeting trifft sich das Scrum-Team täglich, um über die Tagesaufgaben der einzelnen Mitglieder zu sprechen (Opelt et al. 2018). Es überprüft ferner seinen Fortschritt in Bezug auf das Sprintziel (Schwaber und Sutherland 2017). Der Product Owner nimmt optional am Termin teil. Das Scrum-Team informiert den Scrum Master über mögliche Probleme oder Blockaden, damit dieser eine umgehende Lösung finden kann (Opelt et al. 2018). Nach Schwaber und Sutherland

(2017) wird durch Daily-Scrum-Meetings die Kommunikation verbessert und es werden überflüssige Besprechungen minimiert, schnelle Entscheidungen forciert sowie Probleme und Blockaden sowohl identifiziert als auch beseitigt. Zudem wird der Wissensstand des Scrum-Teams erhöht.

Die Mitglieder des Scrum-Teams und der Product Owner aktualisieren das Product Backlog-Mindset einmalig in einem Sprint. Im Zuge dessen werden die Storys mit neuen Schätzungen aktualisiert und weitere Storys in das Product Backlog aufgenommen. Zeitgleich wird die Reihenfolge der Backlog-Items mit neuen Informationen angepasst. Das Backlog-Planning-Meeting soll den Product Owner dabei unterstützen, den Releaseplan des Projekts zu aktualisieren und zu komplettieren (Opelt et al. 2018).

Am Ende jedes Sprints wird ein Sprint-Review durchgeführt, das vom Scrum-Team vorgestellt wird. Es beinhaltet die erarbeiteten Storys, die direkt umgesetzt werden können (Opelt et al. 2018). In diesem Schritt kann das Product Backlog bei Bedarf angepasst werden. Dies bildet die Basis für mögliche neue Produkte oder Produktweiterentwicklungen. Es ist beachten, dass es sich beim Sprint-Review um eine informelle Besprechung und um keinen Statusreport handelt. Die Vorführung des Inkrements ist die Grundlage und dient als Anregung für ein Feedback und die Zusammenarbeit. Die Teilnehmer des Sprint-Reviews sind das Scrum-Team selbst sowie die bedeutsamsten Stakeholder und der Product Owner. Dabei erklärt Letzterer, welche Einträge im Product Backlog erledigt oder noch offen sind. Des Weiteren trifft er eine Vorhersage möglicher Ziel- und Liefertermine auf Basis des Produktentwicklungsfortschritts. Das Team stellt ferner dar, welche Probleme innerhalb eines Sprints aufgekommen sind, wie diese gelöst werden können und was vorteilhaft gewesen ist. Abschließend werden das Budget, der Zeitplan, Markterwartungen und weitere potenzielle Aspekte für die nächsten Sprints überprüft (Schwaber und Sutherland 2017).

Die Sprint-Retrospektiven ermöglichen es dem Team, eine Selbstkontrolle durchzuführen und einen Verbesserungsplan für kommende Sprints zu verfassen (Schwaber und Sutherland 2017). Dabei wird insbesondere auf die Arbeitsprozesse des Teams eingegangen, um dessen Effektivität zu erhöhen (Opelt et al. 2018). In diesem Kontext ist es die Aufgabe des Scrum Masters, zu gewährleisten, dass die Besprechung produktiv und konstruktiv ist (Schwaber und Sutherland 2017). Mit der Sprint-Retrospektive wird sichergestellt, dass vorherige Sprints (in Bezug auf Prozesse, Personen, Beziehungen und Werkzeuge) überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Zudem wird ein Plan zur Umsetzung identifizierter Verbesserungen aufgestellt (Schwaber und Sutherland 2017).

Die Artefakte repräsentieren die Werte sowie die Arbeit im Rahmen von Scrum und dienen dazu, eine möglichst große Transparenz zu schaffen. Ferner dienen sie zur Überprüfung und Anpassung

der Storys (Schwaber und Sutherland 2017). Die in Scrum festgelegten Artefakte sind laut Schwaber und Sutherland (2017) so entwickelt, dass mit ihnen im Wesentlichen der Umfang an Informationen maximiert werden soll. Auch gilt es, ein homogenes Verständnis der Artefakte zu schaffen. Letztere sollen im Folgenden näher erläutert werden.

Der Product Backlog beinhaltet die Produktfunktionalitäten (Product Backlog-Items), die vom Product Owner selbst oder mithilfe des Scrum-Teams erarbeitet werden. Sie werden in einfacher Form als sogenannte Userstorys notiert (Opelt et al. 2018). Der Product Backlog wird mit dem Produkt und dessen Einsatz weiterentwickelt und ist daher unvollständig; er ist folglich dynamisch und wird konstant angepasst. Im Product Backlog werden Korrekturen, Funktionen und Behebungen von Fehlern aufgelistet (Schwaber und Sutherland 2017). Es kann vorkommen, dass mehrere Scrum-Teams an einem Produkt arbeiten, wofür der Product Backlog die Grundlage bietet. In diesem werden alle Einträge der verschiedenen Scrum-Teams angeführt (Schwaber und Sutherland 2017).

Der Sprint-Backlog ist ein ausführlich ausgearbeiteter Plan, mit dem sich der Fortschritt eines Sprints im Daily-Scrum-Meeting identifizieren lässt. Das Scrum-Team passt ihn während des Sprints an, wobei er infolgedessen entwickelt wird. Mit dem Sprint-Backlog wird die Sichtbarkeit der Arbeit im Scrum-Team erhöht, die dieses als notwendig erachtet, um das Sprintziel zu erreichen. Er soll mindestens eine wesentliche Verbesserung des Prozesses umfassen (die in der vorherigen Sprint-Retrospektive identifiziert wurde), um eine stetige Optimierung zu gewährleisten (Schwaber und Sutherland 2017).

Das Product Increment ist schließlich das Ergebnis aller fertiggestellten Einträge im Product Backlog sowie der Inkremente früherer Sprints. Jeder Sprint hat mit der Finalisierung des Product Increments zu enden. Letzteres muss ein identifizierbarer Gegenstand sein, mit dem die Empirie am Ende des Sprints unterstützt werden soll. Es dient ferner der Zielvision sowie der Zielerreichung (Schwaber und Sutherland 2017).

6.1.6 Scrum als Unterstützung für das Key Account Management

Ein wesentlicher Bestandteil des KAM ist die Organisation und Abwicklung der wichtigsten Schlüsselkunden für das Unternehmen (Dyer und Singh 1998; Guesalaga et al. 2018; Tzempelikos und Gounaris 2015). Das KAM wird dabei häufig angewandt, um komplexe Organisationsmuster und breite Produktportfolios für eine höhere Effizienz sowie Effektivität zu verwalten (Ivens und Pardo 2007a). Einen zentralen Baustein für den Erfolg des KAM stellt der KA-Manager dar, welcher für

die Kunden mit dem höchsten Stellenwert im Unternehmen verantwortlich ist (Ivens, Niersbach und Pardo 2015). Die Komplexität innerhalb seiner „boundary spanning“-Rolle ist hoch und erfordert intensive Analysen und Interaktionen innerhalb seines internen und externen Netzwerks (Niersbach 2016). Diese sind mit zahlreichen Spannungen und Ambivalenzen verbunden (Millman 1996; Millman und Wilson 1995). Als Lösung der Studie 1 und 2 wurde das JD-R-Modell eines KA-Managers unter anderem mit Ansätzen zur Bewältigung und Minimierung der Belastung, Motivationssteigerung, Förderung der Arbeitsanforderungen und -ressourcen herangezogen und mit empirischen Inhalten erweitert. In der Literatur finden sich darüber hinaus weitere Lösungsansätze, um die Komplexität im Vertrieb zu reduzieren und Prozesse effizienter zu gestalten. Ein möglicher Lösungsansatz ist dabei Scrum (Schermer 2021). Nach der hauptsächlichen Etablierung des Scrum-Frameworks in der Softwareentwicklung (Produktentwicklung) ist dessen Potenzial auch vom Vertrieb erkannt worden (Schermer 2020b). Sales-Scrum²⁴ findet unter dem Scrum-Manifest im Vertriebsumfeld Anwendung (Schermer 2021).

Relevante Merkmale von Sales-Scrum sind interdisziplinäre Teams aus unterschiedlichen Fachrichtungen, die Erarbeitung von Produkten beziehungsweise Leistungen aus dem Vertrieb, die agile Bewältigung der Arbeit innerhalb von Sprints sowie die Involvierung der Kundensicht in den Scrum- beziehungsweise Arbeitsprozess. Ferner sollen durch das Sales-Scrum-Framework eine flexible Anpassung der Arbeitsziele, eine konsequente Mehrwertorientierung für den Einzelnen, das Team oder die Kunden sowie eine kontinuierliche Verbesserung der Leistung und des Produkts gewährleistet werden (Schermer 2020b).

Typische Synergien ergeben sich in den Merkmalen des KA-Managers. In seiner Rolle als politischer Akteur, Analyst und globaler Koordinator (Feste, Ivens und Pardo 2020; Wilson und Millman 2003) koordiniert er heterogene Teams aus unterschiedlichen Fachrichtungen in seinem internen Netzwerk sowie Beziehungen in seinem externen Netzwerk (Davies und Ryals 2013; Gounaris und Tzempelikos 2014; Ivens et al. 2016). Mit Scrum können die beispielhaft aufgeführten Synergien den KA-Manager dabei unterstützen, die Komplexität agiler und effizienter zu gestalten.

In Bezug auf das Scrum-Framework lässt sich in den Sprints in Verbindung mit den empirischen Prozesskontrollen Transparenz schaffen und das Risiko von KAM-Projekten minimieren. Die regelmäßigen Reflexionen fördern dabei die anhaltende Zusammenarbeit der KA-Teams. Strenge zeitliche Regelungen und planmäßige Durchführungen der Termine sorgen dafür, dass diese eine

²⁴ Das Sales-Scrum wurde von Michael Schermer sowie Dieter Bischoff aufgenommen und im deutschsprachigen Raum adaptiert. Im Rahmen des gegründeten Sales Scrum Clubs sollen dabei Workshops und Coachings unter anderem für KA-Manager durchgeführt werden.

hohe Effizienz und Effektivität aufweisen (Scherer 2020a). Im KAM kann das Sales-Scrum unter anderem dazu dienen, ineffiziente Vertriebstermine wirksamer zu gestalten, den Fokus vermehrt auf die Kundensicht zu legen sowie interdisziplinäre Abstimmungen und Interessenkonflikte erfolgreich zu bewältigen (Scherer 2020b). Im Rahmen von Sales-Scrum sollen hierbei methodische Ansätze angewendet werden, um die Probleme und die Herausforderungen des Vertriebs meistern zu können. Es bietet Richtlinien sowohl für eine effektive Ausgestaltung von Verantwortlichkeiten, Teams und Rollen als auch für strukturierte und durch Inhalte sowie Ziele gestaltete Termine in Projekten anhand regelmäßiger Abstimmungen. Darunter fallen auch Techniken zum Zeitmanagement sowie für eine zielführende und reale Projektplanung (Scherer 2020b).

6.1.7 Identitätsarbeit eines KA-Managers mit Scrum

Die Ergebnisse der Studie 1 und 2 zeigen auf, dass das heterogene Netzwerk eines KA-Managers zu Spannungen und Konflikten führt, die negative Auswirkungen auf die Arbeitsanforderungen, -ressourcen, Motivation, Belastung und schließlich die Gesundheit haben. Hinzu kommt die immer agiler werdende Umwelt, an die sich der KA-Manager anpassen muss. Forschungen innerhalb der RBV-Theorie beleuchten die Fähigkeiten und Kompetenzen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen, um sich stetig an Marktveränderungen anpassen zu können, zum Beispiel Eisenhardt und Martin (2000). Agilität könnte dabei Mittel zum Zweck sein, welches von Unternehmen zunehmend gefordert wird. Sauter, Sauter und Wolfig (2018, S. 69) erläutern dies wie folgt:

„Es entsteht eine agile Arbeitswelt, die grundlegend neue Handlungsweisen und Werte aller Mitarbeiter und somit Kompetenzen erfordert. Der Wettbewerb der Zukunft wird deshalb ein Kompetenzwettbewerb mit agilen Arbeits- und Lernmethoden sein.“

Das KAM kann sich dessen stellen. Eine Möglichkeit besteht in der Förderung und Weiterbildung der Identität von KA-Managern. Aus den vorliegenden empirischen Ergebnissen soll ein mögliches Framework für das KAM entwickelt werden, mit dem die Identitätsarbeit des KA-Managers in einer immer agiler werdenden Umwelt unterstützt werden kann. Dabei sollen Angebote geschaffen werden, die der KA-Manager nutzen kann, um seine Identität bei einer kollektiven Identitätsarbeit zu forcieren.

6.1.8 Scrum-Framework und das JD-R-Modell eines KA-Managers

In diesem Abschnitt soll ein möglicher Ansatz zur Entwicklung und zur Identitätsarbeit des KA-Managers vorgestellt werden. Zunächst wird Bezug auf das JD-R-Modell und eine potenzielle Erweiterung zur Scrum-Methodik genommen. Anschließend werden Forschungslücken und Annahmen der vorliegenden Studie erläutert.

Wie bereits dargestellt, werden im JD-R-Modell die Beziehungen zwischen *Arbeitsanforderungen*, *Arbeitsressourcen*, *Belastungen* und *Motivation* berücksichtigt (Bakker und Demerouti 2007); es impliziert die Dualität psychologischer Vorgänge aus der Motivations- und der Stressforschung (Demerouti und Bakker 2011). Zum einen basiert das JD-R-Modell auf der Annahme, dass sich eine chronische Arbeitsbelastung oder eine defizitäre Arbeitstätigkeit negativ auf die physische und die psychische Gesundheit eines Mitarbeiters auswirkt. Das JD-R-Modell zeigt ferner, dass die Leistung und das Engagement in einem Beruf durch Interventionen gefördert werden können, die die Teilnehmer dazu anregen, ihre Arbeit (zum Beispiel ihre Identitätsarbeit) zu optimieren (beispielsweise ihre Anforderungen und persönlichen Ressourcen) (Bakker und Demerouti 2014). Im Kontext der vorliegenden Studie soll das JD-R-Modell für den KA-Manager unterstützend wirken, um im Zuge der Scrum-Methodik die eigene Identitätsarbeit zu forcieren.

6.1.8.1 Forschungslücken und Annahmen des Modells

Der KA-Manager kann anhand unterschiedlicher Techniken an seiner Identität arbeiten (siehe Kapitel 4.3.2). Eine Methodik ist, dies gemeinsam innerhalb von KA-Teams auszuführen. Durch Scrum lässt sich ein Framework für den KA-Manager schaffen, mit dem die Identitätsarbeit ermöglicht wird.

In der wissenschaftlichen Literatur sowie in akademischen Journals sind zum aktuellen Stand keine Publikationen zu einem agilen KAM im Kontext der Identitätsarbeit vorhanden. Für die vorliegende Forschungsarbeit soll deshalb eine qualitative Inhaltsanalyse stattfinden und untersucht werden, inwiefern ein Scrum-Framework für den KA-Manager bei dessen Identitätsarbeit unterstützend sein kann. Daraus ergeben sich folgende Annahmen:

- Annahme 1: Mithilfe von Scrum kann ein neues Framework entwickelt werden, in dem sich die Identitätsarbeit des KA-Managers forcieren lässt. Dabei sollen analog zur ersten und zur zweiten Studie weitere Herausforderungen des KA-Managers innerhalb seiner Identitätsarbeit identifiziert werden, die sich auf die Nutzung von Scrum beziehen.
- Annahme 2: Aufbauend auf der Scrum-Anwendung im Vertrieb soll ein Scrum-Framework erstellt werden, um die Identitätsarbeit des KA-Managers zu fördern.

- Annahme 3: Innerhalb des Scrum-Frameworks soll dessen Inhalt untersucht werden, das unter anderem die Rollen von Scrum Teilnehmern erforschen soll. Ferner gilt es, mögliche Eigenschaften des Scrum-Frameworks mit Fokus auf die Identitätsarbeit sowie den Nutzen für den KA-Manager zu beleuchten.
- Annahme 4: Aus den Ergebnissen sollen denkbare Handlungsempfehlungen für den Aufbau und den Ablauf eines Identity-Scrum-Workshops abgeleitet werden.

Es wird angestrebt, ein Framework zu entwickeln, indem das Scrum-Framework mit in das JD-R-Modell des KA-Managers einbezogen wird.

6.1.8.2 Implikation des Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modells auf das Scrum-Framework

Das in Studie 1 und 2 entwickelte beziehungsweise erweiterte JD-R-Modell des KA-Managers soll als Grundgerüst der dritten Studie dienen. Aus den Ergebnissen zu diesem und den ersten zwei Studien kann das Scrum-Framework für die Identitätsarbeit im KAM abgeleitet werden, das die vorgestellten Annahmen beinhaltet. Folgende Abbildung soll dies veranschaulichen:

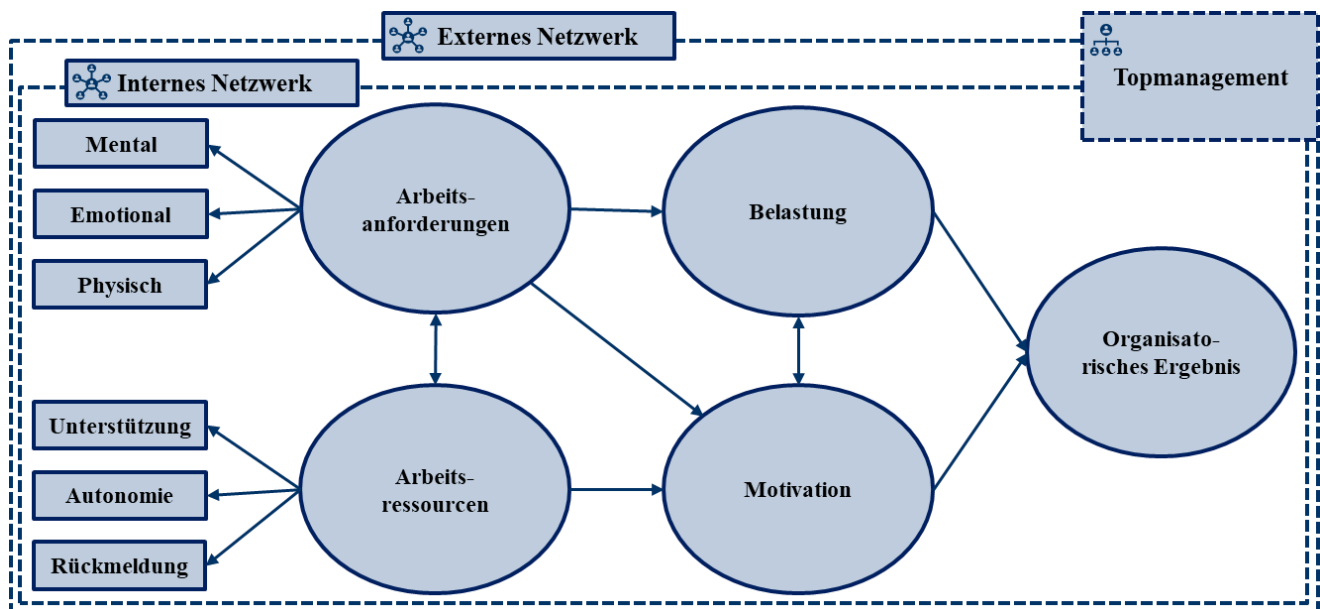


Abbildung 6-2: Ableitung des Scrum-Frameworks im JD-R-Modell des KA-Managers

(eigene Darstellung)

6.1.8.3 Scrum-Framework für das Key Account Management

Ausgehend von den Annahmen und dem Scrum-Framework nach Sutherland und Schwaber (1997) soll ein Framework vorgestellt werden, mit dem die Identitätsarbeit des KA-Managers forciert werden soll. Dies wird in folgender Abbildung visualisiert:

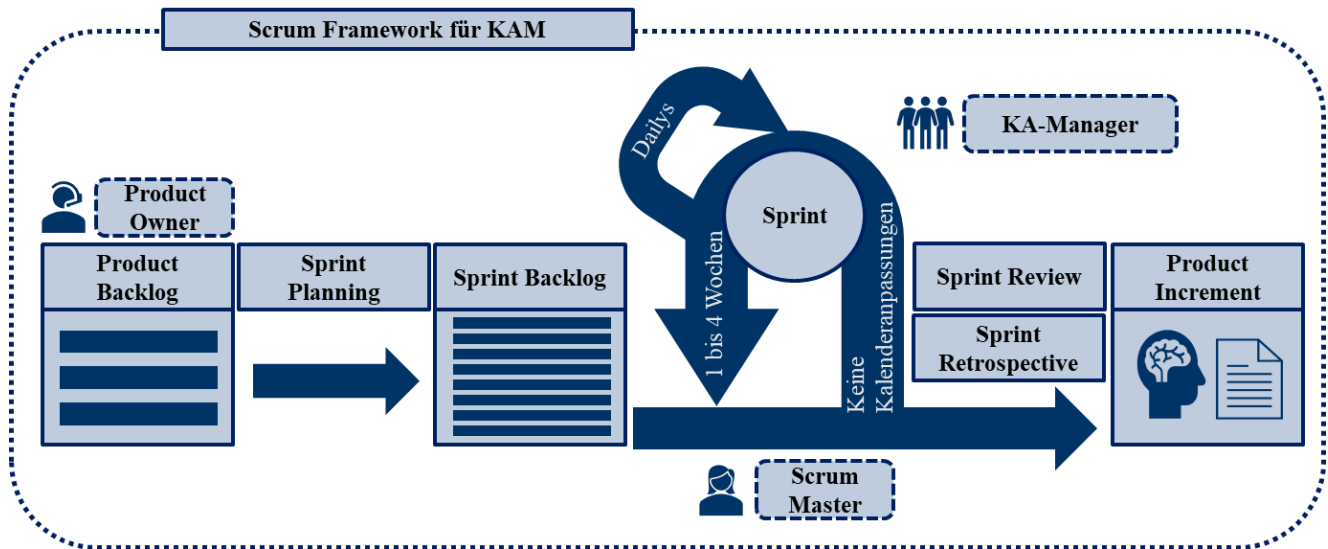


Abbildung 6-3: Identitätsarbeit des KA-Managers innerhalb des Scrum-Frameworks

(eigene Darstellung)

Das Scrum-Framework enthält verschiedene Inhalte: *Rollen*, *Events* und *Artefakte*. Auf den KA-Manager bezogen sollen diese in der vorliegenden qualitativen Untersuchung identifiziert und beschrieben werden. Dabei sollen ferner mögliche Grenzen aufgezeigt werden.

Bevor auf die Ergebnisse dieser Studie eingegangen wird, bedarf es zunächst einer Beschreibung des Vorgehens bei der Datenanalyse und der Methodenauswahl.

6.2 Zusätzliche Hinweise zur Fallstudie 3

Die Fallstudie ist eine wichtige Methodik zur Erforschung des vorliegenden Falls. Eisenhardt (1989) definiert die Fallstudie wie folgt: „The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings“ (Eisenhardt 1989, S. 534).

Der vorliegende Abschnitt veranschaulicht die Abbildung der Stichprobe und deren spezifische Merkmale. Anschließend werden die Gütekriterien näher erläutert und wird somit auf die Qualität der vorliegenden Studie eingegangen. Dabei nimmt der Autor dieser Arbeit Bezug auf die vorgestellten Bewertungskriterien nach Yin (2009b). Anschließend wird kurz auf die Messinstrumente und die ethischen Überlegungen innerhalb dieser Studie eingegangen.

6.2.1 Abbildung der Stichprobe

Der Forschungsansatz der vorliegenden Studie konzentriert sich auf den Querschnitt demografischer, sozialer sowie Erfahrungsmerkmale der KA-Manager. Des Weiteren werden in der vorliegenden Studie KA-Manager aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen befragt. Innerhalb dessen wurden von Juni 2020 bis Juli 2020 19 Tiefeninterviews für die Fallstudien durchgeführt. Für die Aufbereitung der Daten wurde MAXQDA herangezogen. Die Interviews der Befragten wurden aufgezeichnet und transkribiert. Anschließend wurden die Transkriptionen mit Hilfe von MAXQDA importiert und nach den Transkriptionsregeln inhaltsanalytisch ausgewertet (Spiggle 1994). Dabei wurden deduktive Kategorien erstellt und der transkribierte Text wurde ausgewertet. Während der Auswertung wurden weitere induktive Kategorien gebildet, siehe Kapitel 6.2.3. Im Folgenden werden nun die verschiedenen Merkmale tabellarisch aufgelistet, da diese eine wichtige Grundlage für die Darlegung der Daten und deren Herleitung bieten.

Zunächst sollen in folgender Tabelle die Anzahl der Interviewteilnehmer sowie die Dauer der jeweiligen Interviews und die Anzahl der jeweiligen Seiten der Transkription dargestellt werden.

Tabelle 6–1: Stichprobe – Anzahl der Befragten, Transkriptionsseiten und Dauer

(eigene Darstellung)

I (Interviewteilnehmer)	Minuten	Seiten
I01	18	42
I02	19	42
I03	16	51
I04	17	43
I05	15	41
I06	10	30
I07	15	32
I08	16	33
I09	11	26
I10	14	34
I11	23	44
I12	13	38
I13	20	50
I14	12	33
I15	16	45
I16	18	47
I17	12	34
I18	17	43
I19	12	29
Summe	294 Seiten	737 Minuten
Durchschnitt in Minuten		38,79 Minuten

Anschließend bedarf es einer Darstellung der Geschlechteraufteilung der KA-Manager. Dies wird in folgender Darstellung visualisiert.

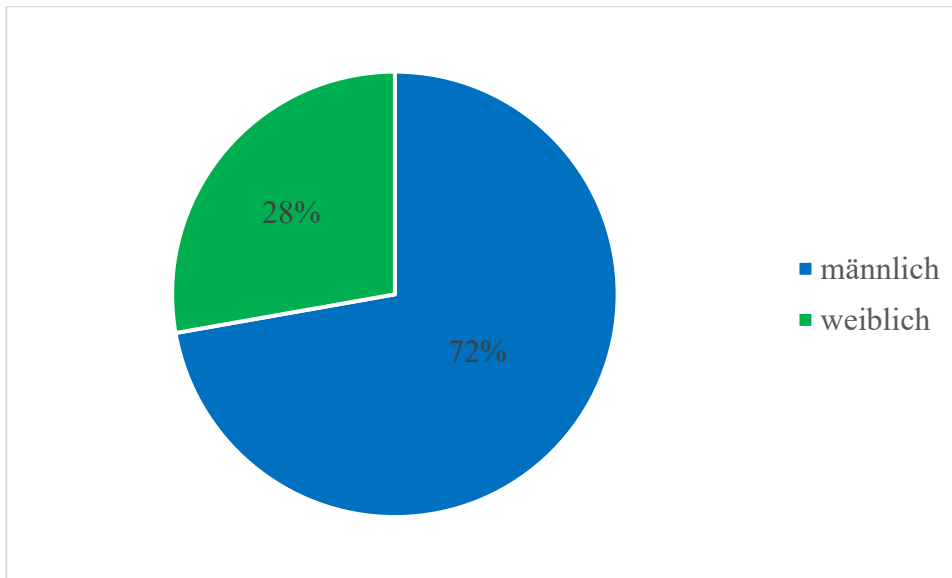


Abbildung 6–4: Aufteilung der Interviewteilnehmer nach Geschlecht

(eigene Darstellung)

In der vorliegenden Studie wird aus Gründen der Einfachheit lediglich eine Unterteilung nach der weiblichen und männlichen Identität vorgenommen. Weitere Geschlechteridentitäten werden nicht aufgeführt.

Abschließend veranschaulicht folgende Tabelle die für die Studie ausgewählten Experten, aufgelistet nach Position und Branche:

Tabelle 6–2: Abbildung der Stichprobe – Jobtitel und Branche

(eigene Darstellung)

I (Interviewteilnehmer)	Jobtitel	Branche
I01	Agile Coach	Produktion
I02	Project Manager & System Analyst	Produktion
I03	Team Lead Customer Experience	Digital
I04	Principal Consultant	Digital
I05	Head of Digital Center	Produktion
I06	Head of Talent Management	Produktion
I07	Team Manager Produktion	Pharmazie
I08	HR Business Partner	Versicherung
I09	Key Account Manager	Digital
I10	Group Director Digital	Produktion
I11	Key Account Manager	Digital
I12	Key Account Manager	Digital
I13	Key Account Manager	Digital
I14	Head of Key Account Management	Digital
I15	Head of Key Account Management	Personal
I16	CEO Unternehmensberatung	Digital
I17	Key Account Manager	Defence and Space
I18	Consultant Customer Experience	Digital
I19	Key Account Manager	Personal

Nachfolgend ist darüber hinaus die Aufteilung der Identifikation abgebildet. Diese wird anhand der Jobtitel in KA-Manager, Human Resources und zertifizierte Scrum Master eingeteilt.

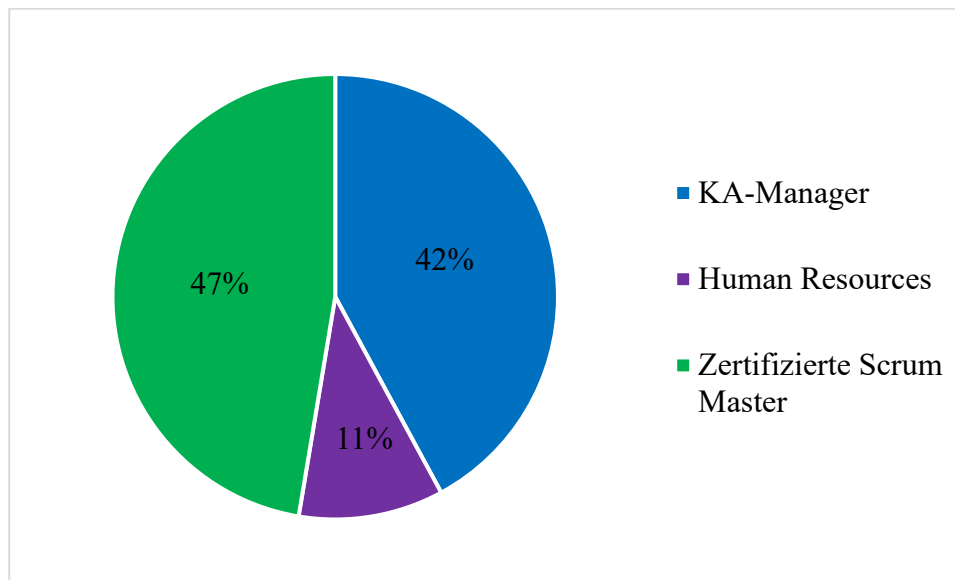


Abbildung 6–5: Aufteilung der Befragten anhand des Jobtitels

(eigene Darstellung)

6.2.2 Interviewleitfaden

Der vorliegende Abschnitt erläutert den Interviewleitfaden der dritten Studie und stellt einen Bezug zum vorliegenden Netzwerkmodell, dem JD-R-Modell und zur Scrum-Theorie her. Der Interviewleitfaden teilt sich in sechs Abschnitte auf, welche im Folgenden erläutert werden:

Der erste Abschnitt fokussiert Fragen zur Ermittlung demografischer Merkmale der KA-Manager. Diese Merkmale beziehen sich auf die Position und Erfahrung des KA-Managers, die Dauer des Angestelltenverhältnisses im Unternehmen sowie dessen Branche.

Im zweiten Abschnitt wurde speziell auf den KA-Manager und als Individuum eingegangen. Dieser Abschnitt hat das Ziel, ein besseres Verständnis über die Merkmale und Herausforderungen der Identitätsarbeit zu erhalten. Ein weiteres Ziel ist im Kontext der Identitätsarbeit die Ermittlung der Förderung im Unternehmen.

Innerhalb des dritten Abschnitts wurde deduktiv vorgegangen. Dieser thematisiert die Rollen innerhalb des Scrum-Frameworks nach Schwaber und Sutherland (2017) und erörtert, wie diese in Verbindung zur Identitätsarbeit des KA-Managers stehen. Zudem wird nach einer geeigneten Teamgröße (Opelt et al. 2018) und geeigneten Teammitgliedern (Aamir und Khan 2017) gefragt, wenn mehrere KA-Manager an ihrer Identität innerhalb des Scrums arbeiten.

Im vierten Abschnitt wird eine Verbindung zum JD-R-Modell eines KA-Managers unternommen. Dabei wurden Fragen zu Arbeitsanforderungen, Arbeitsressourcen, Motivation und Belastung nach Bakker und Demerouti (2007, 2014) gestellt. Es wird ferner Bezug zum Netzwerkmodell nach Ivens et al. (2016) genommen.

Im fünften Abschnitt werden durch die Befragten mögliche Handlungsempfehlungen gegeben, die sich auf eine Identitätsarbeit von KA-Managern innerhalb des Scrums beziehen. Die Fragen orientieren sich an der Literatur des Scrum-Frameworks: Scrum-Ereignisse und Scrum-Artefakte nach Schwaber und Sutherland (2017). Des Weiteren wurden Fragen im Kontext der Herausforderung innerhalb der Durchführung gestellt und in welcher Form die Durchführungstermine stattfinden sollten.

Im sechsten Abschnitt werden abschließende Fragen zur Identitätsarbeit innerhalb von Scrum aufgeworfen. Dabei wurden Fragen zur Einschätzung der Sinnhaftigkeit von Scrum im KAM, zum vertrauensvollen Austausch im KA-Scrum-Team sowie zum eigenen Wunsch einer Teilnahme gestellt.

6.2.3 Aufbereitung der Daten

Wie im Detail bereits erläutert, kann die Kategorisierung deduktiv (Lokalisierung von Passagen, die priorisierte Konstrukte präsentieren) oder induktiv (Identifizierung emergenter Kategorien aus den Daten) erfolgen (Spiggle 1994). Für die vorliegende Arbeit fand sowohl ein deduktives als auch ein induktives Vorgehen statt.

Deduktive Kategorienbildung:

Aus den vorhandenen Theorien und Studien und im Kontext des zusammengeführten Netzwerk- und JD-R-Modells mit dem Scrum-Framework wurden theoretische Vorannahmen gebildet und deduktive Kategorien entwickelt. Dabei sind Fragen des Interviewleitfadens aus den deduktiven

Kategorien entwickelt worden und ist ein Bezug zur Theorie hergestellt worden. Für die vorliegende Studie wurden zwei deduktive Hauptkategorien gebildet:

- Agile Methoden (insbesondere in Verbindung zur Scrum-Theorie)
- Scrum für das KAM in Verbindung zur Identitätsarbeit (insbesondere im Zusammenhang mit dem JD-R-Modell eines KA-Managers)
- Scrum für den KA-Manager in Verbindung zur Identitätsarbeit (im Kontext der Arbeitsanforderungen, -ressourcen, Motivation und Belastung innerhalb des KA-Netzwerks)

Weitere Subkategorien wurden induktiv gebildet (Spiggle 1994).

6.3 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Studie erläutert. Ferner wird versucht, sie um zusätzliche Inhalte aus der Literatur zu erweitern. Jedoch ist anzumerken, dass in der KAM-Literatur in Verbindung mit jener zu Scrum und zur Identitätsarbeit aktuell keine wissenschaftlichen Publikationen vorliegen. Ausgangspunkt und Grundlage für die Empirie bildeten die vorab beschriebene Theorie und der daraus hergeleitete Gesprächsleitfaden. Die im vorherigen Kapitel erläuterte Vorgehensweise nach Spiggle (1994) fand bei der Kategorienbildung Anwendung. Das Kategoriensystem umfasste 3 Haupt- und 15 Unterkategorien. Sie sind im Anhang (siehe Kapitel 8.6) abgebildet.

Aufgrund subjektiver Aspekte sowie der individuellen Wahrnehmung der Befragten fiel die Entscheidung darauf, deren Aussagen wortgetreu wiederzugeben. Dadurch kann unter anderem Transparenz bei der Identitätsarbeit im Kontext von Scrum gewährleistet werden.

Zunächst wird auf die aktuelle Verwendung agiler Methoden in Unternehmen eingegangen, die im Folgenden beschrieben werden.

6.3.1 Agile Methoden in Unternehmen

Agilität ist ein essenzieller Bestandteil von Unternehmen (Schwaber und Sutherland 2017). Von den Befragten bestätigten 84 % die Nutzung agiler Methoden. Hingegen gaben 16 % an, dass diese in ihrem Unternehmen nicht angewandt würden. Folgende Abbildung soll dies veranschaulichen:

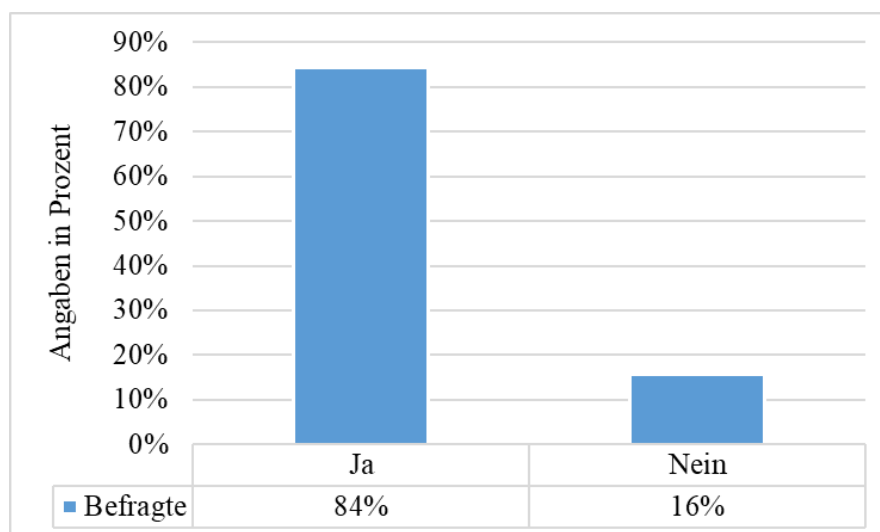


Abbildung 6-6: Nutzung agiler Methoden im jeweiligen Unternehmen der Befragten

(eigene Darstellung)

In den Unternehmen werden agile Methoden zur Softwareentwicklung (I7, 2020) oder bei der Implementierung von IT-Projekten (I9, 2020) eingesetzt. Dabei werden nach den Aussagen der Befragten das Scrum-Framework (I9, 2020) und andere Methoden wie das Design-Thinking (I1, 2020) oder ein Mix aus der Scrum- und der Kanban-Vorgehensweise (I3, 2020) herangezogen. Anschließend wurden die Interviewteilnehmer gefragt, ob in ihrem Unternehmen allgemein agile Methoden für die Identitätsarbeit der Mitarbeiter eingesetzt werden. Von ihnen antworteten 63 %, dass die Identitätsarbeit im jeweiligen Unternehmen nicht mit agilen Methoden durchgeführt werde, während sich 16 % nicht sicher waren und 21 % dies bestätigten. Letztere beziehen sich allerdings auf ihr Unternehmen, in dem agile Methoden als Synergieeffekte gesehen werden (I3, 5, 6 und 17; 2020), die zum Beispiel ein höheres Engagement oder eine höhere Motivation unter Anwendung von Scrum mit sich bringen (I1, 2020). Folgende Aussage bekräftigte dies:

„Auch da steigt natürlich das Engagement und die Motivation, insofern ja. Also, ich bin schon der Meinung, dass die Methodik für die Identität der Teilnehmer, jetzt nicht nur für die Mitarbeiter von [Organisation], sondern für alle Teilnehmer positive Effekte hat.“ (I3, 2020)

Die nachstehende Abbildung soll dies veranschaulichen:

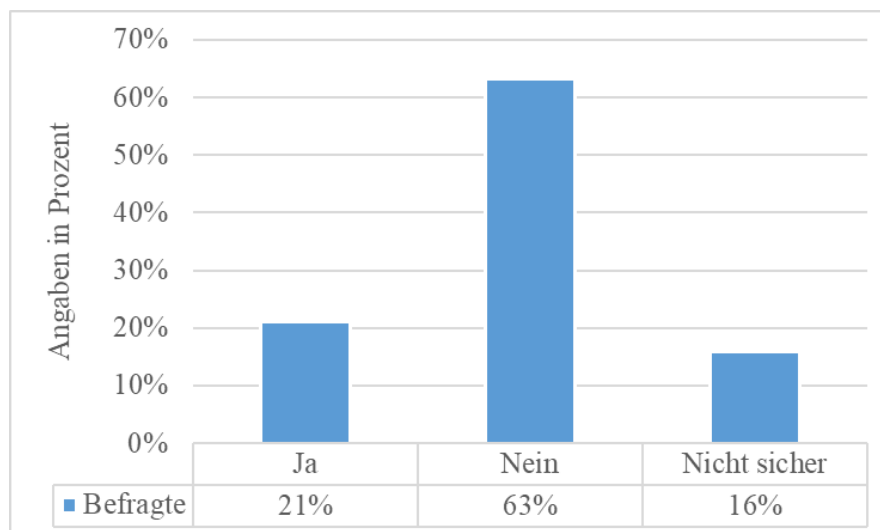


Abbildung 6-7: Agile Methoden zur Identitätsarbeit im Unternehmen der Befragten

(eigene Darstellung)

Es wurde die Nutzung agiler Methoden in Unternehmen verdeutlicht. Auf dieser Grundlage konnten die Interviewteilnehmer ihre Erfahrungen teilen und um Merkmale von Scrum ergänzen.

6.3.2 Inhalte des Scrum-Frameworks und Identitätsarbeit des Key Account Managers

Nachfolgend sollen die Inhalte von Scrum-Frameworks aufgegriffen und im Detail beleuchtet werden. Ferner soll das Potenzial der Nutzung für den KA-Manager innerhalb des Frameworks dargestellt werden. Diese Inhalte zeigen zudem mögliche spezifische Maßnahmen der Identitätsarbeit im Zusammenhang mit dem JD-R-Modell des KA-Managers auf (siehe Kapitel 2.5).

6.3.2.1 Identitätsarbeit in Scrum

Im Kontext der Identitätsarbeit ließen sich Schulungen für KA-Manager anbieten, die unter anderem *Trainings*, *Werte* und *Kulturelles* innerhalb von Scrum beinhalten könnten (15, 2020). Nachfolgend wird deshalb die mögliche Identitätsarbeit im Rahmen von Scrum erläutert. Hierbei sind 74 % der Befragten der Annahme, dass die Identität des KA-Managers durch Scrum gefördert werden könne, während 10 % davon ausgehen, dies funktioniere nicht; 16 % sind sich nicht sicher. Nachstehende Abbildung soll dies visualisieren:

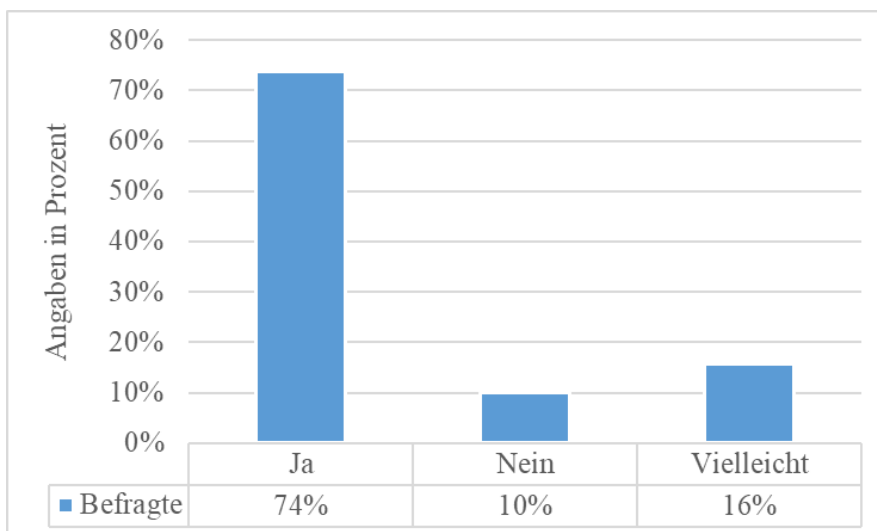


Abbildung 6-8: Unterstützung der Identitätsarbeit des KA-Managers innerhalb von Scrum

(eigene Darstellung)

Anhand dieses agilen Frameworks könnten klassische Arbeitsweisen agil durchgeführt werden (I8, 2020). Ein Interviewteilnehmer äußerte dazu: *„Also, ich kann mir schon vorstellen, dass es ein gutes Konzept ist“* (I13, 2020). Das Framework ist demzufolge für die Identitätsarbeit des KA-Managers sinnvoll (I3, 2020; I13, 2020; I14, 2020): *„Der Mensch, der wird natürlich aus Scrum viel für seine Identitätsarbeit tun können“* (I15, 2020). Hierdurch erreiche der KA-Manager seine Ergebnisse effektiver (Befragter, 15. 2020). Folgende Aussagen bekräftigen die Annahme, dass Scrum für die Identitätsarbeit des KA-Managers sinnvoll sei und bei dieser unterstützend wirken könne:

„Ja, also, ich halte das Arbeiten als Scrum grundsätzlich für sehr sinnvoll, und zwar für alle möglichen Arbeitsbereiche. Also, ich würde es sogar noch weiter fassen für alle Bereiche, wo du halt irgendetwas schaffen willst. Und dieses Arbeiten über einen Product Backlog in Sprints mit Dailys, mit einer Revue, mit einer Retrospektive, also die ganzen Elemente, die machen, glaube ich, für alles Sinn, was man tut.“ (I16, 2020)

„Ich denke schon, weil die Ansätze von Scrum finde ich in der heutigen Arbeitswelt als schon sehr hilfreich, einfach aus dem Grund, weil es eine klare Struktur vorgibt, weil es klare Regeln vorgibt, vor allem im Bereich der Transparenz, und eine klare, ich sage mal, Abgabestruktur vorgibt.“ (I7, 2020)

Des Weiteren sollen an dieser Stelle auch Aussagen aufgeführt werden, die gegen eine Identitätsarbeit in Rahmen von Scrum gerichtet waren. Die folgenden Interviewteilnehmer gehen davon aus, dass der KA-Manager durch das Framework nicht bei seiner Identitätsarbeit unterstützt werden kann:

„Kann ich mir überhaupt nicht vorstellen tatsächlich. Weil dieses Framework tatsächlich dafür gedacht ist, wirklich Produkte zu entwickeln, wo ich Produktfeatures habe, auf die ich schauen kann, die ich gegeneinanderhalten kann. Ich kann ein Businesswert ermitteln, muss den Businesswert ermitteln, und das sehe ich irgendwie bei einer Identität nicht. Die hat für mich jetzt keinen greifbaren Businesswert.“ (I5, 2020)

„Und da bin ich mir auch nicht sicher, ob Persönlichkeit oder Identitätsarbeit dafür geeignet ist, weil es ja einfach ein Prozess ist, der in dir selber stattfindet und der mit vielen verschiedenen Facetten verknüpft und verbunden sind, die miteinander wechselwirken.“ (I6, 2020)

Zudem erläuterte ein Befragter, dass der Scrum-Ansatz weder Flexibilität noch Reaktivität aufweise und deshalb nicht für die Identitätsarbeit geeignet sei (I17, 2020).

Wie die Ergebnisse verdeutlichen, kann Scrum grundsätzlich zur Durchführung der Identitätsarbeit des KA-Managers beitragen. Dennoch gibt es kritische Stimmen, die sich im Wesentlichen auf dessen

Persönlichkeit (I6, 2020) sowie auf den greifbaren Wert von Scrum (I5, 2020) beziehen. Allerdings sprachen sich 73,68 % der Befragten für eine Anwendung des Frameworks aus (siehe Abbildung 6-8). Um dieses Ergebnis zu unterstreichen, soll im folgenden Abschnitt die jeweilige persönliche Inanspruchnahme von Scrum seitens der Befragten beleuchtet werden.

6.3.2.2 Teilnahmebereitschaft von Scrum

Nachstehend sollen beispielhaft Aussagen von Gesprächspartnern in Zusammenhang mit der Teilnahme an Scrum dargelegt werden. Insbesondere für das KAM könnte das Vorgehen einen interessanten Ansatz mit regelmäßigen Reflexionen ermöglichen (I1, 2020). Dazu erwähnte Befragter 5 (2020) Folgendes:

„Aber wie gesagt, irgendeine Möglichkeit zu finden, Identitäten in einer Weise zu bilden, dass sie sofort auch mit solchen agilen Methoden arbeiten, und das dann wiederum aber auch agil zu tun, ist zumindest mal nicht ganz abwegig in meinen Augen.“

Folgende Abbildung veranschaulicht, dass 89 % der Befragten an Scrum teilnehmen würden, 11 % hingegen nicht:

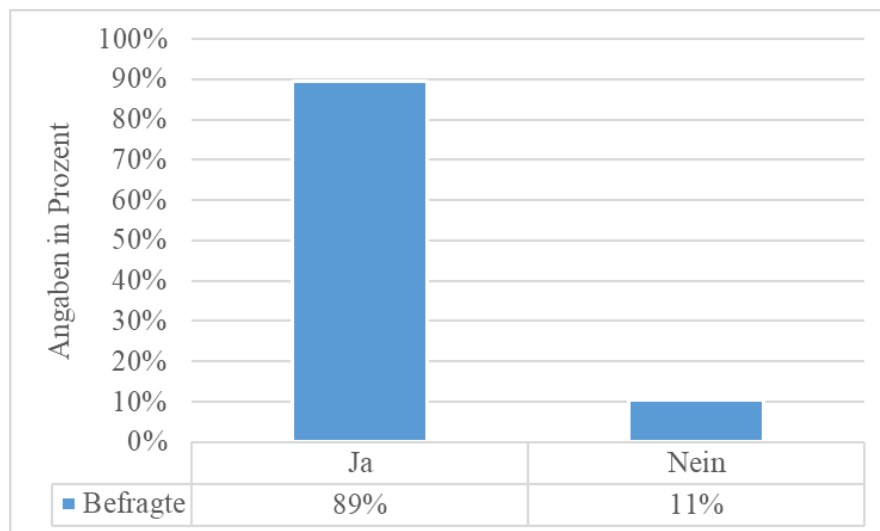


Abbildung 6-9: Inanspruchnahme von Scrum

(eigene Darstellung)

6.3.2.3 Vorteile und Ereignisse

Der KA-Manager steht wie in Studie 1 (siehe Kapitel 3) und 2 (siehe Kapitel 5) schon beschrieben bei seiner Identitätsarbeit vor diversen Herausforderungen. Deshalb ist das Scrum-Framework möglicherweise ein solides Werkzeug, mit dem er innerhalb eines Kollektivs unterstützt werden kann. Um den Nutzen dieses Frameworks in seiner Gesamtheit abzubilden, sollen anhand der Aussagen der Befragten verschiedene Vorteile von Scrum dargelegt werden.

Die Philosophie von Scrum lautet, dass das erzeugte Produkt nie vollständig ist und stets weiterentwickelt werden kann. Dies decke sich auch mit der Identitätsarbeit (I16, 2020), die ferner in der Literatur als lebenslanger Prozess beschrieben wird (Sveningsson und Alvesson 2003). Diesbezüglich äußerte Befragter 16 (2020) Folgendes: *„Und eine Identitätsarbeit ist auch immer fortzuführen, das endet nicht und von daher deckt sich das. Denn wenn ich in einem klassischen Projekt-Set-up denke, dann hat es irgendwann ein Ende und das widerspricht dem, was Identitätsarbeit ist. Also, von daher spricht das auch dafür, dass nach Scrum zu machen.“*

Die Vorteile werden in zwei Bereiche gegliedert: die *Synergieeffekte beim Kollektivismus* und die *Authentizität beim Scrum-Framework*.

6.3.2.3.1 Synergieeffekte beim Kollektivismus

Ein Vorteil von Scrum bestehe in der Gruppenbildung der KA-Manager und ihren Effekten auf die Identitätsarbeit (I1, 2020; I8, 2020). Der Austausch im Team könne dabei Synergieeffekte auslösen (I2, 2020):

„Also ich glaube, dass das generell so ein Zusammenarbeiten in einem Team deutlich mehr Synergieeffekte mit sich bringt, als wenn man versucht, allein ein Stück Software zu programmieren oder sich allein irgendwie weiterzuentwickeln in eine bestimmte Richtung. Weil ich glaube, so ein Team kann ja auch immer als Kollektiv wirken. [...] Aber ich glaube, in Wirklichkeit ist es eher förderlich, dass es motiviert. Dass man auch einfach durch die Vielzahl an Personen und unterschiedlichen Charakteren, die in einem Team drin sind, dass man da eben Anregungen auch mitbekommt.“ (I3, 2020)

„Na ja, ich sehe, da haben andere gleiche Probleme wie ich. Wie lösen sie andere, kann ich mir Tipps und Erfahrungen von meinen Kollegen holen, die in ähnlichen Situationen schon gesteckt haben oder schon stecken, kann sich zusammen Herausforderungen stellen, kann ich

mich persönlich quasi an den Erfahrungen weiterentwickeln [...]. Das sehe ich schon bei Scrum eher gegeben als bei klassischen Modellen.“ (I7, 2020)

Ferner werden die KA-Manager motiviert, an ihrer Identität zu arbeiten, weil durch die Gruppe eine gewisse Verlässlichkeit vorhanden ist. Dabei würden mögliche individuelle Annahmen zusammen mit anderen KA-Managern reflektiert und gegebenenfalls angepasst (I11, 2020). Ein Befragter äußerte hierzu Folgendes: *„Es passt insofern ganz gut, dass man von dem, ich sage mal, individuellen Denken und Handeln wekommt und das Ganze eben auch öffnet, diskutiert in seiner Gruppe“* (I18, 2020). Nach diesen Überlegungen könnten Rückmeldungen anderer KA-Manager eingeholt werden, wodurch sich die Selbstreflexion und damit die Identität des Einzelnen fördern lasse (I13, 2020). Eine Reflexion habe zudem den Vorteil, auch weitere KA-Manager in ihrem Handeln verstehen zu können, wobei Transparenz entstehe (I18, 2020). Des Weiteren sei im Gegensatz zu einer einzelnen Schulung ein Vorteil von Scrum, dass längerfristig an der eigenen Identität gearbeitet werde und dies zu mehr Effekten führen könne (I13, 2020).

6.3.2.3.2 Authentizität beim Scrum-Framework

Das Scrum-Framework bietet auch Vorteile aufgrund seines Konstrukts, wie folgende Aussage eines Interviewteilnehmers bestätigt:

„Die kurzen Zyklen mit Feedback und Review, um einfach sicherzustellen, dass man in die richtige Richtung geht, finde ich auch gut. Und im Endeffekt schafft es das Framework ja auch eine gewisse Verlässlichkeit. Also, eine gewisse Struktur, einen Rahmen, in dem man sich auch ein Stück weit wohlfühlen kann, weil es einem Freiheiten gibt, aber man sich dann doch darauf verlassen kann, dass bestimmte Dinge immer zu bestimmten Zeitpunkten passieren.“ (I3, 2020)

Innerhalb dieser Zyklen könnten die Effekte (der Identitätsarbeit) in kürzerer Zeit erreicht werden als bei üblichen Einzelschulungen (I4, 2020). Diesbezüglich schilderte ein Befragter:

„Ich habe halt einfach eine, also Punkt eins, ich habe eine andere Regelmäßigkeit, ich habe einen anderen Arbeitsrhythmus, und das ist ja wie so Einatmen, dass ich immer wieder, wenn ich eingeatmet habe, muss ich auch wieder ausatmen und umgekehrt. Dann lerne ich das und komme halt in diesen Arbeitsrhythmus rein, mich regelmäßig mit meiner Identitätsarbeit auch zu beschäftigen.“ (I16, 2020).

Dies ermögliche auch kurzfristig und bei nicht vorhersehbaren Ereignissen Agilität (I4, 2020).

6.3.3 Mögliche Inhalte unter Verwendung des Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modells

Im Kontext des JD-R-Modells (siehe Kapitel 2.5) können die Inhalte von Scrum detaillierter betrachtet werden. Deshalb soll im weiteren Verlauf auf das Framework in Verbindung mit dem JD-R-Modell eingegangen werden. Unter Anwendung des Modells werden folgende Bereiche der Identitätsarbeit des KA-Managers untersucht: *Motivation* und *Arbeitszufriedenheit* sowie *Gesundheit* und *Arbeitsbelastung*.

6.3.3.1 Motivation und Arbeitszufriedenheit

Durch Scrum könne die Motivation gesteigert werden (I2, 2020). Dies impliziere auch das in dieser Arbeit entwickelte Scrum, wie ein Interviewteilnehmer schilderte:

„Und dann glaube ich, dass du durch das Nutzen und die Arbeit mit diesem Framework schon eine hohe Motivation oder eine bestehende / Nein, dass du Motivation erhöhen kannst, im Vergleich zu vorher, Nullmessung.“ (I16, 2020)

Der Grund für Scrum ist folglich dessen Nutzen:

„Wenn die Stärkung der Identität vielleicht damit einhergeht, dass man mehr Jobzufriedenheit entwickelt, dass man motivierter ist, engagierter im Beruf, vielleicht auch entspannter ist, das Ganze, auch die Arbeit transparenter macht und die darin einen Nutzen sehen, dann ja.“ (I18, 2020)

Die Gründe für die Motivation sind vielseitig. Zum einen könnten sie Effekte eines fokussierten Arbeitens sein, indem beispielsweise Arbeitspakete detailliert formuliert seien (I2, 2020). Denkbar ist zum anderen, tatsächliche Maßnahmen zu entwickeln, mit denen die Motivation des KA-Managers gefördert werde (I4, 2020). Ein weiteres Merkmal der Motivation sei das Team:

„Ich glaube aber generell ja, dass das die Motivation erhöhen kann, also aus dem Grund, weil ich ein Team formen kann und [...] man geht motivierter an die Arbeit, als wenn jemand für sich alleine kämpft.“ (I7, 2020)

Motivation sei aber vor allem dann vorhanden, wenn der KA-Manager einen persönlichen Nutzen aus Scrum ziehe (I13, 2020): *„Aber wenn da jemand ist, der das positiv annimmt und schätzt als*

Mehrwert auch in seiner Arbeit, dann ist das bestimmt motivationsfördernd“ (I16, 2020). Ein anderes Merkmal der Motivation sei das Thema *Feedback* (I8, 2020). Hiermit ist gemeint, dass der KA-Manager eine regelmäßige Rückmeldung darüber erhalte, wie seine Identitäts- beziehungsweise seine Persönlichkeitsentwicklung sei (I1, 2020). Wenn dieses Feedback *„aus der Gruppe kommt [...], ist das sicherlich hilfreich und mittelfristig motivierend“ (I11, 2020).* Ferner werde durch eine erhöhte Arbeitszufriedenheit die Motivation gesteigert:

„Ja, bin ich auf jeden Fall der Meinung, weil es ist ja überhaupt erst einmal der Ansatz, in die Richtung zu arbeiten, also weil es halt noch niemand gemacht hat. Ich würde den Ansatz sehr begrüßen. Und da steigert sich ja schon teilweise die Zufriedenheit, wenn ich merke, dass sich jemand Gedanken macht, wie kann ich besser, gesünder, motivierter meinen Job ausüben, ja.“ (I12, 2020)

Mithilfe von Scrum könne demzufolge die Arbeitszufriedenheit erhöht werden (I4, 2020; I8, 2020).

6.3.3.2 Gesundheit und Arbeitsbelastung

Durch Scrum könnten gesundheitsfördernde Maßnahmen für den KA-Manager entwickelt werden (I2, 2020; I3, 2020). Folgender Befragter bekräftigte diese Annahme:

„Gesundheitsförderung ja, und dafür eben beitragen. Also, durch das Anwenden von Scrum, glaube ich, kannst du das schon hinbekommen, also das an sich positiv sich darauf auswirkt, auf die Gesundheit.“ (I16, 2020)

Ferner ließe sich mit einem geeigneten Scrum-Framework Stress abbauen: *„Ich würde sagen, also, eine agile Methodik hilft tatsächlich so, ja, viel Stress, der im Unternehmen existiert, abzubauen“ (I1, 2020).* Dies impliziere eine gezielte Aufteilung des Arbeitsvolumens jedes KA-Managers (I12, 2020), wie folgender Interviewteilnehmer schilderte:

„Aber Gesundheit an sich ist [...] ein sehr breites Feld. Und ich glaube, da kann man aber schon auch einiges mit reinnehmen. Also gerade die Punkte [...] Selbstmanagement, Zeitmanagement, gute Tipps an die Hand zu geben, wie man auch schwierige Situationen gut handhaben kann.“ (I13, 2020)

Hinsichtlich der Arbeitsbelastung und einer Burn-out-Vermeidung wurde Folgendes geäußert: *„Dass das mal zur Vermeidung von Burn-outs und so was, dass das, glaube ich, schon relativ gut geeignet ist“ (I3, 2020).* Des Weiteren könnten Maßnahmen entwickelt werden, um einem Burn-out

vorzubeugen. So lasse sich beispielsweise auf die Risikofaktoren eines Burn-outs aufmerksam machen (I13, 2020):

„Aber wenn man sich das als ein fortlaufendes Programm vorstellt, wo man einfach unterschiedliche Themenbereiche adressiert, dass dann auch so ein Thema wie, wie gehe mit Stress um, Burn-out-Prävention, wie erkenne ich, dass ich irgendwie überlastet bin und so. Diese ganzen Themen, dass das Teil von so einem sozusagen Schulungskonzept, das finde ich schon / finde ich gut und finde ich wichtig, ja.“

Letztlich ist die Gesundheit, insbesondere im Falle eines Burn-outs, ein sensibles Themengebiet. Ein direkt betroffener KA-Manager kann daher gegebenenfalls in der Gruppe nicht offen über die eigene Situation sprechen (I11, 2020).

6.3.4 Scrum als mögliches Framework der Identitätsarbeit des Key Account Managers

Wie in Studie 1 (siehe Kapitel 3) und Studie 2 (siehe Kapitel 5) beschrieben, ist die Identitätsarbeit des KA-Managers komplex. Dessen Identitätsrolle hat verschiedene Eigenschaften, die weiter forciert werden sollen. Das Scrum-Framework könnte dem KA-Manager dazu dienen, an der eigenen Identität zu arbeiten (I15, 2020) und diese weiterzuentwickeln. Diesbezüglich äußerte Befragter 15 (2020) Folgendes: *„Dazu kann ich noch sagen, irgendwann müssen unsere Key Account Manager flächendeckend agiles Key Account Management lernen, diese Methoden, um besser führen zu können.“*

6.3.5 Key Account Management als Auftragnehmer

Laut den Ergebnissen setzt sich der KA-Manager mit seinem Produkt und seiner Identitätsarbeit selbst auseinander. Bei dieser Vorgehensweise entstehen verschiedene Rollen (*Scrum Master*, *Product Owner* und *Scrum-Team*), die im Folgenden mit ihm in Verbindung gebracht werden.

Rolle des Scrum Masters:

Mehrere Befragte sehen den KA-Manager in der Rolle des Scrum Masters (I10; I15, 2020). Eine detailliertere Beschreibung nahmen folgende Interviewteilnehmer vor:

„[...] hat ein Key Account Manager ja viele Rollen, ja. Er ist Vertriebler, er ist Projektmanager, er ist Innovationsmanager, breite Schulter, Verhandlungsführer, interner Manager oder interne Führungskraft, wenn auch sehr häufig eher lateral, also so mittlere und kleine Strukturen, also wie ein Projekt und so. Und da wäre diese Scrum Master-Methode eigentlich eine, die parallel aufgehängt werden kann zur bereits vorhandenen Teilrolle von dem Key-Account-Management-Gebiet.“ (I15, 2020)

„[...] den Scrum Master, der ist ja im Endeffekt dazu da, um den Weg für dieses Team zu ebnen. Das ist jetzt ja kein fachlicher Berater, der jetzt in den Themen des Teams mitarbeitet, sondern eher, der ist dafür da, um zum Beispiel in der Geschäftsführung für dieses Team zu werben oder für die Idee gleichzeitig auch mit den Kunden den Kontakt zu halten und mit dem Product Owner. Das heißt, hier geht es als Scrum Master den Weg zu ebnen und die Rahmenbedingungen zu schaffen. Und bei dem Key Account Management sehe ich da schon, also wenn ich jetzt ein Key Account Management Team habe, gibt es ja immer einen fachlich Vorgesetzten und, ich sage mal, wenn ich dieses Scrum jetzt auf dieses Key Account Management ummünzen würde, müsste aus diesem Team einer in diese Scrum-Rolle eingehen. Und ich sage bewusst nicht der Vorgesetzte, sondern einer aus dem Team, weil ich der Meinung bin, dass der fachlich Vorgesetzte hier nicht diese Scrum Master-Rolle einnehmen sollte, sondern tatsächlich einer aus dem Team, der hier dieses Team, ich sage mal, unterstützt und die Rahmenbedingungen schafft. Und die restlichen Key Account Manager sollten dann zusammen das Development-Team bilden.“ (I7, 2020)

Ist keine Expertise (im KAM) in Bezug auf Scrum vorhanden, könne die Rolle des Scrum Masters auch durch eine externe Person besetzt werden (I18, 2020), beispielsweise durch einen Coach (I16, 2020).

Rolle des Product Owners:

Die Anforderungen des Unternehmens und des KA-Leiters würden *„durch den Product Owner letztendlich kanalisiert, verbalisiert und verschriftlicht“* (I3, 2020). Der KA-Manager sei folglich der Product Owner (I1, 2020). Wenn dieses Produkt die Identitätsarbeit des KA-Managers thematisiert beziehungsweise zum Ziel hat, dann nehme der KA-Manager selbst die Rolle des Product Owners ein (I4, 2020). Dies wurde durch folgende Aussagen unterstrichen:

„Ein Key Account Manager nimmt vollständig und zu hundert Prozent die Rolle eines Product Owners ein.“ (I5, 2020)

„Er versucht ja das Ganze, ich sage mal, mit dem Ziel, dass er die Identität seiner Key-Accounter optimiert, verbessert, ausbaut. Und er könnte sozusagen als Verantwortlicher für das Thema ja dann seine, ja, seine Priorisierung, die Identitätsbereiche, die Ziele, die er damit verfolgt, formulieren und so. [...] Er ist dafür verantwortlich, dass Scrum umgesetzt wird, und er arbeitet ja sehr eng dann mit dem Key-Accounter-Team zusammen.“ (I18, 2020)

„Du hättest einen Product Owner. Das ist der, der im Endeffekt die Zielvorgaben macht, was im Rahmen des Sprints erreicht werden soll. Und das Produkt sind ja dann die Leute selber. Also das heißt, der Product Owner würde dann Ziele vorgeben in Richtung einer bestimmten Fähigkeit oder einer bestimmten Ausprägung.“ (I3, 2020)

Ist keine Expertise im KAM vorhanden, könne für die Rolle des Product Owners ein Mitarbeiter aus dem Personalbereich eingesetzt werden (I8, 2020; I16, 2020).

Rolle des Scrum-Teams:

Das Scrum- und das Entwicklungsteam (der Identitätsarbeit) sollten die KA-Manager darstellen (I11, 2020; I13, 2020; I15, 2020; I10, 2020). Demzufolge ist das Scrum-Team eine Gruppe von KA-Managern, die an ihrer Identität arbeiten sollten (I16, 2020). Dazu äußerte Interviewteilnehmer 10 (2020) Folgendes: *„Man könnte natürlich sagen, die Key Account Manager als Masse, das ist eher das Entwicklungsteam, also das Development-Team.“*

6.3.6 Key Account Management als Auftraggeber

Das KAM könne auch die Rolle des Auftraggebers einnehmen, indem es ein Produkt (beispielsweise die Schulungsunterlagen für die Identitätsarbeit) in Auftrag gibt und ein fertiges Produkt vom Auftragnehmer (beispielsweise einem externen Unternehmen) erhält (I9, 2020; I13, 2020). Das Produkt ließe sich aber auch innerhalb des Unternehmens in Auftrag geben, wie folgender Gesprächspartner schilderte:

„Ich komme jetzt noch mal darauf zurück, dass das mein Verständnis davon tatsächlich wäre, dass ein Key Account Manager tatsächlich eher so ein Beauftragter wäre eines Teams, das dann nicht wirklich aktiver Teil eines Scrum-Teams wäre, sondern dass er eher Anforderungen hat.“ (I5, 2020)

6.3.7 Scrum-Ereignisse

Wie in Kapitel 6.1.5 beschrieben, bedarf es innerhalb des Scrum-Frameworks bestimmter Ereignisse. Im Folgenden sollen diese in Verbindung mit Scrum vorgestellt werden. Für dessen Umsetzung sind verschiedene Events von Bedeutung, wie ein Interviewteilnehmer angab: *„Du brauchst eigentlich drei verschiedene Arten von Meetings. Das eine sind die Meetings, mit denen du Anforderungen detaillierst, definierst und für den Sprint zurechtschneidest“* (I3, 2020). Diese Meetings werden nachstehend erläutert:

Das Sprint-Planning (von Scrum) umfasse die Ziele und die Aufgaben eines jeden Sprints (I1, 2020; I3, 2020; I10, 2020). Hier sei im Detail geregelt, welche Aufgaben welcher KA-Manager zu verfolgen habe (I7, 2020). Vor dem Sprint-Planning könnten ferner Schulungen durchgeführt werden, die sich auf das zu behandelnde Thema beziehen (I13, 2020). Die Sprints seien letztlich die im Sprint-Planning erarbeiteten Bereiche, die es zu entwickeln gelte (I3, 2020). Es sei zu empfehlen, für KA-Manager die Sprints monatlich zu realisieren (I4, 2020; I7, 2020).

Das Daily-Scrum-Meeting solle für die KA-Manager eine tägliche Besprechung über die letzten 24 Stunden, die erfüllten Aufgaben und die Gestaltung des folgenden Tages darstellen (I7, 2020). Es sei ein für Scrum relevantes Event, wie folgender Interviewteilnehmer schilderte:

„Weil da geht es wirklich um die zwischenmenschlichen Interaktionen und da sind ganz wesentlich tatsächlich, wie gesagt, das Daily-Meeting, wirklich um einen täglichen Abgleich zu haben“ (I5, 2020).

Weitere Befragte äußerten, dass die Daily-Meetings nicht täglich, sondern lediglich mehrmals wöchentlich stattfinden sollten (I11, 2020; I18, 2020). Hingegen sieht Befragter 4 (2020) keinen Bedarf an diesen.

Im Sprint-Review werde die Zielerreichung des letzten Sprints überprüft (I3, 2020; I10, 2020). Es sei zu empfehlen, dieses Meeting wöchentlich durchzuführen (I18, 2020). Die Sprint-Retrospektive diene im Gegensatz der Kontrolle dessen, was im letzten Sprint vorteilhaft gewesen sei und wo Verbesserungspotenzial bestehe (I3, 2020). Es sei angeraten, sie nach zwei oder vier Wochen umzusetzen (I18, 2020). Die Sprint-Retrospektive sei ein bedeutsames Meeting, wie folgender Interviewteilnehmer darlegte:

„Das Wichtigste überhaupt wahrscheinlich ist die Retrospektive, wo es gar nicht um das Fachliche geht, sondern ausschließlich um das Zwischenmenschliche, nur die zwischenmenschlichen Interaktionen. Das ist wahrscheinlich das Allerwichtigste überhaupt“

dann, der Moment, wo am meisten wirklich an so einer Identität auch gearbeitet wird. Und das, was man aus vielen anderen, auch wenn man jetzt mal sagt, Identität ist zwar jetzt sehr bezogen auf einzelne Personen, aber auch so ein Team für sich beginnt ja auch eine Identität zu entwickeln, und [...] dann ist die Retrospektive sicherlich der wesentlichste Teil, der wirklich dazu beitragen kann, dass das Team untereinander funktioniert, weil dort ja genau alle Themen irgendwie angesprochen werden.“ (I5, 2020)

6.3.8 Scrum-Artefakte

In diesem Abschnitt werden die Artefakte von Scrum dargelegt. Sie sollten vor allem Themen der Identität beinhalten (I18, 2020).

Der Product Backlog umfasse primär die Identitätsbereiche der KA-Manager, bezogen auf die Identitätsentwicklung (I1, 2020). Das Produkt sei der KA-Manager, der sich in einem agilen Kontext weiterentwickle (I4, 2020). Dieses Produkt und seine Bereiche müssten im Vorfeld mit den KA-Managern identifiziert werden. Es beinhalte außerdem die Bereiche (der Identitätsarbeit) und deren jeweiligen Ziele sowie die zu planenden nächsten Schritte (I1, 2020; I4, 2020). Dazu äußerte sich Befragter 3 (2020) wie folgt:

„Also, das eine ist, was will ich über den Gesamtzeitraum erreichen? Also, was ist mein Ziel? Wo will ich hin? Also Identität XY mit Ausprägung 87. Und was sind die Einzelschritte und was sind die einzelnen Maßnahmen, die zu tun sind in den Iterationen jeweils. Ich glaube, der schwierigste Punkt ist tatsächlich die Definition der Ziele. Und dann das Herunterbrechen der Ziele auf die einzelnen Zyklen.“

Ein weiterer Befragter erwähnte hinsichtlich des Product Backlogs Folgendes:

„Beim ganzen Thema Identitätsbildung würde ich das Product Backlog wirklich als das schwächste Mitglied sehen, wenn es im Scrum-Framework darum geht, Identitäten zu schärfen, auszubilden. Da sind tatsächlich alle Meetings, die stattfinden, sicherlich ein viel, viel stärkerer Aspekt.“ (I5, 2020)

Ein anderes Artefakt sei demnach der Sprint-Backlog, durch den dem KA- beziehungsweise Scrum-Team vorgegeben werde, welche einzelnen Aufgaben aus dem Product Backlog erledigt werden müssten. Der KA-Manager habe klar festzulegen, welche Aufgaben zu bearbeiten seien (I7, 2020). Das Inkrement liefert dann die Ergebnisse von Scrum, die das Scrum-Team generiert habe (I7, 2020).

6.3.9 Zieldefinition für das Key Account Management

Das vorliegende Scrum-Framework hat wie das Scrum-Framework nach Sutherland und Schwaber (2017) verschiedene Besonderheiten, die sich das gesamte Team zunutze machen kann. Wesentlich seien die Ziele, die der KA-Manager oder das Scrum-Team zuvor (beispielsweise innerhalb eines initialen Workshops) festlegen müsse (I12, 2020). Im Folgenden sollen deshalb mögliche Ziele innerhalb von Scrum aufgeführt werden. Diese weisen einen Bezug zur Identitätsarbeit auf.

Ein zentrales Ziel von Scrum solle der Einbezug der jeweiligen Identität des KA-Managers sein: *„die Identität des Einzelnen im Scrum-Team zu stärken, und das mit der Methode Scrum“* (I2, 2020). Ein weiteres zentrales Ziel sind die Entwicklung der KA-Manager innerhalb des Scrum-Frameworks (I3, 2020) sowie die Festlegung und die Besetzung der verschiedenen Rollen der KA-Manager (I13, 2020). Damit gelte es zu gewährleisten, dass die Identitätsarbeit nicht ausschließlich auf der Ebene Einzelner, sondern auch auf einer kollektiven Ebene stattfinde (I13, 2020). Ein zusätzliches Ziel stellen die Erreichung von Akzeptanz sowie das Nutzenverständnis (eines Scrum-Frameworks) dar. Des Weiteren sei zu empfehlen, dass das Vorgehen als strukturierte Weiterbildung innerhalb des Unternehmens betrachtet werde, um Akzeptanz in diesem zu schaffen (I13, 2020).

Andere Unterziele können aus folgenden möglichen Fragestellungen abgeleitet werden:

„Wie entwickle ich meinen Key-Account? Wie entwickle ich Bereich XYZ? Da kannst du keinen Dreijahresplan machen, ja. Du kannst eine große Vision haben, wo er hinsoll und wie sich ein Meilenstein anfühlen soll.“ (I15, 2020)

Ferner sollen gemeinsame Werte der KA-Manager als Ziele festgelegt werden (siehe Kapitel 4.3.1.2), um anschließend auf eine kollektiv definierte Kommunikation hinzuarbeiten. Des Weiteren sei angeraten, Ziele für das Team zusammen zu bestimmen (I18, 2020), etwa in den Bereichen Kooperation, Eigen- und Fremdwirkung, Kultur, monetäre Ziele sowie Beeinflussung des Einzelnen und des Teams. Zentral sei hier die Fokussierung der Identität und darauf, wie an dieser gearbeitet werden könne, um die Ziele zu erreichen (I18, 2020). Weitere denkbare Ziele seien die Forcierung der Motivation oder der Arbeitszufriedenheit (I2, 2020). Daneben kämen Gesundheitsthemen, fachliche Elemente, das Zeitmanagement, Chancen sowie die Zusammenarbeit mit dem internen und dem externen Netzwerk infrage (I4, 2020). Diesbezüglich äußerte Befragter 8 (2020), dass die Zielerreichung des Einzelnen (innerhalb von Scrum) unterschiedlich sein könne. Relevant sei nicht der starr festgelegte Weg des Ziels, sondern vielmehr dessen Erreichung. Hierdurch könne die

Arbeitszufriedenheit erhöht werden (I8, 2020). Die Ziele sollten zudem nach der SMART-Regel²⁵ aufgebaut werden (I2, 2020) und sowohl vom einzelnen KA-Manager als auch vom KA-Team, den Vorgesetzten, dem Scrum-Team und dem Unternehmen stammen (I3, 2020). Dies sollte jedoch bei der Identitätsarbeit des KA-Managers kein primäres Bestreben sein, wie folgender Interviewteilnehmer erläuterte:

„Und deshalb finde ich es wichtig, dass es erst mal etwas ist, was nicht das Unternehmen in erster Linie voranbringen soll, sondern was das Ziel hat, den Mitarbeiter erfolgreicher zu machen. Und dadurch wird natürlich automatisch das Unternehmen erfolgreicher. Aber ich glaube, das ist ein ganz wichtiger Punkt, dass jeder Teilnehmer da für sich merkt, ich wachse da persönlich dran und ich bin danach besser, als ich es vorher war.“ (I13, 2020)

Es sei ferner zu empfehlen, die Ziele sowohl zu qualifizieren als auch zu quantifizieren (I12, 2020) und festzulegen, wann sie zu erreichen seien, beispielsweise als Tages-, Wochen-, Quartals- oder Jahresziele (I14, 2020).

Die Ziele sind, wie schon beschrieben, ein wesentlicher Inhalt des Scrum-Frameworks. Dieses kann mit ihnen planmäßig umgesetzt werden. Ein weiterer Inhalt von Scrum beinhaltet die Größe des gesamten Teams. Dies soll im folgenden Abschnitt erläutert werden.

6.3.10 Geeignete Größe für den Key Account Manager

Die optimale Größe zur Durchführung von Scrum variiert nach Aussagen der Interviewteilnehmer. Dennoch kann bei einer Teamgröße von einer Mindestgröße von drei (inklusive Product Owner und Scrum Master) und einer Höchstgröße von zehn (inklusive Product Owner und Scrum Master) ausgegangen werden. Folgende Tabelle bildet die unterschiedlichen Aussagen der Befragten ab:

²⁵ Ein SMART-Ziel ist nach Kreutzer (2013) spezifisch (S), messbar (M), attraktiv (A), relevant (R) und terminiert (T).

Tabelle 6-3: Mögliche Teamgröße von Scrum

(eigene Darstellung)

Größe	Interviewteilnehmer
3–4	(I9, 2020)
4–5	(I8, 2020)
5	(I14, 2020)
5–6	(I7, 2020)
6–7	(I1, 2020)
5–7	(I2, 2020)
7	(I16, 2020)
6–8	(I18, 2020)
5–9	(I5, 2020)
7–10	(I10, 2020; I11, 2020)
Unter 10	(I3, 2020; I4, 2020; I13, 2020)

Sutherland und Schwaber (2017) gehen davon aus, dass die Teamgröße nicht weniger als fünf und nicht mehr als elf (inklusive Product Owner und Scrum Master) umfassen sollte. Zu kleine Teams verringern demnach die Produktivität und zu große resultieren in einer zu komplexen Koordination (Schwaber und Sutherland 2017). Zwar besteht zwischen den Aussagen der Befragten und den Angaben in der Literatur hinsichtlich der Mindest- und der Höchstgrenze eine Diskrepanz. Allerdings fällt die Schnittmenge in beiden Fällen etwa gleich aus. Je nach Ziel von Scrum kann die Teamgröße variieren, weshalb anzumerken ist, dass es sich in diesem Kontext ausschließlich um Schätzwerte und nicht um Erfahrungswerte der Befragten handelt. Die Größe ist beispielsweise von der Frage abhängig, ob ein ganzes KA-Team oder der einzelne KA-Manager innerhalb seiner Identitätsarbeit entwickelt werden soll. Je nach Zielsetzung müsse sie sodann unterschiedlich ausfallen (I3, 2020).

Eine weitere Abhängigkeit besteht in der persönlichen Identität in Bezug auf Scrum. Gemäß der jeweiligen Zielsetzung entstünden Abhängigkeiten (I16, 2020). Gehe es beispielsweise um die Entwicklung der Unternehmensidentität, sei im Rahmen von Scrum ein größeres Team erfolgreich.

Stehe hingegen vielmehr die Identitätsentwicklung einzelner KA-Manager im Mittelpunkt, dann müsste die Mitgliederzahl kleiner sein (I16, 2020). Eine andere Abhängigkeit resultiere aus der Größe des KAM (I18, 2020). In einem Weltkonzern könne es vorkommen, dass insgesamt 90 KA-Manager im Rahmen von Scrum entwickelt werden sollen (I18, 2020). Diese Größe führe möglicherweise dazu, dass dies nur bei Einzelnen umgesetzt werde. Auftretende Probleme bei zu vielen Mitgliedern könnten sich ferner aus den Kommunikationswegen ergeben, die einen hohen Abstimmungsbedarf haben (I5, 2020). Hieraus gingen hohe Kosten hervor, die nicht mehr in Relation zur Effektivität des Teams stünden (I5, 2020; I11, 2020). Die Teamdynamik könne folglich eingeschränkt sein (I10, 2020). Hierzu passt folgende Aussage:

„Die sagt, neun Frauen werden es nicht hinbekommen, in einem Monat ein Baby zu gebären. Das ist der Effekt, den man bei Scrum-Teams auch beachten muss. Dass es einfach eine gewisse Maximalgröße gibt, die es nicht sinnvoll ist zu überschreiten.“ (I5, 2020)

Eine denkbare Lösung bei zu großen KA-Teams beziehungsweise zu vielen Mitgliedern sei, die Entwicklung der Identitätsarbeitsmaßnahmen auf mehrere Projekte zu skalieren (I5, 2020).

Nicht ausschließlich die Überschreitung der Größe berge eine Gefahr, sondern auch deren Unterschreitung, denn *„je größer du wirst, desto ineffektiver wirst du, und je kleiner du bist, desto schwieriger lassen sich Aufgaben natürlich auch verteilen“ (I7, 2020).*

6.3.11 Geeigneter Ort zur Durchführung von Scrum

Der Ort der Durchführung kann nach Aussagen der Interviewteilnehmer variieren. Er ist wichtig, da die KA-Manager dadurch miteinander persönlicher und offener kommunizieren können (I1, 2020). Hinzu kommt, dass ein KA-Team aus unterschiedlichen Persönlichkeiten bestehe und aus diesem Grund ein interner, ein externer oder ein virtueller Ort für die Durchführung von Scrum geeignet sei (I12, 2020). Im Folgenden sollen deshalb mögliche Orte und eine jeweilige Begründung für diese erläutert werden.

Interne Durchführung:

Die interne Durchführung erfolgt innerhalb des Unternehmens, beispielsweise in einem Besprechungsraum. Die Umsetzung in diesem Raum und ein persönliches Treffen im Unternehmen sind für den Befragten 2 (2020) bedeutsam. Dies bestätigte folgender Interviewteilnehmer:

„Also, hier muss der persönliche Austausch da sein, und da ich ja nur eine Timebox habe von maximal fünfzehn Minuten für den Daily Scrum zum Beispiel, darf es auf gar keinen Fall extern sein, weil nach diesen fünfzehn Minuten muss ich ja sofort wieder zur Arbeit. Das heißt, hier würde ich unnötig Zeit verlieren, die ich in mein Projekt investieren könnte. Von daher im Unternehmen und auf persönlicher Basis.“ (I7, 2020)

Ein weiterer Befragter würde zusätzlich zu dem im Unternehmen stattfindenden Scrum eine externe Komponente inkludieren, um den Teamgedanken zu fördern und mehr über die Persönlichkeit anderer im privaten Umfeld erfahren zu können (I12, 2020). Diese Befragten sehen nachweisbar die Durchführung innerhalb des Unternehmens.

Externe Durchführung:

Die Durchführung (von Scrum) erfolge notwendigerweise extern, wenn die Identitätsarbeit der KA-Manager thematisiert werden solle (I19, 2020).

„Herauslösen aus den festen täglichen Locations. Also das heißt, einfach mit der entsprechenden Mannschaft verreisen. So, und das Ganze auf neutralem Boden machen, wo man vielleicht auch drum herum Teaming-Maßnahmen aufbauen kann. Wo man den Leuten auch Freiraum gibt, sich selber in einem anderen, in einer anderen Umwelt, in einer anderen Umgebung kennenzulernen“ (I18, 2020). Die Durchführung sehe er folglich außerhalb des Unternehmens.

Virtuelle Durchführung:

Zwei Interviewteilnehmer sind der Meinung, dass Scrum-Termine auch virtuell stattfinden können (I9, 2020; I15, 2020). Dagegen sprach sich folgender Befragter aus:

„Ich denke, Unternehmen auf gar keinen Fall virtuell, weil ich sehe es jetzt gerade bei uns durch Corona²⁶, durch die virtuellen Meetings verlierst du einfach den Kontakt, einfach den persönlichen Austausch und der ist bei Scrum enorm wichtig.“ (I7, 2020)

Die Ergebnisse zeigen, dass eine interne, eine externe und eine virtuelle Durchführung von Scrum möglich ist. Die Umsetzung kann je nach Persönlichkeit des KA-Managers, dessen Abteilung und Unternehmen variieren.

²⁶ Bei COVID-19 handelt es sich um eine globale Pandemie, die in den Jahren der Befragung zu wirtschaftlichen und geopolitischen Herausforderungen geführt hat (siehe „Coronavirus in Deutschland“ der Bundesregierung (2020)).

6.3.12 Laufzeit und Nachhaltigkeit für den Key Account Manager

In diesem Abschnitt werden die Laufzeit und die Nachhaltigkeit von Scrum im KAM erläutert. Aus diesem Grund wird es in drei Bereiche unterteilt: *kurz-* (wenige Wochen), *mittel-* (wenige Monate) und *langfristig* (wenige Jahre).

Hinsichtlich der Identitätsarbeit und der Persönlichkeitsentwicklung könnten durch kurze Sprints größere Effekte erzielt werden und ließe sich ein kurzfristiger Nutzen erreichen (I3, 2020). Dennoch kann sich der Befragte, der dies angab, auch einen mittel- und einen langfristigen Nutzen vorstellen. Ein weiterer Interviewteilnehmer erwähnte einen kurzfristigen Nutzen und äußerte, dass die Laufzeit nicht zu umfassend sein solle, weil sonst der Inhalt von Scrum abgeschwächt werden könne (I11, 2020). Ein anderer Gesprächspartner erklärte, dass sich bei der persönlichen Entwicklung zielgerichtet in eine Richtung entwickeln und umgehend ein erster Nutzen erzielen lasse (I7, 2020). Laut dem Befragten 4 (2020) ist der Nutzen von Scrum nicht umgehend sichtbar; er sieht den Nutzen mittelfristig. Die Mehrzahl der Befragten ist der Meinung, dass Scrum einen mittel- bis langfristigen Nutzen habe (I3, 2020; I8, 2020; I13, 2020; I14, 2020; I15, 2020; I16, 2020; I18, 2020). Hierzu äußerte ein Interviewteilnehmer Folgendes:

„Mittel- und langfristig, weil kurzfristig, glaube ich, wirst du da grundsätzlich einen geringen Erfolg erzielen, was in der Natur des Themas liegt. Weil Identitätsarbeit geht nicht mal eben so. Das ist auch eine Reise, auf die man sich dann begibt.“ (I16, 2020)

Kurzfristig kann nach Interviewteilnehmer 18 (2020) hauptsächlich Aufklärungsarbeit geleistet und Akzeptanz nach außen geschaffen werden. Folgender Befragter bestätigte die Laufzeit und nahm zudem auf die Identität des KA-Managers Bezug:

„Im Sinne einer Entwicklung von Identität, da bezweckst du ja Verhaltensänderung oder Veränderung im Mindset von einer Person oder von Personen. Und ich glaube, dass, um so was zu verstetigen, schon ein gewisser Zeitraum auch notwendig ist und auch vielleicht auch eine gewisse Anzahl an Wiederholungen.“ (I3, 2020)

Argumente für die mittel- und die langfristige Laufzeit beinhaltet folgende Aussage eines Befragten:

„Wenn man das aber überstanden hat, sehe ich eher hier den Impact im mittel- bis langfristigen Bereich. Also mittelfristig im Sinne von, dass die Leute dann auch das reflektieren, was sie tun. Vielleicht auch dann schon die ersten Ergebnisse erkennen und sich vielleicht auch das Klima, die Kultur dahingehend öffnet. Und langfristig ganz klar, wenn das dann gelebte Praxis ist, wenn man das dann auch transportiert an neue Kollegen und

vielleicht auch kommuniziert als Erfolgskonzept in andere Abteilungen, das wäre für mich der langfristige Effekt.“ (I18, 2020)

Auch Befragter 13 (2020) äußerte sich zur mittel- und langfristigen Laufzeit von Scrum und gab an, dass Langfristigkeit einen hohen Nutzen habe. Der Großteil der Gesprächspartner sprach sich deshalb für eine anhaltende Laufzeit aus: „Also, Identitätsentwicklung auf jeden Fall langfristig“ (I1, 2020). Langfristigkeit im Kontext der Identitätsarbeit wurde auch vom Befragten 7 (2020) unterstützt. Nachfolgend soll eine weitere Aussage eines Interviewteilnehmers angeführt werden, um die langfristige Laufzeit und letztlich den langfristigen Nutzen zu unterstreichen:

„Also, wenn dann höchstens eher langfristig, weil dann würde ich das Thema des Empowerments, der Selbstbestimmung, der Selbstzielsetzung und so weiter eher in den Vordergrund rücken. Da geht es wahrscheinlich weniger darum, innerhalb von einem Zweiwochensprint irgendwas abzuarbeiten. Das ist ja oftmals dann gar nicht so möglich, weil das ja auch immer Zeit bedingt, ob das jetzt die Weihnachtsphase ist oder eben eine ruhige Phase, wo jetzt sich vielleicht in zwei Wochen Key Account Management gar nicht so viel tut, weil es jetzt keine Hochphase ist.“ (I10, 2020)

Die Aussagen der Interviewteilnehmer im Hinblick auf die Laufzeit waren verschieden. Dennoch ist festzuhalten, dass der Nutzen und die Nachhaltigkeit vorzugsweise im mittel- und langfristigen Bereich liegen. Die Laufzeit hänge jedoch von unterschiedlichen Faktoren ab:

„Also, ich würde es zum einen abhängig machen von der Anzahl der Themen, die man da platzieren möchte. Also ist es jetzt / gibt es irgendwelche Schwerpunktthemen, von denen man möchte, dass sich das Key-Account-Team da drum kümmert oder sich damit auseinandersetzt. [...] Weil ich meine, das ist ja schon ein breites Feld, ja. Da geht ja alles von [...] Persönlichkeitsentwicklung über Arbeitsstruktur.“ (I13, 2020)

Der Großteil der Befragten sieht einen mittel- bis langfristigen Nutzen für den KA-Manager. Je nach Themen der Identitätsarbeit kann die Laufzeit variieren.

6.3.13 Herausforderungen für den Key-Account-Management-Bereich

Im Folgenden werden die vielseitigen Herausforderungen von Scrum auf Grundlage der Interviewaussagen im Detail erläutert. Mit diesen Herausforderungen wird sowohl der Bezug zum

Netzwerkmodell (siehe Kapitel 2.4.3.1) als auch das heterogene Netzwerk des KA-Managers sowie dessen Identitätsarbeit konkretisiert.

6.3.13.1 Heterogenes Netzwerk

Die Bewertung der Kriterien sowie die Zielbildung hinsichtlich der Ereignisse (beispielsweise Sprints) stellten eine Herausforderung dar, wie ein Befragter schilderte: „Also, wenn es dann gerade drum geht, was ist erfüllt und was ist nicht erfüllt, also am Ende eines Sprints? Also, was wurde umgesetzt? Was wurde nicht umgesetzt? Also, was sind Kriterien?“ (I1, 2020). Eine weitere Herausforderung bestehe in der Zielbildung im Kontext der Identität. Diese könne nur schwer aufgegriffen, formuliert und gemessen werden (I3, 2020). Die zeitliche und budgetäre Komponente von Scrum sei möglicherweise eine andere Herausforderung, da sie vom Management oft gekürzt werden (I7, 2020). Ein Gesprächspartner äußerte dazu Folgendes:

„Generell die größte Herausforderung bei Scrum ist immer, dass du dich immer in so einem Interessenkonflikt in diesem Interessendreieck befindest. Also, du hast fast immer Qualität, du hast Zeit und du hast Budget. Und du kannst nie alle drei Ziele gleichzeitig oder gleich erreichen. Also eins von den dreien bleibt immer auf der Strecke. Und ja, übertragen auf Identitätsentwicklung würde das wahrscheinlich auch bedeuten, dass du eine gewisse Zeit brauchst, um eine gewisse Qualität zu erreichen. Oder wenn du aus Budgetgründen (lacht) dir diese Zeit nicht gibst, wirst du Qualitätsabstriche hinnehmen.“ (I3, 2020)

Durch die Heterogenität des KA-Managers wird der zeitlich zu bewältigende Faktor von Scrum verstärkt. Der KA-Manager ist parallel zur Durchführung von Scrum mit seinen Kunden und seiner täglichen Arbeit beschäftigt. Dabei bestehe zum einen die Herausforderung, Zeit freizuräumen und zum anderen geeignete KA-Manager (für Scrum) zu finden, die tatsächlich freie Zeit zur Verfügung hätten (I7, 2020). Dies sei vor allem dann problematisch, wenn das letzte Viertel des Fiskaljahres erreicht sei und die KA-Manager den Fokus auf ihre eigentlichen Ziele legten, zum Beispiel auf Sales (I9, 2020): „Sobald das Quartalsende in Sicht kommt, wird alles vernachlässigt“ (I9, 2020). Eine weitere Schwierigkeit der Heterogenität seien die räumliche Distanz und die Organisation von Terminen, was die Zusammenarbeit erschwere (I13, 2020), wie folgender Interviewteilnehmer berichtete:

„Wenn Account Manager grundsätzlich nur draußen sind und kaum was miteinander zu tun haben, ist es natürlich jetzt ein bisschen weit weg von der eigentlichen Idee dieser Scrum-Zusammenarbeit.“ (I10, 2020).

6.3.13.2 Key Account Manager

Eine aus Scrum resultierende Herausforderung sei auch das Verhältnis zwischen der individuellen Identitätsarbeit des KA-Managers und der kollektiven aller KA-Manager, wie folgender Interviewteilnehmer erläuterte:

„Also, dann wäre für mich ein, ein Knackpunkt, wenn ich die Identität jedes Einzelnen stärken will und jeder Einzelne hat eine andere Identität, wie werde ich dem gerecht, dass da verschiedene Leute gestärkt werden sollen sozusagen.“ (I2, 2020)

Ferner ist Scrum nicht für jede Persönlichkeit sinnvoll. Beispielsweise gebe es Menschen, die vorzugsweise in einer klassischen Umgebung arbeiteten, und andere lieber in einer agileren (I10, 2020). Falls agile Methoden in der Vergangenheit noch nicht angewandt worden seien, könne dies eine weitere Herausforderung darstellen (I15, 2020): *„Und das macht seinen sehr hochwertigen, anspruchsvollen, komplexen Job noch komplexer. Weil er muss ja eine ganz neue Methode lernen, ja“ (I15, 2020).* Zudem sei die grundsätzliche Bereitschaft des KA-Managers, über die eigene Identität mit anderen offen zu kommunizieren, eine Schwierigkeit (I2, 2020; I4, 2020). Dabei liege die Herausforderung nicht in Scrum, sondern in der Bereitschaft zur Nutzung (der entwickelten Identitätsarbeitsmaßnahmen) und zur Veränderung (des Selbst):

„Ich glaube, wenn du eine Veränderung in der Persönlichkeit erreichen willst, das größte Hindernis ist vielleicht die Bereitschaft, sich zu verändern. [...] Wenn die Bereitschaft halt nicht so da ist oder vielleicht auch die Fähigkeit sich so zu verändern, dann glaube ich, scheitert es vielleicht auch mit Scrum.“ (I3, 2020)

„Erst mal natürlich, was deine eigene Arbeitsweise angeht, deine eigene Identität. [...] Und zum anderen halt auch, weil du halt auch wie immer wahrscheinlich Veränderungen akzeptieren musst. Das macht ja keiner gern.“ (I11, 2020)

„Also, die erste Herausforderung, das ist sicherlich auch wieder im Bereich Feedback, weil das erfordert schon auch in gewissem Sinn Mut von den Teilnehmern, sich einmal von überall Feedback geben zu lassen.“ (I12, 2020)

„Das ist ja nicht nur eine Methodik, das ist ja auch eine ganz starke Veränderung in den Köpfen der Leute.“ (I16, 2020).

Des Weiteren könnten Gewohnheiten herausfordernd sein, die der KA-Manager nicht unbedingt ablegen möchte (I8, 2020). Auch bestehe aufgrund des in manchem KAM herrschenden

Konkurrenzdenkens nicht der Wille, Informationen (über die eigene Identität) bewusst zu teilen, sodass kein anderer davon profitiere (I8, 2020). Ein Befragter gab ferner an, keinen Einblick in die Arbeit seiner Kollegen zu haben (I11, 2020).

Bei der Identitätsarbeit des KA-Managers könne es zu einer Grenze der Privatsphäre, des Datenschutzes und der Weiterverarbeitung von Daten kommen, falls diese für weitere Maßnahmen außerhalb von Scrum verwendet würden (I1 2020). Ein Gesprächspartner äußerte, dass die Identität etwas Persönliches sei und nicht mit jedem über diese gesprochen werden möchte (I2, 2020). Ein anderer Befragter erläuterte dazu Folgendes: *„Ich habe meine Finger so was von verbrannt, nachdem ich ehrlich war über meine Identität“* (I9, 2020).

6.3.14 Anforderungen von Scrum für die Identitätsarbeit

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Anforderungen für die Interviewteilnehmer präsentiert. In Ergänzung zu Kapitel 6.3.13 stehen diese Anforderungen möglicherweise mit der Identitätsarbeit des KA-Managers in Zusammenhang. Eine wesentliche Voraussetzung für Scrum ist das Vertrauen, offen über die eigene Identität sprechen zu können: *„Vertrauen ist hier für mich die absolute Basis“* (I7, 2020). *„Gegenseitiges Vertrauen und Öffnen ist demnach stark abhängig von der Durchführung des Vorgehens“* (I19, 2020). Ohne dieses Vertrauen werde Scrum nicht funktionieren, weshalb sensible Themen nicht nach außen kommuniziert werden sollten (I7, 2020). Eine weitere Anforderung stelle die Teilnahme dar, die freiwillig erfolgen müsse (I1, 2020). Der KA-Manager solle demnach im Vorfeld mit dem Thema und der Teamkonstellation einverstanden sein (I1, 2020).

6.4 Handlungsempfehlungen

In der vorliegenden empirischen Untersuchung wurde die Identitätsarbeit eines KA-Managers im Kontext eines Vorgehens nach Scrum betrachtet. Aus der Studie geht hervor, dass sich agile Methoden, insbesondere Scrum, für die Identitätsarbeit im KAM eignen. Mit Hilfe von Scrum kann der KA-Manager seine Arbeitsanforderungen fördern, seine Motivation steigern und seine Belastung verringern. Im folgenden Kapitel werden Handlungsempfehlungen für die Identitätsarbeit eines KA-Managers in Scrum vorgestellt. Die Empfehlungen richten sich sowohl an Wissenschaftler als auch an Fachpraktiker und orientieren sich an KA-Managern, Vorgesetzten sowie der Personalabteilung und dem Topmanagement. Die aufgeführten Empfehlungen nehmen Bezug zur KAM-, JD-R- und Scrum-Literatur sowie den ermittelten Erkenntnissen der vorliegenden Studie. Aus den Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalyse wird ein Scrum-Framework für das KAM vorgestellt, in welchem KA-Manager gemeinsam an ihrer Identität arbeiten können.

6.4.1 Scrum als Empfehlung für das Key Account Management

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine Identitätsarbeit innerhalb des Scrum-Frameworks möglich ist (I3; I13; I14; I15, 2020). Aus den von den Befragten vorgeschlagenen Inhalten wird ein Konstrukt vorgestellt, welches zur Durchführung von Identitätsarbeit im KAM herangezogen werden kann. Dieses wird im Folgenden als I-KAM-SCRUM-Framework²⁷ bezeichnet. Dieses Framework soll KA-Manager dabei unterstützen, mit Hilfe von Scrum komplexe Aufgabenstellungen (Schwaber und Sutherland 2017, S. 3) hinsichtlich ihrer Identität des *Selbst* anzugehen und diese in einer Key-Account-Gemeinschaft (KA-Gemeinschaft) zu fördern. Diese Gemeinschaft kann sowohl mit Teammitgliedern im gleichen KA-Team oder unternehmensübergreifend mit KA-Managern aus weiteren Unternehmen erfolgen.

Aus den Ergebnissen ist abzuleiten, dass das Scrum-Framework in zwei möglichen Wegen dargestellt werden kann: Auf der einen Seite gibt es die Möglichkeit, das KAM als Auftragnehmer (1) und damit als in Scrum selbst agierender KA-Manager zu betrachten. Auf der anderen Seite lässt es sich als Auftraggeber (2) aus Kundensicht wahrnehmen, um ein fertiges Produkt (zum Beispiel ein

²⁷ Das in dieser Forschungsarbeit weiterentwickelte Scrum-Framework, das sich auf die Identitätsarbeit des KA-Managers beziehen soll, wird in folgenden Handlungsempfehlungen als I-KAM-SCRUM bezeichnet. Das I-KAM-SCRUM-Framework bezieht sich auf die Identitätsarbeit (I) des KA-Managers, das KAM (KAM) und das Scrum-Framework selbst (SCRUM).

ausgearbeitetes Konzept zu Identitätsentwicklungsmaßnahmen) zu erhalten. Folgende Abbildung veranschaulicht dabei die zwei zentralen Wege:

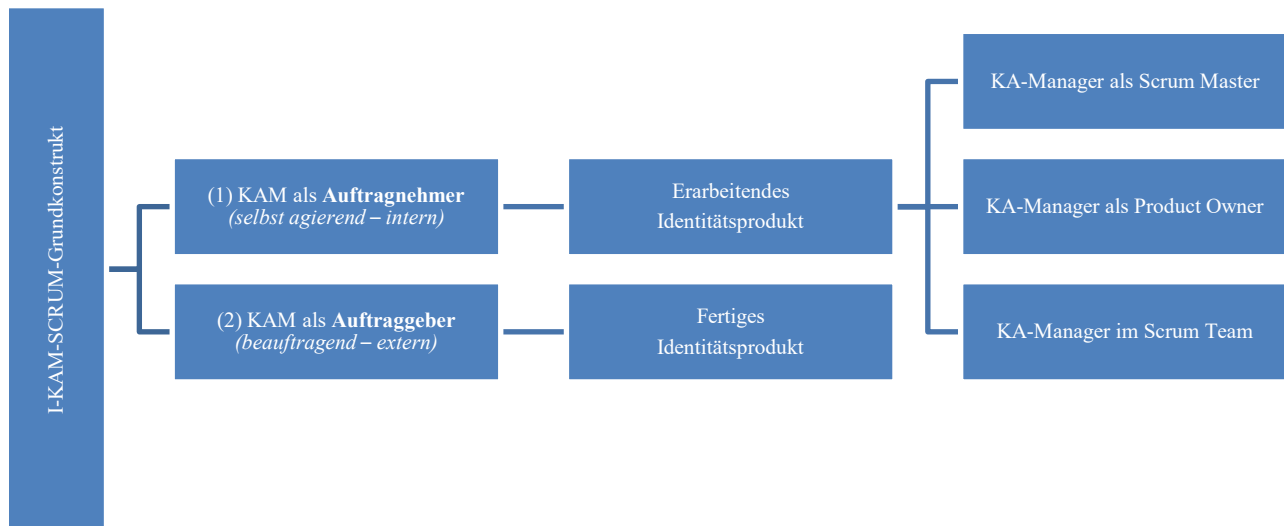


Abbildung 6-10: Visualisierung des I-KAM-SCRUM-Frameworks

(eigene Darstellung)

Da die Antworten der Befragten hinsichtlich des I-KAM-SCRUM-Frameworks unterschiedlich ausfielen, kann dieses universell für beide Wege angewandt werden. Im folgenden Abschnitt sollen diese zwei Wege genauer beleuchtet werden.

KAM als Auftragnehmer (1):

Den ersten Weg stellt das KAM als Auftragnehmer dar. Auf dieser Grundlage setzt sich der KA-Manager mit seinem Produkt und seiner Identitätsarbeit selbst auseinander. Innerhalb dieses Schrittes soll ein Produkt entwickelt werden, welches im I-KAM-SCRUM-Framework als Identitätsarbeit verstanden wird und fortwährend erarbeitet werden kann.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Scrum-Rollen nach Schwaber (2007) für die Identitätsarbeit im vorgestellten Framework angewendet werden können. Eine Stärke von Scrum ist die klare Trennung der Rollen und Verantwortlichkeiten (Opelt et al. 2018). Bei dieser Vorgehensweise entstehen demnach verschiedene Rollen (*Scrum Master*, *Product Owner* und *Scrum-Team*). Der Scrum Master organisiert die Scrum-Ereignisse und führt diese durch (Schwaber und Sutherland 2017). Die

Ergebnisse der Studie zeigen den KA-Manager in der Rolle als Scrum Master, indem er seine Key-Account-Gemeinschaft führt, Wege ebnet und die Ereignisse koordiniert (I10; I15, 2020). Der Scrum Master muss ferner dem Product Owner sicherstellen, dass der Umfang, die Ziele sowie letztlich das Produkt (im Kontext der Identitätsarbeit die Identität) bestmöglich verstanden und agil umgesetzt werden (Schwaber und Sutherland 2017). In Verbindung zur Identitätsarbeit ist diese Rolle herausfordernd, deshalb wird vom Autor dieser Arbeit empfohlen, einen erfahrenen Scrum Master auszuwählen, welcher sich über seine Identität beziehungsweise sein *Selbst* bewusst ist und innerhalb seines beruflichen Werdegangs schon erste Maßnahmen zur eigenen Identitätsarbeit durchgeführt hat. Für das I-KAM-SCRUM-Framework wird demzufolge empfohlen, einen KA-Manager in der KA-Gemeinschaft als Scrum Master zu benennen. Ist keine Expertise (im KAM) in Bezug auf Scrum vorhanden oder explizit der Wunsch im KAM eines Unternehmens nicht einen KA-Manager im selben Team zu benennen, kann die Rolle des Scrum Masters auch durch eine externe Person besetzt werden (I18, 2020), beispielsweise durch einen Coach (I16, 2020).

Der Product Owner ist der Produktverantwortliche und Visionär im Scrum (Opelt et al. 2018). Aus den Ergebnissen ist abzuleiten, dass der Product Owner die Identitätsarbeit als Produkt weiterentwickelt. Eine Hilfestellung der möglichen Maßnahmen zur Identitätsarbeit kann das JD-R-Modell eines KA-Managers bieten. Aus diesem ergeben sich Inhalte der Identitätsarbeit in Bezug zu den Auswirkungen seines heterogenen Netzwerks auf die Arbeitsanforderungen, -ressourcen, Belastung und Motivation und wie der KA-Manager diese innerhalb seiner Identitätsarbeit bewältigen kann (siehe Studie 1 und 2). Im I-KAM-SCRUM steuert der Product Owner seine KA-Gemeinschaft und sorgt dafür, dass jeder KA-Manager an seiner individuellen Identität arbeiten und diese fördern kann. Eine weitere wesentliche Aufgabe innerhalb des vorgestellten Frameworks für KA-Manager ist die Zielvorgabe für die KA-Gemeinschaft. Gemäß den Ergebnissen wird empfohlen, dass der KA-Manager die Rolle als KA-Manager einnehmen soll (I5, 2020). Eine weitere Empfehlung zur Besetzung dieser Rolle ist, dass diese durch einen Mitarbeiter in der Personalabteilung vergeben werden kann (I8, 2020; I16, 2020).

Das Scrum-Team besteht aus dem Scrum Master, dem Product Owner und anderen Teammitgliedern (Aamir und Khan 2017); diese sind wie erläutert im vorgestellten I-KAM-SCRUM die KA-Gemeinschaft. Das Scrum-Team soll aus KA-Managern bestehen (I11, 2020; I13, 2020; I15, 2020; I10, 2020). Dieses Team hat das Ziel, an ihrer Identität in allen möglichen Facetten zu arbeiten. Die KA-Gemeinschaft soll maßgeblich dazu beitragen, die Funktionalitäten des Product Backlogs zu generieren, welcher in Kapitel 6.4.2 erläutert wurde. Nach den empirischen Ergebnissen wird empfohlen, eine minimale KA-Gemeinschaftsgröße von drei oder eine maximale Größe von zehn

Mitgliedern zu erstellen (inklusive Product Owner und Scrum Master). Wie in der Literatur empfohlen, sollte es klein genug sein, um möglichst agil und flexibel vorgehen zu können, und groß genug, um die Ziele zu erreichen (Schwaber und Sutherland 2017).

Die Laufzeit des I-KAM-SCRUMs kann variieren. Die Ergebnisse der Studie zeigen vermehrt einen mittel- bis langfristigen Nutzen des Frameworks auf. Demzufolge wird empfohlen, die Laufzeit mittel- und langfristig anzusetzen.

Der Ort der Durchführung ist ebenfalls wichtig. Es wird ein Mix aus interner, externer und virtueller Durchführung empfohlen (I12, 2020). Intern bedeutet mit der KA-Gemeinschaft an der Identität in der eigenen Unternehmensumwelt zu arbeiten. KA-Manager können dadurch miteinander persönlicher und offener kommunizieren (I1, 2020). Virtuell bedeutet eine schnelle tägliche Durchführung am Computer. Dies hat den Vorteil, dass KA-Manager unabhängig vom Ort teilnehmen können, beispielsweise wenn sie auf Kundenbesuchen sind. Extern bedeutet, in einer fremden Umwelt an seiner Identität zu arbeiten. Letzteres könnte möglicherweise Vorteile für die Kreativität der KA-Gemeinschaft haben.

Es wird ferner empfohlen, dass das Topmanagement den Weg für das I-KAM-SCRUM öffnet und monetäre und nichtmonetäre Mittel bereitstellt. Zudem kann es die KA-Führung dabei unterstützen, die Wichtigkeit und Dringlichkeit zu erörtern und ein Commitment für das KAM bereitzustellen, zum Beispiel dass eine Identitätsarbeit innerhalb von Scrum im KAM wichtig ist und dadurch die Identität der KA-Manager gestärkt und die Belastung in seinem heterogenen Netzwerk gesenkt werden kann.

KAM als Auftraggeber (2):

Den zweiten Weg stellt das KAM als Auftraggeber dar. In diesem wird empfohlen, dass das KAM ein Produkt in Auftrag gibt und ein fertiges Produkt vom Auftragnehmer (beispielsweise einem externen Unternehmen) erhält (I9, 2020; I13, 2020). Das Ergebnis ist schließlich ein fertiges Produkt, welches KA-Manager zur Unterstützung ihrer Identitätsarbeit heranziehen können. Mögliche Produkte können Schulungsunterlagen oder Inhalte von Schulungen zur Identitätsarbeit sein. Es wird ferner empfohlen, dass das Topmanagement die hierfür benötigten Mittel bereitstellt, beispielsweise ein Budget und zusätzlichen Bildungsurlaub für KA-Manager.

Hinsichtlich des Grundkonstrukts des Scrum-Frameworks sind beide Wege möglich. In diesen Handlungsempfehlungen liegt der Fokus jedoch auf der Rolle des KAM als (1) Auftragnehmer und nicht als (2) Auftraggeber.

6.4.2 Ereignisse und Artefakte von I-KAM-SCRUM

Im folgenden Kapitel werden Empfehlungen zu den I-KAM-SCRUM-Ereignissen und Inhalten der Artefakte gegeben. Zunächst werden die Ereignisse im Kontext der Identitätsarbeit eines KA-Managers erläutert. Anschließend wird auf die Artefakte eingegangen.

Wie in der Scrum-Theorie nach Schwaber (2007) beinhaltet Scrum Ereignisse, die ein wesentlicher Bestandteil des I-KAM-SCRUMs sind. Um das Identitätsprodukt im Framework zu fördern, ist es sinnvoll, wenn die Ereignisse eingehalten und regelmäßig durchgeführt werden. Die Ereignisse umfassen wie in der Scrum-Literatur *Sprints*, *Daily-Scrum*-, sowie *Sprint-Planning-Meetings*, *Sprint-Reviews* und *-Retrospektiven* (Scherer 2021; Schwaber und Sutherland 2017).

Die Basis von Scrum sind wie in der Literatur die Sprints, in welchen ein potenziell auszulieferndes Produktinkrement erzeugt werden soll (Schwaber und Sutherland 2017). Es wird empfohlen, vor jedem Sprint mit der gesamten KA-Gemeinschaft die Inhalte und Ziele des jeweiligen zu entwickelnden Identitätsprodukts zu definieren (I1; I3; I10, 2020). Dies kann in Form eines Sprint-Planning-Meetings stattfinden. Vor dem Sprint-Planning könnten ferner Schulungen durchgeführt werden, die sich auf das zu behandelnde Thema beziehen (I13, 2020). In der Literatur wird das als Produktinkrement verstanden (Schwaber 1997). Um dieses Produktinkrement erzeugen zu können, wird in Verbindung zur Identitätsarbeit eine Sprint-Laufzeit von maximal einem Monat empfohlen (I4, 2020; I7, 2020).

Innerhalb des Daily-Scrums kann sich die KA-Gemeinschaft austauschen und ihre Identität weiterentwickeln. Das Daily-Scrum-Meeting sollte für die KA-Manager eine tägliche Besprechung über die letzten 24 Stunden, die erarbeiteten Aufgaben und die Gestaltung des folgenden Tages darstellen (I7, 2020). Beim Daily-Scrum-Meeting trifft sich das Scrum-Team täglich, um über die Tagesaufgaben der einzelnen Mitglieder zu sprechen (Opelt et al. 2018). Es überprüft ferner seinen Fortschritt in Bezug auf das Sprintziel (Schwaber und Sutherland 2017). Im Daily-Scrum geht es um zwischenmenschliche „Interaktionen und da sind ganz wesentlich tatsächlich, wie gesagt, das Daily-Meeting, wirklich um einen täglichen Abgleich zu haben“ (I5, 2020). Das Daily-Scrum kann auch mehrmals wöchentlich stattfinden (I11, 2020; I18, 2020).

Am Ende jeden Sprints wird empfohlen ein Sprint-Review durchzuführen. Die KA-Gemeinschaft kann dieses vorstellen. Es beinhaltet die erarbeiteten Storys, die direkt umgesetzt werden können (Opelt et al. 2018). Innerhalb des Reviews kann die KA-Gemeinschaft die Zielerreichung des letzten Sprints überprüfen (I3, 2020; I10, 2020). Im Sprint-Review kann das Product Backlog angepasst werden und bildet die Basis für einen Status-Austausch hinsichtlich der Zielerreichung. Der jeweilige

KA-Manager kann beispielsweise einen aktuellen Statusbericht über die Identitätsarbeitsmaßnahme abgeben. Falls die Sprints über einen längeren Zeitraum gehen sollten, wird empfohlen, diesen wöchentlich durchzuführen (I18, 2020). Die Teilnehmer des Sprint-Reviews können die KA-Gemeinschaft selbst sowie die KA-Führung oder Mitarbeiter der Personalabteilung sein.

Zudem wird im Rahmen des I-KAM-SCRUMs empfohlen, eine Sprint-Retrospektive durchzuführen. Die Sprint-Retrospektive dient der Kontrolle dessen, was im letzten Sprint vorteilhaft gewesen ist und wo Verbesserungspotenzial besteht (I3, 2020). Es ist zu empfehlen, diese nach zwei oder vier Wochen umzusetzen (I18, 2020). Mit der Sprint-Retrospektive wird sichergestellt, dass vorherige Sprints (in Bezug auf Prozesse, Personen, Beziehungen und Werkzeuge) überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Zudem wird ein Plan zur Umsetzung identifizierter Verbesserungen aufgestellt (Schwaber und Sutherland 2017).

Eine weitere Empfehlung innerhalb des I-KAM-SCRUMs ist die Nutzung von Artefakten. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass diese vor allem Themen der Identität beinhalten sollten (I18, 2020). Im Kontext der Identitätsarbeit in Scrum repräsentieren sie die Inhalte, an welche sich die KA-Gemeinschaft halten soll. Diese Inhalte werden im Product Backlog festgehalten.

Der Product Backlog umfasst primär die Identitätsbereiche der KA-Manager, bezogen auf die Identitätsentwicklung (I1, 2020). Das Produkt kann der KA-Manager sein, der sich in einem agilen Kontext weiterentwickelt (I4, 2020), bestimmte Trainingsinhalte oder auch Inhalte der Identitätsarbeit (I1; I4, 2020), die sich auf die Identitätsarbeit beziehen. Es wird empfohlen, im Product Backlog Product Backlog-Items zu definieren, die sowohl vom Product Owner als auch von der KA-Gemeinschaft als Gesamtes erstellt werden können. Diese Items können auch als User Storys definiert werden. Es wird empfohlen, den Product Backlog dynamisch zu gestalten, was insbesondere in Verbindung mit der Identitätsarbeit Vorteile haben kann, beispielsweise wenn ein KA-Manager sich bei einer Tätigkeit innerhalb seines *Selbst* unwohl fühlt. Als Reaktion können die KA-Gemeinschaft und der Product Owner die User Story in dem Maße anpassen, dass sich der KA-Manager innerhalb der Identitätsarbeitsmaßnahme schließlich wohl fühlt.

Ein weiteres Artefakt ist der Sprint-Backlog, durch den der KA-Gemeinschaft vorgegeben werden kann, welche einzelnen Aufgaben aus dem Product Backlog zu erledigen sind. Das Product Increment ist schließlich das Ergebnis aller fertiggestellten Einträge im Product Backlog sowie der Inkremente früherer Sprints. Das Inkrement liefert dann die Ergebnisse von Scrum, die das Scrum-Team generiert habe (I7, 2020).

6.4.3 I-KAM-SCRUM-Workshop

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass ein initialer Workshop zur Erarbeitung von Scrum im KAM sinnvoll ist. Folgende Handlungsempfehlung bezieht sich auf einen initialen Kick-off-Workshop. Er soll dazu dienen, die Inhalte von I-KAM-SCRUM zu erarbeiten und zu spezifizieren. Diese werden nachstehend näher beschrieben. Dafür wird ein aus den Interviews hervorgegangener Prozess dargestellt, der die Vorgehensweise veranschaulicht, die bei einem ganzheitlichen I-KAM-SCRUM-Framework zu beachten ist:

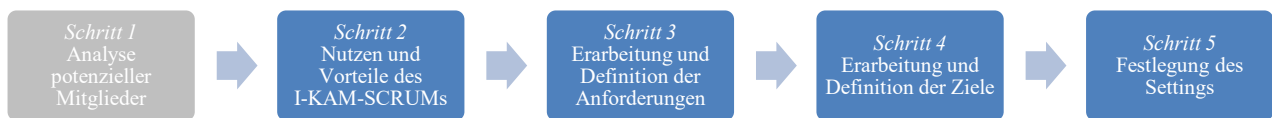


Abbildung 6-11: Prozess des initialen I-KAM-SCRUM-Workshops

(eigene Darstellung)

In *Schritt 1* sollen zunächst (potenzielle) KA-Gemeinschafts-Mitglieder, ein potenzieller Scrum Master und Product Owner analysiert und ausgewählt werden. Es sollten folglich alle Teilnehmer des I-KAM-SCRUMs festgelegt werden (I1, 2020). Diesbezüglich ist die Empfehlung eines Befragten, mit jedem möglichen Teammitglied vorab ein Einzelgespräch zu führen, um dessen Motivation und Eignung für solch eine kollektive Art der Durchführung kennenzulernen (I12, 2020). Für den Workshop können ferner weitere Teilnehmer eingeladen werden, zum Beispiel Mitarbeiter aus der Personalabteilung oder externe Coaches (I1, 2020). Ein bedeutsamer Faktor ist in diesem Kontext das Commitment des KA-Managers, bevor der Workshop durchgeführt werde. Es empfiehlt sich zu erläutern, was die KA-Gemeinschaft im Rahmen ihrer Identität entwickelt (I1, 2020).

In *Schritt 2* soll der initiale Workshop mit der KA-Gemeinschaft durchgeführt werden. In diesem Schritt soll ferner der Nutzen von I-KAM-SCRUM aufgezeigt werden (I13, 2020; I16, 2020; I18, 2020); insbesondere die Vorteile von Scrum in Kombination mit der Identitätsarbeit (I18, 2020) (siehe Kapitel V 6.3.2.3). Dies kann in Form eines Vortrags oder einer Erarbeitung innerhalb des Workshops umgesetzt werden (I13, 2020). Als Dauer des Workshops werden ein bis zwei Tage empfohlen (I16, 2020). Ein weiterer Befragter nannte ein bis drei Tage (I18, 2020).

Anschließend sollten in *Schritt 3* mögliche Anforderungen des kompletten I-KAM-SCRUM-Teams aufgenommen werden (I1, 2020). Darüber hinaus sollten die Bedürfnisse des KA-Managers mit Blick

auf seine Identität herausgefunden werden und sollte eruiert werden, wie er diese entwickeln kann (I2, 2020).

In *Schritt 4* können die Ziele erarbeitet und ausformuliert werden (I16, 2020). Weitere Ziele sollten auf die *Entwicklung* des KA-Managers ausgerichtet sein.

Die Aufgabe in *Schritt 5* besteht darin, ein geeignetes Umfeld (*Setting*) zu schaffen (I10, 2020). Die Inhalte des Umfelds umfassen die zeitlichen Intervalle, die zeitliche Inanspruchnahme zum Tagesgeschäft, den zeitlichen Rahmen sowie die Rollenverteilung innerhalb der KA-Gemeinschaft (siehe Kapitel 6.3.5) und die durchzuführenden Meetings in I-KAM-SCRUM (siehe Kapitel 6.3.7) (I1, 2020). Ferner solle innerhalb des Workshops der Backlog befüllt werden (siehe Kapitel 6.3.8).

Abschließend ist zu konstatieren, dass ein Workshop für die Durchführung von I-KAM-SCRUM von großer Bedeutung sein kann. Denn hier lässt sich der Nutzen für KA-Manager hinsichtlich ihrer Identitätsarbeit aufzeigen, von einem größeren Wissen anderer KA-Manager und im Austausch mit diesen zu profitieren.

6.5 Implikationen für die Theorie

Die wissenschaftliche Literatur umfasst keine bekannten Studien, in denen eine Auseinandersetzung mit der Identitätsarbeit hinsichtlich eines Scrum-Frameworks erfolgt, sodass eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt wurde. Ein potenzielles agiles Rahmenwerk stellt das von Schwaber (1997) entwickelte Scrum-Framework dar. Die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung zeigen, dass durch seine Anwendung und Anpassung die Identitätsarbeit eines KA-Managers durchführbar ist (I3; I13; I14; I15, 2020). Zudem konnte ein Zusammenhang zwischen dem JD-R-Modell eines KA-Managers (siehe Kapitel 2.5) und dem Scrum-Framework (siehe Kapitel 6.1.8) gefunden werden. Scrum ist ein Framework, in welchem Menschen *„komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern“* (Schwaber und Sutherland 2017, S. 3). Die Identitätsarbeit kann dabei ein komplexes Produkt sein, welches fortwährend weiterentwickelt wird. Das Scrum-Framework kann den KA-Manager dabei unterstützen, an der eigenen Identität zu arbeiten (I15, 2020) und diese weiterzuentwickeln.

Durch die Studie konnte herausgefunden werden, dass durch eine Identitätsarbeit innerhalb eines Scrum-Frameworks die Motivation und Arbeitszufriedenheit des KA-Managers gesteigert werden kann (I2; I18, 2020). Dies bestätigt folgende Aussage eines Befragten: *„Und dann glaube ich, dass du durch das Nutzen und die Arbeit mit diesem Framework schon eine hohe Motivation oder eine bestehende / Nein, dass du Motivation erhöhen kannst“* (I16, 2020). Die Gründe für die Effekte der Motivation sind vielseitig. Zum einen könnten sie Effekte eines fokussierten Arbeitens sein, indem beispielsweise Arbeitspakete detailliert formuliert sind (I2, 2020). Denkbar ist zum anderen, tatsächliche Maßnahmen zu entwickeln, mit denen die Motivation des KA-Managers gefördert wird (I4, 2020). Zukünftige Forschungen könnten dabei untersuchen, ob die Nutzung von Scrum innerhalb der Identitätsarbeit eines KA-Managers zur Minimierung der Belastung oder des subjektiven Empfindens der Belastung beitragen kann und welche Rolle dabei die Motivation einnimmt. Weitere Untersuchungen könnten sich auf die Auswirkungen der Motivation auf die Arbeitsanforderungen des KA-Managers fokussieren und darauf, welche Wechselwirkungen sie einnehmen können. Zudem wurde festgestellt, dass durch die Identitätsarbeit eines KA-Managers im Scrum die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden kann (I1; I8; I11; I12 2020). Die Arbeitszufriedenheit dient dazu, die Einstellungen eines Menschen zu verstehen. Bezogen auf die Arbeit sind Mitarbeiter zufrieden oder unzufrieden, wenn sie die Facetten ihrer Arbeit zufrieden stellen oder nicht (Kauffeld

2014). Zukünftige Forschungen könnten im Detail untersuchen, welche Inhalte der Identitätsarbeit im Scrum positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit des KA-Managers haben.

Die Arbeitszufriedenheit hat ferner einen Einfluss auf die Bindung, Identifikation, Leistung und Arbeitsqualität von Mitarbeitern (Unger, Sann und Martin 2022). Weitere Untersuchungen könnten diese Einflüsse genauer beleuchten und untersuchen, ob KA-Manager mit Hilfe der Identitätsarbeit im Scrum positive Effekte auf die Bindung, Identifikation, Leistung und Arbeitsqualität haben.

Unger, Sann und Martin (2022) zeigen ferner auf, dass sich die Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeiters auf die Kreativität, das Wohlbefinden und die Gesundheit auswirkt. In welchem Zusammenhang dabei das Scrum-Framework steht, könnte in einer weiteren Studie herausgefunden werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen einen Zusammenhang zwischen Scrum und der Gesundheit auf. Durch Scrum könnten gesundheitsfördernde Maßnahmen für den KA-Manager entwickelt werden (I2; I3; I16, 2020). Durch die Identitätsarbeit in Scrum kann Stress bei KA-Managern minimiert werden (I1, 2020), zum Beispiel durch Selbstmanagement-Trainings (I12, 2020). Sofern die Belastung eines KA-Managers minimiert wird, hat das Auswirkungen auf seine Motivation und Arbeitsanforderungen (Bakker und Demerouti 2007). Zudem ergeben die Ergebnisse der Studie einen Mehrwert, da mit Hilfe von Identitätsarbeit im Scrum das Risiko einer psychischen Erschöpfung nach Maslach, Schaufeli und Leiter (2001) verringert werden kann. Durch Scrum kann das KAM Risikofaktoren minimieren (I3, 2020) und präventive Maßnahmen ergreifen (I13, 2020). Weitere Untersuchungen könnten sich dabei auf das Thema der psychischen Erschöpfung eines KA-Managers und Scrum konzentrieren, zum Beispiel die Frage, welche expliziten Maßnahmen den KA-Manager dabei unterstützen, einer psychischen Erschöpfung präventiv vorzubeugen.

In der Studie wurden ferner die Rollen der einzelnen Scrum-Mitglieder und deren mögliche Zusammenstellung untersucht. Sie bestätigt, dass das Scrum-Team aus einem Scrum Master, dem Product Owner und anderen Teammitgliedern (Aamir und Khan 2017) bestehen muss. Es wurde herausgefunden, dass der KA-Manager Scrum Master, Product Owner oder Mitglied im Team sein kann (I11, 2020; I13, 2020; I15, 2020; I10, 2020). Der Scrum Master kann ferner durch den KA-Vorgesetzten oder einen externen Coach besetzt werden. Der Product Owner kann zudem durch einen Externen oder einen Mitarbeiter der Personalabteilung definiert werden. Weitere Untersuchungen könnten die Teamzusammenstellung nach Rollen beleuchten. Dabei kann analysiert werden, welche Rollenbesetzung im KAM besonders effektiv ist und welche Ergebnisse aus welchen Zusammenstellungen hervorgehen. Ein Experiment könnte ferner unterstützen herauszufinden, welche Rolle das Vertrauen hinsichtlich der Identitätsarbeit spielt und wie vertrauensvoll die einzelnen Mitglieder des Scrums mit den vertrauensvollen Hinweisen der Kollegen umgehen.

Die qualitative Studie bietet einen Mehrwert für die Wissenschaft. Es wurde herausgefunden, dass Scrum ein Werkzeug für die Identitätsarbeit für KA-Manager sein kann und sich daraus einige Mehrwerte für das KAM ergeben: Arbeit innerhalb einer kollektiven Identität, Identitätsarbeit mit Zielen, der kollektive Austausch im KA-Team, Motivationssteigerung, Minimierung der Belastung, Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Förderung der Gesundheit sind wesentliche Vorteile innerhalb der Nutzung von Identitätsarbeit in Scrum.

6.6 Implikationen für die Praxis

Das Ziel der vorliegenden Studie war herauszufinden, ob das agile Scrum-Framework KA-Manager innerhalb ihrer Identitätsarbeit unterstützen kann. Die Ergebnisse können Unternehmen dazu dienen, mit Hilfe von Scrum die Identität von KA-Managern zu fördern.

Das JD-R-Modell eines KA-Managers kann in Verbindung zum Scrum-Framework genutzt werden, um die Identitätsarbeit von KA-Managern zu fördern. Mit Hilfe von Scrum kann ihre Belastung im KA-Netzwerk minimiert und ihre Motivation erhöht werden kann. Mögliche Themen für die Durchführung können dabei aus Studie 1 und Studie 2 herangezogen werden. Aus Studie 1 ergeben sich Themen zur Förderung der Arbeitsanforderungen und -ressourcen, zur Erhöhung der Motivation und zur Minimierung der Belastung. Aus Studie 2 können Inhalte abgeleitet werden, die sich auf die Belastung und Gesundheit von KA-Managern innerhalb ihres heterogenen Netzwerks beziehen. Die jeweils vorgestellten Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen können für Scrum herangezogen werden. Aus Studie 3 ergeben sich ferner Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen, die sich insbesondere auf das Scrum-Framework und dessen Durchführung beziehen.

Unternehmen können mit Hilfe der Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen eigene Scrum-Maßnahmen für das KAM ableiten und sich dabei am I-KAM-SCRUM-Framework orientieren. Das Topmanagement, die Personalabteilung und die KA-Führung können die einzelnen Bereiche von Scrum heranziehen und mit eigenen, unternehmensspezifischen Inhalten erweitern.

Die Scrum-Ereignisse und -Artefakte im KAM können dabei als Regelwerk verstanden werden. Die in der Literatur, den Ergebnissen und Handlungsempfehlungen vorgestellten Scrum-Ereignisse umfassen *Sprints*, *Daily-Scrum*- und *Sprint-Planning-Meetings*, *Sprint-Reviews* und *-Retrospektiven*. Je nach Branche und KAM-Strategie können Unternehmen die Ereignisse heranziehen und auf sich zuschneiden. Des Weiteren können Unternehmen je nach Persönlichkeit der KA-Manager individuell die vorgestellten Scrum-Artefakte anpassen.

Der vorgestellte initiale Scrum-Workshop bietet Unternehmen ferner ein Rahmenwerk, an welchem sie sich orientieren können. Anhand der erläuterten fünf Vorbereitungs- und Durchführungsschritte können sie einen detaillierten Workshop planen und durchführen.

6.7 Limitationen und Ausblick

In diesem Kapitel werden die Limitationen der vorliegenden Studie sowie Möglichkeiten für zukünftige Forschungen aufgezeigt. Es wird ferner eine ethische Berücksichtigung impliziert, die im Folgenden näher erläutert wird.

Die ethische Forschung wird als verantwortungsbewusst und moralisch verstanden. Dem Autor dieser Arbeit ist dieser Aspekt bewusst; er trägt daher eine entsprechende Verantwortung gegenüber der gesamten Forschungsgemeinschaft (Blumberg, Cooper und Schindler 2014). Deshalb ist es unabdingbar, eine angemessene ethische Berücksichtigung der vorliegenden Studie sicherzustellen und Limitationen zu diskutieren.

Unter Anwendung des Modells (siehe Abbildung 6-1) konnte die vorliegende Studie konzeptionell aufbereitet werden. Dabei wurde eine methodische Grundlage für das KAM geschaffen. Diese ist am Scrum-Framework ausgerichtet und um die Identitätsarbeit des KA-Managers ergänzt. Die dargelegten Hauptkategorien können sowohl für erweiterte und neue Erkenntnisse hinsichtlich der Identitätsarbeit des KA-Managers genutzt als auch als Handlungsempfehlungen für I-KAM-SCRUM angewandt werden.

Obwohl verschiedene Quellen herangezogen wurden, kann nicht von einer Datenvollständigkeit ausgegangen werden; es besteht somit eine Limitation der Konstruktvalidität. Der Großteil der Daten stammte aus den Interviews. Die Teilnehmer wurden zwar im Voraus über das Themengebiet aufgeklärt (beispielsweise beim Anwerben; potenzielle Probanden erhielten die Publikation „Identity work in Key Account Management: the impact of identity and its influence for Key Account Manager“ von Schmid et al. (2019)) und es wurden erste Antworten eingeholt. Dennoch hatten sie wenig Zeit, sich intensiv mit dem Thema zu beschäftigen.

Der Schwerpunkt dieser Studie war die Betrachtung möglicher Handlungsempfehlungen für die Identitätsarbeit des KA-Managers. Da in der akademischen Forschung zum derzeitigen Stand keine Studien vorliegen, fand eine qualitative Untersuchung statt. Hierzu wurde das Scrum-Framework herangezogen und für die Identitätsarbeit des KA-Managers spezifiziert, woraus das I-KAM-SCRUM-Framework hervorging. Dieses weist ferner einen Bezug zum JD-R-Modell nach Bakker und Demerouti (2007) auf.

Wie eingangs erwähnt, gibt es in der akademischen KAM-Literatur keine Studie hinsichtlich agiler Maßnahmen zur Identitätsarbeit des KA-Managers. Deshalb fand eine qualitative Inhaltsanalyse statt. Mit dem I-KAM-SCRUM-Framework ist demzufolge ein theoretisches Konstrukt entstanden, das

dem KA-Manager dazu dienen kann, an seiner Identität zu arbeiten. Es könnte für eine höhere Validität experimentell geprüft werden. Hierbei lassen sich zum einen die Inhalte des Frameworks beleuchten, beispielsweise mögliche Maßnahmen zur Identitäts- und zur Gesundheitsförderung, und zum anderen das Grundkonstrukt, zum Beispiel der initiale Workshop, die Nachhaltigkeit sowie die Größe und der Ort. Darüber hinaus können Untersuchungen zu den verschiedenen KAM-Größen und -Branchen differenzielle Ergebnisse hervorbringen: Branchen lassen sich in Bezug auf die Nutzung, den Inhalt und die Durchführung von I-KAM-SCRUM unterscheiden. Auch das Merkmal der KAM-Größe und dessen Auslastung spielen gegebenenfalls eine Rolle.

6.8 Schlussfolgerung

In dieser Studie wurde zunächst eingehend die wissenschaftliche Literatur erläutert. Anschließend wurden die Datenanalyse und die Methodenauswahl näher beschrieben. Innerhalb dieses Abschnitts erfolgte eine Schilderung des Vorgehens gemäß Spiggle (1994) und den Kriterien nach Yin (2009b). Ferner wurden in diesem Abschnitt der Aufbau der qualitativen Untersuchung sowie die Datenerhebung und die Datenauswertung einschließlich der Stichprobe vorgestellt.

Die Erkenntnisse der Studie wurden präsentiert und detailliert erläutert. Dabei wurde auf die Identitätsarbeit des KA-Managers und deren Einflüsse eingegangen. Hierfür dienten die gebildeten Kategorien in der Auswertung, die insgesamt 3 Haupt- sowie 15 Unterkategorien umfassten. Innerhalb der Kategorien wurde das vorliegende Modell (siehe Abbildung 6-1) ergänzt (siehe Abbildung 6-3). So konnten die empirischen Ergebnisse auf das Modell des KA-Managers angewandt und um weitere Erkenntnisse ergänzt werden. Dabei wurde stets versucht, keine umfassenderen Interpretationen der Aussagen der Interviewteilnehmer durchzuführen. Die Erkenntnisse wurden innerhalb dieser Aussagen näher erläutert. Folgend sollen die bedeutsamsten Punkte der vorliegenden Untersuchung aufgelistet werden:

- Die Annahme, dass das JD-R-Modell des KA-Managers mithilfe des Scrum-Frameworks, in dem die Identitätsarbeit des KA-Managers forciert wird, erweitert werden kann, lässt sich empirisch bestätigen.
- Aufbauend auf der Anwendung von Scrum im Vertrieb wurde ein I-KAM-SCRUM-Framework zur Verbesserung der Identitätsarbeit des KA-Managers konzipiert. Dabei wurde es zunächst in seiner Gesamtheit beleuchtet und anhand der Erkenntnisse der Befragten

gebildet. Anschließend wurde ein initialer Workshop entwickelt und ein Bezug möglicher Inhalte zum JD-R-Modell hergestellt.

- Aus den Ergebnissen gingen mögliche Handlungsempfehlungen für den Aufbau und den Ablauf von I-KAM-SCRUM hervor.
- Der KA-Manager kann anhand unterschiedlicher Techniken an seiner Identität arbeiten. Eine Methode ist, dies gemeinsam innerhalb von KA-Teams auszuführen. Durch Scrum lässt sich ein Framework für den KA-Manager schaffen, mit dem die Identitätsarbeit ermöglicht wird.

Die Fragestellung, ob ein Scrum-Framework für den KA-Manager sinnvoll und zielführend ist, kann demzufolge bejaht werden. Abschließend erfolgte eine Überprüfung der empirischen Ergebnisse nach Yin (2009b). Somit konnte eine hohe Qualität der Untersuchung, in der alle Kriterien erfüllt wurden, gewährleistet werden. Dennoch ist anzumerken, dass die vorliegende Studie Limitationen aufweist, die beschrieben wurden. Abschließend wurde auf mögliche zukünftige Forschungen eingegangen.

7. ABSCHLIEßENDE DISKUSSION UND WÜRDIGUNG

INHALTSVERZEICHNIS

7.1	Schlussbetrachtung	335
7.2	Ausblick	338
7.3	Würdigung	341

7.1 Schlussbetrachtung

Im Rahmen der vorliegenden Dissertation wurde in der ersten und der zweiten Studie die Identitätsarbeit des KA-Managers beleuchtet; in der dritten Studie wurde ein Vorschlag für eine mögliche Anwendung des Scrum-Frameworks zur Identitätsarbeit gegeben. Der Schwerpunkt der Untersuchung gestaltete sich wie folgt:

Im Rahmen der Dissertation sollen die Identität des KA-Managers und dessen Identitätsarbeit beleuchtet werden. Dabei sollen vor allem zentrale Merkmale der Identität und der Identitätsarbeit identifiziert werden. Es gilt insbesondere seine psychologischen Ressourcen und die wechselseitigen Identitätseinflüsse auf beziehungsweise von seiner heterogenen Umwelt ausgehend zu analysieren. Ferner erfolgt eine Untersuchung mündlicher Verträge des KA-Managers in seinem Netzwerk. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Ermittlung der physischen und der mentalen Gesundheit innerhalb seiner Identität. Abschließend wird auf ein mögliches Framework eingegangen, in welchem der KA-Manager seine Identitätsarbeit fördern kann. Auf dieser Basis können folgende Hauptforschungsfragen genannt werden:

- Welche Ausprägungen der Identitätsressourcen eines KA-Managers können identifiziert werden?
- Haben diese Ausprägungen einen Einfluss auf sein heterogenes Netzwerk?
- Wie kann er seine Identitätsressourcen innerhalb seiner Identitätsarbeit beeinflussen?

In der aktuellen Forschung ist die Kombination aus Identitätsarbeit des KA-Managers und deren Einflüsse bislang nur wenig beleuchtet worden. Des Weiteren bestand zum derzeitigen Stand keine Verbindung zum JD-R-Modell nach Bakker und Demerouti (2007). In verschiedenen Studien wurde die Identität des KA-Managers betrachtet, zum Beispiel Pardo, Ivens und Niersbach (2019), in denen

dessen Identitätsperspektive Gegenstand war. Wilson und Millman (2003) untersuchten den KA-Manager selbst. In anderen Studien wurden spezifische Fähigkeiten analysiert, die sich auf die Identität des KA-Managers beziehen (beispielsweise Abratt und Kelly (2002); Al-Husan et al. (2014); Boles, Barksdale, und Johnson (1996)). Allerdings erfolgte in nur wenigen Untersuchungen ein direkter Bezug zur Identitätsbetrachtung des KA-Managers als Individuum (zum Beispiel Pardo, Ivens und Niersbach (2019)).

Die Gesamtergebnisse der vorliegenden Studien zeigen die Beiträge zur Identitätsarbeit des KA-Managers auf. Bevor auf die Möglichkeiten zukünftiger Forschungen eingegangen wird, soll eine finale Zusammenfassung aller Studien angeführt werden.

A) Studie 1: Identitätsarbeit des KA-Managers und ihr Einfluss auf dessen heterogene Umwelt

In Studie 1 wurde die Identitätsarbeit des KA-Managers untersucht. Dabei wurden zunächst die Identität des KA-Managers und ihr Einfluss auf die heterogene Umwelt eines KA-Managers sowie umgekehrt beleuchtet. Ein Schwerpunkt war neben der Untersuchung der Ressourcen des KA-Managers die Betrachtung der Auswirkungen psychologischer Vertragsbrüche auf dessen Identität.

Kernpunkte dieser Studie sind die Merkmale der Identität des KA-Managers hinsichtlich seiner Arbeitsressourcen. Letztere finden sich im JD-R-Modell wieder. Anhand der darin vorgestellten Eigenschaften werden die Werte sowie die Prinzipien des KA-Managers erläutert und wird dargelegt, wie sie bei dessen Identitätsarbeit darauf Einfluss nehmen können. Des Weiteren ist die Identitätsentwicklung für den KA-Manager bedeutend. Auch wirken sich die Maßnahmen der Identitätsarbeit auf die organisatorischen Ergebnisse im Unternehmen aus. Die Identitätsarbeit kann ferner dazu führen, das heterogene Netzwerk des KA-Managers im Rahmen des Netzwerkmodells zu stärken. Eine weitere Erkenntnis beinhaltet die Faktoren des Engagements und der Motivation des KA-Managers. Erfahrungen mit einem PCB und dessen Folgen wurden aufgeführt. In Bezug auf das JD-R-Modell hat das verschiedene negative Konsequenzen für die Identitätsarbeit und die Arbeitsressourcen (zum Beispiel Engagement und Motivation). Diese Folgen wurden erläutert, indem diverse Merkmale der Identität innerhalb des JD-R-Modells erläutert und erweitert wurden. Die Eigenschaften innerhalb der Annahme, dass sich ein PCB im Falle des KA-Managers auf dessen Ressourcen und damit die Identitätsmerkmale negativ auswirkt, wurden dargelegt. Zudem ließen sich unterschiedliche Ergebnisse und Auswirkungen der Identitätsarbeit des KA-Managers generieren.

Die Resultate dieser Studie beinhalten Erkenntnisse zur Identität und Identitätsarbeit des KA-Managers. Sie sind für die Forschung bedeutsam, da mit ihnen zum einen die aktuelle

Identitätsliteratur in Verbindung mit der KAM-Literatur erweitert und ein essenzieller Beitrag zur akademischen Forschung geleistet wird. Zum anderen ermöglichen die Ergebnisse neue Einblicke in die Forschung und die KAM-Praxis.

B) Studie 2: Identitätsarbeit des KA-Managers und ihr Einfluss auf dessen Gesundheit

In Studie 2 wurden Merkmale der Identitätsarbeit des KA-Managers im Zusammenhang mit Merkmalen der Gesundheit untersucht. Dabei lag der Fokus zunächst auf dem Gesundheitsbewusstsein des KA-Managers. Anschließend wurde auf dessen aktuelle Auslastung und Überlastung in seiner heterogenen Umwelt eingegangen. Ein Schwerpunkt waren hier psychologische Verträge und deren Auswirkungen auf die Gesundheit; ein weiterer bezog sich auf die Effekte der Arbeitsbelastung hinsichtlich des JD-R-Modells. Im Zuge dessen wurde untersucht, inwiefern der KA-Manager ausgelastet ist, um daraufhin eine mögliche psychische Erschöpfung zu betrachten. Ferner wurden Maßnahmen zur Identitätsarbeit identifiziert, die sich auf die Gesundheitsförderung des KA-Managers beziehen. Dessen Gesundheitsbewusstsein stellte sich als relevante Erkenntnis heraus, da es für sein Wohlbefinden sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens eine wesentliche Rolle spielt. Ein weiterer Kernpunkt ist die Arbeitsbelastung des KA-Managers, die gemäß den Resultaten hoch ist. Eine detailliertere Untersuchung hierzu erfolgte anhand des MBI-Tests nach Maslach (2006a; 2006b; 2009). Aus den Erkenntnissen ist abzuleiten, dass einige KA-Manager eine zu hohe Auslastung aufweisen und ihre mentale Gesundheit beeinträchtigt ist. Deshalb wurden in dieser Studie mögliche Handlungsempfehlungen gegeben. Eine weitere Ergänzung zur Forschung bildet die Betrachtung psychologischer Verträge und deren Auswirkungen auf die Gesundheit. Hierbei wurde festgestellt, dass psychologische Vertragsbrüche negative Effekte auf das Wohlbefinden und die mentale Gesundheit des KA-Managers haben.

Die Ergebnisse dieser Studie sind für die akademische Forschung bedeutsam, da sie dazu beitragen, ein Verständnis für die Gesundheit des KA-Managers zu entwickeln. Unternehmen haben aufgrund der Ergebnisse die Möglichkeit, sich für Gesundheitsthemen zu sensibilisieren. Ferner können die Resultate für sie hilfreich sein, da sie die teilweise psychische Überlastung des KA-Managers aufzeigen. Zudem wurden Handlungsmaßnahmen genannt, die Unternehmen zur Förderung der Identitätsarbeit und damit zur Gesundheit heranziehen können.

C) Studie 3: Scrum-Framework als möglicher Ansatz zur Bildung und Förderung der Identität des KA-Managers: eine qualitative Untersuchung

In Studie 3 wurde untersucht, inwiefern das Scrum-Framework zur Identitätsarbeit des KA-Managers dienen kann. Aus den Ergebnissen wurde innerhalb der Handlungsempfehlungen ein I-KAM-SCRUM-Framework vorgestellt, das sich in der akademischen Forschung und in Unternehmen nutzen lässt, um die Identität des KA-Managers zu forcieren. Es beinhaltet verschiedene Komponenten einer agilen Identitätsarbeit und weist ferner einen Bezug zu dem in Studie 1 und 2 erweiterten JD-R-Modell des KA-Managers auf.

Die bedeutsamste Erkenntnis dieser Studie ist, dass mithilfe des I-KAM-SCRUM-Frameworks wesentlich zur Identitätsarbeit des KA-Managers beigetragen werden kann. Aus den Ergebnissen wurden zudem Handlungsempfehlungen für den Aufbau und den Ablauf von I-KAM-SCRUM abgeleitet. Des Weiteren wurde festgestellt, dass der KA-Manager durch unterschiedliche Techniken und Methodiken an seiner Identität arbeiten kann. Deshalb ist das Framework eine von mehreren Möglichkeiten.

Diese Studie ist von Relevanz, weil sie ein empirisch geprüftes Framework umfasst. Letzteres kann vielseitig eingesetzt werden, beispielsweise für Schulungen zur Persönlichkeit oder zur Gesundheitsförderung.

7.2 Ausblick

A) Studie 1: Identitätsarbeit des KA-Managers und ihr Einfluss auf dessen heterogene Umwelt

Der Schwerpunkt der Untersuchung waren die Identität, die Identitätsarbeit und das heterogene Netzwerk eines KA-Managers. Dies umfasst dessen Ressourcen. Einen weiteren Schwerpunkt bildeten die Auswirkungen psychologischer Vertragsbrüche auf die Identität des KA-Managers. Die Erkenntnisse können genutzt werden, um zukünftig quantitative Untersuchungen mit größeren Stichproben durchzuführen und sie somit zu untermauern. In anderen Forschungen werden möglicherweise weitere Identitätsmerkmale hinsichtlich der Ressourcentheorie des KA-Managers aufgezeigt, wobei sich mehr Eigenschaften der Identität und der Identitätsarbeit identifizieren lassen. Des Weiteren ist denkbar, dass anknüpfende Untersuchungen verdeutlichen, inwiefern der KA-Manager seine Arbeitsressourcen weiter festigen kann. Diese Arbeitsressourcen wurden zwar in der Studie aufgezeigt, dennoch könnte es eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten der Identitätsarbeit geben. Zudem würden im Rahmen einer Längsschnittstudie zur Identität möglicherweise zusätzliche Identifikationen abgebildet, die sich über einen längeren Zeitraum ergeben.

Im Kontext des JD-R-Modells kann die Untersuchung der Identitätsarbeit des KA-Managers gegebenenfalls mit quantitativen Merkmalen gestützt werden. Hier ließen sich die Prozesse der Arbeitsressourcen, Arbeitsanforderungen, die Belastung sowie die Motivation und deren Auswirkungen quantitativ untermauern. Eine weitere Betrachtung enthält möglicherweise andere (organisatorische) Ergebnisse der Identitätsarbeit, wobei die Bedeutsamkeit der akademischen KAM-Forschung durch neue Erkenntnisse hervorgehoben werden kann; dies wäre sowohl qualitativ als auch quantitativ denkbar. Weitere zukünftige Forschungen beinhalten möglicherweise die Rolle der Identität auf einzelnen Hierarchiestufen, beispielsweise die Identität einer KA-Führungskraft im Vergleich zu jener des KA-Managers. Auch kann eine anschließende Forschung mit höherem Detaillierungsgrad auf die Identitätskonflikte des KA-Managers konzentriert sein. Diese vergrößern sich gegebenenfalls, wenn sich Märkte sowie Unternehmen verändern und laufend agile Anpassungen des KA-Managers durchgeführt werden müssen. In diesem Zusammenhang könnte die Identität eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung spielen.

Die Ergebnisse dieser Studie stammen aus einer einzigen Befragung in unterschiedlichen Branchen; jedoch aus demselben Kulturraum (siehe hierzu die Kulturdimensionen nach Hofstede (2009) oder die GLOBE-Studie (Kultur, Führung, und Organisation), beispielsweise nach House (2005)). Im Bereich des KAM gibt es nur wenige Untersuchungen dazu, ob eine Kultur Einflüsse auf das Management hat, zum Beispiel Pardo, Ivens und Wilson (2014) und Kadam, Niersbach und Ivens (2022). Infolgedessen entsteht eine Legitimation innerhalb der Kulturen, da nur der deutschsprachige Kulturraum untersucht wurde. Andere Kulturen wirken sich möglicherweise abweichend aus, unter anderem hinsichtlich der Organisationskultur, der Führung sowie der Lebensbedingungen (Schugk 2014), und daher wahrscheinlich auch auf die Identität und die Identitätsarbeit.

B) Studie 2: Identitätsarbeit des KA-Managers und ihr Einfluss auf dessen Gesundheit

Gegenstand der Untersuchung war die Identität des KA-Managers im Zusammenhang mit seiner Gesundheit und der Identitätsarbeit. Diese galt es zunächst zu identifizieren, um anschließend weitere Variablen zu betrachten – zum Beispiel die Auswirkungen eines PCBs auf die Identität in Verbindung mit der Gesundheit des KA-Managers oder die Arbeitsauslastung und die Arbeitsbelastung sowie deren Auswirkungen im JD-R-Modell.

Eine Möglichkeit für zukünftige Forschungen ergibt sich aus den Prozessen des JD-R-Modells. Die Erkenntnisse haben weitere Merkmale für das Modell hervorgebracht, beispielsweise die Arbeitsressourcen des KA-Managers sowie dessen Gesundheitsbewusstsein und -empfinden. In einer

anderen Untersuchung kann gegebenenfalls die Intensität des Bewusstseins und des Empfindens verglichen sowie statistisch abgebildet werden. Zudem ist es denkbar, dass eine Betrachtung der Auswirkungen von Konflikten im heterogenen Spannungsfeld des KA-Managers weitere relevante Erkenntnisse liefert, die für die KAM-Literatur bedeutsam sein könnten.

In der Studie wurden die Auswirkungen eines PCBs auf das (Gesundheits-)Bewusstsein des KA-Managers untersucht. In anknüpfenden Forschungen ließe sich der Fokus thematisch mehr auf psychologisch unbewusste Mechanismen und Motive des KA-Managers legen. Die Ergebnisse zeigen großen Handlungsbedarf zur nachhaltigeren Regulierung der Auslastung sowie zur Förderung der Identitätsarbeit des KA-Managers. Weitere Ergebnisse tragen möglicherweise dazu bei, dass das Thema der mentalen Gesundheit des KA-Managers für Unternehmen eine bedeutsamere Rolle spielt.

C) Studie 3: Scrum-Framework als möglicher Ansatz zur Bildung und Förderung der Identität des KA-Managers: eine qualitative Untersuchung

Der Schwerpunkt dieser Studie war die Betrachtung möglicher Handlungsempfehlungen für die Identitätsarbeit des KA-Managers. Da in der akademischen Forschung zum derzeitigen Stand keine Forschung vorliegt, fand eine qualitative Inhaltsanalyse statt. Hierzu wurde das Scrum-Framework herangezogen und versucht ein Zusammenhang zum JD-R-Modell eines KA-Managers herzustellen. Aus den Ergebnissen wurde die Handlungsempfehlung des I-KAM-SCRUM-Frameworks abgeleitet. Dieses weist ferner einen Bezug zum JD-R-Modell des KA-Managers auf. Das Framework könnte für eine höhere Validität experimentell geprüft werden. Hierbei lassen sich zum einen mögliche inhaltliche Maßnahmen zur Identitäts- und zur Gesundheitsförderung, zum anderen das Grundkonstrukt, zum Beispiel der initiale Workshop, die Nachhaltigkeit sowie die Größe und der Ort, prüfen. Darüber hinaus könnten weitere Untersuchungen zu den verschiedenen KAM-Größen und -Branchen differenzielle Ergebnisse hervorbringen: Branchen lassen sich in Bezug auf die Nutzung, den Inhalt und die Durchführung von I-KAM-SCRUM möglicherweise unterscheiden. Auch das Merkmal der KAM-Größe und die Auslastung spielen gegebenenfalls eine Rolle.

7.3 Würdigung

In der vorliegenden Arbeit wurde eine Vielzahl an Erkenntnissen zur Identität und Identitätsarbeit des KA-Managers aufgezeigt. Die gewonnenen Erkenntnisse können den KA-Manager dabei unterstützen, ein tiefes Verständnis über seine eigene Identität zu erhalten. Mit Bezug zum in Kapitel 2.5 vorgestellten Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell eines KA-Managers konnte dieser Forschungsbereich aufbereitet werden. Aus den Resultaten ist abzuleiten, dass es keine einheitliche Identität gibt; vielmehr existieren verschiedene Facetten von Identitäten, deren Einflüsse anhand der Literatur (beispielsweise nach Burke und Stets (2009)) bestätigt werden können. Ferner ließ sich die Bedeutsamkeit der Untersuchung der Identität des KA-Managers durch die akademische Forschung stützen, beispielsweise Brown (2001, 2015), Lok (2010) und Ybema et al. (2009). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden demzufolge die Identität und die Identitätsarbeit des KA-Managers beleuchtet. Dabei lag der Fokus vor allem auf Letzterem als Individuum, wobei einem der drei Untersuchungsschwerpunkte nach Homburg, Workman und Jensen (2002) nachgegangen wurde. Ergänzend erfolgte eine Auseinandersetzung mit der Ressourcentheorie nach Barney (1991) und Wernerfelt (1984), die um psychologische Merkmale der Identität und der Identitätsarbeit erweitert wurde. Auch wurden ein wechselseitiger Einfluss der heterogenen Umwelt des KA-Managers und die Auswirkungen psychologischer Vertragsbrüche auf dessen Identität beleuchtet. Ein weiterer Schwerpunkt war die Betrachtung der physischen und der psychischen Gesundheit des KA-Managers sowie deren Verbindung zur Identität. Hierfür wurden Handlungsempfehlungen und Wünsche aus den empirischen Erkenntnissen abgeleitet. Abschließend wurde ein agiles Framework (I-KAM-SCRUM) vorgestellt, das in Unternehmen, im KAM und vom KA-Manager für dessen agile Identitätsarbeit herangezogen werden kann.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sind für die akademische Literatur bedeutend, da sie ein grundsätzliches Verständnis der Identität und der Identitätsarbeit des KA-Managers ermöglichen. Dabei wurden nicht nur Einflussfaktoren der Identität auf das heterogene Netzwerk des KA-Managers, sondern auch die psychologischen Ressourcen des KA-Managers betrachtet. Aus den Erkenntnissen ist ferner das Potenzial für weitere Studien abzuleiten, die Themen der Identität, der Gesundheit und der Identitätsarbeit in einem agilen Framework umfassen. In den Untersuchungen wurden des Weiteren zentrale Merkmale der Identität und Identitätsarbeit eines KA-Managers identifiziert. Darüber hinaus konnten wichtige Erkenntnisse über mündliche Verträge und Vertragsbrüche des KA-Managers in seinem Netzwerk aufgezeigt werden. Ein weiterer Schwerpunkt impliziert die Ermittlung der physischen und der mentalen Gesundheit innerhalb seiner Identität.

Schließlich wurde ein mögliches Framework dargestellt, welches den KA-Manager innerhalb seiner Identitätsarbeit unterstützen kann.

8. ANHANG

8.1 Anhang 1: Biennial International Conference on Business Market Management

***Identity work in Key Account Management:
the impact of identity and its influence for Key Account Manager***

Nikolaij Schmid¹, Björn Ivens², Barbara Niersbach³, Catherine Pardo⁴

1 Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Germany

2 Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Germany

3 Hochschule Ravensburg-Weingarten, Germany

4 EMLYON Business School, France

Presenting authors: Nikolaij Schmid, Barbara Niersbach

Abstract for the 9th BMM-EMAC Biennial International Conference on Business Market Management in Berlin, Germany

Conceptual working paper

Keywords: Identity Work, Identity, Key Account Management

Introduction

Key Account Management (KAM) is strategic concept to manage a company's strategically most important customers. This implies that a company's performance depends on its ability to manage a limited number of Key Accounts (KAs) which have strategic importance to the selling organization (Hakansson and Snehota 1995; Ivens, Pardo, and Tunisini 2009) as opposed to other customers in the customer portfolio who could be replaced with less consequences for the long-term performance of the firm.

According to Ivens and Pardo (2007), KAM is a concept through which companies prioritize certain customers and coordinate exchanges at the interface with such customers in a specific manner. Often, this involves higher levels of individualization of offerings and possibly customer integration into business processes in order to improve value creation and value claiming. In this understanding, KAM involves the dedication of one or several specific actors as well as of a set of resources by a supplier firm in order to manage activities in the relationship with an external organizational actor, that is, the KA, in an idiosyncratic manner (Homburg, Workman Jr., and Jensen 2000; Ivens and Pardo 2016).

Academic research of KAM comprises a broad spectrum of empirical studies contributing to the understanding of KAM practices and related phenomena (Kumar, Sharma, and Salo 2019). Jensen (2001) and Homburg, Workman, and Jensen (2002) identify three main research areas within that literature: the first stream of research focuses on the KA manager as an individual,

the second stream is concerned with dyadic relationships between suppliers and KAs, and the third stream deals with KAM programs.

This paper falls in the first of the three streams. It focuses on the impact of a KA Manager's identity on the effectiveness in KAM. Extant research has shown that the personal and professional identity of the KA Manager and her/his identity work are important antecedents to their performance. In this contribution, we develop a more detailed view of both KA manager identity and KA manager identity work.

KAM in the B2B environment

It is crucial to understand the role of the KA Manager in the context of an organisation. A KA Manager is responsible for the support of the organisation's most important customers (Ivens *et al.*, 2015). Hence, KAM is a concept that enhances the connection to the strategic customer in order to, ultimately, achieve the firm's performance objectives (Ivens *et al.*, 2015). However, KAM is often used in order to better process complex organisational patterns in the context of broad product portfolios and, hence, improve their efficiency and effectivity (Ivens and Pardo, 2007). It is seen as a chosen organisational strategy, which aims at improved coordination of activities for and with essential customers (Niersbach, 2016). While the literature has discussed the distinct skills that KA managers need in order to perform their job (e.g. Lacoste 2018), or the impact of KA manager personality traits on job performance (Mahlamäki, Rintamäki, and Rajah 2018), the role of another key concept in organizational psychology, that is, identity (and the related identity work) have not been explored in detail.

Identity is potentially an important concept in KAM research because, as Millman and Wilson (2003) explain, KAM encompasses a broad variety of tasks, which a KA Manager needs to fulfill. First, she/he needs understand the organization as a whole as well as the total product portfolio while having a set of analytical competences. She/he potentially needs to act in the role of a product manager and a creative director, be an innovator, motivator and finally a political entrepreneur. In many cases, these tasks need to be accomplished without hierarchical power. Consequently, the KA manager needs the ability to understand the needs and perspectives of the different internal and external stakeholders he/she needs to work with. Actively working and using the own identity may play a crucial role both for KA manager job performance at the level of the individual relationship as well as for the performance of the firm in general.

The identity of an individual

In the fields of psychology, sociology, psychoanalysis and business psychology, different approaches to identity theory can be found (Moser, 2015). Thus, there are many different perspectives on identity (Burke and Stets, 2009). Erikson takes a specific position in regard to the term. He refers to it as 'ego identity' and argues that ego identity is a "[...]psychological mechanism which permits the accrued confidence that one's ability to maintain inner sameness and continuity (one's ego in the psychological sense) is matched by the sameness and continuity of one's meaning for others" (Erikson, 2017).

The feeling of having an identity means to be on terms with oneself – the way one grows and develops (Erikson, 1975). Based on the subjects of psychology and psychoanalysis, the term is used in the individual identity in order to describe how a person develops a self-perception. Abels tries to answer this with the questions *who I am, how others see me, what I do and how I got to be what I am* (Abels, 2017). The identity places an important role in this context.

Therefore, it can be assumed that for organisations it may be important not only to dive into the identity of humans, but into their identity work. In this understanding, it is crucial for humans to be aware of their identity and actively work on it. This could apply in particular for the identity work of a KA manager, as she/he needs to, as described before, adapt to several functions.

Identity work in KAM

Identity work describes the spectrum of activities that individuals use to create, present and receive personal identities that are congruent with and supportive of the own self-conception (Snow and Anderson, 1987). Based on that definition the most often presented interpretation of this concept stresses that the identity work relates to persons who concern themselves with the productive education, repair, retention, strengthening or revision of the identity in order to create a feeling of coherence and distinctiveness. Identity work is therefore a series of active processes that lead to constructing a feeling of identity (Sveningsson and Alvesson, 2003). Developing and completing ones own identity is a lifelong process (Lorenz, 2016). In that process, human beings need to constantly generate their patterns of thought and behavior. In order to do so, a continuous identity work is needed. Identity work is hence the sum of all lifelong endeavors, efforts and activities on an individual to accelerate and develop his own identity and, finally, to complete this identity.

Identity work can be divided into three levels: a sense of identity, core narration, and meta-identity (Sukowski, 2013). The sense of identity is the agglomeration of all experiences and assessments of the own person. The core narration is the pure ideology of the person and forms the basic elements of the top level, the meta-identity. The meta-identity contains all memorized standards such as principles or values, which are valid across different identity parts. Thus, it includes items that are important to a person, how they would like to be. Those identity parts form the middle level of the identity work. During the work on requirements of the daily routine, experiences are collected, evaluated and stored. On the lowest level self-tackling of the identity parts take place, which acts as a frame of reference and helps a person to perform balances and links. The latter shall help to understand oneself by developing conceptions about ones own functioning, individual adaption, feasibility and everyday needs (Sukowski, 2013).

In the following, a conceptual model is presented to the job demands and resources of a KA Manager, especially her/his identity work.

Job Demands- Resource Model

The current status of research in identity work is built upon the Job Demands-Resource model from Bakker and Demerouti (Bakker and Demerouti, 2007). The model has been used to predict work engagement and work-based identity. The motivation for using this model is based on the requirement that work-based identity is developed through a complex process between an individual's personal resources and work characteristics (Kirpal, 2004). The core of the model is

based on the assumption that it can be used for any work activity. The model incorporates three essential assumptions (Bakker and Demerouti, 2007). Firstly, the work activities can be divided into two categories: *Job Demands* and *Job Resources*. Secondly, every category initiates an own process. In the case of workloads, this refers to the physical impairment. Work resources on the other hand require a motivational process. Lastly, both categories do not only have independent effects on well-being but also correlate with one another (Schmidt, 2017). The following figure represents the model.

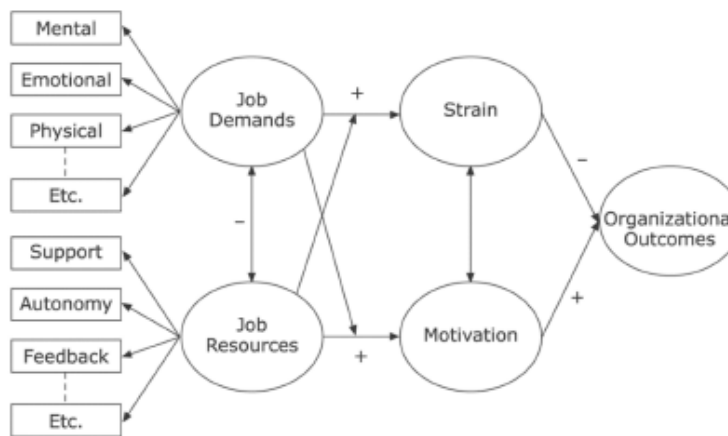


Figure 1 – The Job Demands-Resources Model (Bakker and Demerouti, 2007)

The model can be transferred to the idea of KAM. Through the model, KA Managers can achieve their deliberate goals by minimizing their specific and diverse work requirements, thereby minimizing their inherent physical and psychological costs. The determination of various resources could also add value to the area of a KA Manager and affect its motivations. On the other hand, negative influences can be identified especially for the KA Manager and thus recommendations for action are given. When explaining the basic motivation, the model shall furthermore essentially contribute to find the relationship and work resources of a KA Manager and expand them with empirically qualitative contents. The underlying model, with its psychological mechanisms, shall help to do so.

The link between KAM and identity work could therefore yield a considerable benefit for the academic literature. The understanding of identity and ultimately the identity work of a KA Manager could bear numerous quintessence for science and practice. If identified and understood within an organisation, it can be assumed that actions regarding the identity work can be further developed and adjusted.

Methodology

This paper intends to engage with deep insights into the identity of a KA Manager and the correlation of her/his identity work and its influences. In order to do so, a qualitative study will be conducted to find out which identifiers of the identity of a KA Manager are present, what

differences personal and professional identity play a role, which identity dilemmas exist and if there are any identity conflicts based on personal and professional identity to reach better efficiency and smooth processes of a KA Manager and its environment. Build upon those insights it will be analysed how the identity work of a KA Manager can be supportive in the process of implementing a KAM unit.

References

- Abels, H. (2017), *Identität: Über die Entstehung des Gedankens, dass der Mensch ein Individuum ist, den nicht leicht zu verwirklichenden Anspruch auf Individualität und Kompetenzen, Identität in einer riskanten Moderne zu finden und zu wahren*, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer VS, Wiesbaden.
- ALHussan, F.B., AL-Husan, F.B. and Fletcher-Chen, C.C.-Y. (2014), "Environmental factors influencing the management of key accounts in an Arab Middle Eastern context", *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 592–602.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309–328.
- Burke, P.J. and Stets, J.E. (2009), *Identity theory*.
- Davies, I.A., Ryals, L.J. and Holt, S. (2010), "Relationship management: A sales role, or a state of mind?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 No. 7, pp. 1049–1062.
- Erikson, E.H. (1975), *Dimensionen einer neuen Identität*, Suhrkamp-Taschenbücher Wissenschaft, Vol. 100, 1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt a.M.
- Erikson, E.H. (2017), *Identität und Lebenszyklus: Drei Aufsätze*, Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, Vol. 16, 28. Auflage, Suhrkamp, Berlin.
- Hakansson, H. and Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Ivens, B.S., Niersbach, B. and Pardo, C. (2015), "Key Account Management: Selling? Providing Services? ... Or Both?", *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 32 No. 6, pp. 70–79.
- Ivens, B.S. and Pardo, C. (2007), "Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 470–482.
- Ivens, B. S., Pardo, C., and Tunisini, A. (2009). Organizing and integrating marketing and purchasing in business markets. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 851–856.
- Kirpal, S. (2004), "Researching work identities in a European context", *Career Development International*, Vol. 9 No. 3, pp. 199–221.
- Kumar, P., Sharma, A., & Salo, J. (2019). A bibliometric analysis of extended key account management literature. *Industrial Marketing Management*, forthcoming.
- Lacoste, S. (2018). From selling to managing strategic customers-a competency analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 92–122.
- Lorenz, A. (2016), "Identitätsentwicklung", in Lorenz, A. (Ed.), *Biographie – Religiosität – Bildung*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, pp. 31–60.
- Mahlamäki, T., Rintamäki, T., & Rajah, E. (2018). The role of personality and motivation on key account manager job performance. *Industrial Marketing Management*, forthcoming.
- Moser, K. (Ed.) (2015), *Wirtschaftspsychologie, Springer-Lehrbuch*, 2., vollst. überarb. u. ak. Aufl. 2015, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg.

- Niersbach, B. (2016), *The internal Key Account Management activities of supplier firms: Conceptual considerations and empirical analyses*, 1. Auflage; 31 Abb, Rainer Hampp Verlag, Mering.
- Schmidt, F. (2017), *Burnout und Arbeitsengagement bei Hochschullehrenden: Der direkte und interagierende Einfluss von Arbeitsbelastungen und -ressourcen*, *Economics Education und Human Resource Management*, 1. Auflage 2017, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer, Wiesbaden.
- Snow, D.A. and Anderson, L. (1987), "Identity Work Among the Homeless: The Verbal Construction and Avowal of Personal Identities", *American Journal of Sociology*, Vol. 92 No. 6, pp. 1336–1371.
- Sukowski, N. (2013), *Führen unter Unsicherheit*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Sveningsson, S. and Alvesson, M. (2003), "Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle", *Human Relations*, Vol. 56 No. 10, pp. 1163–1193.

8.2 Anhang 2: Interviewleitfaden zu Studie 1 und 2

Der Key Account Manager steht vor zahlreichen Herausforderungen. Durch die Identitätsarbeit können diese erfolgreich gemeistert werden. In diesem Interview soll es um die Identitätsarbeit des Key Account Managers gehen.

1.a) Einstiegsfragen – Fragen zur Ermittlung demografischer Merkmale:

- ✓ Wie lange arbeiten Sie schon als Key Account Manager?
- ✓ Wie lange arbeiten Sie schon in ihrem jetzigen Unternehmen?
- ✓ Was ist Ihre Position?
- ✓ In welcher Branche arbeiten Sie?
- ✓ Haben Sie eine Vorgesetztenfunktion?

2.a) Entwicklungsfragen zur Identität (Fragen zum Verständnis von Identität und zur Ermittlung des Persönlichkeitsprofils):

Wie Sie wissen, fokussieren wir uns auf die Identität für Sie als Key Account Manager. Zum Start möchte ich das Gespräch darauf lenken.

- ✓ Welche Werte und Prinzipien sind Ihnen in Ihrem Job besonders wichtig?
- ✓ Nehmen Sie dabei Einfluss auf sich und andere?
- ✓ Welche Identität muss man Ihrer Meinung nach für die Rolle als Key Account Manager mitbringen?

2.b) Entwicklungsfragen zur Identitätsarbeit (Fragen zum Verständnis von Identitätsarbeit und zur Ermittlung des Persönlichkeitsprofils):

- ✓ Ist die Identitätsarbeit für Key Account Manager wichtig?
1___ Ja 2___ Nein Warum?
- ✓ Trägt Ihrer Meinung nach, Identitätsarbeit für Ihren persönlichen Erfolg bei?
1___ Ja 2___ Nein Warum?
- ✓ Was waren für Sie wichtige Schritte, um letztlich als KA-Manager zu arbeiten? (z. B. Stationen, Bildung, ...)

- ✓ Welche Rolle(n) übernehmen Sie dabei als Key Account Manager im Unternehmen?
 - Status und Rolle
 - Anforderungen, Kompetenzen, Voraussetzungen, Skills
- ✓ Wenn Sie an Ihre Arbeit denken, würden Sie Ihre Identität innerhalb von Schulungen verbessern?

1___ Ja 2___ Nein Wie? Und Warum?

3.) Schlüsselfragen zur Ermittlung der (Identitäts-)Ressourcen innerhalb des Netzwerks eines Key Account Managers:

Durch die stetig wachsende Heterogenität eines Key Account Managers ergeben sich zahlreiche Spannungen und Konflikte für Sie als Manager und für Ihr gesamtes internes und externes Netzwerk.

- ✓ Wie würden Sie die Rollen und Konflikte zwischen Ihnen und Ihrem **internen Netzwerk** beschreiben?
 - Gegenüber dem Vorstand und der Geschäftsführung
 - Gegenüber Ihrem Vorgesetzten
 - Gegenüber Ihren Kollegen, anderen Stakeholdern (unterschiedlichen Fachabteilungen)
- ✓ Wie würden Sie Ihr Verhältnis innerhalb Ihrer Arbeit zwischen Ihnen und Ihrem **internen Netzwerk** charakterisieren?

Sehr gutes Verhältnis	Gutes Verhältnis	Neutrales Verhältnis	Schlechtes Verhältnis	Sehr schlechtes Verhältnis

Beschreiben Sie bitte, warum Sie dieses Gefühl haben _____

- ✓ Wie könnten Sie von Ihnen aus die Zusammenarbeit mit Ihrem **internen Netzwerk** stärken?
- ✓ Fühlen Sie sich als interne Ressource stark genug, Ihre Arbeit zufriedenstellend und erfolgreich meistern zu können?
- ✓ Gibt es Bereiche innerhalb Ihrer Arbeit, die Sie besonders belasten?

1___ Ja 2___ Nein Warum?
- ✓ Wie würden Sie die Rolle zwischen Ihnen und Ihrem **externen Netzwerk** beschreiben?

- ✓ Welche **Persönlichkeit** muss man Ihrer Meinung nach für die Rolle als Key Account Manager mitbringen, um heterogene Spannungen meistern zu können?
- ✓ Welche **Identität** muss man Ihrer Meinung nach für die Rolle als Key Account Manager mitbringen, um heterogene Spannungen meistern zu können?
- ✓ Welche **Motivation** bringen Sie mit, damit Sie die Anforderungen Ihres Netzwerks meistern können?
- ✓ Wie kann diese Motivation für Sie als Key Account Manager beeinflusst werden?
- ✓ Welche Rolle spielt dabei für Sie die **Identitätsarbeit**?
- ✓ Hat Ihre Identität beziehungsweise Identitätsarbeit Auswirkungen auf Ihr organisatorisches Ergebnis?
1___ Ja 2___ Nein Warum? Und Welches?

4.a) Schlüsselfragen zur Ermittlung des psychologischen Vertragsbruchs (PCB):

Sie als Key Account Manager vereinbaren mit Ihrem Vorgesetzten und der Personalabteilung sogenannte mündliche Verträge, an die Sie und Ihr Vorgesetzter sowie das Unternehmen sich mehr oder weniger halten. Solche Verträge können z. B. sein, dass Sie versprechen immer Ihr möglichst Bestes zu geben oder immer zugunsten des Unternehmens zu handeln. Wenn Sie diese Art von Verträgen einhalten, wirkt sich das auf Ihre Identität aus (positiv und negativ). Wenn Ihr Vorgesetzter dagegen sein Versprechen nicht einhält, entsteht ein Vertragsbruch, welcher Auswirkungen auf Ihre Arbeit als Key Account Manager haben kann.

- ✓ Welche mündlichen Verträge fallen Ihnen dazu ein?
- ✓ Mit wem haben Sie diese Verträge vereinbart?
- ✓ Hatten Sie schon Mal das Gefühl, dass diese psychologischen Verträge gebrochen wurden?
- ✓ Wie fühlen Sie sich, wenn **das Unternehmen** den Vertragsvereinbarungen nicht nachgekommen ist?

Sehr schlecht	Schlecht	Neutral	Gut	Sehr gut

- ✓ Hatte das Auswirkungen auf Ihre Arbeitszufriedenheit?
1___ Ja 2___ Nein Warum?

- ✓ Bitte schätzen Sie ein, wie stark die Auswirkungen auf Ihre **Arbeitszufriedenheit** sind.

Sehr starke Auswirkungen	Starke Auswirkungen	Neutral	Wenige Auswirkungen	Keine Auswirkungen

- ✓ Welche Folgen könnten daraus abgeleitet werden?

- ✓ Hatte das auch Auswirkungen auf Ihre Arbeitsmotivation?

1 ___ Ja 2 ___ Nein Warum?

- ✓ Bitte schätzen Sie ein, wie stark die Auswirkungen auf Ihre **Arbeitsmotivation** sind.

Sehr starke Auswirkungen	Starke Auswirkungen	Neutral	Wenige Auswirkungen	Keine Auswirkungen

- ✓ Welche Folgen könnten daraus abgeleitet werden?

- ✓ Wie fühlen Sie sich, wenn **Sie** diesen Vertragsvereinbarungen nicht nachgekommen sind?

- ✓ Gibt es Ansätze, wie man dem nachkommen könnte?

- ✓ Beschreiben Sie bitte in einem Satz, welche Auswirkungen ein psychologischer Vertragsbruch auf Ihre Identität (und Identitätsarbeit) haben kann.

4.b) Was motiviert Sie persönlich in Ihrem Beruf? Stufen sie die folgenden Kriterien nach Wichtigkeit ein:

- ___ Einkommen – Streben nach Geld
- ___ Work-Life-Balance – Streben nach Wohlbefinden und Gesundheit
- ___ Karrieremöglichkeiten – Streben nach Aufstieg und Anerkennung
- ___ Weiterbildungsmöglichkeiten – Streben nach Wissen
- ___ Erfolgreiche Führung – Streben nach Macht

5.a) Schlüsselfragen zur Ermittlung der Gesundheit:

- ✓ Was bedeutet es für Sie gesund zu sein?

- ✓ Fühlen Sie sich gesund?

1___ Ja 2___ Nein Warum?

- ✓ Spielt für Sie die Gesundheit (Mental Health) im Job eine besondere Rolle?

1___ Ja 2___ Nein Warum?

- ✓ Beschreiben Sie ihre Auslastung als Key Account Manager?

Überhaupt nicht ausgelastet	Wenig ausgelastet	Normal ausgelastet	Eher ausgelastet	Sehr ausgelastet

- ✓ Haben Sie manchmal das Gefühl überfordert zu sein?

Ja sehr	Ja	Neutral	Weniger	Nein

- ✓ Hatten Sie schon Mal das Gefühl, Sie wären aufgrund Ihrer beruflichen Anforderungen regelmäßig psychisch erschöpft?

Ja sehr	Ja	Neutral	Weniger	Nein

- ✓ Welche Auswirkungen hat die Vertragsverletzung Ihrer Meinung nach (z. B. auf Wohlbefinden, Teamgeist, Zusammenarbeit, Motivation)?
- ✓ Welche Auswirkungen hat die Vertragsverletzung Ihrer Meinung nach auf Ihre **Gesundheit**?
- ✓ Wenn Sie genauer auf **Ihre Leistung** und **Ihr Arbeitsengagement** blicken, inwiefern hat eine mündliche Vertragsverletzung für Sie Auswirkungen auf Ihre Gesundheit (Mental Health)?
- ✓ Können Sie Empfehlungen geben, wie Sie Ihre Identität (Identitätsarbeit) stärken können und dabei zu einem positiven Wohlbefinden kommen?
- ✓ Spielt für Sie Ihre Identität (und Identitätsarbeit) eine besondere Rolle, um sich im Unternehmen und innerhalb Ihrer Aufgaben gesund und munter zu fühlen?

1___ Ja 2___ Nein Warum?

- ✓ Wenn Sie nochmals an Ihre Auslastung für **Sie als Key Account Manager** denken, stufen Sie bitte ein, welche Auswirkungen das Ihrer Meinung nach auf Ihre Gesundheit (Mental Health) hat.

Sehr starke Auswirkungen	Starke Auswirkungen	Neutral	Wenige Auswirkungen	Keine Auswirkungen

- ✓ Wenn Sie nochmals an Ihre Auslastung innerhalb der **heterogenen Spannungen** denken, stufen Sie bitte ein, welche Auswirkungen das Ihrer Meinung nach auf Ihre Gesundheit (Mental Health) hat.

Sehr starke Auswirkungen	Starke Auswirkungen	Neutral	Wenige Auswirkungen	Keine Auswirkungen

6. Maslach-Burnout-Inventory-Test

Geben Sie an, wie häufig die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen, indem Sie die passende Zahl ankreuzen:

0 = Es ist noch nie vorgekommen
1 = Es kommt mindestens einmal im Jahr vor
2 = Es kommt mindestens einmal im Monat vor
3 = Es kommt einige Male im Monat vor
4 = Es kommt einmal pro Woche vor
5 = Es kommt mehrmals pro Woche vor
6 = Es kommt täglich vor

Tabelle 8-1: Maslach-Burnout-Inventory-Test

(eigene Darstellung nach Schweizerischer Städteverband (2020, S. 1), zitiert nach Maslach (1981; 1986; 2006a))

	0	1	2	3	4	5	6
01 - Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft							
02 - Ich fühle mich am Ende eines Arbeitstages verbraucht							
03 - Ich fühle mich bereits ermüdet, wenn ich morgens aufstehe und einen neuen Arbeitstag vor mir liegen sehe							
04 - Ich kann leicht nachvollziehen, was in meinen Kollegen/Vorgesetzten vorgeht							
05 - Ich habe das Gefühl, manche Klienten/Kollegen unpersönlich zu behandeln, als wären sie Objekte							
06 - Den ganzen Tag mit Menschen zu arbeiten, strengt mich an							
07 - Ich gehe erfolgreich mit den Problemen anderer Menschen um							
08 - Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt							
09 - Ich habe das Gefühl, durch meine Arbeit andere Menschen positiv zu beeinflussen							
10 - Seit ich diese Arbeit ausübe, bin ich Menschen gegenüber gleichgültiger geworden							
11 - Ich befürchte, dass mich meine Arbeit emotional verhärtet							
12 - Ich fühle mich voller Energie							
13 - Ich fühle mich durch meine Arbeit frustriert							
14 - Ich habe das Gefühl, zu verbissen zu arbeiten							
15 - Es interessiert mich nicht wirklich, was mit manchen meiner Kollegen geschieht							
16 - Bei der Arbeit in direktem Kontakt zu Menschen zu stehen, stresst mich zu sehr							

17 - Mir fällt es leicht, in meinem Arbeitsumfeld eine entspannte Atmosphäre zu schaffen							
18 - Ich fühle mich angeregt, wenn ich eng mit meinen Kollegen zusammengearbeitet habe							
19 - Ich habe viele lohnende Ziele bei meiner Arbeit erreicht							
20 - Ich habe das Gefühl, am Ende meiner Weisheit zu sein							
21 - Bei meiner Arbeit gehe ich mit emotionalen Problemen sehr gelassen um							
22 - Ich habe das Gefühl, dass mir meine Kollegen/Mitarbeitenden für manche ihrer Probleme die Schuld geben							

7. Zusatzfragen:

- ✓ Wie wirkt sich für Sie eine besonders positive Identitätsarbeit aus?
- ✓ Wie wirkt sich für Sie eine besonders negative Identitätsarbeit aus?
- ✓ Welche zukünftigen Entwicklungen innerhalb Ihrer Identitätsarbeit wünschen Sie sich von ihrem Vorgesetzten sowie dem Unternehmen?

Vielen Dank für Ihr Engagement und Ihre wichtigen Einblicke!

8.3 Anhang 3: Interviewleitfaden zu Studie 3

Dieses Interview soll das Thema der Identitätsarbeit aufgreifen und mögliche Handlungsempfehlungen in Verbindung mit einem agilen Framework untersuchen. Der agile Vertrieb ist stark im Kommen und wird einige der Herausforderungen für den KA-Manager lösen können. Ein zusätzlicher Nutzen kann dabei durch die Identitätsarbeit entstehen. Zunächst möchte ich auf ein paar Einstiegsfragen eingehen, um Sie besser kennenzulernen.

1. Einstiegsfragen

- ✓ In welcher Branche arbeiten Sie?
- ✓ Was ist Ihre Position?
- ✓ Wie lange arbeiten Sie schon in Ihrer derzeitigen Position?
- ✓ Wie lange arbeiten Sie schon in ihrem jetzigen Unternehmen?
- ✓ Haben Sie eine Vorgesetztenfunktion?

2. Merkmale und Herausforderungen der Identitätsarbeit (für KA-Manager wichtig; für alle anderen Befragten nur als Einstieg)

Im nächsten Schritt möchte ich gerne auf mögliche Merkmale und Herausforderungen bei der Bildung Ihrer Identität eingehen. Dabei konzentrieren wir uns zunächst auf Sie und anschließend auf das Unternehmen als Ganzes.

a. Sie als Individuum:

- ✓ Wenn Sie an ihre Identität denken, was fällt Ihnen dazu ein?
- ✓ Was sind für Sie wichtige Fundamente Ihrer Identität?
- ✓ Wie kann dieses Fundament gefestigt werden?
- ✓ Wie gehen Sie vor, um an Ihrer Identität zu arbeiten, sie zu verbessern?
- ✓ Alternativ: Wie gehen Sie vor, um sich selbst weiterzuentwickeln?
- ✓ Was hindert Sie daran, an Ihrer Identität zu arbeiten?
 - Merkmale
 - Herausforderungen
 - Hürden
- ✓ Alternativ: Was hindert Sie daran, sich weiterzuentwickeln?

b. Förderung im Unternehmen:

- ✓ Wie gehen Unternehmen vor, um Sie in Ihrer Identität zu stärken?
 - Eigene Identität
 - Falls kein KA-Manager, Identität der KA-Manager
- ✓ Was verhindert ihrer Meinung nach die Bildung Ihrer Identität / der Identität der KA-Manager im Unternehmen?
 - Merkmale
 - Herausforderungen
 - Hürden
- ✓ Wie gehen Unternehmen vor, um die Arbeitszufriedenheit und Motivation der KA-Manager zu stärken?
- ✓ Werden in Ihrem Unternehmen allgemein agile Methoden eingesetzt?
___ Ja 2 ___ Nein 3 ___ Vielleicht Welche?
- ✓ Werden in Ihrem Unternehmen agile Methoden eingesetzt, um an der Identität der Mitarbeiter zu arbeiten?
1 ___ Ja 2 ___ Nein 3 ___ Vielleicht Welche? Ggf. warum nicht?

3. Rollen in einem Scrum Framework in Verbindung mit der Identitätsarbeit bei KA-Managern

Nun konzentrieren wir uns auf die Inhalte in einem Scrum Framework, welches die Identitätsarbeit der KA-Manager thematisieren soll. Zunächst möchte ich auf die Rollen in einem Scrum Framework eingehen.

- ✓ Welche Rollen gibt es für Sie in einem Scrum, welche das Ziel der Identitätsarbeit bei KA-Manager verfolgen soll? (Individuell nach Wissensstand)
 - Scrum Master
 - Product Owner
 - Scrum Team
- ✓ Welche Aufgaben und Herausforderungen haben diese einzelnen Rollen in Verbindung mit der Identitätsarbeit?
 - Scrum Master
 - Product Owner

- Scrum Team
- ✓ Wer müsste in einem Scrum Team sein, um die Arbeit an der Identität bei KA-Manager zu verbessern?
- ✓ Was wäre die maximale Größe eines Scrum Teams, welches sich auf die Identitätsarbeit konzentriert?

4. Eigenschaften des Scrums in Verbindung mit der Identitätsarbeit sowie des JD-R-Modells

In nächsten Abschnitt konzentrieren wir uns auf die Eigenschaften des Scrums und gehen tiefer in die Verbindung mit der Identitätsarbeit ein.

- ✓ Kann ein Scrum Framework Mitarbeiter dabei unterstützen, an der eigenen Identität zu arbeiten? (Zum Beispiel sich weiterzuentwickeln, eine eigene und gemeinsame Identität zu bilden, seine Motivation zu stärken).
1___ Ja 2___ Nein 3___ Vielleicht Warum?
- ✓ (Wie) kann ein Scrum Framework den Key Account Manager dabei unterstützen ...
 - ... die Motivation der KA-Manager zu stärken
 - ... die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen
 - ... die Gesundheit zu fördern
 - ... die Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastung zu verringern
 - ... präventiv gegen eine psychische Erschöpfung (Burnout) vorzugehen (Kategorien beachten)
 - i. Berufliche Erschöpfung
 - ii. Depersonalisation und Empathieverlust
 - iii. Eigene Leistungseinschätzung
 - ... den Teamgeist zu fördern
- ✓ Welche Vorteile haben KA-Manager, wenn sie in einem Scrum Team sind, welches speziell die Arbeit an ihrer Identität zum Ziel hat?
- ✓ Welche Vorteile würde ein Scrum Team bieten, im Vergleich zu einer selbstständigen Identitätsarbeit?

5. Handlungsempfehlungen eines Scrum Frameworks, mit Fokus auf die Identitätsarbeit bei KA-Managern

Als Nächstes konzentrieren wir uns auf mögliche Handlungsempfehlungen innerhalb eines Scrum Frameworks. Dieses Framework soll die Identitätsarbeit bei KA-Managern fokussieren.

- ✓ Wie können Sie sich einen initialen Scrum Workshop für KA-Manager vorstellen, welcher das Ziel der Identitätsarbeit verfolgt?
- ✓ Wie könnte das Framework dahinter aussehen, sodass KA-Manager an ihrer Identität arbeiten können? Beschreiben Sie folgende **Scrum Events**:
 - Sprints
 - Sprint Planning
 - Daily Scrum
 - Sprint Review
 - Sprint Retrospektive
- ✓ Wie könnte das Framework dahinter aussehen, sodass KA-Manager an ihrer Identität arbeiten können? Beschreiben Sie folgende **Scrum Artefakte**:
 - Product Backlog
 - Sprint Backlog
 - Inkrement
- ✓ Würde ein Scrum Framework für KA-Manager einen kurzfristigen, mittelfristigen, langfristigen Nutzen erzielen? (auch alle Bereiche möglich)
 - Kurzfristig
 - Mittelfristig
 - Langfristig
- ✓ Was sind die Herausforderungen eines solchen Scrum Frameworks?
- ✓ Was sind die Herausforderungen innerhalb des Teams?
- ✓ Was könnte hierbei die individuellen Herausforderungen eines KA-Managers sein?
- ✓ Wo sollten Meetings in Verbindung mit der Identitätsarbeit stattfinden?

6. Abschließende Fragen

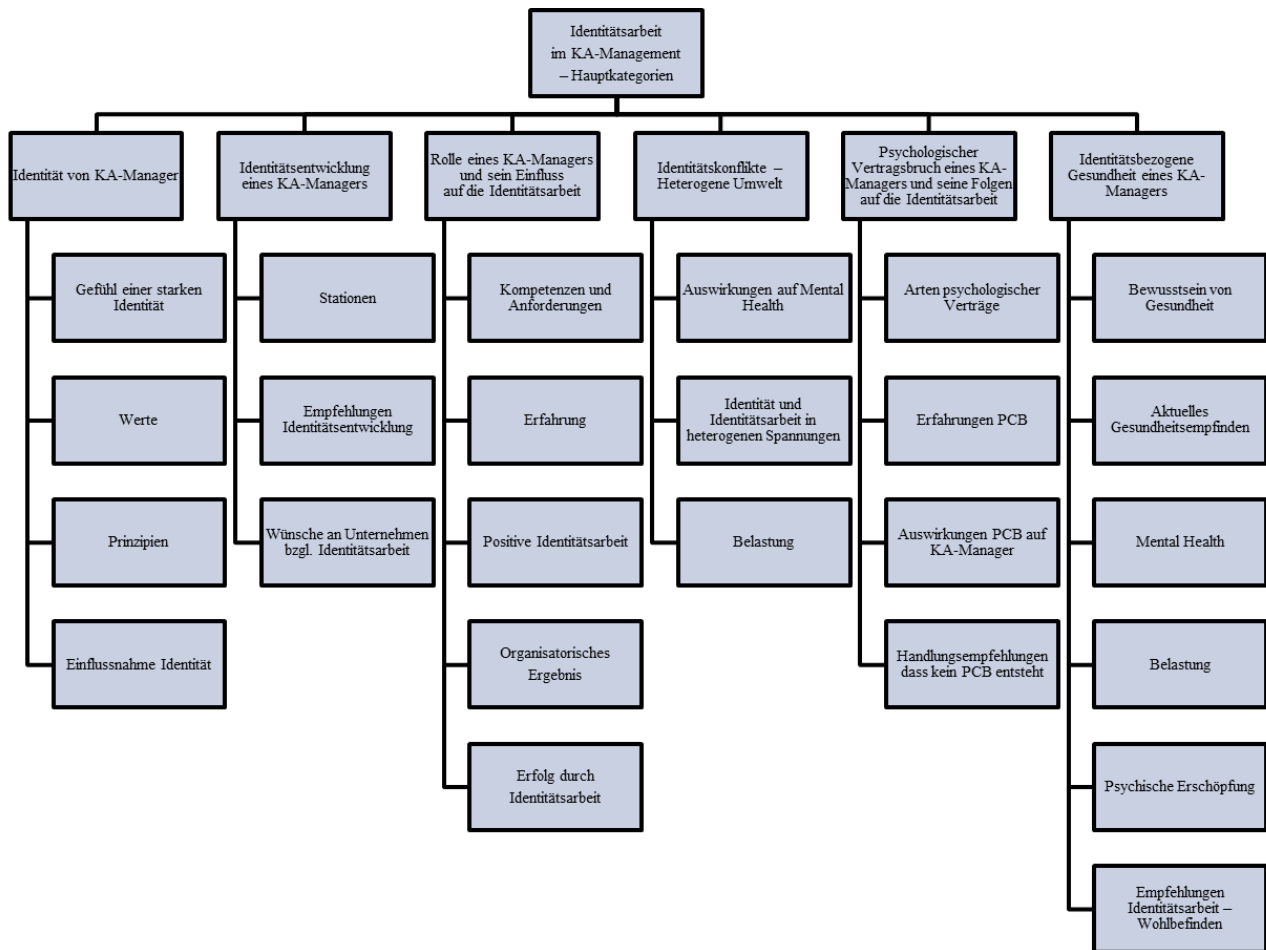
- ✓ Wie schätzen Sie das Scrum Framework ein, um in agilen Teams und mit einer agilen Methodik an Ihrer Identität zu arbeiten?
- ✓ Wenn Sie die Chance hätten, würden Sie innerhalb des Scrum an Ihrer Identität in Teams arbeiten?

1 ___ Ja 2 ___ Nein 3 ___ Vielleicht Warum?

- ✓ Wie schätzen Sie die Akzeptanz und das Vertrauen von Ihnen ein, mit anderen über sich und Ihre Identität zu sprechen? (Wer Sie sind, was Sie ausmacht, was Ihre Ziele sind, etc.)
- ✓ Welche Vorteile bietet das Scrum Framework für die Bildung Ihrer Identität?
- ✓ Welche Rolle könnte Gamification bei der Identitätsarbeit im Scrum spielen?
- ✓ Haben Sie abschließende Anmerkungen oder Anregungen?

Vielen Dank für Ihr Engagement und Ihre wichtigen Einblicke!

8.4 Anhang 4: Kategorien und Unterkategorien der 1. und 2. qualitativen Empirie



8.5 Anhang 5: Ergebnisse des Maslach-Burnout-Inventory-Tests der 2. Studie

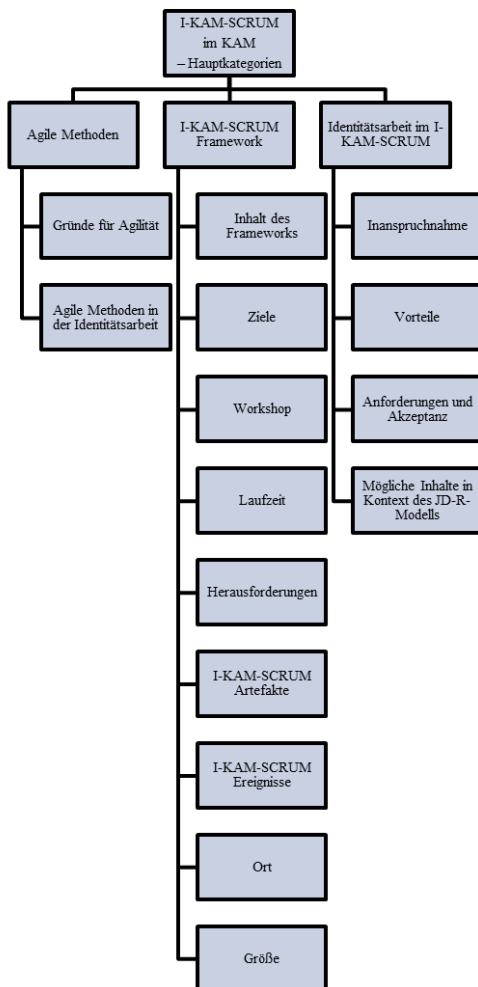
Summe des Gesamtergebnisses:

GBE	GD	GEL
13	12	4
7	7	10
3	4	9

Aufteilung des Ergebnisses anhand der Befragten:

Befragter	GBE	GD	GEL
1	10	0	43
2	6	2	35
3	34	11	30
4	13	15	37
5	20	11	37
6	9	2	39
7	19	1	36
8	10	2	28
9	7	7	39
10	19	1	38
11	6	2	34
12	21	8	44
13	24	8	31
14	32	17	21
15	27	8	29
16	2	1	43
17	14	3	31
18	16	3	32
19	17	12	39
20	7	0	44
21	27	12	39
22	16	11	30
23	34	11	32

8.6 Anhang 6: Kategorien und Unterkategorien der 3. qualitativen Empirie



8.7 Anhang 7: Eriksons Stufen der psychosozialen Entwicklung

Psychosexuelle Stufe	Entwicklungszeitraum	Beschreibung
Urvertrauen versus Misstrauen (oral)	Geburt bis 1 Jahr	Aus einer warmen, sorgenden Atmosphäre heraus entwickelt der Säugling ein Gefühl des Vertrauens bzw. der Sicherheit, dass die Welt gut ist. Misstrauen entsteht, wenn der Säugling zu lange auf Trost warten muss und nicht fürsorglich mit ihm umgegangen wird.
Autonomie versus Scham und Zweifel (anal)	1 bis 3 Jahre	Unter Verwendung der neu erworbenen mentalen und motorischen Fähigkeiten möchte das Kind nun wählen können und für sich selbst entscheiden. Eltern können Autonomie fördern, indem sie dem Kind eine angemessene Entscheidungsfreiheit gewähren, es weder zwingen noch beschämen.
Initiative versus Schuldgefühl (phallisch)	3 bis 6 Jahre	Durch Rollenspiele probiert das Kind aus, welche Art von Mensch es werden könnte. Initiative – ein Gefühl von Ehrgeiz und Verantwortung – entsteht, wenn die Eltern das Kind in seiner neu entdeckten Zielgerichtetheit unterstützen. Wenn die Eltern dem Kind übertriebene Selbstbeherrschung abverlangen, impfen sie dem Kind übermäßige Schuldgefühle ein.
Fleiß versus Minderwertigkeit (Latenz)	6 bis 11 Jahre	In der Schule entwickelt das Kind die Fähigkeit, zu arbeiten und mit anderen zu kooperieren. Minderwertigkeitsgefühle entstehen durch negative Erlebnisse zu Hause, in der Schule oder mit Gleichaltrigen, was zu einem Gefühl der Inkompetenz führt.
Identität versus Rollendiffusion (genital)	Adoleszenz	Der Heranwachsende sucht Antworten auf die Fragen, „Wer bin ich?“ und „Wo ist mein Platz in der Gesellschaft?“ Indem er Wertvorstellungen und berufliche Zielsetzungen erkundet, entwickelt der junge Mensch seine persönliche Identität. Ein negatives Ergebnis dieses Prozesses kann Verwirrung über seine zukünftige Rolle in der Erwachsenenwelt sein.
Intimität versus Isolierung	Frühes Erwachsenenalter	Junge Menschen bemühen sich um enge intime Bindungen zu anderen. Aus frühen Enttäuschungen heraus gelingt es manchen Menschen nicht, enge Beziehungen einzugehen und sie bleiben isoliert.
Generativität versus Stagnation	Mittleres Erwachsenenalter	Erwachsene im mittleren Alter investieren in die nachfolgende Generation, indem sie Kinder aufziehen, sich um andere Menschen kümmern oder produktive Arbeit leisten. Einem Menschen, der dabei versagt, fehlt das Erfolgserlebnis, etwas Sinnvolles zu leisten.
Integrität versus Verzweiflung	Alter	Ein älterer Mann oder eine ältere Frau denken darüber nach, welch ein Mensch sie gewesen sind. Integrität entsteht aus dem Gefühl, das Leben sei, so wie es gelebt wurde, lebenswert gewesen. Diejenigen, die mit ihrem Leben unzufrieden sind, fürchten den Tod.

Abbildung 8-1: Eriksons Stufen der psychosozialen Entwicklung

(Berk und Schönpflug 2011, S. 19)

9. LITERATURVERZEICHNIS

- Aamir, M. und Khan, M. (2017), "Incorporating quality control activities in scrum in relation to the concept of test backlog," *Sāadhanā*, 42 (7), 1051–1061.
- Abels, H. (2017), *"Identität. Über die Entstehung des Gedankens, dass der Mensch ein Individuum ist, den nicht leicht zu verwirklichenden Anspruch auf Individualität und Kompetenzen, Identität in einer riskanten Moderne zu finden und zu wahren"*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Abratt, R. und Kelly, P. M. (2002), "Customer–supplier partnerships," *Industrial Marketing Management*, 31 (5), 467–476.
- Adams, J. S. (1965), "Inequity In Social Exchange," *Advances in Experimental Social Psychology*, (2), 267–299.
- Adner, R. und Helfat, C. E. (2003), "Corporate effects and dynamic managerial capabilities," *Strategic Management Journal*, 24 (10), 1011–1025.
- Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V. und Blonk, R. W. (2013), "The role of career competencies in the Job Demands — Resources model," *Journal of Vocational Behavior*, 83 (3), 356–366.
- Alarcon, G. M., Bowling, N. A. und Khazon, S. (2013), "Great expectations: A meta-analytic examination of optimism and hope," *Personality and Individual Differences*, 54 (7), 821–827.
- Al-Husan, B. und Brennan, R. (2009), "Strategic account management in an emerging economy," *0885-8624*, 24 (8), 611–620.
- Al-Husan, B. und Fletcher-Chen, C. (2014), "Environmental factors influencing the management of key accounts in an Arab Middle Eastern context," *Industrial Marketing Management*, 43 (4), 592–602.
- Alvesson, M., Todd Bridgman, und H. Willmott, Hrsg. (2011), *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. und Willmott, H. (2002), "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual," *Journal of Management Studies*, 39 (5), 619–644.
- Amabile, T. M., Patterson, C., Mueller, J., Wojcik, T., Kramer, S. J., Odomirok, P. W. und Marsh, M. (2001), "Academic-Practitioner Collaboration in Management Research. A Case of Cross-Profession Collaboration," *Academy of Management Journal*, 44 (2), 418–431.
- Amit, R. und Schoemaker, P. J. (1993), "Strategic assets and organizational rent," *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33–46.
- Amodio, D. M. und Frith, C. D. (2006), "Meeting of minds: the medial frontal cortex and social cognition," *Nature reviews. Neuroscience*, 7 (4), 268–277.

- Andersoni, N. und Schalk, R. (1999), "The psychological contract in retrospect and prospect," *Journal of Organizational Behavior* (19), 637–782.
- Aronson, E., Wilson, T. D. und Akert, R. M. (2014), *Sozialpsychologie. Always learning*. Hallbergmoos: Pearson.
- Ashford, S. (2003), "Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations," *Journal of Management*, 29 (6), 773–799.
- Atanasova, Y. und Senn, C. (2011), "Global customer team design. Dimensions, determinants, and performance outcomes," *Industrial marketing management : the international journal for industrial and high-tech firms*, 40 (2), 278–289.
- Badura, B., Walter, U. und Hehlmann, T. (2010), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*. Heidelberg: Springer.
- Bakker, A., Demerouti, E. und Schaufeli, W. (2003), "Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4), 393–417.
- Bakker, A. B., Boyd, C. M., Dollard, M., Gillespie, N., Winefield, A. H. und Stough, C. (2010), "The role of personality in the job demands-resources model," *Career Development International*, 15 (7), 622–636.
- Bakker, A. B. und Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: state of the art," *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328.
- (2014), "Job Demands-Resources Theory," in *Wellbeing. A complete reference guide*, Cary L. Cooper, Hrsg. Chichester: Wiley-Blackwell, 1–28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. und Euwema, M. C. (2005), "Job resources buffer the impact of job demands on burnout," *Journal of occupational health psychology*, 10 (2), 170–180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. und Verbeke, W. (2004), "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance," *Human Resource Management*, 43 (1), 83–104.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. und Xanthopoulou, D. (2007), "Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high," *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274–284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. und Taris, T. W. (2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology," *Work & Stress*, 22 (3), 187–200.
- Bal, P. M., Cooman, R. und Mol, S. T. (2013), "Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (1), 107–122.

- Bandura, A. (2010), "Self-Efficacy," in *The Corsini encyclopedia of psychology*, Irving B. Weiner und W. E. Craighead, Hrsg. Hoboken, N.J.: John Wiley, 69.
- Bandura, A. und Walters, R. H. (1963), *Social learning and personality development. Social learning and personality development*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Barbour, R. (2008), *Doing Focus Groups. Qualitative Research Kit*: Sage.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review*, 11 (3), 656–665.
- (2014), "How marketing scholars might help address issues in resource-based theory," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (1), 24–26.
- Barreto, I. (2010), "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future," *Journal of Management*, 36 (1), 256–280.
- Barrett, J. (1986), "Why major account selling works," *Industrial Marketing Management*, 15 (1), 63–73.
- Barysch, K. N. (2016), "Selbstwirksamkeit," in *Psychologie der Werte: Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*, D. Frey, Hrsg. Berlin: Springer, 201–211.
- Behringer, L. (1998), *Lebensführung als Identitätsarbeit*. Frankfurt (am Main): Campus-Verlag.
- Belz, C., Müllner, M. und Zupancic, D. (2015), *Spitzenleistungen im Key Account Management. Das St. Galler KAM-Konzept*. München: Franz Vahlen.
- Berger-Grabner, D. (2010), *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. Lehrbuch*. Wiesbaden: Gabler.
- Berk, L. E. und Schönplflug, U. (2011), *Entwicklungspsychologie. Always learning*. München: Pearson Studium.
- Blau, P. M. (1986), *Exchange and power in social life. With a new introduction by the author*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Blau, P. M. (2008), *Exchange and power in social life. With a new introduction by the author*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M. und Kühnel, J. (2011), "The affective shift model of work engagement," *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1246–1257.
- Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G. und Sager, J. K. (2012), "The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (1), 15–27.

- Blumberg, B., Cooper, D. R. und Schindler, P. S. (2014), *Business research methods*. London: McGraw-Hill Education.
- Blythe, J. (2002), "Using trade fairs in key account management," *Industrial Marketing Management*, 31 (7), 627–635.
- Boles, J., Johnston, W. und Gardner, A. (1999), "The selection and organization of national accounts: a North American perspective," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (4), 264–282.
- Boles, J. S. und Barksdale, H. C. (1996), "What national account decision makers would tell salespeople about building relationships," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11 (2), 6–19.
- Bradford, K., Brown, S., Ganesan, S., Hunter, G., Onyemah, V., Palmatier, R., Rouziès, D., Spiro, R., Sujana, H. und Weitz, B. (2010), "The embedded sales force: Connecting buying and selling organizations," *Marketing Letters*, 21 (3), 239–253.
- Bradford, K. D., Challagalla, G. N., Hunter, G. K. und Moncrief, W. C. (2012), "Strategic Account Management: Conceptualizing, Integrating, and extending the Domain From Fluid to Dedicated accounts," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (1), 41–56.
- Brehmer, P. und Rehme, J. (2009), "Proactive and reactive: drivers for key account management programmes," *European Journal of Marketing*, 43 (7/8), 961–984.
- Brehmer, P.-O. und Rehme, J. (2015), "Drivers for Key Account Management Programmes," in *Handbook of Strategic Account Management*: John Wiley & Sons, Ltd, 53–76.
- Brewer, M. B. und Gardner, W. (1996), "Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (1), 83–93.
- Brown, A. D. (2001), "Organization Studies and Identity: Towards a Research Agenda," *Human Relations*, 54 (1), 113–121.
- (2015), "Identities and Identity Work in Organizations," *International Journal of Management Reviews*, 17 (1), 20–40.
- Bruck, C., Allen, T. und Spector, P. (2002), "The relation between work-family conflict and job satisfaction: a finer-grained analysis," *Journal of Vocational Behavior* (60), 336–353.
- Bryant, F. B. und Cvengros, J. A. (2004), "Distinguishing Hope and Optimism: Two Sides of a Coin, or Two Separate Coins?," *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23 (2), 273–302.
- Bundesregierung (2020), "Coronavirus in Deutschland," (Zugriff am November 19, 2020), [verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus>].
- Burke, P. J. und Stets, J. E. (2009), *Identity theory*. New York: Oxford University Press.
- Büssing, A. und Perrar, K.-M. (1992), "Die Messung von Burnout. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D)," *Diagnostica* (38), 328–353.

- Buunk, B. P. und Schaufeli, W. B. (1999), "Reciprocity in Interpersonal Relationships: An Evolutionary Perspective on Its Importance for Health and Well-being," *European Review of Social Psychology*, 10 (1), 259–291.
- Castanheira, F. (2016), "Perceived social impact, social worth, and job performance: Mediation by motivation," *Journal of Organizational Behavior*, 37 (6), 789–803.
- Chambel, M. J. und Oliveira-Cruz, F. (2010), "Breach of Psychological Contract and the Development of Burnout and Engagement: A Longitudinal Study Among Soldiers on a Peacekeeping Mission," *Military Psychology*, 22 (2), 110–127.
- Chaouch, S., Mejri, A. und Ghannouchi, S. A. (2019), "A framework for risk management in Scrum development process," *Procedia Computer Science*, 164, 187–192.
- Collis, D. J. (1991), "A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry," *Strategic Management Journal*, 12 (S1), 49–68.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. und Wesson, M. J. (2013), "Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives," *The Journal of applied psychology*, 98 (2), 199–236.
- Conrads, S. (2003), *Kommunikation und Management. Handlungsspezifische Qualifikationen*. Karlsruhe: Versicherungswirtschaft.
- Conway, N. und Briner, R. B. (2005), *Understanding Psychological Contracts at Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Conway, N., Guest, D. und Trenberth, L. (2011), "Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment," *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1), 267–276.
- Corbin, J. M. und Strauss, A. (1990), "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria," *Qualitative Sociology*, 13 (1), 3–21.
- Coutu, D. (2002), "How Resilience Works," *Harvard business review* (80), 46–55.
- Cropanzano, R. und Mitchell, M. S. (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," *Journal of Management*, 31 (6), 874–900.
- Davies, I. A. und Ryals, L. J. (2009), "A stage model for transitioning to KAM," *Journal of Marketing Management*, 25 (9-10), 1027–1048.
- (2013), "Attitudes and behaviours of key account managers: Are they really any different to senior sales professionals?," *Industrial Marketing Management*, 42 (6), 919–931.
- (2014), "The effectiveness of Key Account Management practices," *Industrial Marketing Management*, 43 (7), 1182–1194.
- Davies, I. A., Ryals, L. J. und Holt, S. (2010), "Relationship management: A sales role, or a state of mind?," *Industrial Marketing Management*, 39 (7), 1049–1062.

- Day, R. L. (1984), "Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction," *North American Advances* (11), 496-499.
- Deci, E. L. (2002), *Handbook on self-determination research*. New York: University of Rochester Press.
- Deci, E. L. und Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer Science.
- (2000), "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior," *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268.
- (2010), "Intrinsic Motivation," in *The Corsini encyclopedia of psychology*, Irving B. Weiner und W. E. Craighead, Hrsg. Hoboken, N.J.: John Wiley, 627.
- Demerouti, E. und Bakker, A. B. (2011), "The Job Demands–Resources model: Challenges for future research," *Journal of Industrial Psychology*, 37 (2).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. und Schaufeli, W. B. (2001), "The job demands-resources model of burnout," *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499–512.
- Demerouti, E., Bouwman, K. und Sanz-Vergel, A. I. (2011), "Job resources buffer the impact of work-family conflict on absenteeism in female employees," *Journal of personnel psychology*, 10 (4), 166–176.
- Demerouti, E. und Cropanzano, R. (2010), "From thought to action: Employee work engagement and job performance," in *Work engagement : a handbook of essential theory and research*, Arnold B. Bakker und Michael P. Leiter, Hrsg. Hove [u.a.]: Psychology Press, 147–163.
- Denzin, N. K. (2017), *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. London: Taylor and Francis.
- Doi, Y. (2005), "An epidemiologic review on occupational sleep research among Japanese workers," *Industrial health*, 43 (1), 3–10.
- Dorst, B. (2011), "Identität, Beziehung und die Sehnsucht nach einer gerechten Welt," *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 42 (2), 125–133.
- Dubois, A. und Gadde, L.-E. (2002), "Systematic combining: an abductive approach to case research," *Journal of Business Research*, 55 (7), 553–560.
- Dyer, J. H. und Singh, H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23 (4), 660–679.
- Easton, G. (2010), "Critical realism in case study research," *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 118–128.
- Eccles, J. S. und Wigfield, A. (2002), "Motivational beliefs, values, and goals," *Annual review of psychology*, 53, 109–132.

- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research," *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532.
- Eisenhardt, K. M. und Graebner, M. E. (2007), "Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges," *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M. und Martin, J. A. (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?," *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105–1121.
- Elbe, M. (2013), "Kognitive Fähigkeiten: Der Link zwischen Individuum und Organisation," in *Psychologie der Wirtschaft. Psychologie Für Die Berufliche Praxis*, Miriam Landes, Hrsg. Wiesbaden: Springer, 59–70.
- Ellemers, N., Gilder, D. und Haslam, S. A. (2004), "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance," *The Academy of Management Review*, 29 (3), 459–478.
- Emerson, R. M. (1976), "Social Exchange Theory," *Annual Review of Sociology*, 2 (1), 335–362.
- Emmrich, R. (2010), *Motivstrukturen von Lehrerinnen und Lehrern in Innovations- und Transferkontexten*. Frankfurt (am Main): Lang.
- Erikson, E. H. (1973), *Identität und Lebenszyklus. 3 Aufsätze*. Frankfurt (am Main): Suhrkamp.
- (1974), *Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze*. Berlin: Suhrkamp.
- (1975), *Dimensionen einer neuen Identität*. Suhrkamp, Nr. 100. Frankfurt (am Main): Suhrkamp.
- (1988a), *Der vollständige Lebenszyklus*. Frankfurt (am Main): Suhrkamp.
- (1988b), *Jugend und Krise. D. Psychodynamik im sozialen Wandel*, Nr. 15043. München: Klett-Cotta.
- (2017), *Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze*, Nr. 16. Berlin: Suhrkamp.
- Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B. und Jaramillo, F. (2012), "Advancing Sales Performance Research: A Focus on Five Under Researched Topic Areas," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (1), 89–105.
- Fauchart, E. und Gruber, M. (2011), "Darwinians, Communitarians and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship," *Academy of Management Journal*, 54, 935–957.
- Feste, J., Ivens, B. S. und Pardo, C. (2020), "Key account selection as a political process: Conceptual foundation and exploratory investigation," *Industrial Marketing Management*, 90, 417–434.
- Fishbach, A., Eyal, T. und Finkelstein, S. R. (2010), "How Positive and Negative Feedback Motivate Goal Pursuit," *Social and Personality Psychology Compass*, 4 (8), 517–530.
- Freud, S. (2014), *Gesammelte Werke*. Köln: Anaconda.

- Frey, D., Hrsg. (2016), *Psychologie der Werte: Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Berlin: Springer.
- Friend, S. B. und Johnson, J. S. (2014), "Key account relationships: An exploratory inquiry of customer-based evaluations," *Industrial Marketing Management*, 43 (4), 642–658.
- Gagné, M. und Deci, E. L. (2005), "Self-determination theory and work motivation," *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331–362.
- Gallagher, H. L. und Frith, C. D. (2003), "Functional imaging of 'theory of mind'," *Trends in Cognitive Sciences*, 7 (2), 77–83.
- Gebauer, H. (2011), "Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities," *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1238–1250.
- Geiger, S. und Turley, D. (2006), "The Perceived Impact of Information Technology on Salespeople's Relational Competencies," *Journal of Marketing Management*, 22 (7-8), 827–851.
- Georges, L. und Eggert, A. (2003), "Key Account Managers' Role Within the Value Creation Process of Collaborative Relationships," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10 (4), 1–22.
- Gerrig, R. J. und Zimbardo, P. G. (2018), *Psychologie*. Hallbergmoos: Pearson.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. und Wicki, B. (2008), "What passes as a rigorous case study?," *Strategic Management Journal*, 29 (13), 1465–1474.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Lafrenière, M.-A. K. und Huyghebaert, T. (2016), "Examining the Roles of Work Autonomous and Controlled Motivations on Satisfaction and Anxiety as a Function of Role Ambiguity," *The Journal of psychology*, 150 (5), 644–665.
- Goleman, D. (1998), "The emotional intelligence of leaders," *Leader to Leader*, 1998 (10), 20–26.
- Gölzner, Herbert und Petra Meyer, Hrsg. (2018), *Emotionale Intelligenz in Organisationen. Der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer.
- Goodwin, C., Mayo, M. und Paul Hill, R. (1997), "Salesperson response to loss of a major account: A qualitative analysis," *Journal of Business Research*, 40 (2), 167–180.
- Gosselin, D.-P. und Heene, A. (2003), "A competence-based analysis of account management: Implications for a customer-focused organization," *Journal of Selling and Major Account Management* (5).
- Gouldner, A. W. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25 (2), 161.
- Gounaris, S. und Tzempelikos, N. (2014), "Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills," *Industrial Marketing Management*, 43 (7), 1110–1123.

- Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33 (3), 114–135.
- Grant, R. M. (2019), *Contemporary strategy analysis*. Hoboken: Wiley.
- Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. und Weber, T. J. (2012), "Driven to Work and Enjoyment of Work," *Journal of Management*, 38 (5), 1655–1680.
- Greenbaum, T. L. (2000), *Moderating focus groups. A practical guide for group facilitation*. Thousand Oaks: Sage.
- Gren, L., Torkar, R. und Feldt, R. (2017), "Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies," *Journal of Systems and Software*, 124, 104–119.
- Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M. und Hungeling, S. (2010), "Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures," *Strategic Management Journal*, 31 (12), 1337–1356.
- Gruner, K. E. (1997), "Produkt- und Key-Account-Management als objektorientierte Formen der Marketingorganisation," *Die Betriebswirtschaft*, 57 (2).
- Guenzi, P., Georges, L. und Pardo, C. (2009), "The impact of strategic account managers' behaviors on relational outcomes: An empirical study," *Industrial Marketing Management*, 38 (3), 300–311.
- Guenzi, P., Pardo, C. und Georges, L. (2007), "Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study," *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 121–133.
- Guenzi, P. und Storbacka, K. (2015), "The organizational implications of implementing key account management: A case-based examination," *Industrial Marketing Management*, 45, 84–97.
- Guesalaga, R. (2014), "Top management involvement with key accounts: The concept, its dimensions, and strategic outcomes," *Industrial Marketing Management*, 43 (7), 1146–1156.
- Guesalaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L. und Marcos Cuevas, J. (2018), "Which resources and capabilities underpin strategic key account management?," *Industrial Marketing Management*, 75 (2018), 160–172.
- Guesalaga, R. und Johnston, W. (2010), "What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities," *Industrial Marketing Management*, 39 (7), 1063–1068.
- Guest, D. E. und Isaksson, K. (2010), *Employment contracts, psychological contracts, and employee well-being. An international study*. Oxford: Oxford University Press.
- Gupta, A., Kumar, A., Grewal, R. und Lilien, G. L. (2019), "Within-Seller and Buyer–Seller Network Structures and Key Account Profitability," *Journal of Marketing*, 83 (1), 108–132.

- Häberle, Siegfried G., Hrsg. (2008), *Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Kompendium und Nachschlagewerk - mit 200 Schwerpunktthemen, 6.000 Stichwörtern, 2.000 Literaturhinweisen sowie 1.300 Internetadressen*. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Hahn, Dietger und Bernard Taylor, Hrsg. (2006), *Strategische Unternehmensplanung — Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*. Berlin: Springer.
- Hakanen, J. J. und Roodt, G. (2010), "Using the job demands-resources model to predict engagement. Analysing a conceptual model," in *Work engagement : a handbook of essential theory and research*, Arnold B. Bakker und Michael P. Leiter, Hrsg. Hove [u.a.]: Psychology Press, 85–101.
- Hakanen, T. (2014), "Co-creating integrated solutions within business networks: The KAM team as knowledge integrator," *Industrial Marketing Management*, 43 (7), 1195–1203.
- Halbesleben, J. R. (2010), "A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences," in *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, Jonathon R. B. Halbesleben, Hrsg. New York: Psychology Press, 102–117.
- Halbesleben, J. R. und Buckley, M. R. (2004), "Burnout in Organizational Life," *Journal of Management*, 30 (6), 859–879.
- Hartmann, N. N. und Rutherford, B. N. (2015), "Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: The roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention," *Industrial Marketing Management*, 51, 158–170.
- Heatherton, T. F. (2011), "Neuroscience of self and self-regulation," *Annual review of psychology*, 62, 363–390.
- Heatherton, T. F. und Vohs, K. D. (1998), "Why Is It So Difficult to Inhibit Behavior?," *Psychological Inquiry*, 9 (3), 212–216.
- Heckhausen, J. und Heckhausen, H. (2010), *Motivation und Handeln. Springer-Lehrbuch*. Berlin: Springer.
- Helfat, C. E. (2009), *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Hoboken: Blackwell Publishing Ltd.
- Helfat, C. E. und Peteraf, M. A. (2003), "The dynamic resource-based view: capability lifecycles," *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997–1010.
- Helfat, C. E. und Winter, S. G. (2011), "Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world," *Strategic Management Journal*, 32 (11), 1243–1250.
- Hengstebeck, B. B., Kassemeier, R. und Wieseke, J. (2022), "What comprises a successful key account manager? Differences in the drivers of sales performance between key account managers and regular salespeople," *Industrial Marketing Management*, 106, 392–404.

- Hidalgo, E. S. (2019), "Adapting the scrum framework for agile project management in science: case study of a distributed research initiative," *Heliyon*, 5 (3), 1-32.
- Higgins, E. T. (1997), "Beyond pleasure and pain," *American Psychologist*, 52 (12), 1280–1300.
- Hill, J. D. und Smith, R. J. (2009), "Monitoring stress levels in postgraduate medical training," *The Laryngoscope*, 119 (1), 75–78.
- Hill, P. B. und Schnell, R. (1990), "Was ist Identität?," in *Generation und Identität : theoretische und empirische Beiträge zur Migrationssoziologie*, H. Esser und J. Friedrichs, Hrsg. Wiesbaden: Vieweg+Teubner, 25–42.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. und Jackson, A. P. (2003), "Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women," *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (3), 632–643.
- Hoegl, M. und Parboteeah, K. P. (2006), "Team reflexivity in innovative projects," *R&D Management*, 36 (2), 113–125.
- Hofstede, G. (2009), *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hogg, M. A. und Terry, D. J. (2000), "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts," *The Academy of Management Review*, 25 (1), 121.
- Hohenberger, C. und Spörrle, M. (2013), "Motivation und motivationsnahe Phänomene im Kontext wirtschaftlichen Handelns," in *Psychologie der Wirtschaft*, Miriam Landes und Eberhard Steiner, Hrsg. Wiesbaden: Springer, 103–121.
- Holt, S. (2001), "The role of the global account manager : a boundary role theory perspective," *Journal of Selling and Major Account Management* (3), 11–31.
- Homans, G. C. (1958), "Social Behavior as Exchange," *American Journal of Sociology*, 63 (6), 597–606.
- Homburg, C., Workman, J. P. und Jensen, O. (2000), "Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 459–478.
- (2002), "A configurational perspective on key account management," *Journal of Marketing* (60(2)), 38–60.
- Hornberg, C. (2016), "Gesundheit und Wohlbefinden," in *Landschaft, Identität und Gesundheit: Zum Konzept der Therapeutischen Landschaften*, Ulrich Gebhard und Thomas Kistemann, Hrsg. Wiesbaden: Springer, 63–69.

- Houkes, I., Janssen, P. P.M., Jonge, J. und Bakker, A. B. (2003), "Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (4), 427–450.
- House, Robert J., Hrsg. (2005), *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Hurrelmann, K. (1988), *Sozialisation und Gesundheit. Somatische, psychische und soziale Risikofaktoren im Lebenslauf. Grundlagentexte Soziologie*. Weinheim: Juventa.
- Hurrelmann, K. und Bründel, H. (2003), *Einführung in die Kindheitsforschung*. Weinheim: Beltz.
- Iansitiy, M. und Clark, K. (1994), "Integration and Dynamic Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers," *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 557–605.
- Ibarra, H. (1999), "Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation," *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 764.
- Ibarra, H. und Barbulescu, R. (2010), "Identity as a narrative. precalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions," *Academy of Management Review*, 35 (1), 135–154.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Locander, W. B., MacKenzie, S. B. und Podsakoff, P. M. (2005), "New Directions in Sales Leadership Research," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 137–154.
- Isserlin, M. (1910), "Die psychoanalytische Methode Freuds," *Zeitschrift für die gesamte Neurologie und Psychiatrie*, 1 (1), 52–80.
- Ivens, B., Herhausen, D., Spencer, R. und Weibel, M. (2022), "Key account management configurations and their effectiveness: A quasi-replication and extension," *Industrial Marketing Management*, 101, 98–112.
- Ivens, B. S., Niersbach, B. und Pardo, C. (2015), "Key account management. Selling? Providing Services? ... Or Both?," *Marketing review St. Gallen : die neue Thexis-Marketingfachzeitschrift für Theorie und Praxis*, 32 (6), 70–78.
- Ivens, B. S. und Pardo, C. (2007a), "Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions," *Industrial Marketing Management*, 36 (4), 470–782.
- (2007b), "Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions," *Industrial Marketing Management*, 36 (4), 470–482.
- Ivens, B. S. und Pardo, C. (2008), "Key-account-management in business markets: an empirical test of common assumptions," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (5), 301–310.

- Ivens, B. S., Pardo, C., Niersbach, B. und Leischnig, A. (2016), "Firm-internal key account management networks: Framework, case study, avenues for future research," *Industrial Marketing Management*, 58, 102–113.
- Ivens, B. S., van de Vijver, M. und Vos, B. (2013), "Managing and developing key supplier relationships: An introduction to the special issue, discussion and implications," *Industrial Marketing Management*, 42 (2), 135–138.
- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J. und Zapata-Phelan, C. P. (2006), "Psychological collectivism: a measurement validation and linkage to group member performance," *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 884–899.
- Janssens, H., Zutter, P. de, Geens, T., Vogt, G. und Braeckman, L. (2019), "Do Personality Traits Determine Work Engagement? Results From a Belgian Study," *Journal of occupational and environmental medicine*, 61 (1), 29–34.
- Jean, R.-J. "B." Sinkovics, R. R., Kim, D. und Lew, Y. K. (2015), "Drivers and performance implications of international key account management capability," *International Business Review*, 24 (4), 543–555.
- Jensen, O. (2004), *Key-Account-Management. Gestaltung - Determinanten - Erfolgsauswirkungen. Gabler Editon Wissenschaft Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- (2013), "Key-Account-Management als Implementationsform des Kundenbindungsmanagements," in *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, Manfred Bruhn und Christian Homburg, Hrsg. Wiesbaden: Springer, 571–598.
- Jerusalem, M., Hrsg. (2002), *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen. Zeitschrift für Pädagogik*, Nr. 44. Weinheim: Beltz.
- Joas, H. (1980), *Praktische Intersubjektivität. Die Entwicklung des Werkes von George Herbert Mead*. Frankfurt (am Main): Suhrkamp.
- Johnson, R. E., Selenta, C. und Lord, R. G. (2006), "When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (2), 175–201.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A. und Weitz, B. A. (2005), "The Changing Environment of Selling and Sales Management," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 105–111.
- Jones, E., Richards, K. A., Halstead, D. und Fu, F. Q. (2009), "Developing a strategic framework of key account performance," *Journal of Strategic Marketing*, 17 (3-4), 221–235.

- Jong, J. de, Clinton, M., Rigotti, T. und Bernhard-Oettel, C. (2015), "Nonlinear associations between breached obligations and employee well-being," *Journal of Managerial Psychology*, 30 (4), 374–389.
- Jörissen, B. und Zirfas, J. (2010), *Schlüsselwerke der Identitätsforschung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jung, C. G. (1993), *Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewussten*. Düsseldorf: Patmos.
- Kadam, N., Niersbach, B. und Ivens, B. S. (2022), "The cultural factors in global account management: the case of Indian buyers and German suppliers," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1–14.
- Kajackaite, A. und Sliwka, D. (2020), "Prosocial managers, employee motivation, and the creation of shareholder value," *Journal of Economic Behavior & Organization*, 172, 217–235.
- Karasek, R. A. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign," *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285.
- Kärreman, D. und Alvesson, M. (2004), "Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm," *Organization*, 11 (1), 149–175.
- Kauffeld, Simone, Hrsg. (2014), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Berlin: Springer.
- Kemp, E. und Kopp, S. W. (2011), "Emotion regulation consumption: When feeling better is the aim," *Journal of Consumer Behaviour*, 10 (1), 1–7.
- Kidder, L. H., Smith, E. R. und Judd, C. M. (1986), *Research methods in social relations*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Kirpal, S. (2004), *Work identities in Europe. Career development international*, v. 9, no. 3, 2004. Bradford: Emerald.
- Klabuhn, M. (2015), *Empathie schafft Sympathie. Der Kaiserweg zum nachhaltigen Verkauf oder vom richtigen Umgang mit den Mitmenschen*. Norderstedt: Books on Demand.
- Klein, S. B. (2014), "Sameness and the self: philosophical and psychological considerations," *Frontiers in psychology*, 5, 29.
- Knez, I. (2016), "Toward a Model of Work-Related Self: A Narrative Review," *Frontiers in psychology*, 7, 331.
- Korczak, D., Huber, B. und Kister, C. (2010), *Differentialdiagnostik des Burnout-Syndroms*. München: Deutschen Institut für Medizinische Dokumentation und Information.
- Kotler, P., Keller, K. L. und Bliemel, F. (2007), *Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln*. München: Pearson Studium.

- Krappmann, L. (1982), *Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. Veröffentlichungen des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Krendl, A. K. und Heatherton, T. F. (2009), "Self versus others/self-regulation," in *Handbook of Neuroscience for the Behavioral Sciences*, Gary G. Berntson und John T. Cacioppo, Hrsg. Hoboken: John Wiley and Sons, 859–878.
- Kreutzer, R. T. (2013), "Marketing-Ziele," in *Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele*, Ralf T. Kreutzer, Hrsg. Wiesbaden: Springer, 131–170.
- Kroeber-Riel, W. und Weinberg, P. (2003), *Konsumentenverhalten. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. München: Vahlen.
- Kuckartz, U. (2016), *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden*. Weinheim: Beltz.
- Kuckartz, U. und Rädiker, S. (2020), *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt. Springer eBook Collection*. Wiesbaden: Springer.
- Lacoste, S. (2018), "From selling to managing strategic customers - a competency analysis," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38 (1), 92–122.
- Larson, G. S. und Pearson, A. R. (2012), "Placing Identity," *Management Communication Quarterly*, 26 (2), 241–266.
- Latham, G. P. und Pinder, C. C. (2005), "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century," *Annual review of psychology*, 56, 485–516.
- Lee, E.-S., Park, T.-Y. und Koo, B. (2015), "Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review," *Psychological Bulletin*, 141 (5), 1049–1080.
- Lei, H., Ganjeizadeh, F., Jayachandran, P. K. und Ozcan, P. (2017), "A statistical analysis of the effects of Scrum and Kanban on software development projects," *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 43, 59–67.
- Leigh, T. W. und Marshall, G. W. (2001), "Research Priorities in Sales Strategy and Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (2), 83–93.
- Lok, J. (2010), "Institutional Logics as Identity Projects," *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1305–1335.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M. und Hall, R. J. (2010), "Self-regulation at work," *Annual review of psychology*, 61, 543–568.
- Lührmann, T. (2006), *Führung, Interaktion und Identität: Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. und Combs, G. M. (2006), "Psychological capital development: toward a micro-intervention," *Journal of Organizational Behavior*, 27 (3), 387–393.
- Luthans, F., Luthans, K. W. und Luthans, B. C. (2004), "Positive psychological capital: beyond human and social capital," *Business Horizons*, 47 (1), 45–50.
- Mahlamäki, T., Rintamäki, T. und Rajah, E. (2019a), "The role of personality and motivation on key account manager job performance," *Industrial Marketing Management*, 83, 174–184.
- (2019b), "The role of personality and motivation on key account manager job performance," *Industrial Marketing Management*, 83, 174–184.
- Mahringer, C. A., Dittrich, K. und Renzl, B. E. (2019), "Interdependent Routines and Innovation Processes – An Ethnographic Study of Scrum Teams," *Academy of Management Proceedings*, 2019 (1), 11891.
- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T. und Ryals, L. J. (2014), "Implementing key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas," *Industrial Marketing Management*, 43 (7), 1216–1224.
- Maslach, C. und Jackson, S. E. (1981), "The measurement of experienced burnout," *Journal of Organizational Behavior*, 2 (2), 99–113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M., Schaufeli, W. und Schwab, R. (1986), *Maslach burnout inventory*. Wien: Springer.
- Maslach, C. und Leiter, M. P. (2001), *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien: Springer.
- Maslach, C., Leiter, M. P. und Schaufeli, W. (2009), *Measuring Burnout. The Oxford Handbook of Organizational Well Being*. Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. und Leiter, M. P. (2001), "Job burnout," *Annual review of psychology*, 52, 397–422.
- Maslach, C. e. c. (2006a), "Burn-out: l'épuisement professionnel," (Zugriff am Dezember 31, 2020), [verfügbar unter [https://staedteverband.ch/cmsfiles/test_de_maslach_\(burnout\)_-_d.pdf](https://staedteverband.ch/cmsfiles/test_de_maslach_(burnout)_-_d.pdf)].
- Maslach, Christina, Hrsg. (2006b), *Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon*.
- Masten, A. S. (2001), "Ordinary magic. Resilience processes in development," *The American psychologist*, 56 (3), 227–238.
- McConnell, A. R. (2011), "The multiple self-aspects framework: self-concept representation and its implications," *Personality and social psychology review : an official journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 15 (1), 3–27.

- McCracken, G. D. (1988), *The long interview. Qualitative research methods*, Nr. 13. Newbury Park: Sage.
- McDonald, M., Millman, T. und Rogers, B. (1997), "Key account management: Theory, practice and challenges," *Journal of Marketing Management*, 13 (8), 737–757.
- McDonald, M., Rogers, B. und Woodburn, D. (2000), *Key customers. How to manage them profitably*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- McGregor, D. und Cutcher-Gershenfeld, J. E. (2006), *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mead, George H., Hrsg. (1973), *Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft*, Nr. 28. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mikler, Anja (2006), "Migrationsdiskurse politischer Eliten: Identitätspolitik durch einen Diskurs der Ungleichheit? Eine diskursanalytische Untersuchung von Migrationsdiskursen in der Bundesrepublik Deutschland 1999 - 2002,"
- Millman, T. und Wilson, K. (1995), "From key account selling to key account management," *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1), 9–21.
- (1996), "Developing key account management competences," *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2 (2), 7–22.
- (1999), "Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organisation," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (4), 328–344.
- Millman, T. F. (1996), "Global key account management and systems selling," *International Business Review*, 5 (6), 631–645.
- Millward, L. J. und Haslam, S. A. (2013), "Who are we made to think we are? Contextual variation in organizational, workgroup and career foci of identification," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (1), 50–66.
- Miscenko, D. und Day, D. V. (2016), "Identity and identification at work," *Organizational Psychology Review*, 6 (3), 215–247.
- Mitchell, J. P. (2006), "Mentalizing and Marr: an information processing approach to the study of social cognition," *Brain research*, 1079 (1), 66–75.
- Moe, N. B., Dingsøyr, T. und Dybå, T. (2010), "A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project," *Information and Software Technology*, 52 (5), 480–491.
- Morgan, R. M. und Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), 20.

- Morrison, E. W. und Robinson, S. L. (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops," *The Academy of Management Review*, 22 (1), 226.
- Musson, G. und Duberley, J. (2007), "Change, Change or Be Exchanged: The Discourse of Participation and the Manufacture of Identity," *Journal of Management Studies*, 44 (1), 143–164.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. und Hofmann, D. A. (2011), "Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes," *The Journal of applied psychology*, 96 (1), 71–94.
- Nätti, S., Halinen, A. und Hanttu, N. (2006), "Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations," *International Journal of Service Industry Management*, 17 (4), 304–319.
- Nätti, S. und Palo, T. (2012), "Key account management in business-to-business expert organisations: an exploratory study on the implementation process," *The Service Industries Journal*, 32 (11), 1837–1852.
- Nätti, S., Rahkolin, S. und Saraniemi, S. (2014), "Crisis communication in key account relationships," *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (3), 234–246.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. und Schaper, N. (2011), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Neuberger, O. (1974), *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Urban. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nicholson, N. und Johns, G. (1985), "The Absence Culture and the Psychological Contract-Who's in Control of Absence?," *The Academy of Management Review*, 10 (3), 397.
- Niersbach, B. (2016), *The internal Key Account Management activities of supplier firms. Conceptual considerations and empirical analyses*. Mering: Rainer Hampp.
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R. und Spector, P. E. (2011), "Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms," *Work & Stress*, 25 (1), 1–22.
- Nordhall, O. und Knez, I. (2017), "Motivation and Justice at Work: The Role of Emotion and Cognition Components of Personal and Collective Work Identity," *Frontiers in psychology*, 8, 2307.
- Ojasalo, J. (2001), "Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (3), 199–220.
- Opelt, A., Gloger, B., Pfarl, W. und Mittermayr, R. (2018), *Der agile Festpreis. Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge*. München: Hanser.
- Pardo, C. (1999), "Key account management in the business-to-business field: a French overview," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (4), 276–297.

- Pardo, C., Henneberg, S. C., Mouzas, S. und Naudè, P. (2006), "Unpicking the meaning of value in key account management," *European Journal of Marketing*, 40 (11/12), 1360–1374.
- Pardo, C., Ivens, B. S. und Niersbach, B. (2019), "An identity perspective of key account managers as paradoxical relationship managers," *Industrial Marketing Management* (89), 355–372.
- Pardo, C., Ivens, B. S. und Wilson, K. (2014), "Differentiation and alignment in KAM implementation," *Industrial Marketing Management*, 43 (7), 1136–1145.
- Parzefall, M.-R. und Hakanen, J. (2010), "Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties," *Journal of Managerial Psychology*, 25 (1), 4–21.
- Pate, J., Beaumont, P. und Pryce, G. (2009), "Organisations and the issue of multiple identities: who loves you baby?," *VINE*, 39 (4), 319–338.
- Pech, E., Rose, U. und Freude, G. (2010), "Zum Verständnis mentaler Gesundheit — eine erweiterte Perspektive," *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 60 (7), 234–243.
- Pegram, R. M. (1972), *Selling and servicing the national account. Conference Board Report*, Nr. 557. New York: Conference Board.
- Penrose, E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pereira, G., Tzempelikos, N., Trento, L. R., Trento, C. R., Borchardt, M. und Viegas, C. V. (2019), "Top managers' role in key account management," *0885-8624*, 34 (5), 977–993.
- Petermann, F. (2013), *Psychologie des Vertrauens. Hogrefe eLibrary*. Göttingen: Hogrefe.
- Peters, L., Ivens, B. S. und Pardo, C. (2020), "Identification as a challenge in key account management: Conceptual foundations and a qualitative study," *Industrial Marketing Management*, 90, 300–313.
- (2022), "Key account managers' identification profiles and effectiveness: A fuzzy-set qualitative comparative analysis," *Industrial Marketing Management*, 107, 253–265.
- Peterson, S. J. und Luthans, F. (2003), "The positive impact and development of hopeful leaders," *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1), 26–31.
- Petrick, J. A., Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., Quinn, J. F. und Ainina, M. F. (1999), "Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage," *Academy of Management Perspectives*, 13 (1), 58–69.
- Piercy, N. und Lane, N. (2006), "The Underlying Vulnerabilities in Key Account Management Strategies," *European Management Journal*, 24 (2-3), 151–162.
- Pinder, C. C. (2008), *Work motivation in organizational behavior*. Hove: Psychology Press.
- Pines, A. M., Aronson, E. und Kafry, D. (2000), *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Pinto-Meza, A., Moneta, M. V., Alonso, J., Angermeyer, M. C., Bruffaerts, R., Caldas de Almeida, José Miguel, Girolamo, G. de, Graaf, R. de, Florescu, S., Kovess Masfety, V., O'Neill, S., Vassilev, S. und Haro, J. M. (2013), "Social inequalities in mental health: results from the EU contribution to the World Mental Health Surveys Initiative," *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 48 (2), 173–181.
- Pisano, G. P. (1994), "Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development," *Strategic Management Journal*, 15, 85–100.
- Platzer, L. C. (1984), *Managing national accounts*. New York: Conference Board.
- Plouffe, C. R. und Barclay, D. W. (2007), "Salesperson navigation: the intraorganizational dimension of the sales role," *Industrial Marketing Management*, 36 (4), 528–539.
- Prahalad, C. K. und Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard business review*, 79–91.
- Rayton, B. A. und Yalabik, Z. Y. (2014), "Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction," *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (17), 2382–2400.
- Reimann, M. und Guzy, J. (2017), "Psychological contract breach and employee health: The relevance of unmet obligations for mental and physical health," *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33 (1), 1–11.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. und Crawford, E. R. (2010), "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617–635.
- Rieker, S. A. (1995), *Bedeutende Kunden. Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Riketta, M. (2005), "Organizational identification: A meta-analysis," *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 358–384.
- Riketta, M. und van Dick, R. (2005), "Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 67 (3), 490–510.
- Ring, P. S. und van de Ven, A. H. (1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *The Academy of Management Review*, 19 (1), 90.
- Robinson, S. L. (1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract," *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. und Rousseau, D. M. (1994), "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137–152.

- Robinson, S. L. und Morrison, E. W. (2000), "The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study," *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 525–546.
- Rolfe, M. (2019), *Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern. Positive Psychologie kompakt*. Berlin: Springer.
- Rotter, J. B. (1971), "Generalized expectancies for interpersonal trust," *The American psychologist*, 26 (5), 443–452.
- Rousseau, D. M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121–139.
- (1995), *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- (2003), "Extending the Psychology of the Psychological Contract," *Journal of Management Inquiry*, 12 (3), 229–238.
- Ryals, L. und Bruce, L. (2006), "Key account management: Overcoming internal conflict," *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 7 (4), 344–351.
- Ryals, L. J. und Davies, I. A. (2013), "Where's the strategic intent in key account relationships?," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (2), 111–124.
- Ryals, L. J. und Holt, S. (2007), "Creating and capturing value in KAM relationships," *Journal of Strategic Marketing*, 15 (5), 403–420.
- Ryals, L. J. und Rogers, B. (2007), "Key account planning: benefits, barriers and best practice," *Journal of Strategic Marketing*, 15 (2-3), 209–222.
- Ryan, R. M. und Deci, E. L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being," *American Psychologist*, 55 (1), 68–78.
- Salancik, G. R. und Pfeffer, J. (1978), "A social information processing approach to job attitudes and task design," *Administrative Science Quarterly*, 23 (2), 224–253.
- Salanova, M., Bakker, A. B. und Llorens, S. (2006), "Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources*," *Journal of Happiness Studies*, 7 (1), 1–22.
- Saldern, M. (1992), *Qualitative Forschung–quantitative Forschung: Nekrolog auf einen Gegensatz*. Landau (in der Pfalz): Empirische Pädagogik.
- Salojärvi, H. und Saarenketo, S. (2013), "The effect of teams on customer knowledge processing, esprit de corps and account performance in international key account management," *European Journal of Marketing*, 47 (5/6), 987–1005.
- Salojärvi, H., Sainio, L.-M. und Tarkiainen, A. (2010a), "Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships," *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1395–1402.

- (2010b), “Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships,” *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1395–1402.
- Sauter, R., Sauter, W. und Wolfig, R. (2018), *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt*. Berlin: Springer.
- Schaufeli, W. B. und Enzmann, D. (1998), *The burnout companion to study and practice. A critical analysis. Issues in occupational health*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B. und Salanova, M. (2007), “Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations,” in *Managing social and ethical issues in organizations*, S. Gilliland, Hrsg. Charlotte: Information Age, 135–177.
- Schaufeli, W. B. und Taris, T. W. (2005), “The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart The views expressed in Work & Stress Commentaries are those of the author(s), and do not necessarily represent those of any other person or organization, or of the journal,” *Work & Stress*, 19 (3), 256–262.
- Scheier, M. F. und Carver, C. S. (1985), “Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies,” *Health psychology : official journal of the Division of Health Psychology, American Psychological Association*, 4 (3), 219–247.
- Schein, E. H. (1980), *Organizational psychology. Prentice-Hall foundations of modern psychology series*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- (1994), *Organizational psychology. Prentice-Hall foundations of modern psychology series*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Scherm, M. J. (2021), *Scrum for Sales. A B2B Guide to Agility in Organization, Performance, and Management*. Cham: Springer.
- Scherm, Michael (2020a), “AGILES (KEY) ACCOUNT MANAGEMENT MIT SCRUM,” (Zugriff am Juni 1, 2020), [verfügbar unter <https://salesscrum.club/>].
- (2020b), “Was ist Sales Scrum und worum geht es?,” (Zugriff am Juni 1, 2020), [verfügbar unter <https://salesscrum.club/sales-scrum-infos.html>].
- Schildberg, Cäcilie, Hrsg. (2010), *Politische Identität und Soziales Europa: Parteikonzeptionen und Bürgereinstellungen in Deutschland, Großbritannien und Polen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schippers, M. C., West, M. A. und Edmondson, A. C. (2017), “Team Reflexivity and Innovation,” in *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes. Wiley-Blackwell handbooks in organizational psychology*, E. Salas, J. Passmore und R. Rico, Hrsg. Chichester: Wiley-Blackwell, 459–478.

- Schmid, N., Ivens, B. S., Niersbach, B. und Pardo, C. (2019), "Identity work in Key Account Management: the impact of identity and its influence for Key Account Manager," *Abstract for the 9th BMM-EMAC Biennial International Conference on Business Market Management in Berlin, Germany*.
- Schmidt, F. (2017), *Burnout und Arbeitsengagement bei Hochschullehrenden. Der direkte und interagierende Einfluss von Arbeitsbelastungen und -ressourcen. Economics Education und Human Resource Management*. Wiesbaden: Springer.
- Schottlaender, R. (1957), *Theorie des Vertrauens*. Berlin: DE GRUYTER.
- Schugk, M. (2014), *Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft. Grundlagen und interkulturelle Kompetenz für Marketing und Vertrieb*. München: Vahlen.
- Schunke, M. (2019), *Veränderungen des Key Account Managements durch die Digitalisierung: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Untersuchungen*. Augsburg: Rainer Hampp.
- Schwaber, K. (1997), "SCRUM Development Process," in *Business Object Design and Implementation. OOPSLA '95 Workshop Proceedings 16 October 1995, Austin, Texas*, Jeff Sutherland, Cory Casanave, Joaquin Miller, Philip Patel und Glenn Hollowell, Hrsg. London: Springer London, 117–134.
- (2007), *The enterprise and Scrum. Best practices*. Redmond: Microsoft Press.
- Schwaber, Ken und Jeff Sutherland (2017), "Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln,"
- Schweizerischer Städteverband (2020), "Der Maslach Burnout Inventory-Test," (Zugriff am Januar 4, 2020), [verfügbar unter [https://staedteverband.ch/cmsfiles/test_de_maslach_\(burnout\)_-_d.pdf](https://staedteverband.ch/cmsfiles/test_de_maslach_(burnout)_-_d.pdf)].
- Scott Rigby, C., Deci, E. L., Patrick, B. C. und Ryan, R. M. (1992), "Beyond the intrinsic-extrinsic dichotomy: Self-determination in motivation and learning," *Motivation and Emotion*, 16 (3), 165–185.
- Sedikides, C., Gaertner, L. und O'Mara, E. M. (2011), "Individual Self, Relational Self, Collective Self: Hierarchical Ordering of the Tripartite Self," *Psychological Studies*, 56 (1), 98–107.
- Seiffge-Krenke, I. (2012), *Therapieziel Identität. Veränderte Beziehungen, Krankheitsbilder und Therapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Seligman, M. E. (2002), *Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Shapiro, B. P. und Moriarty, R. T. (1984), *Support systems for national account management programs. Promises made, promises kept. Research program / Marketing Science Institute : Working papers*. Cambridge: Mass.

- Shi, L. H. und Wu, F. (2011), "Dealing with market dynamism. The role of reconfiguration in global account management," *Management international review : mir : journal of international business*, 51 (5), 635–663.
- Shi, L. H., Zou, S., White, J. C., McNally, R. C. und Cavusgil, S. T. (2005), "Executive Insights: Global Account Management Capability: Insights from Leading Suppliers," *Journal of International Marketing*, 13 (2), 93–113.
- Sluss, D. M. und Ashforth, B. E. (2007), "Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships," *Academy of Management Review*, 32 (1), 9–32.
- Snow, D. A. und Anderson, L. (1987), "Identity Work Among the Homeless: The Verbal Construction and Avowal of Personal Identities," *American Journal of Sociology*, 92 (6), 1336–1371.
- Snyder, C. R. (2000), *Handbook of hope. Theory, measures & applications*. San Diego: Academic Press.
- Sok, K. M., Sok, P. und Luca, L. M. de (2016), "The effect of 'can do' and 'reason to' motivations on service–sales ambidexterity," *Industrial Marketing Management*, 55, 144–155.
- Solley, C. M., Mandl, H. J., Munden, K. J., Price, C. R. und Levinson, H. (1962), *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Speakman, J. I.F. und Ryals, L. (2012), "Key account management: the inside selling job," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27 (5), 360–369.
- Spekman, R. E. und Johnston, W. J. (1986), "Relationship management: Managing the selling and the buying interface," *Journal of Business Research*, 14 (6), 519–531.
- Spencer, R. (1999), "Key accounts: Effectively managing strategic complexity," *Journal of Business and Industrial Marketing* (14 (04)), 291–309.
- Spiggle, S. (1994), "Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 21 (3), 491–503.
- Spörrle, M., Welp, I. M., Ringenber, I. und Försterling, F. (2008), "Irrationale Kognitionen als Korrelate emotionaler Kompetenzen aus dem Kontext emotionaler Intelligenz und individueller Zufriedenheit am Arbeitsplatz," *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7 (3), 113–128.
- Stajkovic, A. D. und Luthans, F. (1998), "Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches," *Organizational Dynamics*, 26 (4), 62–74.
- Stansfeld, S. und Candy, B. (2006), "Psychosocial work environment and mental health--a meta-analytic review," *Scandinavian journal of work, environment & health*, 32 (6), 443–462.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. und Shapiro, D. L. (2004), "Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory," *The Academy of Management Review*, 29 (3), 379.

- Stevenson, T. H. (1980), "Classifying a customer as a national account," *Industrial Marketing Management*, 9 (2), 133–136.
- (1981), "Payoffs from national account management," *Industrial Marketing Management*, 10 (2), 119–124.
- Stevenson, T. H. und Page, A. L. (1979), "The adoption of national account marketing by industrial firms," *Industrial Marketing Management*, 8 (1), 94–100.
- Storbacka, K. (2012), "Strategic account management programs: alignment of design elements and management practices," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27 (4), 259–274.
- Strauss, A. L. (1987), *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sullivan, U. Y., Peterson, R. M. und Krishnan, V. (2012), "Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception," *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 166–173.
- Sutherland, J., Viktorov, A., Blount, J. und Puntikov, N. (2007), "Distributed Scrum: Agile Project Management with Outsourced Development Teams," *1/3/2007 - 1/6/2007*, 274–274.
- Sutton, R. I. und Staw, B. M. (1999), *Research in organizational behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews*. Stamford: JAI Press.
- Sveningsson, S. und Alvesson, M. (2003), "Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle," *Human Relations*, 56 (10), 1163–1193.
- Taris, T. W. und Feij, J. A. (2004), "Learning and strain among newcomers: a three-wave study on the effects of job demands and job control," *The Journal of psychology*, 138 (6), 543–563.
- Taylor, S. E. (1991), "Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 110 (1), 67–85.
- Teece, D. J. (2012), "Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action," *Journal of Management Studies*, 49 (8), 1395–1401.
- (2014), "The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms," *Academy of Management Perspectives*, 28 (4), 328–352.
- Teece, D. J., Pisano, G. und Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. und Villeneuve, M. (2009), "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research," *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41 (4), 213–226.
- Turner, J. C. (1987), *Rediscovering the social group. A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.

- Tzempelikos, N. (2015), "Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness," *0885-8624*, 30 (1), 32–44.
- Tzempelikos, N. und Gounaris, S. (2015), "Linking key account management practices to performance outcomes," *Industrial Marketing Management*, 45, 22–34.
- Ulich, E. (2015), *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*. Wiesbaden: Springer.
- Unger, F., Sann, U. und Martin, C. (2022), *Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Studienbuch*. Springer eBook Collection. Wiesbaden: Springer.
- van Dick, R. und Wagner, U. (2002), "Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (2), 129–149.
- van Knippenberg, D. und Schie, E. C. (2000), "Foci and correlates of organizational identification," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 137–147.
- van Wingerden, J. und van der Vaart, L. (2019), "The Potential of Job Demands-Resources Interventions in Organizations," in *Theoretical approaches to multi-cultural positive psychological interventions*, L. E. van Zyl und S. Rothmann, Hrsg. Cham: Springer, 97–114.
- Vanharanta, M., J.P. Gilchrist, A., D. Pressey, A. und Lenney, P. (2014), "The reflexive turn in key account management," *European Journal of Marketing*, 48 (11/12), 2071–2104.
- Vansteenkiste, M., Lens, W. und Deci, E. L. (2006), "Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation," *Educational Psychologist*, 41 (1), 19–31.
- Wagner, E. R. und Hansen, E. N. (2004), "A method for identifying and assessing key customer group needs," *Industrial Marketing Management*, 33 (7), 643–655.
- Walter, A., Ritter, T. und Gemünden, H. G. (2001), "Value Creation in Buyer–Seller Relationships," *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 365–377.
- Wang, X. L. und Brennan, R. (2014), "A framework for key account management and revenue management integration," *Industrial Marketing Management*, 43 (7), 1172–1181.
- Watson, T. J. (2008), "Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances," *Organization*, 15 (1), 121–143.
- Weeks, W. A. und Stevens, C. G. (1997), "National account management sales training and directions for improvement: A focus on skills/abilities," *Industrial Marketing Management*, 26 (5), 423–431.
- Weilbaker, D. C. und Weeks, W. A. (1997), "The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (4), 49–59.
- Wengler, S., Ehret, M. und Saab, S. (2006), "Implementation of Key Account Management: Who, why, and how?," *Industrial Marketing Management*, 35 (1), 103–112.

- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171–180.
- (1995), "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After," *Strategic Management Journal*, 16 (3), 171–174.
- WHO (1946), "Constitution of the World Health Organization," (Zugriff am Dezember 17, 2019), [verfügbar unter <https://www.who.int/about/who-we-are/constitution>].
- (2018), "Mental Health. strengthening our response," (Zugriff am Dezember 20, 2019), [verfügbar unter <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>].
- Wiley, C. (1997), "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys," *International Journal of Manpower*, 18 (3), 263–280.
- Willems, Herbert, Hrsg. (2008), *Weltweite Welten: Internet-Figurationen aus wissenssoziologischer Perspektive*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wilson, A. E. und Ross, M. (2003), "The identity function of autobiographical memory: time is on our side," *Memory*, 11 (2), 137–149.
- Wilson, K. und Millman, T. (2003), "The global account manager as political entrepreneur," *Industrial Marketing Management*, 32 (2), 151–158.
- Woodside, A. G. (2010a), "Bridging the chasm between survey and case study research: Research methods for achieving generalization, accuracy, and complexity," *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 64–75.
- Woodside, A. G. (2010b), *Case Study Research: Theory, Methods and Practice*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Woodside, A. G. und Wilson, E. J. (2000), "Constructing thick descriptions of marketers' and buyers' decision processes in business-to-business relationships," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (5), 354–369.
- (2003), "Case study research methods for theory building," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (6/7), 493–508.
- Woodside, Arch G., Hrsg. (1992), *Mapping how industry buys. Advances in business marketing and purchasing*, Nr. 5.1992. Greenwich: JAI.
- Workman, J. P., Homburg, C. und Jensen, O. (2003), "Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (1), 3–21.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. und Schaufeli, W. B. (2009), "Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement," *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 235–244.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. und Schreurs, P. J.G. (2007), "When do job demands particularly predict burnout?," *Journal of Managerial Psychology*, 22 (8), 766–786.
- Ybarra, O. und Trafimow, D. (1998), "How Priming the Private Self or Collective Self Affects the Relative Weights of Attitudes and Subjective Norms," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24 (4), 362–370.
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N. und Sabelis, I. (2009), "Articulating identities," *Human Relations*, 62 (3), 299–322.
- Yin, R. (2009a), "How to do Better Case Studies: (With Illustrations from 20 Exemplary Case Studies)," in *The SAGE handbook of applied social research methods*, Leonard Bickman und Debra J. Rog, Hrsg. Thousand Oaks: Sage, 254–282.
- Yin, R. K. (1981), "The Case Study as a Serious Research Strategy," *Knowledge*, 3 (1), 97–114.
- (1984), *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Sage.
- (2009b), *Case study research. Design and methods. Applied social research methods series*, Nr. 5. Los Angeles: Sage.
- Yu, Y. und Liu, Q. (2016), "The Effect of Psychological Capital and Organizational Support on Innovational Behavior and Silence Behavior of Technical Innovation Personnel in Strategic Emerging Industry," *American Journal of Industrial and Business Management*, 06 (06), 732–740.
- Zhao, H. A., Wayne, S. J., Glibowski, B. C. und Bravo Jesus (2007), "The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis," *Personnel Psychology*, 60 (3), 647–680.
- Zollo, M. und Winter, S. G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, 13 (3), 339–351.
- Zupancic, D. (2008), "Towards an integrated framework of key account management," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (5), 323–331.