Mitarbeitereinstellung als Prädiktor* der Kundenorientierung

Fassung zur elektronischen Veröffentlichung als Forschungsarbeit und Buch

von Diplom-Ingenieur FH/ EMBA

Rico Domenig

"Daten, auf die sich eine Prognose stützt, werden als bessere oder schlechtere *Prädiktoren* bezeichnet. Im Gegensatz zur reinen Intuition zählen auch *begründbares Erfahrungswissen* und seine *Extrapolation* zu den anerkannten Prognosemethoden. Solche *empirischen* Vorhersagen sind in allen Bereichen der Wissenschaft methodisch bedeutsam."

Inhaltsübersicht 4 von 330

In	haltsübersicht	
Vo	orwort	2
Inl	haltsübersicht	4
Inl	haltsverzeichnis	5
Ał	bbildungsverzeichnis	10
Ał	okürzungsverzeichnis	14
Vo	orwort	16
Те	il I: Einleitung	18
1	Hintergrund	18
2	Problemstellung und Zielsetzung	19
Те	il II: Theoretischer Teil	22
1	Mitarbeiter und Unternehmung	22
2	Mitarbeitereinstellung und -verhalten	33
3	Kundenorientierung	81
4	Kundenkontaktpersonal	110
5	Kundenzufriedenheit	145
Teil III: Empirischer Teil		178
1	Theoretisches Modell	178
2	Hypothesen der Arbeit	183
3	Methodisches Vorgehen	184
Те	il IV: Diskussion	202
1	Datenmaterial	204
2	Datenqualität	206
3	Auswertungen	222
4	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	239
Те	Teil V: Literaturverzeichnis	
Те	il VI: ANHANG	276

Inhaltsverzeichnis 5 von 330

Inhaltsverzeichnis	
Vorwort	2
Inhaltsübersicht	4
Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	10
Abkürzungsverzeichnis	14
Vorwort	16
Teil I: Einleitung	18
1 Hintergrund	18
2 Problemstellung und Zielsetzung	19
Teil II: Theoretischer Teil	22
1 Mitarbeiter und Unternehmung	22
 1.1 Veränderungen im Unternehmensumfeld 1.2 Bedeutung des Dienstleistungssektors 1.3 Wichtigkeit weicher Faktoren 1.4 Ganzheitliche Unternehmensführung 1.5 Dienstleistung 	22 24 25 26 29
2 Mitarbeitereinstellung und -verhalten	33
2.1 Rahmenbedingungen2.1.1 Individuelle Leistungsvoraussetzungen	33 33
2.1.2 Organisationale Rahmenbedingungen	33
2.2 Mitarbeiterzufriedenheit2.2.1 Begriffe und theoretische Ansätze	37 38
2.2.2 Mitarbeiterzufriedenheit als multidimensionales Modell-Konstrukt	45
2.2.3 Messung von Mitarbeiterzufriedenheit	49
2.2.4 Mitarbeiterbefragung zur Erfassung von Mitarbeitereinstellungen	59
2.2.5 Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit	61
2.3 Commitment2.3.1 Grundlagen und theoretische Ansätze	69 71
2.3.2 Messung von Commitment	78
2.4 Zusammenhang zwischen Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit	79
3 Kundenorientierung	81
3.1 Marketing 3.2 Kundengrientierung aus Sicht des Marketings	81 83

Inhaltsverzeichnis	6 von 330
--------------------	-----------

3.2.1	Unternehmensstrukturelle Perspektive	84
3.2.2	Prozessuale Perspektive	87
3.3 l 3.3.1	Kundenorientierung aus psychologischer Sicht Rollentheoretische Perspektive	92 93
3.3.2	Unternehmenskultureller Perspektive	97
3.3.3	Integrative Betrachtung	107
4 Kı	undenkontaktpersonal	110
4.2 1 4.3 1 4.4 1	Kundenorientiertes Verhalten Untersuchungen zum kundenorientierten Verhalten Dispositioneller Faktoren Einstellungskonzept 3-Komponenten-Modell versus eindimensionales Modell	111 114 124 128 129
	Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten Theorie des geplanten Verhaltens	133 141
5 Kı	undenzufriedenheit	145
	Γheorien der Kundenzufriedenheit Equity-Theorie	147 148
5.1.2	Attributionstheorie	151
5.1.3	Diskonfirmationstheorie	153
5.3	Abgrenzung der Kundenzufriedenheit Mitarbeitereinstellungen und Kundenreaktionen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	164 167 168
5.3.2	Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenbindung	172
5.3.3	Zusammenfassung und kritische Betrachtung der Ergebnisse	172
	Commitment und Kundenreaktionen Ganzheitliches Management von Kundenzufriedenheit	174 175
Teil I	II: Empirischer Teil	178
1 Th	neoretisches Modell	178
2 H	ypothesen der Arbeit	183
3 M	ethodisches Vorgehen	184
	Kunden- und Mitarbeiterbefragungen Mess- Bewertungsmodelle Bestehende Mess- Bewertungsmodelle	185 185 186
3.2.2	Ermittlung der Kundenorientierung	187
3.2.3	Unterschiede zwischen Fremd- und Selbstbeurteilung	188
	Beschreibung der Forschungsmethode Entwicklung des Befragungsinstrumentes	189 190

Inhaltsverzeichnis	7 von 330
--------------------	-----------

3.4.1 Anpassung des Antwortformates	197
3.4.2 Codierung des Antwortformates	198
3.5 Datenerhebung3.6 Wahl des Untersuchungsobjektes3.7 Untersuchungsdurchführung	199 199 200
Teil IV: Diskussion	202
1 Datenmaterial	204
 1.1 Datenerhebung 1.2 Datenschutz 1.3 Grundgesamtheit und fehlende Werte 1.4 Auswertung einbezogenen Datensätze 1.5 Beantwortungsquote 	204 204 205 205 206
2 Datenqualität	206
2.1 Reliabilität2.2 Validität2.2.1 Faktoranalyse	206 208 209
2.2.2 Korrelationsanalyse	212
2.2.3 Multiple Regressionsanalyse	214
2.3 Fazit	220
3 Auswertungen	222
3.1 Personalprofil 3.1.1 Funktion	222 222
3.1.2 Organisatorische Einheit	223
3.1.3 Alter	223
 3.2 Hauptmerkmale der Mitarbeitereinstellung und der Kundenorientierung 3.3 Mittelwertvergleiche 3.3.1 Mittelwertvergleiche nach Organisationseinheit 	224 228 229
3.3.2 Mittelwertvergleiche nach Funktion	234
3.3.3 Mittelwertvergleich nach Altersgruppe	236
4 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	239
 4.1 Durchführung der Umfrage 4.2 Aufbau des Fragebogens 4.3 Auswertungen 4.4 Kritische Würdigung der Arbeit 4.5 Konsequenzen für die Praxis 4.6 Konsequenzen für die Forschung 	239 239 240 241 243 250
Teil V: Literaturverzeichnis	253

Inhaltsverzeichnis	8 von 330

Te	il VI: ANHANG	276
1	Modellunabhängige Items	276
2	Mittelwertvergleich Organisationseinheiten	278
		278 280 282 283
3	Mittelwertvergleich Funktion	286
3.1 3.2 3.3 3.4	Leistungsmotivation	286 287 287 288
4	Wirkungsprognosen der Mitarbeitereinstellung auf die Kundenorientierung	289
4.1 4.2 4.3	E	289 291 292
	Wirkungsprognosen der einzelnen Dimensionen der Mitarbeitereinstellung aundenorientierung	of die 292
5.1 5.2 5.3	Funktionen	292 294 295
6	Detailauswertungen	296
6.1 6.1		296 298
6.1	.2 Leistungsmotivation	300
6.1	.3 Rollenverständnis	302
6.1	.4 Kundenorientierung	304
	Tabellarische Übersicht Tabellarische Übersicht Gesamtunternehmung	307 311
7	Auswertung Fragebogen: Anzahl Personen und Mittelwert	315
7.1 7.2 7.3 7.4 7.5	Rollenverständnis Kundenorientierung Leistungsmotivation	315 316 317 318 319
8	Fragebogen	320
8.1	Arbeitszufriedenheit	320

Inhaltsverzeichnis	9 von 330
8.2 Rollenverständnis	323
8.3 Kundenorientierung	324
8.4 Leistungsmotivation	326
8.5 Angaben zu Ihrer Person	328
8.6 Bemerkungen, Kritik, Anregungen?	329

Abbildungsverzeichnis 10 von 330

Abbildungsverzeichnis	
Abbildung 1: EFQM-Modell für Business Excellence (EFQM, 2003)	27
Abbildung 2: Job Characteristics Model (Hackman/Oldham, 1975, S. 161)	42
Abbildung 3: Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit	45
Abbildung 4: Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit (Trost/Jöns/Bungard, 1999)	53
Abbildung 5: Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit	62
Abbildung 6: Einstellungs-Commitment vs. Verhaltens-Commitment (Meer/Allen, 1991)	73
Abbildung 7: 3-Komponentenmodell des organisationalen Commitments (Meyer/All 1991)	en, 77
Abbildung 8: Angebotsbewertung durch den Kunden (Kotler/Bliemel, 2001, S. 58)	83
Abbildung 9: Das Marketingkonzept (Kotler/Bliemel, 2001, S. 35)	86
Abbildung 10: Entwicklungsphasen des Marketing (Bruhn, 1999, S. 4)	88
Abbildung 11: Konstrukt der Kundennähe (Homburg, 1998a)	92
Abbildung 12: Modell der kundenorientierten Unternehmenskultur (Homburg/Werne 1998, S. 216)	er, 100
Abbildung 13: Normatives, strategisches und operatives Management (Bleicher, 200-	4) 103
Abbildung 14: Massnahmen bei der Gestaltung der Arbeitsatmosphäre (Kriegl, 2000)) 106
Abbildung 15: GAP-Modell der Servicequalität (Zeithaml/Parasuraman/Berry, 1992, 62)	, S. 117
Abbildung 16: SOR(C)-Modell des Mitarbeiterverhaltens (Kanfer/Reinecker/Schmelzer, 1991)	118

Abbildungsverzeichnis 11 von 330

Abbildung 17: Kundenkriterien der Servicequalität (Zeithaml/Parasuraman/Berry, 1 S. 34-37)	.992, 122
Abbildung 18: Kompetenzen des kundenorientierten Mitarbeiters und Verhaltenseigenschaften (Schnippe, 2000, S. 47)	123
Abbildung 19: Verkaufs- und Marketingkonzept im Vergleich (Kotler/Bliemel, 200	1) 125
Abbildung 20: 3-Komponenten-Modell der Einstellung (Eagly/Chaiken, 1993, S. 10)) 130
Abbildung 21: Dependenzmodell Stock (2002, S. 63)	139
Abbildung 22: Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1988; 1991)	142
Abbildung 23: Kundenzufriedenheit als Soll-Ist-Vergleich (in Anlehnung an Strauss 1999)	s, 154
Abbildung 24: Einflussfaktoren auf die Erwartung (In Anlehnung, Zeithaml/Beery/ Parasuraman, 1993)	158
Abbildung 25: Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit (Bailom/Hinterhuber/Matzler/ Sauerwein, 1996, S. 118)	161
Abbildung 26: Service Profit Chain (Schlesinger/Heskett, 1991a)	167
Abbildung 27: Integrativer Bezugsrahmen und Auswirkungen von Kundenzufrieder (Homburg/Bucerius, 2003)	nheit 175
Abbildung 28: Service Profit Chain (Heskett/Sasser/Schlesinger, 1997)	179
Abbildung 29: Arbeitshypothese zur Mitarbeitereinstellungen und Kundenorientieru	ing 181
Abbildung 30: Gesamtbefragungsgesamtmodell	192
Abbildung 31: Arbeitszufriedenheit (Fischer/Lück, 1972)	193
Abbildung 32: Leistungsmotivation (Mikula/Uray/Schwinger, 1976)	194

Abbildungsverzeichnis 12 von 330

Abbildung 33: Rollenverständnis (Kelley, 1990)	195
Abbildung 34: Kundenorientierung (Saxe/Weitz, 1982)	197
Abbildung 35: Transformation von Skalenwerten in Prozentwerte	198
Abbildung 36: Überblick über die Auswertungsschritte und Analyseverfahren	203
Abbildung 37: Darstellung der Beantwortungsquoten	206
Abbildung 38: Reliabilitätsprüfung nach Cronbach's α-Wert	207
Abbildung 39: Korrelationen der Mitarbeitereinstellungen und der Kundenorientie	erung 212
Abbildung 40: Korrelationen der Arbeitszufriedenheit	213
Abbildung 41: Korrelationen der Leitungsmotivation	214
Abbildung 42: Korrelationen des Rollenverständnisses	214
Abbildung 43: Regressionskoeffizienten auf die Kundenorientierung	217
Abbildung 44: Einzelregressionskoeffizienten auf die Kundenorientierung	219
Abbildung 45: Stichprobenverteilung nach Funktionen	222
Abbildung 46: Stichprobenverteilung nach Organisationseinheiten	223
Abbildung 47: Stichprobenverteilung nach Alter	223
Abbildung 48: Mittelwerte der Mitarbeitereinstellung und Kundenorientierung	224
Abbildung 49: Detailmittelwerte der Arbeitszufriedenheit	225
Abbildung 50: Detailmittelwerte der Leistungsmotivation	226
Abbildung 51: Detailmittelwerte des Rollenverständnisses	227

Abbildungsverzeichnis 13 von 330

Abbildung 52: Detailmittelwerte der Kundenorientierung	228
Abbildung 53: Mittelwertvergleiche zur Arbeitszufriedenheit	230
Abbildung 54: Mittelwertvergleiche zur Leistungsmotivation	231
Abbildung 55: Mittelwertvergleiche zum Rollenverständnis	232
Abbildung 56: Mittelwertvergleiche zur Kundenorientierung	233
Abbildung 57: Mittelwertvergleiche zur Arbeitszufriedenheit	234
Abbildung 58: Mittelwertvergleiche zur Leistungsmotivation	234
Abbildung 59: Mittelwertvergleiche zum Rollenverständnis	235
Abbildung 60: Mittelwertvergleiche zur Kundenorientierung	235
Abbildung 61: Mittelwertvergleiche zur Arbeitszufriedenheit	236
Abbildung 62: Mittelwertvergleiche zum Rollenverständnis	237
Abbildung 63: Mittelwertvergleiche zur Leistungsmotivation	237
Abbildung 64: Mittelwertvergleiche zur Kundenorientierung	238
Abbildung 65: Modellunabhängige Items	276
Abbildung 66: Diskrepanz zwischen Erwartung und Erfüllung	277

Abkürzungsverzeichnis

ABB = Arbeitsbeschreibungsbogen

ACS = Commitment Affective Commitment Scale

AMD = Arbeitsmedizinischer Dienst

B = Regressionskoeffizienten

BAS = Building Automation Services

BFS = statistischen Bundesamtes

BSC = Balanced Scorecard

BusAdmin = Business Administration

CCS = Continuance Commitment Scale

CEO = Chief Executive Officer

COI = Costumer Orientation Index

E&A = Elektro und Automation

EFQM = European Foundation for Quality Management

EQA = European Quality Award

ETS = Equipment Technical Services

FRAP = Frequenz-Relevanz-Analyse

FS = Facility Services
F = Forschungsfrage

H = Hypothese

 H_1 = Alternativ- Hypothese

 H_0 = Null-Hypothese

HLK = Heizung-Lüftung-Klima

HR = Human Ressources

HRM = Human Resource Management

IH = Instandhaltung

ISO = International Standardization Organization

IT = Information Technology

JC = Johnson Controls

JCM = Job Characteristics Model

JDI = Job Description Index

JDS = Job Diagnostic Survey

JSS = Job Satisfaction Survey

KMO = Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium

LS = Laboratory Services

MAB = Mitarbeiterbefragung

Mgt = Management

MODI = Mannheimer Organisationsdiagnose Instrument

MSA = Measure of Sampling Adequacy

MSQ = Minnesota Satisfaction Questionnaire

MW = Mittelwert N = Anzahl

NCS = Normative Commitment Scale

OCB = Organizational Citizenship Behavior

OCQ = Organizational Commitment Questionnaire

PS = Protection Services

r = Korrelation

 r^2 = Bestimmtheitsmasse

RRT = Reinraumtechnik

SAZ = Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit

SL = Servicelinie

SOCO = Selling Orientation-Customer Orientation

SPC = Service-Profit-Chain

SPSS = Statistisches Softwareprogramm

SSC = Service-Score-Card

TACT = Target, Action, Context, Time

TQM = Total-Quality-Konzepten

TS = Telecom Services

UWES = Utrecht Work Engagement Scale

WRO = Werk Rosenthal

ZUMA = Zentrum für Umfragen

 α = Signifikanz

 σ (SD) = Standartabweichung

Vorwort 16 von 330

Vorwort

Eine der schönen und letzten Tätigkeiten bei einer wissenschaftlichen Veröffentlichung ist im Allgemeinen das Schreiben des Vorwortes. Denn genau hier besteht die Gelegenheit sich bei allen Personen gemeinsam zu bedanken die an der Vollendung eines solchen Werkes beteiligt waren.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit bei einem international tätigen Konzern und während meines weiterführenden Studiums an verschiedenen Universitäten in Deutschland.

Mein Dank gilt an erster Stelle Herrn Univ. Prof. emr. Dr. Alfred Schmelzer. Er begleitete die Arbeit mit grossem persönlichem Einsatz und er eröffnete mir die Möglichkeit zu einer umfassenden empirischen Datengrundlage und Systematik. Seine Bereitschaft der regelmässigen methodischen Reflexion meiner Arbeit und die stimulierenden Diskussionen haben mir neue Wege und Ideen aufgezeigt. Er zeigte mir auf, dass eine wissenschaftliche Arbeit aus sich selbst heraus sinnvoll und notwendig ist. Zudem liess er mir die nötigen akademischen Freiheiten, was entscheidend zum Gelingen dieses Werkes beigetragen hat.

Herrn Prof. Dr. Michael Hässig, Universität Zürich, möchte ich für die Einweisung in die Methodik der Statistik besonders bedanken. Seine Anregungen und Unterstützung haben mein methodisches Wissen erheblich vertieft und mir die notwendigen Fähigkeiten vermittelt. Dr. rer. pol. Thomas Schneider war mir ein Wegweiser bei der Praxistauglichkeit der Konzeption des Modells um dieses Konzept später erfolgreich auf den Markt bringen zu können.

Das Gelingen dieser Arbeit war in grossem Masse von der Bereitschaft meines Arbeitgebers, im speziellem Dr. Rajan Sarah, Vicepresident EMEA, abhängig. Der Unternehmung, die mir die Möglichkeit gab, eine systematische Befragung der Mitarbeiter durchzuführen, möchte ich zutiefst danken. Nur so war es möglich, das postulierte Modell wissenschaftlich zu prüfen und zu bestätigen. Der Unternehmung wünsche ich, dass sich von den Erkenntnissen entsprechende Konsequenzen ableiten lassen, die zum er klärten Ziel führt, einen strategischen Wettbewerbsvorteil durch Kundenorientierung aufzubauen.

<u>Vorwort</u> 17 von 330

Eine solche Arbeit fordert auch von seiner Familie und Freunden eine nicht unerhebliche Entbehrung und Unterstützung, überwiegend während meiner Forschungsreise im Rhein-Main Gebiet. Dafür, sowie für die emotionale Unterstützung während der Erstellung der Arbeit, danke ich allen Beteiligten aber vor allem meiner grossen Liebe Natalie Witschi von Herzen.

Teil I: Einleitung 18 von 330

Teil I: Einleitung

1 Hintergrund

Im Laufe der vergangenen Jahre ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer kundenorientierten Unternehmensführung deutlich angestiegen. Wie nur wenige andere Themen der Wirtschaftswissenschaften erfährt die Kundenorientierung zurzeit breite Aufmerksamkeit. Es besteht heutzutage kein Zweifel mehr daran, dass die Fähigkeit von Unternehmen, Kundenorientierung sowohl intern als auch am Markt durchzusetzen, einen zentralen und strategischen Erfolgsfaktor darstellt. Jeff Bezos (2007), CEO Amazon, meint sogar: "Habt keine Angst vor der Konkurrenz, schaut lieber auf die Kundendenn die haben das Geld". Kundenorientierung muss als strategischer Wettbewerbsvorteil angesehen werden, weil:

- Kundenorientierung führt zu Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und zur Erfolgssteigerung,
- Kundenorientierung ist vom Wettbewerb nicht einfach kopierbar. Daher ist sie als Wettbewerbsvorteil anzusehen, der langfristig den Erfolg sichert,
- Kundenorientierung führt zu einer Steigerung der Mitarbeitermotivation, die damit die Unternehmenskultur positiv beeinflusst;

Auch in Zukunft werden unsere Märkte geprägt sein vom Wandel des Verkäufermarktes zum Käufermarkt und der damit stärkeren Positionierung der Kunden. Der technologische Wandel erfordert eine Höherqualifizierung der Mitarbeiter und wie auch Umfragen bestätigen, wird der Mitarbeiter in wachsenden Masse zum wichtigsten, wertvollsten und sensitivsten Produktionsfaktor (Wohlgemuth 1989).

Der Umgang mit dem Konsumenten spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, gegenüber den Mitkonkurrenten einen Wettbewerbsvorteil hervorzubringen. Dieser Umgang betrifft dabei vor allem die Art und Weise, wie ein Unternehmen über den reinen Absatz hinaus den Kunden bei der Nutzung des erworbenen Produktes begleitet, welche Hilfestellungen es anbietet, wenn es zu Problemen oder Unklarheiten mit der Produktanwendung oder -nutzung kommt. Jedoch auch der persönliche Umgang, das Eingehen auf die Bedürfnisse und Erwartungen, insbesondere die Freundlichkeit des Kundenkontaktpersonals bestimmt die Wahrnehmung der Kundenorientierung durch den Konsumenten. Anforderungen an die Mitarbeiter von Unternehmen bei Herstellung, Vertrieb und Betreuung des angebotenen Produktes seien hier nur beispielhaft als mög-

Teil I: Einleitung 19 von 330

liche Einflussfaktoren genannt, die effektive Verbesserungen in der Kundenzufriedenheit erreichen können. Es besteht weiterhin der Bedarf, die Kundenorientierung über alle Branchen hinweg weiter zu verbessern und zu entwickeln und somit zu einer Stabilisierung bereits guter und zur Verbesserung bisher eher durchschnittlicher Kundenzufriedenheit beizutragen.

Den mitarbeiterbezogenen Aspekten der Kundenzufriedenheit sollte dabei besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass gerade dem Verhalten von Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt eine grosse Bedeutung für die Zufriedenheit der Kunden zukommt. Müller (1999, S. 331-364) führt beispielhaft hierzu aus, dass 67% derjenigen Kunden, die im Kontakt mit einem Unternehmen enttäuscht wurden, aufgrund der Verhaltensweisen der Mitarbeiter abgewandert sind. Nur 14% geben als Grund für die Abwanderung die Qualität der Produkte und 9% die Höhe des Preises an. Damit ist für eine erfolgreiche Kundenorientierung das kundenorientierte Verhalten von Mitarbeitern ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Somit erscheint es aus Sicht der Forschung als überaus interessant, sich über wesentliche Einflussfaktoren auf dieses Verhalten hin klar zu werden.

Heutzutage ist man sich der Bedeutung des Faktors Einstellung zum kundenorientierten Verhalten bewusst (Nerdinger, 2003). Als Beispiel sind die Untersuchungen von Stock (2001) zu erwähnen. In der Forschung wurde offensichtlich nur punktuell der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit und der dispositionellen Faktoren auf das kundenorientierte Verhalten von Mitarbeitern berücksichtigt. Bisherige Methoden und Modelle weisen in der Regel eine nicht hinreichende wissenschaftliche Fundierung auf. Bei der Analyse der aktuellen Forschungslage kann festgestellt werden, dass insbesondere der potentielle Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das kundenorientierte Verhalten von Mitarbeitern unterrepräsentiert ist. Hier ergibt sich somit ein entsprechender Forschungsbedarf, der im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht.

2 Problemstellung und Zielsetzung

Mitarbeiterzufriedenheit als ein wesentlicher Einflussfaktor des kundenorientierten Verhaltens als Teil eines ganzheitlichen, kundenorientierten Unternehmensmanagements wird derzeit in der Forschung nur ansatzweise in seiner vollen Tragweite gewürdigt. Es wurden eine ganze Reihe von Studien durchgeführt, die alle einen mehr oder weniger starken systematischen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit

Teil I: Einleitung 20 von 330

und der Zufriedenheit der Kunden als Konsequenz der Kundenorientierung belegen (Schneider/Bowen, 1985; Tornow/Wiley, 1991; Schmit/Allscheid, 1995; Bernhardt/Donthu/Kennett, 2000). Meist wird von einem kausalen Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten ausgegangen. Zum heutigen Zeitpunkt kann weder über die endgültige Stärke noch über die Richtung des Zusammenhangs eine eindeutige Aussage gemacht werden. Zudem stammen die Erkenntnisse zum grössten Teil aus der Marketingliteratur und nicht aus der psychologischen Forschung. Insbesondere die Sicht auf diejenigen verhaltensbestimmenden Faktoren, die in der Person des Kundenkontaktmitarbeiters verankert sind, wird nicht entsprechend darauf eingegangen. Vor allem in Branchen, die durch die Interaktionsbeziehung zwischen Kundenkontaktmitarbeitern und Kunden geprägt werden, sind verhaltensbestimmende Faktoren als wesentlich einzustufen.

Zur Schaffung eines weiterführenden Beitrags hin zur Identifizierung persönlicher Einflussfaktoren von Mitarbeitern, ausgehend von der Mitarbeiterzufriedenheit, auf die Kundenorientierung verfolgt die vorliegende Dissertation folgende Zielsetzungen:

- Erläuterung der Hauptbegriffe Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung,
- Eine theoretische Verknüpfung zwischen den beiden hier relevanten Wissenschaftsbereichen, der Marketingforschung und der Psychologie,
- Entwicklung und Erprobung eines Modells und Instruments zur Erfassung von Faktoren, die das kundenorientierte Verhalten von Kundenkontaktpersonal in Beziehung zur Mitarbeiterzufriedenheit potentiell beeinflussen. Anhand des Modells und Instruments soll die Relevanz der darin gemessenen Faktoren einer empirischen Prüfung unterzogen werden;

Um den hier formulierten Zielen der Arbeit gerecht zu werden, wird nachfolgend zur Einleitung im Teil I, im theoretischen Teil (Teil II), ein Einblick in die zwei wesentlichen Forschungsgebiete gegeben, die sich mit der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung beschäftigen, nämlich einerseits die Marketingforschung und andererseits die Psychologie. Dazu soll im Rahmen der Definition des Begriffs Marketing die grundsätzliche Beziehung von Marketing zu Kundenorientierung verdeutlicht werden. Anschliessend wird das Konzept der Kundenorientierung aus unternehmensstruktureller und prozessualer Marketingsicht weiter vertieft. Die sich anschliessende Beschäf-

Teil I: Einleitung 21 von 330

tigung mit der Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung aus psychologischer Sicht greift insbesondere rollentheoretische Überlegungen sowie das Beziehungsgefüge zwischen Kundenorientierung und Unternehmenskultur auf. Die Ausführungen sollen zeigen, dass eine Auseinandersetzung mit den Begriffen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung nur aus einer ganzheitlichen Perspektive sinnvoll erscheint. Zudem wird dargelegt, dass neben der Betrachtung der Bedürfnisse der Kunden eine gleichberechtigte Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter eine relevante Rolle spielt. Die Bedeutsamkeit des Kundenkontaktpersonals im Rahmen von Konzepten der Kundenorientierung wird ebenso vertieft erläutert. In diesem Zusammenhang soll dargestellt werden, dass die Auseinandersetzung mit dem kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter bislang eher einseitig erfolgte. Der Einbeziehung dispositioneller Faktoren in die Betrachtung kundenorientierten Verhaltens sowie der Berücksichtigung des Faktors Einstellung wird anschliessend verdeutlicht.

Teil III als empirischer Teil der Dissertation, beinhaltet die Gestaltung und Übertragung eines geeigneten Modells auf das Konstrukt kundenorientiertes Verhalten in Abhängigkeit der Mitarbeiterzufriedenheit. Die erarbeitete Konstruktion eines psychodiagnostischen Testinstruments zur Erfassung verhaltensrelevanter Einflussfaktoren in Relation zur Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung wird als Instrument in der Berufspraxis in einem globalen Dienstleistungsunternehmen mit mehreren strategischen Geschäftseinheiten empirisch getestet.

Die aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse, Interpretationen und Konsequenzen werden anschliessend im Teil IV, Diskussion, erläutert. Die Zusammenfassung, ein Ausblick auf zukünftige Forschungsarbeiten und die Konsequenzen der Arbeit auf die Praxis beenden diesen Teil.

Das Literaturverzeichnis im Teil V und der Anhang im Teil VI schliessen die Arbeit ab.

Teil II: Theoretischer Teil 22 von 330

Teil II: Theoretischer Teil

1 Mitarbeiter und Unternehmung

In diesem Kapitel werden zunächst aktuelle Veränderungen im Umfeld der Unternehmen und deren Auswirkungen beschrieben. Weiterhin sollen die Konsequenzen dieser Veränderungen für die Unternehmen und die Mitarbeiter aufgezeigt werden. In diesem Zusammenhang soll insbesondere die Bedeutung weicher Faktoren diskutiert werden.

1.1 Veränderungen im Unternehmensumfeld

In den 60er und 70er Jahren stand zunächst die Einführung neuer Technologien und in den 80er Jahren eine zunehmende Globalisierung im Vordergrund. Seit den 90er Jahren ist das unternehmerische Umfeld durch einen starken Konkurrenzkampf und Kostendruck sowie durch Fusionen und Übernahmen, die Bildung strategischer Allianzen und Joint Ventures im Ausland gekennzeichnet. Insbesondere fallen die deutlichen Bemühungen der Unternehmen im Markt zu bleiben auf. Aus diesem Grund werden in der heutigen Zeit die Themen Wandel und tief greifende Veränderungen in Forschung und Praxis intensiv diskutiert. Nach Ludwig (1998) können diese Veränderungen in drei wesentliche Kategorien eingeordnet werden die im Folgenden näher erläutert werden:

- Die steigende Wettbewerbsintensität: Durch eine zunehmende Globalisierung steigt die Wettbewerbsintensität der Unternehmen (Wunderer/Kuhn, 1993). Um wettbewerbsfähig zu bleiben, setzen viele Unternehmen heute nicht mehr nur auf die Qualität der Produkte, sondern vor allem auf einen besonderen Kundenservice und eine Steigerung der Dienstleistungsqualität (Berry, 1995). Hierfür ist es besonders wichtig, qualifizierte, zufriedene und dem Unternehmen verbundene Mitarbeiter zu beschäftigen. Diese Eigenschaften stellen eine wesentliche Voraussetzung für ein kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter dar,
- Ein komplexer werdendes Leistungsangebot: Eine weitere wesentliche Veränderung liegt in der Verbreiterung des Leistungsangebots der Unternehmen. Ein Grund hierfür besteht in der Verschiebung des mengenorientierten Produzentenmarktes hin zu einem individuellen Käufermarkt, der die Unternehmen zu einem breiten Produktbzw. Leistungsangebot zur Erfüllung der verschiedensten Kundenwünsche zwingt. Das Problem einer abnehmenden Markenloyalität auf Seiten des Kunden aufgrund zunehmender Substituierbarkeit der Produkte und Anbieter sowie ein unberechenbares Kaufverhalten können als weitere Gründe angeführt werden (Rapp, 2001). Vor

Teil II: Theoretischer Teil 23 von 330

diesem Hintergrund überrascht das gesteigerte Interesse an Konzepten der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nicht. Stellt doch die Zufriedenheit des Kunden einen entscheidenden Faktor für die erneute Nutzung bzw. den Kauf der Leistungen und Produkte des Unternehmens dar. Sie bringt zudem noch weitere Vorteile mit sich. So bieten dauerhafte Kunden einerseits ein Potenzial für Cross Selling Aktivitäten und andererseits eine Quelle für neue Geschäftsstrategien und -möglichkeiten (Juttner/Wehrh, 1994). Die Relevanz der Kundenzufriedenheit sowie der Kundenbindung für den Profit eines Unternehmens wird weiterhin offensichtlich, betrachtet man Untersuchungen zu Kostenfaktoren bei der Gewinnung von Neukunden. Der Preis für ein Unternehmen, einen neuen Kunden zu gewinnen, liegt deutlich über dem Preis, einen vorhandenen Kunden zu halten. Die Ergebnisse bezüglich der Mehrkosten zur Gewinnung eines Neukunden variieren zwischen dem fünffachen (Rust/Zahorik, 1993) und dem achtfachen Betrag (Christopher/Payne/Ballantyne, 1991).

In Zusammenhang mit der Erweiterung des Leistungsangebots der Unternehmen steht auch die insgesamt zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors. Das Angebot von Konsum- und Investitionsgütern wird immer spezifischer und komplexer und damit einhergehend steigt ebenfalls das Angebot von unterstützenden Dienstleistungen. Die Hersteller bieten daher zunehmend produktbezogene Dienstleistungen an, sogenannte Value-added-services, die den Kunden nach dem Kauf eines Produkts an das Unternehmen binden sollen (Simon, 1993). Änderungen im Konsumentenverhalten, wie vor allem der Trend zu mehr Komfort, Bequemlichkeit und eine verstärkte Freizeitorientierung, bringen ebenfalls eine Erweiterung des Produkt- und vor allem Dienstleistungsangebots mit sich. Auch die demografischen Veränderungen der Altersstruktur innerhalb der Gesellschaft erfordern einen steigenden Bedarf an Pflegeleistungen und der Dienstleistungsversorgung,

Veränderte Anforderungen an die Mitarbeiter: Diese Veränderungen im organisatorischen Umfeld bringen entscheidende Konsequenzen für die beschäftigten Mitarbeiter eines Unternehmens mit sich. Sie werden immer wieder vor neue Anforderungen gestellt, als Beispiele können hier neue Arbeitsformen, meist verbunden mit mehr Selbstständigkeit, und die Forderung nach mehr Flexibilität und Mobilität angeführt werden. Sparks, Faragher und Cooper (2001, S. 490) beschreiben diese Entwicklung treffend: "There are now fewer people at work, doing more and feeling less security and control in their jobs". Von Seiten der Unternehmen müssen dem-

Teil II: Theoretischer Teil 24 von 330

entsprechend Voraussetzungen geschaffen werden, um die Mitarbeiter auf die Veränderungen vorzubereiten. In diesem Zusammenhang gilt es, adäquate organisationale Rahmenbedingungen zu schaffen und eine konsequente Aus- und Weiterbildung der beschäftigten Mitarbeiter sicherzustellen. Zudem sind ebenfalls Massnahmen zur Sicherung der Zufriedenheit und der Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen von grosser Bedeutung;

1.2 Bedeutung des Dienstleistungssektors

Betrachtet man die Daten 2006 des statistischen Bundesamtes (BFS), so zeigt sich eine intensive Beschäftigungsverlagerung vom primären Sektor über den sekundären auf den tertiären Sektor (Banken, Versicherungen, Beratungen, etc.) innerhalb der letzten Jahrzehnte. Im Jahre 1950 waren noch 23% im primären, 43% im sekundären und 34% im tertiären Sektor beschäftigt (Meyer/Meyer, 1990, S. 127). Dem steht eine kontinuierliche Verlagerung der Verteilung der Beschäftigungszahlen vor allem seit den 90er Jahren gegenüber. Kohl (1998) führt an, dass bereits zwei Drittel der Wirtschaftsleistung in Deutschland durch öffentliche Dienstleister erbracht werden. Im Jahr 2003 betrug der Anteil der Dienstleistungen rund 60% an der Bruttowertschöpfung und über 65% aller Arbeitnehmer waren im Dienstleistungsbereich beschäftigt (Nerdinger, 2003). Diese Entwicklung verweist auf eine stetig wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors. Als wesentliche Gründe für diese steigende Bedeutung können der zunehmende Konkurrenzdruck, verbunden mit dem Ziel, den Kunden zufrieden zu stellen und damit an das Unternehmen zu binden, die demografischen Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur und der Wandel der Werte hin zu einer stärkeren Freizeit- und Konsumorientierung angeführt werden.

Zum besseren Verständnis des Begriffs der Dienstleistung werden an dieser Stelle kurz ihre wesentlichen Kennzeichen aufgezeigt. Das entscheidende Merkmal einer Dienstleistung liegt in ihrem immateriellen Charakter, sie ist ein abstraktes, materiell nicht greifbares Gut (Corsten, 1997; Meffert/Bruhn, 1997). Den eigentlichen Kern der Leistung bildet die Interaktion zwischen den Mitarbeitern des Dienstleistungsunternehmens und deren Kunden. Die Leistung wird zur gleichen Zeit in Ko-Produktion, nach dem sog. uno-acto-Prinzip, von Mitarbeiter und Kunden erstellt (Berekoven, 1986). Dem Aspekt der Interaktion wird demnach besondere Relevanz beigemessen. Die Kernaussage des Interaktionsansatzes ist, dass Dienstleister und Kunde in einem sozialen Prozess durch gegenseitige Einflussnahme das Erleben der Dienstleistungsqualität bestimmen.

Teil II: Theoretischer Teil 25 von 330

1.3 Wichtigkeit weicher Faktoren

Die sogenannten harten Kriterien oder Faktoren sind im Regelfall einfach zu beobachten und weitgehend objektiv beurteilbar. Hierzu zählen beispielsweise das Planungsund das Kontrollsystem eines Unternehmens. Zu den weichen Elementen gehören das Personalführungssystem sowie Aspekte der Unternehmenskultur. Im Vergleich zu den harten Kriterien entzieht sich die Gestaltung dieser Systeme meist der Möglichkeit einer direkten Messung. Nach Homburg und Werner (1998) wurde in der Vergangenheit vergleichsweise viel Aufwand in die harten Komponenten investiert. Im Gegensatz dazu zeichnet sich der Trend ab, auch die weichen Komponenten zum Gegenstand dauerhafter, zielorientierter Managementaktivitäten zu machen. Dieser Trend der zunehmenden Bedeutung weicher Faktoren in der unternehmerischen Praxis, sowohl auf Seiten der Mitarbeiter als auch auf Seiten der Kunden, können durch die empirischen Befunde einer Studie untermauert werden (Koop, 2004a). Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die 100 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands befragt. Hierbei gaben 71% der befragten Unternehmen an, die Zufriedenheit der Mitarbeiter, 79% das Commitment der Mitarbeiter und 88% die Zufriedenheit der Kunden in der Unternehmensstrategie und den Führungsleitlinien verankert zu haben.

Vor dem Hintergrund der empirischen Erkenntnisse sowohl bezüglich des Zusammenhangs der Mitarbeitereinstellungen mit den Reaktionen der Kunden als auch bezüglich des Zusammenhangs zwischen diesen Reaktionen und wirtschaftlichen Kennzahlen ist die Notwendigkeit einer Berücksichtigung weicher Faktoren bei der Unternehmenssteuerung nachvollziehbar. Gerade ein Vorsprung an umfassender Qualifikation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter kann als entscheidender Wettbewerbsvorteil dienen, da ein alleiniger technischer Vorsprung durch entsprechende Investitionen ggf. schnell aufgeholt werden kann. Wie ein Kunde ein Unternehmen wahrnimmt und eine Dienstleistung beurteilt bzw. wie zufrieden er damit ist, hängt hauptsächlich davon ab, welches Bild des Unternehmens ihm seine direkten Ansprechpartner vermitteln. Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter im Kundenkontakt lassen sich kaum über Organisationsrichtlinien steuern, vielmehr werden sie durch ein konsequentes Human Ressource Management zur Steigerung der Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und des Commitments geprägt. Die Bedeutung weicher Faktoren zeigt sich zudem in einer verstärkten Kritik an strategischen Unternehmensführungsinstrumenten aus, die in erster Linie auf Finanzkennzahlen basieren.

1.4 Ganzheitliche Unternehmensführung

Ganzheitliche Unternehmensführungskonzepte, die neben finanziellen auch nichtfinanzielle Kennzahlen berücksichtigen, rücken zunehmend in den Vordergrund. In vielen Unternehmen vollzieht sich ein Wandel von einer reinen Qualitätssicherung hin zu
einem umfassenden Qualitätsmanagement (Pfeifer, 1993; Oess, 1994; Reinhart/Lindemann/Heinzl, 1996; Büssing/Glaser, 2003). Dieser Wandel impliziert ebenfalls die wachsende Bedeutung und integrierte Steuerung weicher Faktoren im Rahmen
der Unternehmensbewertung. Zudem zeigt sich, ausgelöst durch die aktuelle Kostensituation zahlreicher Unternehmen, dass die Steuerung von Unternehmen zunehmend über Kennzahlensysteme erfolgt und damit einhergehend dem Controlling eine essenzielle Rolle zukommt. Während eine Steuerung über Kennzahlen sich zuvor nur auf harte
Kennzahlen bezog, wird nunmehr versucht, auch weiche Faktoren zu messen bzw. zu
quantifizieren.

Zur Erhebung von weichen Kennzahlen, vor allem zur Erfassung der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit, führen die meisten Unternehmen regelmässige Mitarbeiter-, Kunden- und Imagebefragungen durch. Die Quantifizierung dieser Kenngrössen ist mittlerweile für viele Unternehmen selbstverständlich, jedoch erfolgt bei den wenigsten eine systematische, strategische Synchronisation der Erhebungen oder eine Verknüpfung der einzelnen gewonnenen Daten. Ein wesentlicher Grund für die fehlende Vernetzung liegt darin, dass Leitung und Durchführung der Befragungen meist in unterschiedlichen Unternehmensbereichen angesiedelt sind. Mit den Themen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung beschäftigt sich grössten Teils die Marktforschung und das Marketing, während die Betreuung der Mitarbeiter und die Erfassung ihrer Einstellungen typischerweise dem Personalbereich zugeordnet ist.

In diesem Zusammenhang sind ganzheitliche Managementsysteme, die eine Integration verschiedener Datenquellen und Informationen vorsehen, von besonderer Relevanz. Es handelt dabei um ein System, dass das Management produktiver sozialer Gebilde ermöglicht, d.h. es soll die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer Organisation sichern (Ulrich, 1968). Konzepte wie beispielsweise das EFQM-Excellence Model oder die Balanced Scorecard (BSC) integrieren in ihrer Betrachtung sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Kennzahlen als Messgrössen zur Überprüfung der Leistung. Mit solchen Ansätzen können die Wirksamkeit weicher Faktoren bzw. Massnahmen im Gesamtkontext erkannt und verbessert werden.

Teil II: Theoretischer Teil 27 von 330

Mit der Entwicklung des Excellence Models der European Foundation for Quality Management (EFQM) wurde ein ganzheitliches, strukturiertes Managementsystem geschaffen, welches kontinuierlich weiterentwickelt und angepasst wird (EFQM, 2003). Es umfasst neun Kategorien bzw. Bewertungsgrössen für Qualität: Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse, diese werden als Befähiger-Kriterien bezeichnet. Ergebnis-Kriterien beinhalten die Perspektive der Kunden, der Mitarbeiter, der Gesellschaft und der Ergebnisse. Mit den Ergebniskriterien wird definiert, was die Organisation erreicht hat bzw. zukünftig erreichen will. Anhand der Befähigerkriterien wird festgelegt, wie sie dabei vorgehen und mit welchen Mitteln sie die Ergebnisse erreichen möchte (Ellis, 1994).

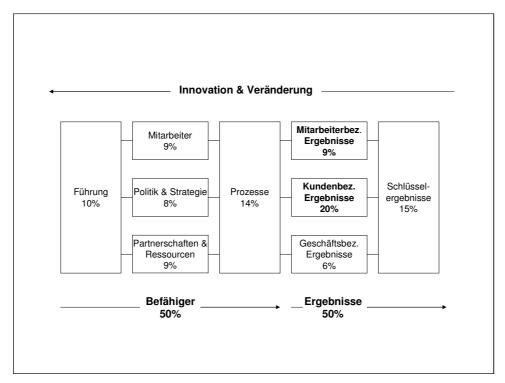


Abbildung 1: EFQM-Modell für Business Excellence (EFQM, 2003)

Die Prozentwerte der einzelnen Kriterien spiegeln die relative Gewichtung zur Beurteilung der Leistungen wider. Hierbei fliessen weiche Faktoren wie beispielsweise Mitarbeiterorientierung (9%) und mitarbeiterbezogene Ergebnisse (9%) sowie Kundenzufriedenheit mit 20% in die Gesamtbewertung ein. Zudem werden Führung (10%) und eine Reihe weiterer weicher Faktoren integriert.

Die Mitarbeiterorientierung nimmt eine zentrale Rolle ein. Die Rahmenbedingungen zur Sicherstellung einer mitarbeiterorientierten Organisation werden durch mehrere Kriterien beurteilt. Vor allem bei den Ergebniskriterien sind die Mitarbeiter und Kunden von

Teil II: Theoretischer Teil 28 von 330

besonderer Relevanz. Dem Kriterium Kundenzufriedenheit kommt insgesamt die höchste Einzelgewichtung (20%) zu. Als Grund hierfür wird angegeben, dass die Zufriedenheit der Kunden die zentrale Einflussgrösse für den Geschäftserfolg darstellt (Wunderer, 1996). Ebenso ist die Mitarbeiterzufriedenheit von Bedeutung (9%), vor allem auch dadurch, dass die Kundenzufriedenheit im Rahmen des Modells in hohem Masse als abhängig von dem Verhalten der Mitarbeiter betrachtet wird (Kirstein, 2000).

Der Ansatz der BSC wurde im unternehmerischen Kontext entwickelt. Sie stellt ein ganzheitliches, strategisches Führungsinstrument dar, das zum einen der Leistungsmessung und zum anderen der Strategieimplementierung dient. Sie wird der Forderung der Integration von qualitativen und quantitativen Daten gerecht, indem sie alle erfolgsrelevanten Faktoren innerhalb eines Systems abbildet (Kaplan/Norton, 1997; Brunner, 1998; Horvath, 1998; Chrobok, 2000). Die BSC berücksichtigt vier Sichtweisen: Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse sowie Lernen und Entwicklung. Zu jedem dieser Bereiche werden erfolgskritische Ziele, Messgrössen, Zielwerte und Massnahmen festgelegt (Kaplan/Norton, 1997; Maschmeyer, 1998).

Die Kundenperspektive bildet die strategischen Ziele in Bezug auf Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen tätig ist bzw. tätig sein möchte, ab. Klassische Messgrössen stellen hierbei beispielsweise die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung oder der Marktanteil dar (Kaplan/Norton, 1997). Die Perspektive Lernen und Entwicklung bildet die eigentliche Voraussetzung zur Erreichung der anderen Perspektiven und der formulierten Ziele. Der Fokus dieser Perspektive liegt auf der Motivation und der Zielausrichtung der Mitarbeiter. Typische Kennzahlen sind daher die Zahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter oder die Mitarbeiterzufriedenheit, die im Rahmen einer regelmässig durchgeführten Mitarbeiterbefragung gemessen wird. Wirkungsbeziehungen zwischen allen Perspektiven werden explizit betrachtet. Die Perspektive Lernen und Entwicklung ist hierbei besonders eng mit den Kundenaspekten verbunden.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den beiden vorgestellten Konzepten liegt darin, dass es sich bei der BSC um ein strategisches Steuerungsinstrument handelt, während sich das EFQM-Excellence Model zur operativen Bewertung und Verbesserung von Tätigkeiten, Rahmenbedingungen und Ergebnissen eignet. Eine Kombination beider Ansätze erscheint daher sinnvoll, um sowohl aus der Unternehmensstrategie abgeleitete

Teil II: Theoretischer Teil 29 von 330

Messgrössen zu identifizieren, als auch eine Gesamtbewertung des Unternehmens nach bestimmten Kriterien operativ durchzuführen (Schmutte/Tasch, 1999).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein integriertes Management von Mitarbeitereinstellungen und Kundenreaktionen durch strategische und organisatorische Synchronisation von Datenerhebungen sinnvoll ist, weil hierdurch Synergieeffekte geschaffen werden können. Durch eine zeitlich und inhaltlich parallele Messung wird nicht nur deren methodische und inhaltliche Vergleichbarkeit gesichert, sondern darüber hinaus können Kausal- oder Wechselwirkungen zwischen den Massnahmen bei der gemeinsamen Steuerung berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang wird den ganzheitlichen Managementsystemen, wie beispielsweise dem EFQM-Excellence Model und der BSC, besondere Bedeutung beigemessen.

1.5 Dienstleistung

Nachfolgend soll der Begriff Dienstleistung eingehend betrachtet werden. Grund für die Vertiefung an dieser Stelle ist, dass der Dienstleistungsbegriff einerseits Bestandteil vieler Definitionen und Konzeptionen von Kundenorientierung ist. Anderseits ist die auf das Individuum bezogene Betrachtungsebene von Kundenorientierung, eng verknüpft mit einer zentralen Eigenschaft von Dienstleistung, nämlich der Unbestimmtheit der zu erbringenden Leistung.

Die Literaturrecherche zum Thema Dienstleistung zeigt, dass dieses hypothetische Konstrukt schwer zu beschreiben ist. Das liegt offensichtlich daran, dass sich Dienstleistungen im Gegensatz zu Produkten und materiellen Gütern nur schwer erfassen und konkretisieren lassen und somit dem sonst üblichen ökonomischen Denken entziehen. Demzufolge wird Dienstleistung meist anhand von Negativ-Prädikaten beschrieben bzw. von Sachgütern abgegrenzt. Zwei Beispiele für solche Negativ-Prädikate sind, dass Ergebnisse von Dienstleistungsarbeit nicht materiell sind, oder dass die Produktivität von Dienstleistungsarbeit nicht gemessen werden können (Nerdinger, 1994, S. 47; Offe, 1984, S. 3). Andere Definitionen des Begriffs lehnen sich an den Erstellungsprozess der Dienstleistung an und unterscheiden dabei drei Dimensionen:

Potentialdimension: Hierbei wird die Fähigkeit und Bereitschaft eines Dienstleistungsanbieters verstanden, interne Potentialfaktoren bereit zu stellen und zu kombinieren. Diese Potentialfaktoren können menschlicher oder maschineller Natur sein, die durch weitere interne Faktoren unterstützt werden. Dienstleistungen haben so ei-

Teil II: Theoretischer Teil 30 von 330

nen grundsätzlich immateriellen Charakter. Die Immaterialität der Dienstleistung ist zwangsläufige Konsequenz der potentialorientierten Perspektive. Zum Zeitpunkt der Angebotsstellung ist sie eine vom Anbieter nicht trennbares und nicht greifbares Leistungsversprechen (Fischer/Tewes, 2001). Leistung und Qualität von Dienstleistungen können vor der Leistungserstellung nur bedingt wahrgenommen werden,

- Prozessdimmension: Diese Dimension charakterisiert Dienstleistung als eine Tätigkeit der Übertragung bzw. Überführung von anbieter-internen Leistungsfähigkeiten auf externe Faktoren wie z.B. Kunden oder Kundenobjekte. Durch die stattfindende Konkretisierung der internen Leistungsfähigkeiten sind die Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern unteilbar, da die Leistungserstellung und die Leistungsabgabe nach dem "uno-acto-Prinzip" erfolgen. Somit besteht zwischen Anbieter und Nachfrager der Dienstleistung zu keinem Zeitpunkt der Leistungserstellung ein materielles Produkt im Sinne eines Transferobjekts. Sach- und Dienstleistungsanteile können sich jedoch untrennbar zu einem materiellen Leistungsergebnis verbinden (z.B. Reparaturdienstleistungen). Darüber hinaus können Dienstleistungen auf einer Sachleistung aufbauen (z.B. Transportdienstleistungen). Die Dienstleistung selbst wird jedoch erst zum Zeitpunkt der Leistungsabgabe erstellt (Fischer/Tewes, 2001, S. 305ff.),
- Ergebnisdimmension: Der ergebnisorientierte Dienstleistungsbegriff bezieht sich auf die Ergebnisse von Dienstleistungsprozessen bzw. -tätigkeiten und unterscheidet zwischen dem prozessualen Endergebnis (z.B. sauberer Boden nach Reinigung) und den eigentlichen Zielen und Folgen von Dienstleistungstätigkeiten (Corsten, 1992, S. 554-557; Bruhn/Stauss 2000, S. 304-306);

Somit ist ein gemeinsames Merkmal aller Definitionen die Intangibilität oder Immaterialität der Dienstleistung, d.h. das erbrachte ist nicht physisch greifbar. Diese mangelnde Greifbarkeit äussert sich in der Schwankung der Immaterialität der erbrachten Leistung. Die unterschiedlichen Ausprägungen der Immaterialität der Dienstleistung machen es weitgehend unmöglich, in der Realität klar zwischen Sach- und Dienstleistungsgut zu unterscheiden. Daher ist es sinnvoll, Dienstleistung nicht isoliert von anderen Wirtschaftsgütern zu definieren. Darüber hinaus ist es aufgrund der Vernetzung von Sach- und Dienstleistungsgütern hilfreich, nicht von einzelnen Leistungen zu sprechen, sondern von der Perspektive auszugehen, dass Leistungsbündel (bestehend aus variierenden Anteilen von Sach- und Dienstleistungen) transferiert werden (Hardt, 1996, S. 9-12).

Teil II: Theoretischer Teil 31 von 330

Kotler und Bliemel (2001, S. 72) bieten in diesem Zusammenhang die folgende Definition des Dienstleistungsbegriffs an: "Jede Dienstleistung ist einem anderen angebotene Tätigkeit oder Leistung, die im Wesentlichen immaterieller Natur ist und keine direkten Besitz- und Eigentumsveränderungen mit sich bringt. Die Leistungserbringung kann – muss jedoch nicht – mit einem Sachgut verbunden sein".

Es werden fünf Kategorien von Dienstleistungen an einer Gesamt-Leistungserstellung unterschieden:

- Das reine Sachgut (das Angebot besteht vornehmlich aus einem physischen Gut),
- Sachgut in Verbindung mit Dienstleistungen (im Vordergrund steht das physische Gut; es gibt parallel jedoch noch eine oder mehrere begleitende Dienstleistungen),
- Einen Sach- und Dienstleistungszwitter (Angebot besteht etwa zu gleichen Teilen aus physischem und immateriellem Gut),
- Eine zentrale Dienstleistung in Verbindung mit Hilfsgütern und -diensten (Dienstleistung steht im Vordergrund; zusätzlich kommen Hilfsgüter bzw. Hilfsdienste zum Einsatz),
- Die reine Dienstleistung (Angebot besteht im wesentlichen aus einem Dienst);

Diese Kategorisierung ist trotz ihrer weitgehenden Praktikabilität als kritisch zu betrachten, da die Kategorie reine Dienstleistung in der Realität kaum ohne materiellen Anteil zu finden sein wird.

Steigt der Grad der Immaterialität in der Erstellung eines Leistungsbündels, treten als weitere Problemfelder die schlechte Beschreibbarkeit der Leistungsbündel sowie die schwierige Beurteilung von Nutzen und Risiko durch den Kunden auf (Hardt, 1996, S. 12-15). Anlass für die schlechte Beschreibbarkeit liegt in dem abnehmenden Vorhandensein von sogenannten Sucheigenschaften, wogegen sogenannte Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften in ihrer Bedeutung zunehmen. Unter Sucheigenschaften werden in diesem Zusammenhang Merkmale von Leistungsbündeln verstanden, die im Suchprozess des Konsumenten vor dem Kauf bereits ausreichend beurteilt werden können (z.B. technische Eigenschaften einer Maschine). Erfahrungseigenschaften beziehen sich auf Aspekte des Leistungsbündels, die der Konsument erst nach dem Erwerb durch Ge- bzw. Verbrauch beurteilen kann (z.B. Einhaltung von Lieferzeiten). Vertrauensei-

Teil II: Theoretischer Teil 32 von 330

genschaften beziehen sich auf Merkmale des Leistungsbündels, die auch nach dem Konsum durch den Kunden nicht beurteilt werden können (z.B. die umweltgerechte Entsorgung). Wenn bei hoher Immaterialität Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften im Vordergrund des Leistungsbündels stehen, dann ist es schwierig, dieses zu beschreiben. Konsequenz dieser mangelnden Beschreibbarkeit ist die schwierige Beurteilung des Kosten-Nutzen-Risikos eines Leistungsbündels durch den Kunden.

Kundenorientierung, insbesondere auf individueller Ebene, ist bei zunehmender Komplexität des Leistungsbündels ein bedeutsamer Einflussfaktor der Erfahrungseigenschaften. Jeder Anbieter beschreibt in der Regel auch in Bezug auf den Umgang mit dem Konsumenten die Art und Weise, wie er sich ihm gegenüber bei der Leistungserstellung verhalten will und wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

- Der Dienstleistungsbegriff wird anhand der Dimensionen potentialorientiert, prozessorientiert und ergebnisorientiert beschrieben,
- Die konstitutiven Elemente sind die Immaterialität der Dienstleistung, die Bedarfsdeckung durch die Leistungserstellung und die zumindest passive Integration eines externen Faktors,
- Eine klare Trennung von Sach- und Dienstleistungen ist normalerweise kaum möglich. Daher bietet sich bei der Konzeption des Dienstleistungsbegriffs eine integrative Sichtweise der Gesamtleistung eines Anbieters als Leistungsbündeln an,
- Zentrale Eigenschaft von Leistungsbündeln ist der Grad der Immaterialität des Bündels;

Auf der Ebene des Individuums spielt mit Zunahme der Komplexität die Kundenorientierung bei der Leistungserstellung eine bedeutende Rolle. Sowohl die Kaufentscheidung als auch die aus dem Konsum idealerweise resultierende Kundenzufriedenheit, als wesentliches Ziel kundenorientierten Verhaltens, hängen von den subjektiven Erfahrungen des Dienstleitungsbezügers ab (Hardt, 1996, S. 13; George/Grönroos, 1999; Bruhn, 1999, S. 48).

Teil II: Theoretischer Teil 33 von 330

2 Mitarbeitereinstellung und -verhalten

Wesentliche Grundbausteine der Kundenorientierung sind die Mitarbeitereinstellung sowie das kundenorientierte Verhalten die sich einerseits in der Mitarbeiterzufriedenheit und anderseits im Commitment äussern. Im nachfolgenden Kapitel werden diese Grundbausteine diskutiert.

2.1 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen umfassen zum einen die individuellen Leistungsvoraussetzungen und zum anderen die organisationalen Rahmenbedingungen. Die Rahmenbedingungen werden als Prädikatoren für die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter diskutiert.

2.1.1 Individuelle Leistungsvoraussetzungen

Unter individuellen Leistungsvoraussetzungen werden persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen bzw. Qualifikationen verstanden. Während sich Fähigkeiten auf das psychische, physische und intellektuelle Vermögen eines Menschen beziehen, zielgerichtet zu handeln und Leistungen zu erzielen, gehen Kompetenzen darüber hinaus und beschreiben die komplexen Verhaltensweisen und das Zusammenspiel verschiedener Fähigkeiten. Die Kompetenzen können nicht isoliert von einer anforderungsbezogenen Situation betrachtet werden, da diese erst in Interaktion gezeigt und in dieser weiterentwickelt werden können (Stabenau, 1995). Diese persönlichen Voraussetzungen werden intensiv in der differenziellen und der allgemeinen Psychologie untersucht (Laux, 2003; Anderson, 2001). Zu den individuellen Voraussetzungen können auch demografische Variablen, wie beispielsweise Alter, Geschlecht oder die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit gezählt werden. Im Rahmen der meisten empirischen Untersuchungen können individuelle Leistungsvoraussetzungen wie Fähigkeiten oder Kompetenzen nicht explizit erhoben werden, da diese nur eingeschränkt durch Befragung subjektiv erfasst werden können. Die Erhebung von demografischen Variablen erfolgt im Gegensatz dazu häufig.

2.1.2 Organisationale Rahmenbedingungen

Die organisationalen Rahmenbedingungen beziehen sich auf die Gestaltung der näheren und der weiteren Arbeitsumgebung. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang vielfach der Begriff der Mitarbeiterorientierung verwendet, der zum Teil jedoch unterschiedlich definiert wird. Den meisten Definitionen ist gemeinsam, dass die Mitarbei-

Teil II: Theoretischer Teil 34 von 330

terorientierung den Umgang des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern beschreibt. Nach der European Foundation for Quality Management (EFQM, 2003) beinhaltet dieser Umgang die Planung und Verbesserung der Mitarbeiterressourcen, sowie die Erhaltung und Weiterentwicklung von Kompetenzen der Mitarbeiter bei der Personalplanung, -auswahl und -entwicklung. Des Weiteren wird die Vereinbarung und das Überprüfen von Zielen und Leistungen betont, sowie das Einbinden der Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Schröder (1998, S. 55) versteht unter Mitarbeiterorientierung "alle bewusst aufgebauten und angewendeten Grundsätze, Regeln, Systeme, Instrumente und Aktivitäten, die sich auf die Arbeit, die Zusammenarbeit, die Führung und auf das Leben von Personen in Unternehmen beziehen". Kricsfalussy (1997) geht mit seiner Definition noch einen Schritt weiter und definiert Mitarbeiterorientierung im Sinne einer internen Kundenorientierung indem er betont, dass alle unternehmerischen Entscheidungen konsequent an den Bedürfnissen und Ansprüchen der Unternehmensangehörigen ausgerichtet werden sollten. Diesbezüglich stellt die Mitarbeiterorientierung das Profil eines Unternehmens nach innen dar, entsprechend der Kundenorientierung, die das Profil des Unternehmens nach aussen beschreibt.

Die mitarbeiterorientierte Gestaltung des Arbeitsumfeldes wird als wesentliche Voraussetzung sowohl für die Entstehung der Zufriedenheit als auch für das Commitment der Mitarbeiter diskutiert. Einerseits deuten empirische Befunde auf einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterorientierung und den Einstellungen der Mitarbeiter und anderseits zwischen der Mitarbeiterorientierung und dem Verhalten der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen und den Kunden hin (Arthur, 1994; Wood/de Menezes, 1989; Gmür/Klimecki, 2001). Der Einfluss der Mitarbeiterorientierung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter wurde bislang am intensivsten untersucht und gilt als bestätigt (Crostack/Schneider/Fischer, 2003). Eine hohe Bedeutung als Prädikatoren der Mitarbeiterzufriedenheit wird in diesem Zusammenhang den direkten Arbeitsplatzmerkmalen aber auch weiteren Arbeitsbedingungen beigemessen. Relevante Merkmale der subjektiven Arbeitsanalyse (Udris/Rimann, 1999) sind:

Teil II: Theoretischer Teil 35 von 330

Handlungsspielraum, ein wichtiges Merkmal des Arbeitsplatzes, welcher sich zum einen auf die Autonomie (z.B. Möglichkeit zur selbstständigen Einteilung der Tätigkeit) und zum anderen auf die Variabilität der Tätigkeit (z.B. Grad der Abwechslung) bezieht,

- Transparenz der Aufgabe,
- Qualifikation des Mitarbeiters,
- Soziale Struktur des Umfelds (z.B. soziale Unterstützung durch Kollegen);

Diese Arbeitsmerkmale bzw. Rahmenbedingungen können nun dem Konzept der Mitarbeiterorientierung entsprechend förderlich oder hinderlich ausfallen, d.h. den Bedürfnissen des Mitarbeiters entsprechen oder. nicht entsprechen. Bezugnehmend auf die Aussagen von Hackmann und Oldham (1976) aus ihrem Job Characteristics Model (JCM) sollten Mitarbeiter mit reichhaltigen Tätigkeiten, also entsprechend einer hohen Mitarbeiterorientierung, höhere Mitarbeiterzufriedenheit aufweisen als Mitarbeiter mit weniger abwechslungsreichen oder anspruchsvollen Arbeitsinhalten. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass der gleiche Bezug für reichhaltige Tätigkeiten und affektives Commitment hergestellt werden kann.

Als theoretische Basis zur Erklärung möglicher Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterorientierung und der Mitarbeiterzufriedenheit bzw. dem affektiven Commitment kann die soziale Austauschtheorie (Blau, 1964; Adams, 1965) herangezogen werden. Eisenberger, Fasolo und Davis-LaMastro (1990) wenden diese Theorie auf den organisationalen Kontext zur Erklärung der Entstehung von Commitment an. Hierbei nimmt der Mitarbeiter bestimmte Aktivitäten des Unternehmens wahr und interpretiert diese als Unterstützung oder Einsatz des Unternehmens für seine Person. Der Mitarbeiter personifiziert diese Aktivitäten, interpretiert sie als von Seiten der Organisation gezeigtes Commitment und reagiert seinerseits mit Commitment gegenüber der Organisation (Wayne/Shore/Liden, 1997). Somit weist die Beziehung zwischen den Aktivitäten des Unternehmens und denen des Mitarbeiters einen sozialen Charakter auf. "[...] positive, beneficial actions directed at employees by the organization and/or its representatives contribute to the establishment of high quality exchange relationships [...] that create obligations for employees to reciprocate in positive, beneficial ways" (Settoon/Bennett/Liden, 1996, S. 219).

Teil II: Theoretischer Teil 36 von 330

Ein weiteres Konzept zur Erklärung dieser Zusammenhänge stammt von Eisenberger, Huntington, Hutchison und Sowa (1986) und wird als sog. wahrgenommene organisationale Unterstützung beschrieben (perceived organizational support). Die Autoren betonen die Notwendigkeit der Wahrnehmung und entsprechenden Interpretation der organisationalen Mitarbeiterorientierung durch den Mitarbeiter. In einer empirischen Untersuchung kann Whitener (2001) die Bedeutung der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung für die Entstehung von affektivem Commitment (r= 0,701) belegen.

Welche organisationalen Bedingungen bzw. Aktivitäten gelten nun im Sinne eines sozialen Austauschs als förderlich für Zufriedenheit und Commitment auf Seiten des Mitarbeiters? Delery (1998) gibt einen Überblick über unterschiedliche Studien und bezeichnet transparente, entwicklungsbezogene Bewertungsstrategien, Feedback, Weiterbildungsaktivitäten und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten als relevante Faktoren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Mitarbeiterorientierung in der Gestaltung des Arbeitsplatzes und auch der weiteren Arbeitsumgebung ausdrückt. Entsprechend den Konzepten von Hackman und Oldham (1976) und Udris und Rimann (1999) spiegelt sich eine hohe Mitarbeiterorientierung beispielsweise in einem hohen Autonomiegrad, einer Anforderungsvielfalt in der Tätigkeit, einem hohen Grad an sozialer Unterstützung durch die Kollegen und den Vorgesetzten, beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und in einem transparenten Feedback- und Belohnungssystem wieder. Anzumerken bleibt in diesem Zusammenhang, dass sich die organisationalen Rahmenbedingungen bzw. die Mitarbeiterorientierung auf objektive Gegebenheiten beziehen. Kognitions- bzw. verhaltensorientiert sind jedoch nicht die objektiven Rahmenbedingungen, sondern die vom Mitarbeiter wahrgenommenen und anschliessend subjektiv bewerteten Gegebenheiten. Mitarbeiterorientierung wird demnach als Massnahme betrachtet und konsequent von der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Commitment als Ergebnis getrennt. Dieser Gedanke ist in der Arbeitspsychologie bereits etabliert. Es wird zwischen bedingungsbezogenen und personenbezogenen Fragen unterschieden (Oesterreich/Volpert, 1987). Eine positive Bewertung der Bedingungen resultiert, entsprechend den empirischen Ergebnissen zu diesem Zusammenhang, in einer höheren Zufriedenheit sowie einem höheren affektiven Commitment der Mitarbeiter.

Teil II: Theoretischer Teil 37 von 330

2.2 Mitarbeiterzufriedenheit

Kein Themengebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie wurde so intensiv erforscht wie das der Arbeits- oder Mitarbeiterzufriedenheit (Cranny/Smith/Stone, 1992; Schneider/Brief, 1992). 1973 schreibt Lawler (1973, S. 61) "relatively little is known about the determinants and consequences of satisfaction [...] No well-developed theories of satisfaction have appeared and little theoretically based research has been done on satisfaction". Die Wurzeln der Forschung auf dem Themengebiet der Mitarbeiterzufriedenheit können bis in die frühen 30er Jahre zurückverfolgt werden. Aus den USA kommen eine Reihe als klassisch geltende Studien, wie beispielsweise von Hoppock (1935) oder Roethlisberger und Dickson (1939). In den USA wurden auf dem Gebiet der Mitarbeiterzufriedenheit deutlich früher Untersuchungen vorgenommen als im deutschsprachigen Raum, wo erst Anfang der 70er Jahre der Mitarbeiterzufriedenheit grössere Aufmerksamkeit geschenkt wurde (Bruggemann, 1974;1976). Im Zentrum der Forschung stand von jeher der Zusammenhang von Zufriedenheit und Leistung. Die Beziehung von Einstellungen in Bezug auf die Arbeit und Produktivität wurde bereits im Rahmen der Hawthorne Studien (Roethlisberger/Dickson, 1939) betrachtet und ist heute noch Gegenstand vieler Untersuchungen.

Ausgangspunkt der Zufriedenheitsforschung bilden die zunehmende Zentralisierung der Produktion und steigende Produktionszahlen. Durch die Einführung des Fliessbands von Henry Ford 1913 kam es zu starken Veränderungen der Arbeitstätigkeiten. Früh wurden bereits die mit dem industriellen Produktionsprozess verbundenen Zwänge als Problem erkannt und die Auswirkungen von Industrialisierung und Fremdsteuerung der Arbeitsabläufe auf die Arbeiter untersucht. Die Ergebnisse wurden allerdings keinesfalls als Argument gegen die vorherrschenden Arbeitsstrukturen verwendet, sondern vielmehr zu deren Optimierung. Nach Neuberger (1985) liegt der Ursprung des Interesses an dem Forschungsgebiet der Mitarbeiterzufriedenheit in der sich durchsetzenden Erkenntnis, dass Führung durch Ideologisierung und Belohnungsversprechen viel versprechender ist als Führung durch Zwang. Man sah sich dazu veranlasst herauszufinden, was die Arbeiter wollen, um sie so gezielt lenken zu können. Der eigentliche Boom der organisationspsychologischen Forschung setzte in den 50er Jahren im Rahmen der Untersuchungen der Human Relations Bewegung ein. Gegenstand dieser Untersuchungen waren die zunehmende Bedeutung des Mitarbeiters für die Unternehmen und die Annahme, dass Mitarbeiterzufriedenheit letztlich auch die betriebliche Produktivität steigern kann. Wirkungszusammenhänge von Zufriedenheit und Leistung, Absentismus oTeil II: Theoretischer Teil 38 von 330

der Fluktuation wurden in diesem Zusammenhang untersucht. Seit den 70er Jahren rückt die Zufriedenheit der Mitarbeiter ebenfalls in das Zentrum der unternehmerischen Aufmerksamkeit. Sie wurde neben der Erreichung von finanziellen Zielen als eigenständiges Unternehmensziel betrachtet. Die Zufriedenheitsforschung konzentrierte sich hierbei auf die Untersuchung der Fragestellung, welche Arbeitsplatzmerkmale einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Leistung der Mitarbeiter haben, während sie sich in den 80er Jahren vornehmlich mit möglichen Determinanten der Zufriedenheit, wie beispielsweise Persönlichkeits- oder situative Merkmale, beschäftigte. Wenn die Diskussion um die Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auch vorübergehend abgenommen hatte, nimmt sie seit den 90er Jahren bis heute immer weiter zu. Insbesondere die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit zur Sicherstellung von freiwilligem, unternehmens- und kundenorientierten Verhalten (Schwetje, 1999) der Mitarbeiter wird aktuell intensiy diskutiert.

2.2.1 Begriffe und theoretische Ansätze

Im vorherigen Abschnitt wurde das vielfältige Interesse an der Zufriedenheit der Mitarbeiter von Seiten der Forschung und der Praxis aufgezeigt, welches zum einen in einer Vielzahl von Forschungsarbeiten und zu einer Fülle unterschiedlicher theoretischer Konzeptionen resultierte. Bei einer differenzierteren Betrachtung können folgende Ansätze zur Erklärung der Entstehung der Mitarbeiterzufriedenheit voneinander abgegrenzt werden, Mitarbeiterzufriedenheit als:

- Affektive Reaktion (Brief, 1998; Weinert, 1998),
- Kognitiver Vergleichsprozess (Maslow, 1954;1978; Herzberg/Mausner/Snyderman, 1959; Weiss, 2002),
- Als Einstellung (Bruggemann, 1974;1976; Neuberger, 1976; von Rosenstiel, 1995;
 Judge, 1992);

Im Rahmen des affektiven Ansatzes steht die emotionale Reaktion des Mitarbeiters im Vordergrund, während der kognitive Ansatz in einer Reihe von Prozesstheorien Ausdruck findet. Der kognitive Ansatz kann also im Wesentlichen als Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen einzelnen Aspekten der Arbeitstätigkeit und den diesbezüglichen Erwartungen angesehen werden. Der Eigenschafts- bzw. dispositionale Ansatz geht dagegen von stabilen Persönlichkeitsmerkmalen aus, die die Zufriedenheit bedingen.

Teil II: Theoretischer Teil 39 von 330

Im Folgenden werden dieser Einteilung entsprechend einige Definitionen und damit verknüpfte Sichtweisen des Konstrukts Mitarbeiterzufriedenheit beispielhaft vorgestellt. Eine eindeutige Trennung, insbesondere von Affekt und Kognition, ist nicht immer möglich. Vor allem bei Theorien, die auf den Grundlagen der Einstellungstheorie basieren, werden meist mehrere Komponenten gemeinsam betrachtet.

Nach Cranny, Smith und Stone (1992) herrscht bei der Definition von Mitarbeiterzufriedenheit in den unterschiedlichen Forschungsansätzen dahingehend Einigkeit, als das es sich hierbei um eine affektive Reaktion handelt. Eine ähnliche Betrachtungsweise findet sich bei Weinert (1998, S. 202): "Arbeitszufriedenheit konzentriert sich [...] auf die affektiven Empfindungen gegenüber der Arbeit und den möglichen Konsequenzen hieraus". Mitarbeiterzufriedenheit wird in diesen exemplarisch angeführten Definitionen im Wesentlichen als eine affektive Bewertungsreaktion verstanden, allerdings erfolgt hierbei meist keine explizite Trennung von Affekt und Kognition. Nerdinger (1995) kritisiert an dieser Sichtweise, dass auslösende Bedingungen vernachlässigt werden und sich die Forscher allein auf den Erlebniszustand konzentrieren. Organ und Near (1985) gehen davon aus, dass Mitarbeiterzufriedenheit sowohl affektive als auch kognitive Komponenten vereint und nehmen eine explizite Trennung zwischen diesen vor. Auch in der Definition von Brief (1998, S. 86) wird deutlich, dass hierbei sowohl die affektive, als auch die kognitive Dimension Beachtung finden. Er definiert Mitarbeiterzufriedenheit als: "an internal state that is expressed by affectively and/or cognitively evaluating an experienced job with some degree of favor or disfavor". Ein weiterer Definitionsansatz, der den kognitiven Ansätzen zugeordnet werden kann, findet sich bei Kleinbeck (1996). Er geht davon aus, dass sich Zufriedenheit beim Mitarbeiter immer dann einstellt, wenn er im Rahmen der Arbeitstätigkeit seine Ziele erreicht und somit seine Handlungen als erfolgreich bewerten kann. Diese Sichtweise stellt den Grad der Zielerreichung in den Mittelpunkt und basiert auf dem Bild eines eher rational und kalkulierend handelnden Menschen.

Bei der Betrachtung der Mitarbeiterzufriedenheit als eine Einstellung werden meist mehrere Komponenten (affektiv, kognitiv und verhaltensmässig) zugleich berücksichtigt, basierend auf den Annahmen der Sozialpsychologie und insbesondere der Einstellungsforschung (Bruggemann, 1974,1976; Bruggemann/Groskurth/Ulich, 1975; Neuberger/Allerbeck, 1978).

Teil II: Theoretischer Teil 40 von 330

Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) gehen davon aus, dass es sich bei Mitarbeiterzufriedenheit um eine allgemeine Einstellung, einen affektiven Zustand ohne Festlegung der Wertungsrichtung handelt. Die Autoren entwickelten ein differenziertes, kognitives Modell, das sowohl inhaltliche als auch prozessbezogene Komponenten einbezieht und postulieren, dass Mitarbeiterzufriedenheit als das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs entsteht. Mitarbeiterzufriedenheit wird hierbei als Haltung interpretiert, die das Arbeitsverhältnis mit allen Aspekten hinsichtlich der Beurteilungsdimension "zufrieden-unzufrieden" betrifft. Das Modell ist eine dynamische Konzeption, die der eigentlichen Komplexität der Mitarbeiterzufriedenheit gerecht wird. Insgesamt hat diese Differenziertheit und Neuheit dem Modell viel Aufmerksamkeit eingebracht. Jedoch wurde es auch vielfach vor allem in Bezug auf das Fehlen von Langzeitstudien kritisiert, die notwendig sind, wenn man von einem Prozess ausgeht.

Der andere Ansatz (Neuberger, 1976, S. 10) geht davon aus, dass es sich bei Mitarbeiterzufriedenheit um eine kognitiv-evaluative Einstellung zur Arbeitssituation handelt und diese eine relativ überdauernde Einstellung einer Person zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitssituation (Neuberger/Allerbeck, 1978, S. 9) darstellt. Abschliessend kann als integrativer Ansatz der Mitarbeiterzufriedenheit als eine Einstellung die Definition von Nerdinger (2001, S. 351) angeführt werden: "Arbeitszufriedenheit umfasst [...] die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit zu engagieren".

In jüngster Zeit wird ein weiterer Forschungsansatz (Schneider/Dachler, 1978; Staw/Ross 1985; Judge, 1992) intensiv verfolgt, der sich mit der Sichtweise der Mitarbeiterzufriedenheit als Persönlichkeitsmerkmal oder Persönlichkeitseigenschaft beschäftigt. Zufriedenheit ist hierbei das Resultat einer allgemeinen Eigenschaft der Person, die Welt und damit die Arbeitsumgebung zu beurteilen und weniger bedingt durch die Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen oder den sozialen Einfluss.

Nach diesem kurzen Überblick über die verschiedenen Ansätze der Mitarbeiterzufriedenheit werden im Folgenden zwei bedeutende Theorien zur Erklärung der Entstehung und Beschreibung der Mitarbeiterzufriedenheit ausführlich vorgestellt. Das Job Characteristics Model (Hackman/Oldham, 1975), als Grundlage für die Entstehung von Mitarbeiterzufriedenheit und affektivem Commitment und die Equity-Theorie von Adams (1965) die zur Erklärung des Zusammenhangs sowohl zwischen den Einstellungen der

Teil II: Theoretischer Teil 41 von 330

Mitarbeiter und deren kundenorientiertem Verhalten als auch den Reaktionen der Kunden geeignet ist.

2.2.1.1 Job Characteristics Model

Das Job Characteristics Model (JCM) von Hackman und Oldham (1975) integriert in seinen Annahmen einige Aspekte zuvor formulierter Theorien der Mitarbeiterzufriedenheit. Das Besondere dieses Ansatzes ist, dass er die wahrgenommenen Bedingungen am Arbeitsplatz zusammen mit den personalen Bedürfnislagen in ihren Auswirkungen auf die Zufriedenheit explizit berücksichtigt. Dennoch ist zu betonen, dass es sich im Wesentlichen um einen motivationspsychologischen Ansatz handelt und weniger um eine Theorie der Mitarbeiterzufriedenheit, der die motivational anregenden Bedingungen des Arbeitsplatzes in den Mittelpunkt stellt. Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von Motivationspotenzial. Nach dem Job Characteristics Model ist intrinsische Motivation an drei Grundbedingungen geknüpft:

- Die erlebte Sinnhaftigkeit,
- Die erlebte Verantwortlichkeit,
- Die Ergebnisse der eigenen Aktivitäten;

Diese Grundbedingungen ergeben sich aus den Merkmalen einer Aufgabe, den sog. Job Characteristics. Diese wurden in ähnlicher Form auch von anderen Arbeitspsychologen (Hacker 1986; Ulich, 2001) unter dem Aspekt der Persönlichkeitsförderlichkeit der Tätigkeit beschrieben. Das Ausmass der erlebten Aufgabenvielfalt, der Identifikation mit der Aufgabe und ihrer erlebten Wichtigkeit, das Ausmass an Autonomie und Rückmeldung über die Ergebnisse der Arbeit führen zu motivational relevanten Erlebniszuständen. Diese Bedingungen haben ihrerseits Auswirkungen auf die intrinsische Motivation, die Leistung und die Zufriedenheit des Mitarbeiters. Die Annahmen des Modells finden empirisch vor allem für den Zusammenhang zwischen den erlebten Merkmalen der Aufgabe und der Zufriedenheit der Mitarbeiter Bestätigung. Loher, Noe, Moeller und Fitzgerald (1985) ermittelten nach einer metaanalytischen Zusammenfassung eine Korrelation von r= 0,390 für diesen Zusammenhang.

Teil II: Theoretischer Teil 42 von 330

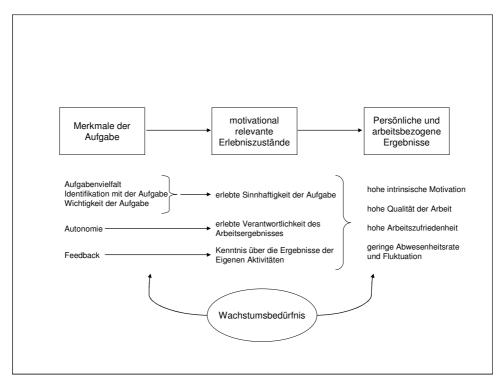


Abbildung 2: Job Characteristics Model (Hackman/Oldham, 1975, S. 161)

Gemäss dem Modell sind Mitarbeiter mit hohen Wachstumsbedürfnissen dann zufrieden, wenn ihre Tätigkeit genügend Variabilität, Ganzheitlichkeit, Bedeutung und Feedback beinhaltet, was jedoch nicht für Mitarbeiter mit geringen Wachstumsbedürfnissen gilt. Ein entscheidender Unterschied zu den klassischen Inhaltstheorien ist, dass keine allgemeinen Aussagen formuliert werden, die auf alle Personen gleichermassen zutreffen.

In einer Untersuchung von Loher, Noe, Moeller und Fitzgerald (1985) zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Aufgabe und der Zufriedenheit bei Personen mit hohem Wachstumsbedürfnis eine hohe Korrelation aufweist jedoch bei Personen mit geringem Wachstumsbedürfnis dagegen deutlich geringer ausfällt. Die Autoren folgern daraus für Personen mit niedrigem Wachstumsbedürfnis den stärkeren Einfluss von situationalen Aspekten bei der Entstehung von Zufriedenheit.

Das Modell das es in ca. 200 verschiedenen Studien zum Einsatz kam, gilt insgesamt als fundiert sowie grösstenteils empirisch bestätigt. In der Metaanalyse Fried und Ferris (1987) können sie die Multidimensionalität der Job Characteristics bestätigen. Weiterhin können sie positive Zusammenhänge für die untersuchten Job Characteristics mit psychologischen Variablen belegen. Feedback erweist sich als bedeutendste Variable zur Vorhersage der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit, Autonomie steht am stärksten in

Teil II: Theoretischer Teil 43 von 330

Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten und die Aufgabenvielfalt mit der intrinsischen Arbeitsmotivation. Die Zusammenhänge der Kernmerkmale der Arbeit mit verhaltensbezogenen Variablen können ebenfalls gezeigt werden, wenn auch deutlich schwächer als bei den psychologischen Variablen. So wurden in diesem Zusammenhang eine positive Beziehung der Job Characteristics zur Leistung und negative zum Absentismus ermittelt.

Das Job Characteristics Model wird oft herangezogen, um den Zusammenhang der Merkmale einer Aufgabe mit der daraus resultierenden Zufriedenheit und dem Commitment der Mitarbeiter theoretisch zu untermauern. Von besonderer Relevanz sind hierbei die Merkmale Variabilität, Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutung der Tätigkeit sowie das Feedback zu den Arbeitsergebnissen. Im Rahmen des Modells wird davon ausgegangen, dass die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter durch eine hohe mitarbeiterorientierte Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen beeinflusst werden.

2.2.1.2 Equity-Theorie

Die von Adams (1965) entwickelte Equity-Theorie wird im deutschen Sprachgebrauch auch als Ausgeglichenheitstheorie oder Gleichheitstheorie bezeichnet. Sie zählt zu den Prozesstheorien und bezieht sich im Wesentlichen auf das Modell der Tauschsituation von Homans (1961) sowie auf die Theorie der kognitiven Dissonanz (Festinger, 1957; 1978). Die Equity-Theorie wurde vor fast 40 Jahren zur Erklärung von Einkommensgerechtigkeit entwickelt. Grundannahme ist, dass die Arbeitssituation im weitesten Sinne einem Tauschverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber entspricht. Hierbei investiert der Arbeitende Leistung als Input und erwartet als Gegenleistung einen gewissen Output. Personen neigen demnach dazu, erhaltene Erträge (Outcome) und erbrachte Aufwendungen (Input) mit dem Input-Outcome-Verhältnis anderer Personen zu vergleichen. Zum Input werden Aspekte der Person wie deren Erfahrungen, Fähigkeiten und persönliches Engagement gezählt. Der Outcome wird beispielsweise durch Aspekte wie Bezahlung, Zufriedenheit mit der Arbeit oder Unterstützung durch den Vorgesetzten repräsentiert. Ob das Verhältnis von Input und Output als gerecht erlebt wird, hängt vom individuellen Bewertungssystem ab. Erwartungen und Bewertungsmuster resultieren aus Vergleichen der eigenen Person mit Bezugspersonen und oder -gruppen. Nach Adams entsteht Zufriedenheit, wenn Input und Output, beispielsweise bezüglich eines Arbeitsverhältnisses, sich erwartungsgemäss verhalten. Zufriedenheit nach Adams ist Teil II: Theoretischer Teil 44 von 330

ein Zustand der Entspanntheit und des Gleichgewichts. Werden dagegen Diskrepanzen wahrgenommen, entstehen Spannungen und Unzufriedenheit. Adams nennt seine Theorie ausdrücklich auch "Inequity"-Theorie und konzentriert sich vor allem auf den Aspekt der Arbeitsunzufriedenheit. Er beschreibt hierbei die verschiedenen Möglichkeiten des Individuums, bei erlebter Unzufriedenheit diese durch faktische Veränderungen der Situation oder psychologischer Umorganisation wieder aufzulösen.

Die Theorie wurde von unterschiedlichen Seiten kritisiert, beispielsweise von Rosenstiel (2000), der Probleme der praktischen Anwendbarkeit der Theorie auf die Variablen Leistung und Entlöhnung anführt. Er argumentiert in diesem Zusammenhang, dass in der Konsequenz der Theorie abzuleiten wäre, dass man maximale Leistung und maximale Zufriedenheit durch leistungsgerechte Bezahlung erzielt. Ein faires Gehalt würde demnach motivierender wirken als ein hohes Gehalt. Dieser Annahme entspricht weniger der Realität. Zudem beschreibt sie nur sehr vage die wesentlichen Variablen, eine Erklärung, wie ein Mitarbeiter die Inputs und Outcomes aufsummiert oder den Vergleich steuert, wird nicht explizit erläutert. Ebenfalls wurde ihre mangelnde empirische Überprüfbarkeit kritisiert, da der kognitive Vergleichsprozess nicht empirisch messbar ist.

Der Gewinn der Equity-Theorie liegt allerdings auch gerade in ihrer einfachen Struktur, welche es ermöglicht, sie auf verschiedene Kontexte und Situationen zu beziehen. In der Marketingliteratur wird sie häufig angewandt, beispielsweise bei der Erklärung von Austauschbeziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen Kunden (Blodgett/Hill/Tax, 1997). Stock (2001) zieht diesen Ansatz heran, um Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden zu erklären. Die Equity-Theorie wird oft verwendet, um den Zusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit und des Commitments zum kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter zu erklären. Die Theorie nimmt an, dass der Mitarbeiter eines Unternehmens nach Gerechtigkeit im Rahmen einer Austauschbeziehung strebt. Gerechtigkeit liegt dann vor, wenn die Zufriedenheit bzw. das Commitment des Mitarbeiters und seine Leistungen, in diesem Falle ein serviceorientiertes Verhalten, gegenüber dem Kunden und die Zufriedenheit des Kunden in Einklang stehen.

Teil II: Theoretischer Teil 45 von 330

2.2.2 Mitarbeiterzufriedenheit als multidimensionales Modell-Konstrukt

Judge, Parker, Colbert, Heller und Illies (2001) stellen fest, dass trotz unterschiedlicher theoretischer Konzeptionen bei der Mitarbeiterzufriedenheit um ein Konstrukt handelt, welches aber ebenso einzelne spezifische Facetten der Zufriedenheit, wie beispielsweise Zufriedenheit mit der Tätigkeit, den Kollegen, dem Vorgesetzten oder der Entlöhnung, umfasst.

Es handelt sich um ein multidimensionales bzw. multiattributives Konstrukt, das sich aus einer Vielzahl bewerteter Einzelmerkmale des Beurteilungsobjekts zusammensetzt (Strauss/Hentschel, 1992; Law/Wong, 1999). Unterschiedliche Auffassungen existieren allerdings bezüglich der Beziehung der Gesamtzufriedenheit zu den einzelnen Facetten der Zufriedenheit und bezüglich der Möglichkeiten, diese zu einem Gesamtwert zu integrieren. Es können hier grundsätzlich zwei Modelle unterschiedenen werden:

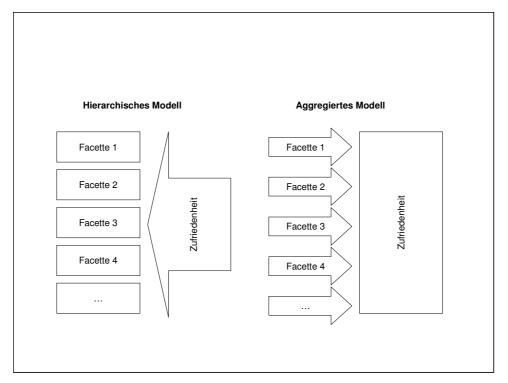


Abbildung 3: Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit

Das erste Modell wird als hierarchisches Modell bezeichnet, da es auf einem Top-Down-Ansatz basiert. Nach den Annahmen dieses Ansatzes liegt ein latenter Faktor auf einer höheren Ebene den einzelnen Dimensionen oder Facetten der Zufriedenheit zugrunde. Hierbei ist das Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit nicht direkt beobachtbar und wird daher als latentes Konstrukt bezeichnet. Beobachtbar bzw. messbar sind jedoch die einzelnen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit in Form von Items als maniTeil II: Theoretischer Teil 46 von 330

feste Indikatoren des latenten Konstrukts. Die Gesamtzufriedenheit innerhalb dieses Modells stellt den Anteil der Dimensionen dar, der allen diesen gemeinsam ist. Demnach kann die Gesamtzufriedenheit als ein Faktor höherer Ordnung angesehen werden, der den einzelnen Facetten zugrunde liegt (Hunter/Gerbing, 1982; Parsons/Hulin, 1982; Staples/Higgins, 1998). Im Strukturgleichungsmodell würden dementsprechend die Pfeile von dem latenten Konstrukt zu den Indikatoren (Facetten der Zufriedenheit) zeigen. Eine entscheidende Voraussetzung für die Gültigkeit dieses Modells ist daher die Interkorrelation der einzelnen Dimensionen.

Im Gegensatz dazu existieren im aggregiertem Modell das Konstrukt und seine Facetten auf derselben Ebene. Im Strukturgleichungsmodell würden dementsprechend die Pfeile von den einzelnen Facetten der Zufriedenheit zu dem Gesamtkonstrukt zeigen. Das Konstrukt Gesamtzufriedenheit wird hier durch mathematische Kombination der einzelnen Dimensionen auf Basis eines "Bottom-Up"-Vorgehens gebildet und daher als aggregiertes Modell bezeichnet (Law/Wong, 1999). Innerhalb dieses Modells ist nach den Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Dimensionen zu unterscheiden. Es kann eine reine Summation der Dimensionen erfolgen oder eine Aggregation mittels einer nichtlinearen Funktion. Beispielsweise durch Multiplikation einzelner Facetten oder durch eine Mischform aus Summation und Multiplikation.

Im Rahmen der Zweikomponentenansätze wird daher neben dem Zufriedenheitsurteil auch eine Gewichtungskomponente erfasst, während im Rahmen der Einkomponentenansätze auf eine Gewichtung verzichtet wird und die Relevanz unterschiedlicher Merkmalseigenschaften implizit durch den Einsatz statistischer Verfahren ermittelt wird. Einige Autoren der frühen Mitarbeiterzufriedenheitsforschung vertreten den Standpunkt, dass die Gesamtzufriedenheit am besten durch ein reines Aufsummieren (Lawler, 1983; Law/Wong/Mobley, 1998; Law/Wong, 1999) der einzelnen Facetten gemessen werden kann. Locke (1969, S. 331) drückt dies folgendermassen aus: "A valid overall index of satisfaction would, in the present view, be a sum of the evaluations of all job aspects to which the individual responds".

Die aggregierte Sichtweise liegt den meisten kognitiven Erklärungsmodellen der Mitarbeiterzufriedenheit zugrunde, da bei diesen von einer kognitiven Kombination der einzelnen Teilzufriedenheiten ausgegangen wird. Mobley und Locke (1970) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass keine gewichtete Summierung erfolgen braucht, da die

Teil II: Theoretischer Teil 47 von 330

Messung der einzelnen Facetten der Zufriedenheit diese individuellen Gewichtungen bereits berücksichtigt.

Im Gegensatz dazu stehen die Annahmen des hierarchischen Modells, welches davon ausgeht, dass: "[...] overall satisfaction is something more than or different from a combination of facet satisfactions" (Weiss, 2002, S. 186). Auch diese Position findet durch eine Reihe theoretischer und empirischer Arbeiten Unterstützung (Schmitt/Bedeian, 1982; Scarpello/Campbell, 1983; Netemeyer/Johnston/Burton, 1990; Vandenberg/Scarpello, 1990; Highhouse/Becker, 1993; Mathieu/Hofmann/Farr, 1993; Weiss, 2002). Anzumerken bleibt an dieser Stelle, dass Vertreter (Judge, 1992; Locke 1976) eines aggregierten Modells mit summativer Lösung das Argument anführen, dass Mitarbeiterzufriedenheit als gemeinsamer Faktor, der den einzelnen Facetten unterliegt, interpretiert werden kann, da die einzelnen Facetten stark korrelieren. Dieses Argument lässt sich grundsätzlich nicht mit den Annahmen des aggregierten Ansatzes vereinen, sehr wohl allerdings mit denen des hierarchischen Ansatzes.

Betrachtet man die einzelnen Facetten der Zufriedenheit, wie beispielsweise die Zufriedenheit mit der Tätigkeit oder die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, so treten zwischen diesen meist hohe Korrelationen auf, was dahingehend interpretiert werden kann, dass allen Facetten etwas Gemeinsames zugrunde liegt (Parsons/Hulin, 1982). Diese Interkorrelation und damit Gemeinsamkeit zwischen den Facetten kann als Hinweis für das Vorliegen eines Generalfaktors gedeutet werden. Judge und Hulin (1993) führen hierzu an, dass die Korrelationen zwischen den einzelnen Facetten hoch genug ausfallen, um von der Existenz eines gemeinsamen zugrunde liegenden Konstrukts auszugehen. Mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen kann in einigen Studien (Parsons/Hulin, 1982, Judge/Hulin, 1993) das Vorliegen eines Generalfaktors nachgewiesen werden. Auch die empirische Forschung bezüglich der Gewichtung einzelner Zufriedenheitsurteile im Rahmen der Zweikomponentenansätze hat gezeigt, dass eine Gewichtung der Einzelzufriedenheiten aufgrund der unterschiedlichen Präferenzen der Befragten nicht sinnvoll ist und darüber hinaus die Einzelzufriedenheiten häufig mit einem Generalfaktor korreliert waren (Runow, 1982; Neuberger, 1985).

Führt man mit vorhandenen Messungen der Mitarbeiterzufriedenheit Regressions- oder Korrelationsanalysen durch, ist zu beobachten, dass die Beta-Gewichte bzw. Korrelationen innerhalb der einzelnen Facetten bei verschiedenen Erhebungen unterschiedlich Teil II: Theoretischer Teil 48 von 330

ausfallen. Hierbei spielen nach Weiss (2002) die persönlichen Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter mit bestimmten Objekten und Situationen eine entscheidende Rolle. Besonders deutlich wird dieser Effekt, wenn man Zufriedenheitsmessungen, die auch die Wichtigkeit einzelner Facetten betrachten, in verschiedenen Ländern oder Organisationskulturen durchführt. Die beurteilte Wichtigkeit der einzelnen Facetten oder auch deren Vorhersagekraft kann hierbei stark variieren. Hofstede (1980; 1994) führte hierzu Studien im interkulturellen Kontext durch und konnte zeigen, dass diese unterschiedliche Bedeutung einzelner Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit für die Gesamtzufriedenheit das Resultat von individuellen oder kulturabhängigen Werten bezüglich der Arbeit darstellt. Daraus kann geschlossen werden, dass die einzelnen Facetten für die globale Zufriedenheit (Ewen, 1967; Hackman/Lawler, 1971) von unterschiedlicher Wichtigkeit sind und diese somit anhand einiger relevanter Attribute besser vorhergesagt werden kann als mit weniger relevanten Attributen. Judge, Thorensen, Bono und Patton (2001) kommen zu dem Ergebnis, dass stark arbeitsplatzbezogene Facetten, beispielsweise die Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst oder den Arbeitsbedingungen, den stärksten Zusammenhang mit der Gesamtzufriedenheit aufweisen. Diese Beobachtungen sprechen für ein hierarchisches Modell mit einem latenten Faktor Mitarbeiterzufriedenheit, der sich in unterschiedlichen Facetten manifestieren kann.

Die Annahme eines Generalfaktors der Zufriedenheit, der der Bewertung der einzelnen Facetten zugrunde liegt, steht auch in Einklang mit dem Eigenschaftsansatz und dessen Annahme, dass Mitarbeiterzufriedenheit einen stark dispositionalen Charakter aufweist (Judge/Hulin 1993). Untersuchungen aus dieser Forschungstradition zeigen zum einen die Stabilität der Mitarbeiterzufriedenheit über eine längere Zeit und zum anderen direkte Zusammenhänge der Mitarbeiterzufriedenheit mit weiteren Persönlichkeitsmerkmalen wie mit der allgemeinen Lebenszufriedenheit und der emotionalen Stabilität (Agho/Price/Mueller, 1992; Cropanzano/James/Konovski, 1993; Watson/Slack, 1993; Brief/Butcher/Roberson, 1995). Daraus ist zu folgern, dass hohe Interkorrelationen zwischen verschiedenen Erhebungsinstrumenten der Mitarbeiterzufriedenheit durch eine gemeinsame zugrunde liegende Eigenschaft oder Disposition verursacht werden können. Diese hierarchische Sichtweise ist nicht nur auf das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit beschränkt, sondern liegt einer Reihe weiterer psychologischer Konzepte zugrunde, wie beispielsweise dem Konzept der Einstellung, der Persönlichkeit oder dem Konzept der Job Perceptions.

Teil II: Theoretischer Teil 49 von 330

Unter der Annahme der Gültigkeit des aggregierten oder sogar summativen Modells müsste eine eindeutige theoretische Konzeption mit entsprechendem empirischen Messverfahren definierbar sein, da die Gesamtzufriedenheit innerhalb dieses Ansatzes immer aus der Summe der einzelnen Facetten resultiert. De facto existiert diesbezüglich kein fundiertes, einheitliches Konzept, wie in den vorherigen Abschnitten bereits aufgezeigt wurde. Im Gegenteil, es finden sich in Forschung und Praxis unzählige Verfahren zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit mit zudem unterschiedlichen Facetten der Zufriedenheit.

Ein weiteres Argument für die Gültigkeit des hierarchischen Modells, das eng mit dem vorherigen verknüpft ist, basiert auf der erstaunlichen Unabhängigkeit der Mitarbeiterzufriedenheit gegenüber verschiedenen Operationalisierungen. Trotz unterschiedlicher Messungen, beispielsweise mit nur einem Item gegenüber einer umfassenden Erhebung mit vielen Items zu verschiedenen Themengebieten, treten zwischen den einzelnen Massen der Zufriedenheit hohe Korrelationen auf (Parsons/Hulin, 1982).

Für die Forschung auf dem Themengebiet der Mitarbeiterzufriedenheit - und natürlich auch bei der Untersuchung anderer psychologischer Konstrukte - ist es von grosser Wichtigkeit, jeweils eine genaue theoretische Konzeption des untersuchten Konstrukts dahingehend vorzunehmen, dass die Beziehung der einzelnen Facetten zu dem Gesamtkonstrukt hergestellt wird. Law, Wong und Mobley (1998 S. 752) betonen vor allem die theoretische Einordnung und schlagen hierzu eine allgemeine Taxonomie zur Einordnung von multidimensionalen Konstrukten nach zwei unterschiedlichen Modellen vor, dem "composed model", das dem vorher beschriebenen hierarchischen Modell entspricht und dem "factor model", das dem aggregierten Modell gleichzusetzen ist.

2.2.3 Messung von Mitarbeiterzufriedenheit

In den folgenden beiden Abschnitten werden unterschiedliche Ansätze und ausgewählte Instrumente zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit vorgestellt.

2.2.3.1 Messansätze

Betrachtet man die Studien auf dem Gebiet der Mitarbeiterzufriedenheit, fällt hierbei die Vielfalt der eingesetzten Messansätze und Verfahren auf. So werden Verfahren eingesetzt, die die Zufriedenheit mit nur einem einzelnen Item erheben (single-item measure) (Scarpello/Campell, 1983; Wanous/Reichers/Hudy, 1997). Andere die eine allgemeine

Teil II: Theoretischer Teil 50 von 330

Mitarbeiterzufriedenheit mit mehreren Items erfassen (Ironson/Smith/Bannick/Gibson/Paul 1989) die zur Beurteilung für jede Facette der Zufriedenheit ein Item zugrunde legen (Nagy, 2002) und weitere die die Zufriedenheit mit mehreren Items zu jeder Facette messen (Smith/Kendall/Hulin, 1985) oder zur Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit sowohl einzelne Items für jede Facette als auch abschliessende Zufriedenheitsfragen einsetzen (Hauptmann/Waller, 2000).

Die Korrelationen zwischen diesen unterschiedlichen Erhebungsansätzen sind hoch. Wanous, Reichers und Hudy (1997) fanden in ihrer Metaanalyse eine hohe Korrelation von r= 0,632 zwischen einer Single-Item Messung und der zusammenfassenden Zufriedenheitsfrage "Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit?" sowie der Messung über mehrere Skalen und Items. Weiterhin untersucht Nagy (2002) den Zusammenhang der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit mit 72 Items auf den fünf Skalen des Job Descriptive Index mit der Erhebung mittels Kurzfragebogen, der für jede Skala nur eine zusammenfassende Frage enthält. Er ermittelt eine mittlere Korrelation von r= 0,660 über alle Facetten mit der höchsten Einzelkorrelation für Entlöhnung (r= 0,724). Trotz dieser offensichtlichen Unabhängigkeit der Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit gegenüber verschiedenen Verfahren und Operationalisierungen wird dennoch über den Einsatz der unterschiedlichen Messansätze intensiv diskutiert. Als Vorteile für die Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit mit nur einem Item werden meist das Einsparen von Zeit und Kosten und die grössere Augenscheinvalidität angeführt. Weiterhin gehen Scarpello und Campbell (1983) davon aus, dass eine zusammenfassende Frage immer das holistischere Bild der Mitarbeiterzufriedenheit zeichnet. Wird dagegen Mitarbeiterzufriedenheit über mehrere Facetten gemessen und diese zu einem Gesamtzufriedenheitsindex aufsummiert, können nicht alle wichtigen Aspekte im Fragebogen aufgenommen werden, die im individuellen Fall die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit bedingen: "[...] it is extremely likely that there are individual differences among employees that help to determine their satisfaction with a particular facet. Consequently, it appears as though multiple-item measures may produce an incomplete evaluation of an employee's facet satisfaction" (Nagy, 2002, S. 78).

Die Praktikabilität der Single-Item Messung ist somit hoch, dennoch sollte das Ziel einer Erhebung der Mitarbeitereinstellungen entscheidend für die Wahl der Erhebungsform sein. Besteht das Ziel darin, im Rahmen einer Organisationsentwicklung die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erfassen, sollte eine differenzierte Erhebung erfolgen, um

Teil II: Theoretischer Teil 51 von 330

aus den Ergebnissen Massnahmen zur Veränderung ableiten oder auch langfristige Entwicklungen abbilden zu können. Um Veränderungen in einer Organisation bewirken zu können, ist es von grosser Wichtigkeit, die einzelnen Teilaspekte der Mitarbeiterzufriedenheit z.B. in Form einer umfassenden Mitarbeiterbefragung zu untersuchen. Zudem können durch detaillierte Messungen bessere Prädiktorwerte bezüglich verschiedener Kriteriumsvariablen erreicht werden. In der Metaanalyse von Tett und Meyer (1993) konnte durch die Messung einzelner Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit im Gegensatz zur Messung der Gesamtzufriedenheit mit nur einem Item ein höherer Erklärungsanteil an der Fluktuationsabsicht und der Fluktuation erreicht werden.

Auch methodische Problempunkte sind in Zusammenhang mit einer Single-Item Messung anzuführen. Nagy (2002) gibt hierbei zu bedenken, dass keine Reliabilitäten bestimmt oder Strukturgleichungsmodelle zur Analyse eingesetzt werden können. Dennoch sollten die Vorteile der zusammenfassenden Fragen, insbesondere deren hoher Erklärungswert nicht ausser Acht gelassen werden und demnach ergänzend zu den Einzelfragen eingesetzt werden. Den höchsten Erklärungsanteil, aber auch die beste Grundlage zur Ableitung von Massnahmen bietet daher eine Kombination von Einzelfragen zu verschiedenen Themengebieten mit einer jeweils abschliessenden zusammenfassenden Frage.

2.2.3.2 Dimensionen

Grundsätzlich wird in der Forschung zur Mitarbeiterzufriedenheit davon ausgegangen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter branchenübergreifend durch ähnliche Merkmale bestimmt wird, dass also unabhängig von der Branche vergleichbare Zufriedenheitsdimensionen existieren (Neuberger, 1976). Welche Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit unterschieden werden, kann vor allem aus den meist faktorenanalytisch gewonnenen Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheitsfragebögen ersehen werden (Six/Kleinbeck, 1989).

Für eine Zusammenstellung der relevanten Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen bilden daher zunächst die Inhalte gebräuchlicher Instrumente der differenzierten Mitarbeiterzufriedenheitsmessung eine Ausgangsbasis. Geeignet erscheinen hierzu insbesondere der Job Description Index (JDI) (Smith/Kendall/Hulin, 1969), welcher im englischsprachigen Bereich sehr gebräuchlich ist, und der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) (Neuberger/Allerbeck, 1978), welcher im deutschsprachigen Raum die Mitarbeiterzufrieden-

Teil II: Theoretischer Teil 52 von 330

heitsforschung massgeblich geprägt hat. Weitere klassische Instrumente zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit wie der Bedürfnis-Befriedigungs-Fragebogen von Porter (1961;1963), die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ) (Fischer/Lück, 1972), der Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss/Dawis/England/Lofquist 1967) der Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman/Oldham, 1974;1975;1976) und der Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1997) wurden ebenfalls einer Begutachtung unterzogen, erschienen aber zur endgültigen Zusammenstellung der relevanten Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen weniger hilfreich.

Trotz der nach wie vor hohen Popularität der traditionellen Instrumente zur Mitarbeiterzufriedenheitsmessung stellt sich natürlich die Frage, ob diese alle relevanten Zufriedenheitsdimensionen abdecken oder ob vielleicht ein grundsätzlicher Wertewandel oder Forschungsergebnisse im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung eine Ergänzung um weitere Dimensionen denkbar machen. So weist auch von Rosenstiel (1995) darauf hin, dass die klassischen Dimensionen durchaus erweiterbar sind.

In Ergänzung zu den klassischen Ansätzen JDI und ABB werden die inhaltlichen Dimensionen des Mannheimer Organisationsdiagnose-Instruments (MODI) (Trost/Jöns/Bungard, 1999) zur Erklärung herangezogen. Hierbei handelt es sich um einen Mitarbeiterbefragungsbogen mit modularem Aufbau, welcher sich aktuell in vielen Unternehmen als ein Standardinstrument etabliert hat. In nachfolgender Abbildung findet sich zunächst ein Überblick über die so gewonnenen inhaltlichen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen, welche im Folgenden in der Reihenfolge ihrer grafischen Darstellung erläutert werden.

Teil II: Theoretischer Teil 53 von 330

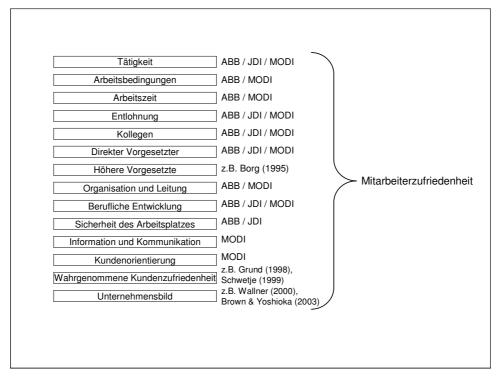


Abbildung 4: Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit (Trost/Jöns/Bungard, 1999)

Als eine der wichtigsten Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen wird die *Tätigkeit* selbst angesehen. Sie wird sowohl im ABB und JDI als auch im MODI als Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt. Borg und Allerbeck (1977) konnten mittels einer multiplen Regressionsanalyse zeigen, dass die Tätigkeit von allen im ABB berücksichtigten Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen den grössten Einfluss auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit ausübt. Eine aktuelle Studie von Schwetje (1999) im Handel kann diesen Befund replizieren. Relevante Aspekte für die Mitarbeiter sind im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit die Ganzheitlichkeit der Arbeit (Semmer/Udris, 2004), der Abwechslungsreichtum (Vroom, 1964), interessante Aufgaben (Semmer/Udris, 2004), eine gewisse geistige Herausforderung (Vroom, 1964; Lawler/Hall, 1970; Locke, 1973), die Möglichkeit eigene Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen (Vroom 1964; Bruggemann/Groskurth/Ulich, 1975; Lawler/Porter, 1967; Patchen, 1970), etwas Neues zu lernen (Semmer/Udris, 2004) und eigene Entscheidungen zu treffen (Agho/ Mueller/ Price, 1993).

Eine weitere bedeutsame inhaltliche Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit stellen die Arbeitsbedingungen dar (Vroom, 1964; Bruggemann/Groskurth/Ulich, 1975). Sie sind im ABB und MODI als Zufriedenheitsdimension aufgeführt, während sie im JDI keine eigenständige Dimension bilden, sondern als inhaltliche Einzelaspekte in die Tätigkeitsdimension eingehen. Die Arbeitsbedingungen sollten für die Mitarbeiter so gestal-

Teil II: Theoretischer Teil 54 von 330

tet sein, dass sie die körperliche Unversehrtheit bestmöglich garantieren, Belastung und Ermüdung auf ein Minimum begrenzen und die Arbeitstätigkeit fördern und erleichtern (Chadwick-Jones, 1969). Relevante Aspekte sind hierbei Belastungsfaktoren wie Lärm oder Hitze und die Angemessenheit von Räumlichkeiten und Arbeitsmitteln (Semmer/Udris, 2004).

Die Arbeitszeit wird teilweise mit unter die Dimension der Arbeitsbedingungen gefasst (Locke, 1973; Borg, 1995). Sie wird im ABB hingegen als relevantes Einzelitem ausserhalb der Arbeitsbedingungen thematisiert und im MODI als eigenes inhaltliches Modul aufgeführt. Nach Semmer und Udris (2004) gehört die Arbeitszeit mit zu den Aspekten, die den Mitarbeitern bei ihrer Arbeit wichtig sind, wobei sowohl die Dauer als auch auf die Lage der Arbeitszeit relevant sind.

Eine weitere relevante Mitarbeiterzufriedenheitsdimension stellt die Entlöhnung dar. Nach Semmer und Udris (2004, S. 162) ist sie als Grundfunktion im Sinne der Einkommenssicherung von überragender Bedeutung für die Erwerbsarbeit an sich. Die Entlöhnung ist als Zufriedenheitsdimension sowohl im ABB und JDI als auch im MODI enthalten. Nach regressionsanalytischen Ergebnissen von Borg und Allerbeck (1977) übt die Entlöhnung nach der Tätigkeit von allen im ABB enthaltenen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen den zweitgrössten Einfluss auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit aus. Bei Schwetje (1999) stellt die Entlöhnung im Handel nach der Tätigkeit und den Kollegen den drittwichtigsten Einflussfaktor dar. Die Relevanz der Zufriedenheit mit der Entlöhnung für die Mitarbeiterzufriedenheit konnte auch durch Bunz, Jansen und Schacht (1974) nachgewiesen werden. Diese stellten auch fest, dass für eine Zufriedenheit mit der Entlöhnung insbesondere auch das Gefühl der Lohngerechtigkeit, d.h. die Gerechtigkeit der Entlöhnung im Vergleich zur eigenen Leistung bzw. zur Entlöhnung anderer, entscheidend ist. Ergebnisse im Zusammenhang mit der Zwei-Faktoren-Theorie weisen darauf hin, dass die Unzufriedenheit mit der Entlöhnung in stärkerem auf die Mitarbeiterzufriedenheit wirkt als die Zufriedenheit (Herzberg/Mausner/Peterson/Capwell, 1957; Herzberg/Mausner/Snyderman, 1959). Nach Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) ist die Wichtigkeit der Entlöhnung für den einzelnen Mitarbeiter zudem abhängig von der Funktion, die sie für ihn erfüllt. Je stärker sie als Symbol für soziale Anerkennung oder der eigenen Erfolgsentwicklung verstanden wird, desto grösser ist ihr Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit.

Teil II: Theoretischer Teil 55 von 330

Eine besondere Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit haben auch die Kollegen. Sie werden sowohl im ABB und JDI als auch im MODI als Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt und üben nach Ergebnissen von Borg und Allerbeck (1977) nach der Tätigkeit und der Entlöhnung den drittgrössten Einfluss auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit aus. Schwetje (1999) kann zeigen, dass die Bedeutung im Handelsbereich sogar noch höher ist. Hier stellen die Kollegen noch vor der Entlöhnung den zweitwichtigsten Einflussfaktor dar. Auf Basis der Bedürfnishierarchie von Maslow (1954) kann die Zufriedenheit mit Kollegen als Erfüllung sozialer Bedürfnisse angesehen werden. Die Kontaktmöglichkeiten, das Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen sowie das sogenannte Betriebsklima sind nach Semmer und Udris (2004) im Rahmen der sozialen Bedingungen als bedeutsame Aspekte der Arbeit anzusehen. Auch in Untersuchungen von Agho, Mueller und Price (1993) sowie von Schmit und Allscheid (1995) konnte gezeigt werden, dass die interne Unterstützung bzw. die Integration in das Arbeitsumfeld einen Einfluss auf die Zufriedenheit ausübt.

Forschungsergebnisse können belegen, dass die Art und Weise, wie Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern interagieren, signifikant die Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflusst (Churchill/Ford/Walker 1976; Jaworski/Kohli, 1991). Die Zufriedenheit mit dem *direkten Vorgesetzten* wird sowohl im ABB und im JDI als auch im MODI als Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt. Wichtige Aspekte hierbei sind eine faire Behandlung der Mitarbeiter, die Förderung der Leistungen der Mitarbeiter, z.B. in Form von Zuteilung interessanter Arbeit oder Hilfestellungen (Locke, 1973), die Unterstützung bei der Zielerreichung der Mitarbeiter, z.B. durch Weiterbildung oder Aufstieg (Vroom, 1964), die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen, die sie selbst betreffen (Vroom, 1964; Bunz/Jansen/Schacht, 1974), die Art der Leistungsrückmeldung in Form von Lob und Anerkennung bzw. Kritik (Vroom, 1964; Locke, 1973) sowie eine spannungsfreie persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern (Locke, 1973).

In Mitarbeiterbefragungen wird zudem neben der Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten häufig auch die Zufriedenheit *mit höheren Führungskräften* berücksichtigt, sofern auch diese für die Mitarbeiter relevant sind (Borg, 1995).

Auch die Zufriedenheit mit der *Organisation und Leitung* eines Unternehmens wird im ABB als eine Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit genannt. Sie beinhaltet die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der internen Zusammenarbeit zwischen Bereichen und

Teil II: Theoretischer Teil 56 von 330

Abteilungen, die durch die Unternehmensleitung aufgestellten Regeln und Informationen sowie die Planung im Unternehmen. Insgesamt sind Ähnlichkeiten zum Konstrukt der internen Dienstleistungsqualität bzw. der internen Kundenzufriedenheit zu erkennen (Bruhn, 1995). Auch im MODI sind die entsprechenden inhaltlichen Aspekte enthalten. Begrifflich werden sie hier jedoch in die beiden Komponenten Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Abteilungen und Management gefasst.

Weiterhin ist auch die *berufliche Entwicklung*, welche die Aspekte berufliche Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterbildung und die Übernahme von Verantwortung beinhaltet, für die Zufriedenheit der Mitarbeiter relevant (Semmer/Udris, 2004). Sie wird sowohl im ABB und im JDI als auch im MODI als Zufriedenheitsdimension genannt. Nach Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) ist beruflicher Erfolg zufriedenheitswirksam, weil er dem Bedürfnis nach Entwicklung und Selbstaktualisierung entgegenkommt, den Status des Mitarbeiters verbessert und meist mit einer Verbesserung der Entlöhnung verbunden ist. Auch empirische Befunde belegen, dass die Aufstiegsmöglichkeiten die Attraktivität einer Stelle steigern (Sirota, 1959).

Auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes gehört zu den organisationalen Rahmenbedingungen, welche den Mitarbeitern im Rahmen ihrer Arbeit wichtig sind (Semmer/Udris, 2004). Im ABB wird die Thematik in Form eines Einzelitems abgefragt und auch Borg (1995) weist darauf hin, dass die Arbeitsplatzunsicherheit als neues psychologisches Thema Relevanz für Mitarbeiterbefragungen besitzt.

Eine weitere Mitarbeiterzufriedenheitsdimension stellt auch die *Information* und *Kommunikation* im Unternehmen dar. Nach Semmer und Udris (2004) gehört die Informationspolitik der Organisation zu den Aspekten, die Mitarbeitern bei ihrer Arbeit wichtig sind und Scholl (2004, S. 550) merkt an: "Information und Kommunikation spielen in Organisationen eine immer grössere Rolle, je mehr durch Mechanisierung und Automation körperliche Arbeit an Bedeutung verliert". Die Dimension ist zwar nicht in den klassischen Instrumentarien der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung wie dem ABB oder JDI enthalten, stellt aber eine inhaltliche Dimension im MODI dar und wird auch von Borg (1995) als wichtige Thematik in Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen genannt.

Ähnlich verhält es sich mit der Kundenorientierung des Unternehmens. Auch diese wurde in den klassischen Instrumentarien der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung wie

Teil II: Theoretischer Teil 57 von 330

dem ABB und dem JDI nicht berücksichtigt. In Folge der zunehmenden Aktualität des Themas stellt die Kundenorientierung jedoch bereits im MODI einen eigenständigen, wenn auch eingeschränkten, Themenblock dar. Ergebnisse von Siguaw, Brown und Widing (1994) zeigen, dass die wahrgenommene Marktorientierung des Unternehmens einen starken Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausübt. Jaworski und Kohli (1993) sowie Kohli und Jaworski (1990) begründen den Einfluss der Kundenorientierung dadurch, dass die Arbeit am gleichen Ziel, d.h. der Kundenzufriedenheit, ein Gefühl von Stolz beim Mitarbeiter hervorruft, welches zufriedenheitswirksam ist. Crosby, Grisaffe und Marra (1994) können hierbei eine unterschiedliche Relevanz der Kundenorientierung für die Mitarbeiterzufriedenheit in verschiedenen Branchen zeigen. Die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kundenorientierung zeigte sich in Dienstleistungsunternehmen als stärkerer Prädiktor der Mitarbeiterzufriedenheit als in Konsumgüterunternehmen. Demzufolge scheint insbesondere im Dienstleistungsbereich die Kundenorientierung des Unternehmens eine relevante Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit darzustellen.

Zusätzlich ist die Berücksichtigung der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit als eine Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit interessant. In Abgrenzung von der auf Kundenseite vorliegenden Kundenzufriedenheit ist hierunter die auf Mitarbeiterseite vorliegende Wahrnehmung bzw. Vermutung der Mitarbeiter bezüglich der Zufriedenheit der Kunden zu verstehen. Auch sie findet sich nicht in den traditionellen Instrumenten der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung wie dem ABB oder JDI und auch nicht in der 1999 publizierten Version des MODI. Aktuelle Forschungsbefunde weisen jedoch darauf hin, dass die wahrgenommene Kundenzufriedenheit einen bedeutsamen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausübt (Grund, 1998; Müller, 1999; Schwetje, 1999) und auch durchaus als eine eigenständige Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit verstanden werden kann. So kann Schwetje (1999) einen überdurchschnittlich hohen Erklärungsanteil der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit an der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit nachweisen. Die wahrgenommene Kundenzufriedenheit stellt somit möglicherweise eine zentrale Schnittstelle zwischen der tatsächlichen Kundenzufriedenheit und der Mitarbeiterzufriedenheit dar. Eine Ursache für das Fehlen der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit wie auch der Kundenorientierung in den gängigen Messinstrumentarien mag sein, dass in den 60er und 70er Jahren, als diese Instrumente entwickelt wurden, den Dienstleistungstätigkeiten noch relativ geringe Bedeutung zukam und somit eine Dimension der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit,

Teil II: Theoretischer Teil 58 von 330

welche in stärkerem Masse für Dienstleistungstätigkeiten als für Industrie und Handwerk relevant sein dürfte, nicht berücksichtigt wurde.

Abschliessend soll auch noch auf die mögliche Bedeutung des *Unternehmensleitbildes* als Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit hingewiesen werden. Ein Unternehmensleitbild beinhaltet Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Organisation und gilt als ein realistisches Idealbild, an dem sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren (Bleicher, 2004, S. 218). Die Relevanz des Unternehmensleitbildes für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist theoretisch auf Basis des Identifikationsund Zielsetzungsaspektes begründbar. Brown und Yoshioka (2003) können zudem auch empirisch einen Nachweis für den Zusammenhang zwischen der Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmensleitbild und der Mitarbeiterzufriedenheit erbringen. Das Unternehmensleitbild findet sich weder in traditionellen Mitarbeiterzufriedenheitsinstrumentarien wie dem ABB oder JDI, noch in der 1999 publizierten Version des MODI.

2.2.3.3 Messverfahren

Zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit liegen einige standardisierte Befragungsverfahren vor, die auf unterschiedliche theoretische Ansätze Bezug nehmen. Die meisten Erhebungsverfahren basieren auf der in der Einstellungsforschung dominierenden Methode der summierten Einschätzungen anhand von Likert-Ratingskalen. Zu einer Frage oder einem Statement werden abgestufte Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Im Folgenden werden die wichtigsten Verfahren vorgestellt.

Im deutschsprachigen Raum gelten der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978) und die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer und Lück (1972) als die am häufigsten eingesetzten Verfahren. Es handelt sich bei dem ABB um ein hoch strukturiertes schriftliches Verfahren, dass die Bewertung verschiedener Aspekte (Tätigkeit, Kollegen, äussere Bedingungen, Vorgesetzte, Organisation und Leitung, Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit, Berufliche Weiterbildung, Bezahlung) durch 79 Items anhand einer vierstufigen Skala ermöglicht. Der ABB sieht keine Gesamtscore vor, vielmehr wird hierfür ein Einzelitem pro Subskala verwendet. Die Autoren geben an, dass die Skalen den statistischen Gütekriterien genügen und als zuverlässig angesehen werden können. Lediglich die Unabhängigkeit der Skalen konnte bislang nicht bestätigt werden. Bei der SAZ handelt es sich ebenfalls um einen standardisierten Fragebogen, der 37 Items über fünf Subskalen (z.B. Firma, Bezahlung,

Teil II: Theoretischer Teil 59 von 330

Selbstverwirklichung, Resignation) beinhaltet. Zudem wird die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit mit einer acht Items umfassenden Kurzskala ermittelt.

Zu den bekanntesten Verfahren aus dem angelsächsischen Sprachraum zählt der Job Descriptive Index (JDI) von Smith, Kendall und Hulin (1969). Der JDI besteht aus 72 Items zu insgesamt fünf Subskalen. Von den Befragten werden Einschätzungen bezüglich Aspekten der Tätigkeit, der Entlöhnung, der beruflichen Entwicklung, der Supervision und der Mitarbeiter auf der Skala "trifft zu", "trifft nicht zu" oder "unentschieden" gefordert. In über 400 Studien wurde Mitarbeiterzufriedenheit mit dem JDI gemessen (Smith/Balzer/Josephson/Lovell/Paul/ Reilly/Reilly/Whalen, 1989). Weiterhin wird der Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) von Weiss, Dawis, England und Lofquist (1967) oft eingesetzt.

2.2.4 Mitarbeiterbefragung zur Erfassung von Mitarbeitereinstellungen

Eine wichtige Voraussetzung für die Analyse der Beziehung zwischen den Mitarbeitereinstellungen und den Reaktionen der Kunden ist die Quantifizierung bzw. Messung der einzelnen Konstrukte. Die im Rahmen der Arbeit betrachteten Konstrukte – die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter sowie der Kundenorientierung - weisen konzeptionelle und methodische Parallelen auf. Es handelt sich bei allen um psychologische Einstellungskonstrukte. Daher bietet sich für deren Messung die Methode der Befragung mit den Erhebungsformen der Mitarbeiterbefragung und der Kundenorientierung an.

Die ersten MAB waren in erster Linie Meinungs- und Einstellungsumfragen, die ihren Schwerpunkt im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit und des Betriebsklimas hatten (Neuberger/Allerbeck, 1978). Stand vor dem 2. Weltkrieg und in den 50er und 60er Jahren noch die Erfassung einer individuellen Mitarbeiterzufriedenheit im Vordergrund, folgte in den 70er Jahren die Untersuchung des allgemeinen Betriebsklimas und in den 80er Jahren die Organisationskulturforschung. Bei Letzterer wurden in erster Linie globale Aussagen über die gesamte Organisation getroffen. Es handelte sich um eine statische Betrachtungsweise, bei der durch eine Querschnittsanalyse ein Ist-Zustand einmalig erhoben wurde (Bungard/Fettel/Jöns, 1997). In den 90er Jahren verschob sich der Fokus in Richtung einer prozessorientierten Analyse. Dies drückt sich darin aus, dass zum einen neben individuellen Einstellungen auch innerbetriebliche Prozesse beurteilt wurden und zum anderen eine Einbindung der MAB in laufende Veränderungsprozesse

Teil II: Theoretischer Teil 60 von 330

im Sinne der Organisationsentwicklung erfolgte (Töpfer/Funke, 1985; Domsch/Reinecke, 1982; Scholz/Scholz, 1995; Borg, 2000).

Untersuchungen zeigen, dass die Zahl der MAB in den letzten Jahren stark zugenommen hat (Bungard/Fettel/Jöns, 1997). Wesentliche Gründe hierfür liegen in der zunehmenden Steuerung der Unternehmen über entsprechende Controlling- und Kennzahlensysteme sowie in der zunehmenden Verbreitung des Total Quality Management-Gedankens. Nach Bungard, Fettel und Jöns (1997) geht es heute im Vergleich zu früher primär um die strategische Bedeutung einer MAB im Rahmen übergreifender Organisationskonzepte. Zudem empfehlen sie die Einbettung der Daten in ein umfassendes Incentive-System. Somit rückt der Aspekt des Qualitäts- und Innovationsmanagements in den Vordergrund, bei welchem die Einbindung der Ergebnisse in laufende Veränderungsprozesse von zentraler Bedeutung ist. Dieser Trend geht einher mit einem vermehrten Interesse der Unternehmen an der Durchführung von MAB und Kundenbefragungen, die die Möglichkeit bieten, die Einstellungen der Kunden und der Mitarbeiter zu unterschiedlichen Themengebieten zu quantifizieren. Eine MAB kann beispielsweise im Rahmen des EFQM-Excellence Models wesentliche Funktionen übernehmen, vor allem bei den mitarbeiterbezogenen Ergebnissen sowie bei den Kriterien Führung und Mitarbeiterorientierung (Schütz/Kopp, 2002). Unternehmen, die im Rahmen des EFQM-Excellence Models an einem Qualitätswettbewerb teilnehmen möchten, müssen über drei Zeitpunkte systematisch die Mitarbeiterzufriedenheit erfasst haben, was an dieser Stelle eine MAB fast unumgänglich macht. Auch im Rahmen der Balanced Scorecard kann eine MAB oder eine Kundenbefragung wichtige Kennzahlen für die Perspektiven Kunden sowie Lernen und Entwicklung liefern.

Neben der Bedeutung von MAB sind auch die Funktionen und Ziele einer MAB nach Jöns (1997) zu erläutern. Eine MAB hat zunächst Diagnosefunktion, indem die Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter hinsichtlich verschiedener Bereiche der betrieblichen Arbeitswelt erfasst werden. Die MAB dient hierbei als diagnostisches Instrument, um einen ersten Dateninput am Anfang eines sog. Survey-Feedback-Prozesses zu leisten (Comelli, 1997). Weiterhin steht in diesem Zusammenhang das Ziel im Vordergrund, Informationen über die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu erhalten. Im Rahmen der Veränderungsfunktion oder Interventionsfunktion ist es nach Trost, Jöns und Bungard (1999) das Ziel einer MAB, aus den gewonnenen Informationen Massnahmen zur Veränderung abzuleiten und umzusetzen. Im Laufe dieses Prozesses

Teil II: Theoretischer Teil 61 von 330

dienen die Folgebefragungen zum einen der Evaluation von bisherigen Aktionen und zum anderen als Input für weitere Veränderungsmassnahmen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist die Diagnose mit den daraus folgenden Veränderungen von entscheidender Relevanz. Steuerung und Optimierung, im Sinne der Veränderungsfunktion der betrachteten Konstrukte und deren Integration in übergreifende Managementsysteme, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. An dieser Stelle sei daher den Ansatz von Bungard, Fettel und Jöns (1997) verwiesen, der den Ablauf und die Form einer MAB beschreibt sowie explizit die Folge- und Veränderungsprozesse im Anschluss an die MAB thematisiert.

2.2.5 Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit

Nachdem die zentralen Ansätze zur Entstehung von Mitarbeiterzufriedenheit dargestellt wurden, sollen nun auf der anderen Seite die in der Literatur diskutierten Folgen und Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit näher beleuchtet werden. Hierdurch wird eine Einordnung der Mitarbeiterzufriedenheit in einen umfassenderen Kontext möglich und die besondere Relevanz der Konstrukte in der Unternehmenspraxis deutlich. Um einen Überblick über die in der Literatur aufgeführten Auswirkungen oder Korrelate von Mitarbeiterzufriedenheit zu erlangen, ist zunächst eine inhaltliche Strukturierung sinnvoll.

Auf der einen Seite werden im Zusammenhang mit Mitarbeiterzufriedenheit weitere psychologische Konstrukte wie Commitment und die Arbeits- bzw. Leistungsmotivation angeführt. Auf der anderen Seite finden sich Forschungsbefunde zu konkreten Verhaltenswirkungen der Zufriedenheit wie Arbeitsleistung, Fluktuation und Fehlzeiten, Organizational Citizenship Behavior und kundenbezogenes Verhalten. Zudem wird als eine indirekte Folgewirkung der Mitarbeiterzufriedenheit auch der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens angenommen. Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Systematisierung der möglichen Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit und ist als Übersicht für nachfolgende Erklärungen anzusehen.

Teil II: Theoretischer Teil 62 von 330

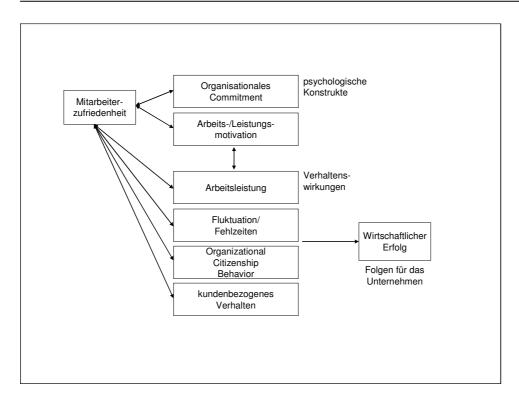


Abbildung 5: Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit

Bei der Betrachtung der Forschungsbefunde wird deutlich, dass nicht immer klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufgestellt werden können, sondern dass (wie z.B. beim Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Motivation oder Zufriedenheit und Leistung) beide Wirkrichtungen (von der Zufriedenheit zur Motivation/Leistung oder auch umgekehrt) denkbar sind. Dies ist in der grafischen Darstellung durch Doppelpfeile angedeutet. Zudem kann aus der Darstellung ersehen werden, dass die Auswirkung der Zufriedenheit auf die verschiedenen Verhaltenswirklungen möglicherweise durch die psychologischen Konstrukte Commitment und Motivation mediiert werden und das der wirtschaftliche Erfolg als Folge der verhaltensbezogenen Auswirkungen betrachtet wird. Im Folgenden soll eine Erläuterung der möglichen Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit erfolgen.

2.2.5.1 Organisationales Commitment

Das Konstrukt des organisationalen Commitment kann nach Porter, Steers, Mowday und Boulian (1974, S. 604) definiert werden durch:

- A strong belief in and acceptance of the organization's goals and values,
- A willingness to exert considerable effort on behalf of the organization,
- A definite desire to maintain organizational membership;

Teil II: Theoretischer Teil 63 von 330

Organisationales Commitment zeichnet sich also aus durch eine grundsätzlich positive Beurteilung des Unternehmens und seiner Ziele durch den Mitarbeiter und die Absicht des Mitarbeiters, selbst einen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten (Kanter, 1968; Sheldon, 1971; Buchanan, 1974; Martin/Bennett, 1996) und schliesst zudem den Wunsch des Mitarbeiters ein, die Arbeitstätigkeit im Unternehmen fortzusetzen (Dubin/Champoux/Porter, 1975; Morgan/Hunt, 1994; Andaleeb, 1996).

In den Modellen der Entstehung von organisationalem Commitment wird der Mitarbeiterzufriedenheit ein hoher Erklärungsbeitrag zugeschrieben (Mowday/Porter/Dubin, 1974; Porter/Steers/Mowday/Boulian, 1974; Schmit/Allscheid, 1995; Morgan/Hunt, 1994; Martin/Bennett, 1996) und in zahlreichen Studien konnte ein starker positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und organisationalem Commitment nachgewiesen werden (Dubinsky/Hartley, 1986; Sager, 1994; Babakus/Cravens/Johnston/Moncrief, 1999; Maier/Woschée, 2002). Eine Metaanalyse von Tett und Meyer (1993) ergibt einen mittleren um Messfehler korrigierten Korrelationskoeffizienten von r= 0,706 für den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und organisationalem Commitment.

Die Richtung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment ist jedoch noch nicht hinreichend geklärt. Unterschiedliche Modelle postulieren unterschiedliche Wirkrichtungen. Während einige Autoren (Porter/Steers/Mowday/Boulian, 1974; Johnston/Parasuraman/Futrell/Black, 1990) von einer Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit auf das Commitment ausgehen, postulieren andere (Salancik/Pfeffer, 1978; Bateman/Strasser, 1984) einen Einfluss des Commitments auf die Mitarbeiterzufriedenheit und eine dritte Sichtweise (Eby/Freeman/Rush/Lance, 1999) geht davon aus, dass der hohe Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment durch eine dritte Variable wie z.B. intrinsische Motivation erklärt werden kann. Zudem stellt sich in Anbetracht der beträchtlichen gemeinsamen Varianzanteile auch die Frage, ob es sich bei Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment überhaupt um eigenständige Konstrukte handelt oder ob nicht beides Teile des gleichen Konstruktes sind.

Grundsätzlich kann aber festgehalten werden, dass ein starker Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment besteht. Ob Commitment tatsächlich als Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit zu betrachten ist oder ob alternative Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bestehen, ist noch nicht hinreichend geklärt.

Teil II: Theoretischer Teil 64 von 330

2.2.5.2 Arbeits- und Leistungsmotivation

Neuberger (1974a, S. 49) definiert Arbeitsmotivation als jenen Aspekt der Motivation eines Menschen "…, der mit der Erfüllung der formell übertragenen Verpflichtungen verbunden ist". Das Konstrukt der Motivation wird als zentraler Erklärungsansatz des Verhaltens von Menschen betrachtet. Im organisationalen Kontext bildet die Motivation gemeinsam mit Merkmalen der Person wie Fähigkeiten und Fertigkeiten und mit organisationsbezogenen Merkmalen die nicht beobachtbare Voraussetzung für Verhaltensabsichten und schliesslich auch beobachtbares Verhalten (Kleinbeck/Quast, 1992; Kroeber-Riel/Weinberg, 2003). Die Arbeits- oder Leistungsmotivation kann also zur Erklärung der inhaltlichen Ausrichtung, Intensität und Zeitdauer des arbeitsbezogenen Verhaltens herangezogen werden. Sie erklärt, was eine Person tut, welchen Grad von Einsatzbereitschaft sie zeigt und wie lange das Verhalten anhält. Somit stellt sie ein psychologisches Konstrukt dar, welches zwischen der Zufriedenheit eines Mitarbeiters und seinem gezeigten Verhalten bzw. seinem Arbeitsergebnis vermittelt.

Die Arbeits- oder Leistungsmotivation wird somit in engen Zusammenhang mit der Mitarbeiterzufriedenheit gebracht und als bestimmender Faktor der Arbeitsleistung angenommen (Six/Kleinbeck, 1989).

2.2.5.3 Arbeitsleistung

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Zufriedenheit und Leistung von Mitarbeitern hat in der Arbeits- und Organisationspsychologie eine lange Tradition. Der Human-Relations-Ansatz, welcher einen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung postuliert, geht auf die Hawthorne-Studien zurück. Die Hawthorne-Studien basieren auf Untersuchungen in den amerikanischen Hawthorne-Werken, in denen die Auswirkung der Beleuchtung auf die Arbeitsleistung untersucht werden sollte. Der überraschende Befund, dass auch in der Kontrollgruppe, in welcher keine Veränderungen in der Beleuchtung vorgenommen wurden, eine Leistungssteigerung zu verzeichnen war, führte zu der Vermutung, dass die Verbesserung der Arbeitsleistung auf die Untersuchung an sich zurückzuführen sein könnte, im Rahmen derer ein Interesse für die Belange der Mitarbeiter signalisiert wurde (Roethlisberger/Dickson, 1939; Roethlisberger, 1941;1954). Auch wenn der sogenannte "Hawthorne-Effekt" später als Mythos entlarvt werden konnte, der teilweise durch problematische Manipulationen der Versuchsleiter verursacht wurde (Rice, 1982), war sein Einfluss für die Entwicklung Human-Relations-Bewegung massgeblich.

Teil II: Theoretischer Teil 65 von 330

Der Human-Relations-Ansatz geht demzufolge davon aus, dass durch die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen zu Kollegen (horizontal) und Vorgesetzten (vertikal) über eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsmotivation Leistungs- bzw. Produktivitätssteigerungen erreicht werden können. Eine besondere Rolle spielt hier die Führungskraft. Als Grundmodell fungiert die Wirkkette vom Führungsstil über das soziale Klima im Unternehmen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und damit auf die Leistung (Kieser/Kubicek, 1978). Als wesentlicher Faktor wird genannt, dass die Führungsprozesse so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter sich anerkannt und als Person geschätzt fühlen. Wichtig ist hierbei jedoch, dass tatsächlich ein ernsthaftes Interesse der Führungskraft an den Mitarbeitern besteht und dieses nicht nur als blosse Führungstechnik eingesetzt wird, da sonst negative Auswirkungen auf Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung zu befürchten sind (Neuberger, 1992).

Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung stellt einen der meist untersuchten Zusammenhänge in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung dar. Ergebnisse aus Metaanalysen zeigen insgesamt jedoch nur einen mässigen Zusammenhang (Brayfield/Crockett, 1955; Laffaldo/Muchinsky, 1985; Six/Eckes, 1991). Aktuelle Veröffentlichungen (Judge/Thoresen/Bono/Patton, 2001) weisen auf einen durchschnittlichen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung von r= 0,304 hin.

Problematisch ist in den durchgeführten Untersuchungen neben der uneinheitlichen Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit insbesondere auch die Operationalisierung der Leistung (Neuberger 1974a). So z.B. in Bezug auf die Gewichtung unterschiedlicher Leistungsaspekte, die Vergleichbarkeit der Leistung bei verschiedenen Arbeitstätigkeiten, die Zurechenbarkeit der Leistung zu einem einzelnen Individuum, die mangelnde Objektivität der Leistungsdaten (Lent/Auerbach/Levin, 1971) sowie die mangelnde Zuverlässigkeit der Leistungsmasse (Ronan/Prien, 1971). Berücksichtigt man aber, dass die verschiedenen Zufriedenheitsformen nach Bruggemann (1974) ganz unterschiedliche Leistungsimplikationen in sich bergen können, und dass die Leistung neben emotional-affektiven Prozessen wie Zufriedenheit auch von Fähigkeiten und situativen Bedingungen abhängig ist, wodurch ohnehin kein perfekter Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung zu erwarten ist (Bruggemann, 1975; Locke, 1973; Gebert/Rosenstiel, 1996), erklärt sich der auf den ersten Blick vielleicht etwas enttäuschend geringe Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung. Zu-

Teil II: Theoretischer Teil 66 von 330

dem weist Ostroff (1992) darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung häufig auf individueller Ebene gemessen wird und dass diese Messung die Interaktionen und Abhängigkeiten zwischen den Mitarbeitern im Arbeitsprozess vernachlässigen. Auf organisationaler Ebene kann sie einen deutlichen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung nachweisen. Ein weiterer Aspekt ist die häufige Operationalisierung von Mitarbeiterzufriedenheit in Form eines Gesamtzufriedenheitswertes. Da auf Basis der Betrachtung von Einstellungs-Verhaltens-Studien nach Fisher (1980) spezifischere Einstellungsmasse bessere Prädikatoren darstellen, sollten spezifischere Zufriedenheitsmasse auch stärkere Zusammenhänge zur Leistung aufweisen (Ostroff, 1992). Zu beachten bleibt jedoch auch, dass ein vorliegender Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung nicht ohne weiteres kausal interpretiert werden darf, da auch Ergebnisse existieren, die auf eine Wirkrichtung von der Leistung zur Zufriedenheit hinweisen (Spector, 1997). Daher muss wohl eher von einer reziproken Beziehung zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung ausgegangen werden.

2.2.5.4 Fluktuation und Fehlzeiten

Für den negativen Zusammenhang Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation bzw. Fehlzeiten gibt es zahlreiche Belege, so dass dieser als empirisch gesichert gilt (Brayfield/Crockett, 1955; Herzberg/Mausner/Peterson/Capwell, 1957; Vroom, 1964; Neuberger, 1974a; Bruggemann/Groskurth/Ulich, 1975; Rosenstiel, 1975; Locke, 1973; Katz/Kahn, 1978; Tett/Meyer, 1993). Die Korrelationskoeffizienten liegen jedoch nur bei r= 0,252 bis r= 0,403.

Ursache für die relativ geringen Korrelationskoeffizienten ist zum einen, dass neben der Zufriedenheit auch noch weitere situative Bedingungen auf die Fluktuationsrate einwirken. Meta-Analysen konnten z.B. eine Mediatorfunktion der Arbeitsmarktlage weitgehend bestätigen (Carsten/Spector, 1987; Hom/Caranikas-Walker/Prussia/Griffeth, 1992). Zudem kann eine weitere Ursache in Schwierigkeiten bei der Operationalisierung - insbesondere der Fluktuation - liegen, da hier zwischen unzufriedenheitszurechenbaren Kündigungsgründen und der Person nicht zurechenbaren Sachzwängen unterscheiden werden müsste, was sich in der Praxis als schwierig erweist.

Einen Hinweis auf die hohe praktische Bedeutsamkeit auch bei geringen Korrelationskoeffizienten liefert zudem eine Studie von Baillod und Semmer (1994). Sie stellten eine Korrelation von r= 0,372 zwischen Zufriedenheit und der ein Jahr später gemessenen Teil II: Theoretischer Teil 67 von 330

Fluktuation fest, bemerken aber dabei, dass 47,8% der Unzufriedensten und nur 6,5% der Zufriedensten freiwillig gekündigt hatten, was trotz des mässigen Korrelationswertes auf eine hohe Relevanz der Zufriedenheit für die Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen, hinweist.

Auch Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kündigungsabsichten deuten auf einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation hin. So konnte ein negativer Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf Kündigungsabsicht nachgewiesen werden (Netemeyer/Johnston/Burton, 1990; Sa-1994; Babakus/Cravens/Johnston/Moncrief, 1999). Nach vorliegenden Meta-Analysen ist der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kündigungsabsichten mit r= 0,581 sehr hoch (Mathieu/Zajac, 1990; Tett/Meyer, 1993). Da in der empirischen Forschung die Kündigungsabsicht als effektiver Prädiktor der Fluktuation konnte (Sager/Varadarajan/Futrell, nachgewiesen werden 1988; Johnston/Parasuraman/Futrell/Black, 1990), kann trotz mässiger Korrelationskoeffizienten grundsätzlich von einem Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation ausgegangen werden.

2.2.5.5 Organizational Citizenship Behavior

Ein seit den 90er Jahren verstärkt untersuchter Aspekt des Mitarbeiterverhaltens ist das Organizational Citizenship Behavior (OCB). Das OCB zeichnet sich dadurch aus, dass über die eigentlichen Pflichten und Aufgaben hinaus ein Einsatz für die Organisation und eine Hilfestellung gegenüber anderen stattfindet (Organ/Paine, 1999). Hierunter fallen Verhaltensweisen wie z.B. die freiwillige Unterstützung von Kollegen, das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen, freiwillige Weiterbildung, sowie das Eingehen auf besondere Kundenwünsche (Bateman/Organ, 1983).

Mitarbeiterzufriedenheit wird im Allgemeinen als Prädiktor für das OCB betrachtet (Fisher/Locke, 1992). Entsprechende Belege, die eine Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit auf das OCB bestätigen oder zumindest auf korrelative Zusammenhänge hinweisen, finden sich bei mehreren Studien (Bateman/Organ, 1983, MacKenzie/Podsakoff/Ahearne, 1998, Netemeyer/Boles/McKee/Mc Murrian, 1997, LePine/Erez/ Johnson, 2002; Yoon/Suh, 2003).

Teil II: Theoretischer Teil 68 von 330

Interessant ist das Konzept des Organizational Citizenship Behavior insbesondere auch daher, weil es eine mögliche Verbindung zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit schafft. Da sich unter dem Organizational Citizenship Behavior neben freiwilligen kollegen- und organisationsbezogenen Verhaltensweisen auch Verhaltensweisen wieder finden, die den Kunden betreffen bzw. möglicherweise von diesem wahrgenommen werden, weist der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior auf eine mögliche Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit hin. Das kundenbezogene Verhalten kann demnach eine Mediatorfunktion zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit einnehmen, welche im Folgenden weiter betrachtet wird.

2.2.5.6 Kundenbezogenes Verhalten

Die Annahme, dass Mitarbeiterzufriedenheit eine Auswirkung auf das kundenbezogene Verhalten des Mitarbeiters ausübt, stellt einen der zentralen Bausteine in Modellen des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit dar. Hierbei bildet das Verhalten, welches der Mitarbeiter gegenüber dem Kunden zeigt, ein Bindeglied zwischen der Zufriedenheit des Mitarbeiters und der Zufriedenheit des Kunden.

Psychologische Erkenntnisse belegen, dass die Situationswahrnehmung von Personen in Zusammenhang mit ihrem Verhalten steht. So konnte in sozialpsychologischen Untersuchungen gezeigt werden, dass sich Personen nach einem Erfolgserlebnis gegenüber anderen Personen freundlicher und hilfsbereiter verhalten als in einer neutralen Situation bzw. nach einem Misserfolgserlebnis (Isen, 1970; 1987). Auf das kundenbezogene Verhalten von Mitarbeitern übertragen bedeutet dies, dass Mitarbeiter, die ihre Situation als erfolgreich und positiv beurteilen, auch eher bereit sind, auf die Erwartungen und Wünsche der Kunden einzugehen. Somit sollten zufriedene Mitarbeiter auch eher ein kundenorientiertes Verhalten zeigen als unzufriedene Mitarbeiter.

Die Annahme, dass ein Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und kundenbezogenem Verhalten besteht, wird weitgehend auch in der Literatur (Hoffman/Ingram, 1992; Schmit/Allscheid, 1995; Grund, 1998) vertreten. Die empirische Befundlage ist jedoch uneinheitlich. Ein positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und kundenorientiertem Verhalten kann teilweise nachgewiesen werden (Grund, 1998; MacKenzie/Podsakoff/Ahearne, 1998; Behrman/Perreault, 1984; Dubinsky/Hartley, 1986; Brown/Peterson, 1993, 1994; Kelley, 1990; Hoffman/Ingram, 1992). Demgegen-

Teil II: Theoretischer Teil 69 von 330

über konnten einige Untersuchungen (Behrman/Bigoness/Perreault, 1981; Bettencourt/Brown, 1997) keinen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und kundenorientiertem Verhalten nachweisen.

2.2.5.7 Wirtschaftlicher Erfolg

Als indirekte Folgewirkung der Mitarbeiterzufriedenheit wird in der Literatur häufig auch der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens genannt. Vermittelt wird dieser Einfluss durch die dargestellten Verhaltensfolgen wie Arbeitsleistung, Fluktuation, Fehlzeiten, OCB und kundenbezogenes Verhalten.

So führen Fluktuation und Fehlzeiten zu einem Verlust erfahrener Mitarbeiter, was sich auf die Profitabilität des Unternehmens auswirkt (Grund, 1998). Hohe Fehlzeiten führen zu Lücken im Mitarbeiterstand oder zur Erfordernis, grundsätzlich mehr Mitarbeiter einzuplanen, was auch den wirtschaftlichen Erfolg beeinflusst. Auch durch Fluktuation entstehen bedeutende Kosten für die Organisation (Wanous, 1992). Die Kosten für Rekrutierung, Einarbeitung und Entwicklung neuer Mitarbeiter (Rust/Stewart/Miller/Pielack, 1996) mit bis zu 200% des Jahreseinkommens eines Mitarbeiters geschätzt werden. Zudem wird auch argumentiert, dass nur Mitarbeiter, die ihre Kunden und deren Bedürfnisse kennen, kundenorientierte, qualitativ hochwertige Leistungen, die zur Kundenzufriedenheit beitragen, erbringen können (Altschul, 1993; Reichheld/Teal, 1996). Auch die Arbeitsleistung der Mitarbeiter sowie das Verhalten gegenüber Kollegen und Kunden wird als Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg angenommen, so dass insgesamt von einer Wirkkette von der Mitarbeiterzufriedenheit über das Mitarbeiterverhalten auf den Unternehmenserfolg ausgegangen wird.

2.3 Commitment

Die Verbundenheit der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen, das sogenannte Commitment, als weitere Mitarbeitereinstellung wird nachfolgend betrachtet.

Die Commitmentforschung als Forschungszweig der Organisationspsychologie gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dies zeigt sich in einer stetig steigenden Anzahl an Publikationen seit den 80er Jahren, insbesondere im US-amerikanischen Raum. Doch nicht nur in der Forschung, sondern auch von Seiten der Unternehmen wird dem Konzept immer grössere Aufmerksamkeit zuteil. Der Hauptgrund für die Relevanz des Konstrukts in Forschung und Praxis liegt vor allem in den vermuteten positiven Zusammenhängen

Teil II: Theoretischer Teil 70 von 330

von Commitment mit einigen bedeutsamen Outputvariablen. So wird beispielsweise eine positive Korrelation von Commitment mit der Zufriedenheit, der Motivation und der Leistung der Mitarbeiter sowie eine negative Korrelation mit Absentismus und Fluktuation angenommen (Mathieu/Zajac, 1990; Meyer/Allen, 1997). Das vielfältige Interesse an diesem Themengebiet geht einher mit vielen unterschiedlichen konzeptionellen Differenzierungen des Commitment-Konstrukts. Dies resultiert in verschiedenen Definitionen, Erklärungsansätzen und Messmethoden sowie in uneinheitlichen, z.T. widersprüchlichen Forschungsergebnissen zu möglichen Zusammenhängen und Auswirkungen von Commitment auf andere Variablen. Fragestellungen über die Dimensionalität des Konstrukts werden ebenfalls untersucht. Hierbei wird Commitment hinsichtlich unterschiedlicher Bezugspunkte, auf welche sich das Commitment der Mitarbeiter richtet, analysiert. Commitment kann sich beispielsweise:

- Auf den Arbeitsplatz selbst (Job Commitment oder Occupational Commitment),
- Auf den Vorgesetzten, die Kollegen, das Top-Management, die Kunden,
- Oder die Organisation als Ganzes (organisationales Commitment) beziehen (Reichers, 1985);

In der vorliegenden Arbeit steht der Ansatz des organisationalen Commitments im Vordergrund. Im Folgenden wird daher unter Commitment stets der Ansatz des organisationalen Commitments verstanden.

Allen Ansätzen von Commitment ist die Annahme gemeinsam, dass Personen mit hohem Commitment danach streben, lange in dieser Organisation zu verbleiben (Meyer/Allen, 1997). Konzeptionelle Unterschiede beziehen sich vor allem auf unterschiedliche psychologische Messebenen, wie beispielsweise Commitment als eine Einstellung oder eine Verhaltensweise, als auch auf unterschiedliche Ursachen für die Entstehung von Commitment. Am häufigsten wurde bislang das affektive Commitment nach Meyer und Allen (1997) und der Ansatz des organisationalen Commitments nach Mowday, Porter und Steers (1982) untersucht. In beiden Ansätzen wird Commitment als eine Einstellung definiert, sich mit der eigenen Organisation zu identifizieren und sich ihr emotional verbunden zu fühlen. Diese Form von Commitment ist deshalb von zentralem Interesse, weil mit einer hohen Ausprägung meist ein engagierter und langfristiger Einsatz für das eigene Unternehmen verbunden ist. Beide Ansätze sind von besonderer Bedeu-

Teil II: Theoretischer Teil 71 von 330

tung und werden daher, nach einem Überblick über Definitionen und theoretische Ansätze des Konstruktes, ausführlich vorgestellt. Im Anschluss werden zudem empirische Forschungsergebnisse vorgestellt, sowie die Bedeutung von Commitment thematisiert.

2.3.1 Grundlagen und theoretische Ansätze

Aufgrund der Vielfalt unterschiedlicher Forschungsansätze und Definitionen von Commitment werden im Folgenden einige ausgewählte theoretische Konzeptionen vorgestellt (Moser, 1996). Commitment heisst wörtlich übersetzt Bindung und steht in den meisten Ansätzen dafür, dass Menschen bestimmte Verhaltensweisen wiederholen, beibehalten und auf andere Alternativen oder Optionen verzichten (Moser, 1997). Anders ausgedrückt bedeutet dies ein konsistentes Verhalten einer Person über eine gewisse zeitliche Dauer. Zu dieser zeitlichen Dauer und Konsistenz kommt noch eine weitere Komponente hinzu, das Zurückweisen von Alternativen durch den Akteur (Becker, 1960). Einigkeit besteht bei den meisten Autoren darüber, dass "commitment refers to a psychological state that characterizes an employee's relationship with the organization for which he or she works and that has implications for whether or not the employee will choose to remain with the organization" (Allen/Grisaffe, 2001, S. 211). Die meisten Forscher würden somit zustimmen, dass Commitment ganz allgemein als psychologische Verbundenheit eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen definiert werden kann. Mitarbeiter mit einem hohen Commitment haben eher die Absicht, im Unternehmen zu verbleiben, als Mitarbeiter mit einem niedrigen Commitment. Keine Einigkeit besteht allerdings darin, wie sich dieser psychologische Zustand der Verbundenheit beschreiben und sich dessen Entstehung erklären lässt.

Eine frühe Definition von Commitment stammt von Mowday, Porter und Steers (1982, S. 27). Die Autoren definieren organisationales Commitment als "the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organisation". Sie postulieren, dass sich Mitarbeiter mit einem hohen Commitment stark mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren und diese auch akzeptieren. Darüber hinaus sind sie bereit, grosse Anstrengungen für das Unternehmen zu leisten, verbunden mit dem Wunsch, auch in Zukunft in der Organisation zu verbleiben. Eine weitere Definition findet sich bei Meyer und Allen (1991), die Commitment allgemein als einen psychologischen Zustand bezeichnen, der die Beziehung zwischen einem Mitarbeiter und dem Unternehmen charakterisiert und der Auswirkung auf die Entscheidung im Unternehmen zu verbleiben oder dieses zu verlassen.

Teil II: Theoretischer Teil 72 von 330

Die verschiedenen Definitionen resultierten aus den zugrunde liegenden theoretischen Konzeptionen. Commitment zeigt sich diesbezüglich als ein vielschichtiges Konzept, das in der bisherigen Forschungstradition unterschiedlich ausgelegt und begründet wurde (Allen/Meyer, 1990; Meyer/Allen, 1997). Eine grobe Einteilung der Ansätze erfolgt zunächst durch die Unterscheidung von einstellungsbezogenem gegenüber verhaltensbezogenem Commitment (attitudinal commitment vs. behavioral commitment). Diese Einteilung war in Arbeiten der 70er und 80er Jahre vorherrschend (Mowday/Porter/Steers, 1982; Reichers, 1985). In den 90er Jahren wurde die Forschung auf diesem Themengebiet intensiv vorangetrieben, was insbesondere in einer Weiterentwicklung der Theorien zur Entstehung von Commitment resultierte. Die Abgrenzung von Einstellung und Verhalten und damit die eindimensionale Betrachtung von Commitment schienen hierbei zu kurz zu greifen. Mittlerweile gilt Commitment als multidimensionales Konstrukt mit jeweils unterschiedlichen Voraussetzungen, Korrelaten und Konsequenzen (Meyer/Stanley/Herscovitch/Topolnytsky, 2001).

Dennoch dient die Einteilung in einstellungsbezogene und verhaltensbezogene Ansätze als Ansatzpunkt für eine erste Differenzierung der heterogenen theoretischen Konzeptionen. Mowday, Porter und Steers (1982) stellen in diesem Zusammenhang fest, dass etwa zehn verschiedene Definitionen von Commitment existieren, die alle letztendlich auf den Unterschied von Commitment als Einstellung oder als Verhaltensweise abzielen. Einstellungsbezogenes Commitment bezieht sich ganz allgemein darauf, wie sich eine Person zunehmend mit den Zielen und Werten eines Unternehmens identifiziert, während verhaltensbezogenes Commitment auf den Prozess fokussiert, wie sich eine Person durch Verhaltensweisen in der Vergangenheit an das Unternehmen gebunden fühlt (Hackett/Bycio/Hausdorf, 1994). Mowday, Porter und Steers (1982, S. 26) definieren diese beiden Formen wie folgt: "Attitudinal commitment focuses on the process by which people come to think about their relationship with the organization. [...] Behavioral commitment, on the other hand, relates to the process by which individuals become locked into a certain organization and how they deal with this problem". Einstellungsbezogene Ansätze untersuchen hauptsächlich die auslösenden Bedingungen von Commitment (Buchanan, 1974; Steers, 1977). Verhaltensorientierte Ansätze verfolgen dagegen das Ziel, Rahmenbedingungen zu identifizieren, unter welchen dieses Verhalten gezeigt und wiederholt wird. Darüber hinaus analysieren sie ebenfalls den Einfluss des Verhaltens auf die Einstellung (Pfeffer/Lawler, 1980; O`Reilly/Caldwell, 1981).

Teil II: Theoretischer Teil 73 von 330

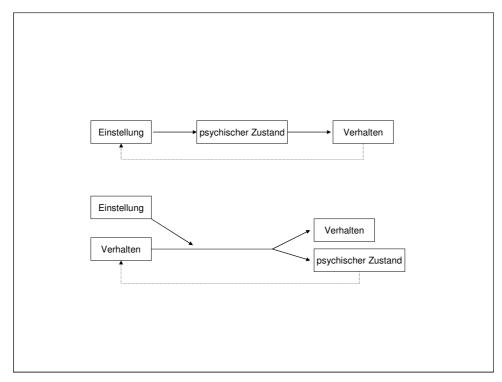


Abbildung 6: Einstellungs-Commitment vs. Verhaltens-Commitment (Meer/Allen, 1991)

Der grösste Teil der in der Literatur beschriebenen Formen von Commitment lässt sich diesen beiden Ansätzen zuordnen. Zu den einstellungsorientierten Ansätzen zählen beispielsweise das affektive Commitment, im Wesentlichen bestimmt durch die Untersuchungen von Buchanan (1974), Porter, Steers, Mowday und Boulian (1974), Mowday (1982) und Allen und Meyer (1990) sowie das normative Commitment. Unter normativem Commitment verstehen Wiener/Yardi (1980, S. 421) "the totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests". Dieser Ansatz beinhaltet vor allem den Entstehungsprozess von Commitment, wenn sich auch der Begriff selbst auf die resultierende Bindung zwischen Mitarbeiter und Organisation bezieht.

Auch der verhaltensorientierte Ansatz findet in einer Reihe unterschiedlicher Arbeiten Ausdruck. Die Autoren beschäftigen sich diesbezüglich insbesondere mit den wahrgenommenen Kosten, die für das Individuum durch das Verbleiben innerhalb einer Organisation entstehen (Becker, 1960; Stebbins, 1970; Staw/Fox, 1977; Rusbult, 1980; Farell/Rusbult, 1981). Commitment wird hier als Aufrechterhalten eines Verhaltens interpretiert, das daraus resultiert, dass die Person bestimmte Kosten wahrnimmt, die sich aus dem Verbleib im Unternehmen in der Vergangenheit ergeben. Verhaltensorientiertes Commitment wird in diesem Sinne meist auch als fortsetzungsbezogenes Commitment, strukturelles oder kalkulatives Commitment bezeichnet (Becker, 1960; Rit-

Teil II: Theoretischer Teil 74 von 330

zer/Trice, 1969; Mowday/Porter/Steers, 1982; Reichers, 1985). Becker (1960, S. 33) verwendet den Begriff strukturelles Commitment und versteht darunter den Prozess "to engage in consistent lines of activity". Er geht davon aus, dass sich diese Form des Commitments auf Seiten des Mitarbeiters über die Zeit entwickelt, durch das Eingehen von sog. Seiten-Wetten und durch getätigte Investitionen, die beim Verlassen des Unternehmens verloren gehen würden. Daraus folgt, dass die Bindung des Mitarbeiters an die Organisation durch Investitionen- und damit Kosten, die beim Verlassen der Organisation entstehen- aufrecht erhalten wird. Angesichts dessen wäre eine Verhaltensinkonsistenz mit so hohen Kosten verbunden, dass sie nicht mehr möglich erscheint und der Mitarbeiter deshalb der Organisation treu bleibt. Wird eine Person mit möglichen Alternativen konfrontiert, entsteht nach der Theorie von Rubin und Brockner (1975) ein Wartekonflikt. Die Person hat bereits in die Organisation investiert, dafür aber noch nicht genug erhalten. Wartet sie jetzt ab und investiert weiter, dann könnte sich die Investition einerseits auszahlen, es könnte andererseits aber auch alles verloren gehen. Die Aufrechterhaltung des Warteprozesses und die damit einhergehenden, wiederholten Investitionen stellen ein konsistentes Verhalten dar, aus dem Commitment trotz fehlender Gegenleistung resultiert. Als klassisches Beispiel kann hier das Verbleiben in einer Organisation genannt werden, damit bereits erworbene Privilegien aufgrund einer langen Firmenzugehörigkeit (Prämien, Pensionsanspruch) nicht verloren gehen. Stebbins (1970) spricht in diesem Zusammenhang explizit von fortsetzungsbezogenem Commitment und geht davon aus, dass diese Form des Commitments daraus resultiert, drohende Verluste oder Opfer abzuwenden.

Eine weitere Betrachtungsweise, die nicht eindeutig einem der beiden Ansätze zuordenbar ist, besteht darin, Commitment als psychischen Zustand mit dispositionalen Eigenschaften zu interpretieren. Der Ansatz von Kiesler (1971) kann hierfür exemplarisch angeführt werden, nach welchem Commitment den Charakter einer Eigenschaft aufweist, d.h. Commitment liegt den konsistenten Verhaltensweisen oder auch den Einstellungen zugrunde. Nach einem Überblick über die verschiedenen theoretischen Konzeptionen werden in den beiden folgenden Abschnitten der Ansatz von Mowday, Porter und Steers (1982) und der Ansatz von Meyer und Allen (1991;1997) ausführlich dargestellt, da sich beide vorwiegend auf das einstellungsbezogene und insbesondere auf das affektive Commitment beziehen.

Teil II: Theoretischer Teil 75 von 330

2.3.1.1 Organisationales Commitment (Mowday/Porter/Steers, 1982)

Die Autoren gehen von drei Komponenten aus, die das organisationale Commitment bestimmen:

- Akzeptanz und starker Glaube an die Ziele und Werte der Organisation (Identifikation),
- Die Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen (Anstrengungsbereitschaft),
- Ein starkes Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten (geringe Fluktuationsneigung);

Die Stärke der emotionalen Verbundenheit eines Mitarbeiters gegenüber einem Unternehmen sowie die Akzeptanz und Internalisierung der Ziele und Werte des Unternehmens nehmen hierbei eine zentrale Bedeutung ein. Zu den wesentlichen Bedingungen von Commitment gehören persönliche Eigenschaften des Mitarbeiters und die Rolle des Mitarbeiters in der Organisation, strukturelle Gegebenheiten und die Erfahrungen, die ein Individuum bei der Arbeit im Laufe der Zeit sammelt. Als Konsequenzen von organisationalem Commitment diskutieren Mowday, Porter und Steers (1982) beispielsweise die Steigerung der beruflichen Leistung, die Reduktion von Fehlzeiten und Fluktuation und ein gesteigertes Interesse, im Unternehmen zu verbleiben. Die Autoren unterscheiden innerhalb ihres Ansatzes zwischen einstellungs- und verhaltensbezogenen Komponenten, gehen aber dennoch von der Eindimensionalität des Konstrukts aus.

Eine Vielzahl empirischer Studien zur Untersuchung von organisationalem Commitment nehmen Bezug auf den unidimensionalen Ansatz von Mowday, Porter und Steers (1982). Er berücksichtigt weder die unterschiedlichen Bezugspunkte, gegenüber welchen Commitment entstehen kann, noch die unterschiedlichen auslösenden Variablen. Zahlreiche empirische Befunde deuten zudem auf die Multidimensionalität von Commitment hin.

2.3.1.2 Drei-Komponentenmodell (Allen/Meyer, 1991)

Die Autoren gehen mit ihrem Ansatz von Commitment über die zuvor existierende Unterscheidung von einstellungsbezogenem und verhaltensbezogenem Commitment hinaus. Sie postulieren einen multidimensionalen Ansatz und interpretieren Commitment als einen psychologischen Zustand, der die Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und der Organisation kennzeichnet. Dieser psychologische Zustand bleibt nicht auf die Ü-

Teil II: Theoretischer Teil 76 von 330

bereinstimmung von Werten und Zielen beschränkt, wie es beispielsweise bei Mowday, Porter und Steers (1982) der Fall ist. Commitment besteht innerhalb dieses Ansatzes aus drei Komponenten, die sich unabhängig voneinander entwickeln und deren Auswirkungen unterschiedlich ausfallen können:

- Affektives Commitment,
- Fortsetzungsbezogenes Commitment,
- Normatives Commitment;

Alle drei Formen repräsentieren einen psychologischen Zustand, der die Beziehung zwischen einem Mitarbeiter und dem Unternehmen charakterisiert und der Auswirkungen auf die Entscheidung, im Unternehmen zu verbleiben oder dieses zu verlassen, hat. Ein Mitarbeiter kann alle drei Formen in unterschiedlichen Ausprägungen erleben. Affektives Commitment bezieht sich auf die emotionale Verbundenheit eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen oder dessen Identifikation mit den Werten und Zielen des Unternehmens. Mitarbeiter mit hohem affektiven Commitment verbleiben im Unternehmen, "because they want to do so" (Allen/Grisaffe, 2001, S. 211). Fortsetzungsbezogenes Commitment bezeichnet dagegen das Abwägen bezüglich der Kosten, das Unternehmen zu verlassen. Mitarbeiter mit hohem fortsetzungsbezogenen Commitment werden demnach im Unternehmen verbleiben, "because they have to do so". Diese Form von Commitment ist mit dem Ansatz von Becker (1960) und seinen "Seiten-Wetten" vergleichbar. Durch diese kognitive Kalkulation kann fortsetzungsbezogenes Commitment deutlich von affektivem Commitment abgegrenzt werden, da bei affektivem Commitment ausschliesslich emotionale Prozesse eine Rolle spielen. Die dritte Form, das normative Commitment, findet man bereits bei Wiener und Yardi (1982). Diese Form des Commitments bezieht sich auf den Wunsch des Mitarbeiters im Unternehmen zu bleiben, weil er sich der Organisation gegenüber verantwortlich oder moralisch verpflichtet fühlt. Mitarbeiter mit hohem normativen Commitment werden demnach im Unternehmen verbleiben, "because they feel that they ought to do so" (Allen/Grisaffe, 2001, S. 212).

Im Vordergrund der Arbeiten von Allen und Meyer (1990; 1996) steht die Untersuchung von Zusammenhängen der einzelnen Formen von Commitment untereinander und deren Zusammenhang mit weiteren auslösenden und nachfolgenden Variablen. Die

Teil II: Theoretischer Teil 77 von 330

drei Komponenten konnten in einer Reihe empirischer Studien als differenzierbare Konstrukte nachgewiesen werden (Meyer/Allen, 1988; Allen/Meyer, 1990; Herscovitch/Meyer, 2002). Hierbei zeigt sich, dass die Items der drei Skalen auf unterschiedlichen orthogonalen Faktoren laden, was als Hinweis für deren Eigenständigkeit interpretiert werden kann. Ein weiteres Abgrenzungskriterium zwischen den drei Komponenten liegt darin, dass jede in verschiedenen Konsequenzen resultiert. Beispielsweise steht affektives Commitment in einem positiven Zusammenhang zur Arbeitsleistung und Organizational Citizenship Behavior, während fortsetzungsbezogenes Commitment hiermit eher negativ korreliert zu sein scheint. Positive, allerdings geringere Zusammenhänge zur Arbeitsleistung können auch für normatives Commitment ermittelt werden (Meyer/Allen, 1997).

Nachfolgende Abbildung verdeutlicht zusammenfassend die Zusammenhänge der unterschiedlichen Formen von Commitment, insbesondere deren unterschiedliche Voraussetzungen und Konsequenzen.

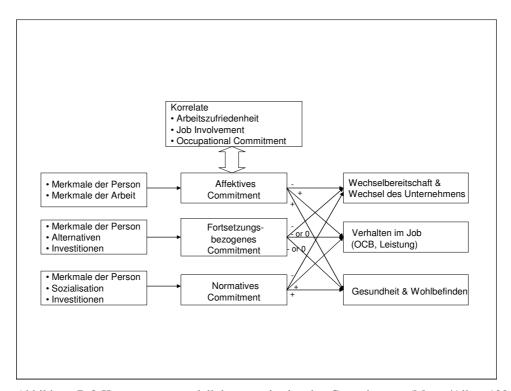


Abbildung 7: 3-Komponentenmodell des organisationalen Commitments (Meyer/Allen, 1991)

Besonders hervorzuheben ist an diesem Ansatz, dass die Autoren von einer mehrdimensionalen Konzeption von Commitment ausgehen. Sie versuchen hierbei drei verschiedene, voneinander abgrenzbare Formen von Commitment zu integrieren, die in der vorherigen Forschung meist unabhängig voneinander untersucht wurden. Zudem entspricht

Teil II: Theoretischer Teil 78 von 330

die Annahme einer Multidimensionalität den empirischen Befunden und vor allem anwendungsbezogenen Erkenntnissen.

2.3.2 Messung von Commitment

In der empirischen Forschung kommen in Abhängigkeit von dem zugrunde liegenden theoretischen Ansatz verschiedene Messinstrumente zum Einsatz. Die wichtigsten und am häufigsten verwendeten Verfahren werden im Folgenden dargestellt.

Basierend auf ihrem Ansatz des organisationalen Commitments entwickelten Porter, Steers, Mowday und Boulian (1974) den Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Beim OCQ handelt es sich um eine 15 Items umfassende Skala mit neun positiv und sechs negativ gepolten Items. Die Items bilden drei Dimensionen ab: Akzeptanz der Werte der Organisation, Bereitschaft zu Engagement über das Verlangte hinaus und das Bedürfnis, in der Organisation zu verbleiben. Maier und Woschée (2002) führten eine Studie zur psychometrischen Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des OCQ durch und können die einfaktorielle Struktur des Fragebogens nachweisen.

In Anlehnung an ihren multidimensionalen Ansatz entwickelten Meyer und Allen (1984) Meyer, Allen und Gellatly (1990) drei verschiedene Messverfahren mit jeweils acht Items zur Messung der drei Formen von Commitment: Affective Commitment Scale (ACS), Continuance Commitment Scale (CCS) und Normative Commitment Scale (NCS). Der Commitment Fragebogen von Allen und Meyer liegt ebenfalls in einer deutschsprachigen Variante von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998) vor.

Das einstellungsbezogene und insbesondere das affektive Commitment sind die bislang am häufigsten untersuchten Formen von Commitment. Dies resultiert grössten Teils daraus, dass es die praktikabelste Methode zur Erfassung von Commitment darstellt, die Mitarbeiter direkt nach ihrer Meinung und ihrer Einstellung gegenüber der Organisation zu fragen. Als Erhebungsinstrumente wurden dementsprechend der OCQ und die ACS am zahlreichsten eingesetzt (Mathieu/Zajac, 1990). Zwischen den beiden Messverfahren besteht eine starke Übereinstimmung. Die Korrelation zwischen dem affektiven Commitment (gemessen mit der ACS) und dem organisationalen Commitment (gemessen mit dem OCQ) liegt bei r= 0,802 (Meyer/Allen/Gellatly, 1990). Einen ähnlich hohen Zusammenhang weisen Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2001) in ihrer Metaanalyse nach (r= 0,881).

Teil II: Theoretischer Teil 79 von 330

Insgesamt ist zu den Erhebungsinstrumenten anzumerken, dass die Operationalisierung der Inhalte des Commitment-Konstrukts und dementsprechend die Formulierung der Items im Anwendungsfeld problematisch ist. Negative Formulierungen und die Absichtsbekundung, ein Unternehmen zu verlassen, sind in der Grundlagenforschung durchaus gewinnbringend. Im Hinblick auf die soziale Erwünschtheit, die im organisationalen Umfeld von Bedeutung ist, sind solche Items kritisch zu bewerten. Angesichts dessen sollte bei der Formulierung der Items darauf geachtet werden, dass sie sowohl verständlich als auch nicht zu extrem oder negativ formuliert sind.

2.4 Zusammenhang zwischen Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit

Nachdem zunächst die beiden Mitarbeitereinstellungen getrennt voneinander dargestellt wurden, werden im Folgenden die beiden Konstrukte sowohl theoretisch sowie empirisch voneinander abgegrenzt als auch deren Beziehung analysiert.

Bei der Betrachtung des Zusammenhangs der Zufriedenheit mit dem Commitment der Mitarbeiter standen von jeher zwei zentrale Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Handelt es sich bei Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit um theoretisch voneinander abgrenzbare Konstrukte?
- Welche Kausalität kann zwischen dem Commitment und der Mitarbeiterzufriedenheit angenommen werden, bedingt das Commitment die Zufriedenheit der Mitarbeiter, bedingt die Zufriedenheit das Commitment der Mitarbeiter oder beeinflussen sich beide wechselseitig?

Bezüglich der ersten Frage besteht theoretisch Einigkeit darüber, dass es sich bei Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment um verwandte, aber dennoch eigenständige Konstrukte handelt. Mowday, Porter und Steers (1982) sehen den wesentlichen Unterschied zwischen beiden Konstrukten in der zeitlichen Stabilität und der Spezifität. Während Commitment vorwiegend global und stabil und damit tätigkeits- und situationsübergreifend definiert wird, ist Mitarbeiterzufriedenheit ein Konstrukt, das über Tätigkeiten und Situationen hinweg stärker variiert. Viele Autoren gehen allerdings von einem starken Zusammenhang zwischen den beiden aus (Welsch/LaVan, 1981; Brooke/Russel/Price, 1988). Postuliert wird diesbezüglich, je höher die Ausprägung der Mitarbeiterzufriedenheit, desto höher fällt ebenfalls das Commitment aus. Im Gegensatz dazu sind die theoretischen Annahmen in Bezug auf die zweite Fragestellung weniger einheitlich. Einige

Teil II: Theoretischer Teil 80 von 330

Autoren gehen davon aus, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter den Auslöser für das Commitment darstellt, dies entspricht den sog. Mitarbeiterzufriedenheit-Commitment-Modell (Scarpello/Campell, 1983; Wanous/Reichers/Hudy, 1997). Williams und Hazer (1986) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass die Determinanten der Mitarbeiterzufriedenheit lediglich eine Untergruppe der Determinanten von Commitment darstellen. Demnach spiegelt Mitarbeiterzufriedenheit auf der Mikroebene die emotionale Reaktion des Individuums wider, während Commitment das Individuum in der Organisation auf Makroebene betrachtet. Mitarbeiterzufriedenheit entsteht zudem schneller als Commitment, da z.B. das Wissen um Ziele und Werte des Unternehmens sowie deren Implikationen für das Verbleiben in der Organisation mehr Zeit benötigen (Mowday/Porter/Steers, 1982).

Die gegensätzliche Annahme, dass das Commitment als Auslöser für die Mitarbeiterzufriedenheit angesehen wird, vertreten ebenfalls einige Autoren, sog. Commitment-Mitarbeiterzufriedenheit-Modell (Salanick/Pfeffer, 1978; Batman/Strasser, 1984; Vandenberg/Lance, 1992). Die theoretische Begründung hierfür basiert auf der Vermutung, dass Commitment zu einer positiven Einstellung gegenüber der Arbeitstätigkeit bzw. dem Job führt und möglicherweise durch einen Rationalisierungsprozess bedingt wird (Salanick/Pfeffer, 1978; Batman/Strasser, 1984). Nach der Entscheidung für eine Organisation, trotz anderer attraktiver Alternativen, empfindet das Individuum kognitive Dissonanz und versucht diese zu reduzieren, indem die Wahl gerechtfertigt wird. Folglich initiiert Commitment einen Rationalisierungsprozess, durch den die Betroffenen eine Zufriedenheit entwickeln, die konsistent zu ihrem Commitment ist. Die alternative Annahme, dass es sich bei der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Commitment um unterschiedliche Konstrukte handelt, zwischen denen allerdings ein hoher Zusammenhang untereinander und zu anderen Variablen bzw. Prädikatoren besteht, wird zunehmend diskutiert. Bei dieser Sichtweise wird nicht mehr von einem unmittelbaren kausalen Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten ausgegangen, sondern vielmehr eine wechselseitige (Farkas/Tetrick, 1989; Beeinflussung angenommen Eby, Freeman/Rush/Lance, 1999). Meyer und Allen (1997) vertreten einen vergleichbaren Ansatz. Sie postulieren, dass es sich bei der Mitarbeiterzufriedenheit um ein Korrelat von Commitment handelt und versuchen hiermit, der Uneinigkeit über einen möglichen Kausalzusammenhang beider Konstrukte gerecht zu werden.

3 Kundenorientierung

3.1 Marketing

Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung unternimmt viele Anstrengungen um neue Erkenntnisse über das komplexe Zusammenspiel der Kundenorientierung und letztlich auch Kundenzufriedenheit zu erlangen und die relevanten Einflussfaktoren zu bestimmen und zu verstehen.

Die Marketingforschung ist hier von Bedeutung. Im Folgenden soll daher der Marketingbegriff genauer betrachtet werden sowie aufgezeigt werden, in welchen Perspektiven das Marketing sich in Kundenorientierung realisiert. Nach den Erläuterungen zum Marketingbegriff wird das Konzept der Kundenorientierung, aus zwei Perspektiven betrachtet. Einerseits wird die marketingwissenschaftliche Auffassung von Kundenorientierung anhand gängiger Definitionen erklärt. Dabei wird davon ausgegangen, dass Kundenorientierung ein – wenn nicht sogar das relevante Element des Marketing ist. Anderseits soll das Konzept der Kundenorientierung aus psychologischer Perspektive beleuchtet werden. Dabei wird von dem Sachverhalt ausgegangen, dass sich Kundenorientierung letztlich in konkreten Interaktionen zwischen Individuen realisiert und somit grundlegender Forschungsgegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung ist.

Je nach Sichtweise und Zweckbezug wird Marketing unterschiedlich verstanden und definiert. Folgt man Kotler und Bliemel (2001, S. 24), dann ist die folgende Definition zur Betrachtung von Marketing aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht geeignet: "Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen". Diese Definition baut auf den Grundkonzepten Bedürfnisse, Wünsche und Nachfrage, Produkte, Nutzen, Kosten und Zufriedenstellung, Austauschprozesse und Transaktionen, Beziehungen und Netzwerke, Märkte und Anbieter und Interessent auf (Kotler/Bliemel, 2001, S. 12ff.).

Da diese Definition sehr allgemein gehalten ist und z.B. auch den Austausch von Produkten und anderen Dingen zwischen Einzelpersonen und Nationen umfasst, halten Kotler und Bliemel (2001, S. 25) eine Fokussierung von Marketing auf geschäftliche Transaktionen für sinnvoll, die in der folgenden Definition der American Marketing Association zum Ausdruck kommt: "Marketing(-Management) ist der Planungs- und

Teil II: Theoretischer Teil 82 von 330

Durchführungsprozess der Konzipierung, Preisfindung, Förderung und Verbreitung von Ideen, Waren und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zur Zufriedenstellung individueller und organisationaler Ziele herbeizuführen". In dieser Definition kommt klar zum Ausdruck, dass der Prozess des Marketings das vornehmliche Ziel hat, durch den Austausch von Waren, Produkten und Dienstleistungen alle Beteiligten zufrieden zu stellen. Somit nimmt im Rahmen des Marketings folglich die Zufriedenstellung eine bedeutende Rolle ein, wobei allerdings im Gegenzug die Bedürfnisse des Anbieters ebenso befriedigt werden müssen. Auch für den Anbieter von Produkten, Waren und Dienstleistungen muss das Kosten-Nutzen-Verhältnis letztlich eine positive Bilanz aufweisen.

Eine Zufriedenstellung des Kunden wird dadurch erreicht, dass seine Wahl für eine bestimmte Dienstleistung bzw. ein bestimmtes Produkt im Sinne einer Kosten-Nutzen-Rechnung zu einem Nettonutzen führt. Der Nutzen eines Austausches von Waren, Produkten oder sonstigen Dinge von Wert muss also höher sein als die Kosten (Kotler/Bliemel, 2001, S. 15). Ein relevanter Aspekt dieser Kosten-Nutzen-Rechnung ist dabei das Verhältnis zwischen dem wahrgenommenen Wertgewinn und dem erwarteten Wertgewinn des Verbrauchers. Der wahrgenommene Wertgewinn bezieht sich dabei nicht nur auf die materiellen Aspekte der Leistung, sondern ebenso auf immaterielle Aspekte, beispielsweise der Kundenservice. Indikator für diesen Sachverhalt ist der Umstand, dass sich in der Regel Beschwerden von Kunden nicht auf das materielle Produkt, sondern auf begleitenden Dienstleistungen oder die Behandlung durch die Mitarbeiter eines Anbieters beziehen.

Der Vergleichprozess des Kunden ist primär psychischer Natur. Das bedeutet, dass weniger objektive Kriterien ausschlaggebend für das Erleben von Zufriedenheit des Kunden sind, sondern der beschriebene Vergleichsprozess basierend auf die bisherigen Erfahrungen des Kunden im Rahmen von Transaktionsprozessen jeglicher Art beeinflusst wird. Die Erfahrungen eines Individuums beeinflussen dessen Aufmerksamkeit und Wahrnehmung. Somit nimmt es Situationen jeweils selektiv wahr bzw. verarbeitet (Stroebe/Hewstone/Stephenson, 1996, S. 115-218) diese kognitiv. Damit liegt die Sichtweise nahe, dass objektive Kriterien des Vergleichsprozesses (z.B. Verarbeitungsqualität) nicht nur die Einflussfaktoren der Kosten-Nutzen-Rechnung sind, sondern die Beurteilung noch durch eine Vielzahl von anderen Variablen beeinflusst wird.

Teil II: Theoretischer Teil 83 von 330

Von Kotler und Bliemel (2001) wurden Faktoren, die die Angebotsbewertung beeinflussen und Grundlage des kognitiven Vergleichsprozesses sind, zusammengetragen und in nachfolgender Abbildung dargestellt:

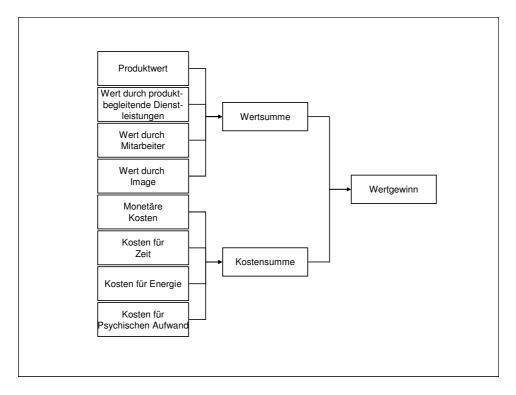


Abbildung 8: Angebotsbewertung durch den Kunden (Kotler/Bliemel, 2001, S. 58)

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass wenn die Bilanz der Kosten-Nutzen-Rechnung positiv ausfällt sich in der Konsequenz Kundenzufriedenheit einstellt. Die Erreichung und Erhaltung der Kundenzufriedenheit ist das wesentliche Ziel des Konzepts der Kundenorientierung.

3.2 Kundenorientierung aus Sicht des Marketings

Kundenorientierung ist ein zentrales Prinzip des Marketing (Bruhn, 1999, S. 2-6) und spielt demzufolge eine entsprechende Rolle in der Marketingforschung. Die enge Verknüpfung zeigt sich in den Definitionen des Marketingbegriffs wieder. In den meisten Begriffsdefinitionen ist die Forderung nach Kundenorientierung implizit oder explizit enthalten.

Die Konzeptualisierung von Kundenorientierung soll im Folgenden mit zwei Schwerpunkten näher erläutert werden die mit dem ganzheitlichen Marketingbegriff verbunden sind. Die Beschränkung erscheint sinnvoll, da die derzeitige Auffassung auf der Annahme bzw. Erkenntnis beruht, dass es sich bei der Kundenorientierung um ein multiTeil II: Theoretischer Teil 84 von 330

dimensionales Gefüge handelt, das nur bei gleichberechtigter Beachtung aller relevanten Faktoren erfolgreich sein kann. Nachfolgend soll zum einen Kundenorientierung unter Betonung der unternehmensstrukturellen Perspektive erläutert werden und zum anderen soll Kundenorientierung unter Fokussierung prozessualer Aspekte beleuchtet werden.

3.2.1 Unternehmensstrukturelle Perspektive

Beim Begriff der Kundenorientierung existieren je nach Standpunkt unterschiedliche Definitionen. Kotler und Bliemel (2001) beschäftigen sich eingehend mit dem Begriff der Kundenorientierung in ihren Ausführungen zu Einstellungen von Unternehmen in Bezug darauf, inwiefern den Interessen der am Austauschprozess (Ware gegen Geld) Beteiligten (Unternehmen, Kunden) durch entsprechende Marketingaktivitäten Rechnung getragen werden soll. Sie unterscheiden dabei folgende Konzepte der Unternehmenseinstellung:

- Produktionskonzept: geht von der Annahme aus, dass Verbraucher diejenigen Produkte bevorzugen, die verfügbar gehalten werden und kostengünstig sind. Daraus ergeben sich für produktionsorientierte Unternehmen die Ziele einer hohen Fertigungseffizienz und ein möglichst flächendeckendes Distributionssystem,
- Produktkonzept: Das Produktkonzept basiert auf der Annahme, dass Konsumenten insbesondere Produkte mit hoher Qualität, Leistung und ausgesuchten Eigenschaften bevorzugen. Schwerpunkt produktorientierter Unternehmen liegt somit auf der Herstellung und Verbesserung von Produkten,
- Verkaufskonzept: geht davon aus, dass Verbraucher im Normalfall nicht eine ausreichende Menge des angebotenen Produkts kaufen werden. Das bedeutet, die angebotenen Produkte sind aggressiv zu verkaufen und ebenso ist starke Absatzförderung zu betreiben. Über mehrere Jahrzehnte beeinflusste diese Grundeinstellung massgeblich die Erforschung von Verkäuferverhalten. Erst seit Ende des 20. Jahrhunderts ist hier ein Paradigmenwechsel zu beobachten,
- Marketingkonzept: Das Marketingkonzept, das im Zusammenhang mit dem Begriff Kundenorientierung eine zentrale Rolle spielt, besagt, dass der Schlüssel zur Erreichung unternehmerischer Ziele darin besteht, ein Wertangebot für den Zielmarkt zu konzipieren und zu kommunizieren sowie dieses dann wirksamer und wirtschaftlicher zu verwirklichen als die Wettbewerber (Kotler/Bliemel, 2001, S. 34);

Teil II: Theoretischer Teil 85 von 330

Eines der vier Elemente des Marketingkonzepts ist die Orientierung am Kunden. Abgeleitet davon beinhaltet die Kundenorientierung, dass das Unternehmen die Kundenwünsche, die zu befriedigen sind, sorgfältig festzulegen hat. Die Sicht des Kunden (Adolphs, 2001, S. 280) ist hierbei massgebend und nicht die eigene Sichtweise. Ziel der Kundenorientierung ist nicht, den Wünschen der Kunden bedingungslos nachzukommen, sondern in Bezug auf die Leistungseigenschaften und den Preis eines Produkts, die in der Regel von den Erwartungen der Kunden abweichen, eine Kompromisslösung anzubieten. Grundvoraussetzung für einen Erfolg ist, dass das Unternehmen Marktforschung betreibt und so einen Abgleich zwischen Wünschen und betriebswirtschaftlicher Tragbarkeit schafft, damit ein Produkt, eine Ware oder Dienstleistung gewinnbringend auf dem Markt angeboten werden kann.

Gelingt dies, wird Kundenbindung (Bliemel/Eggert, 1998, S. 37-46) erreicht. Gegenüber der Neukundengewinnung bzw. der Rückgewinnung verlorener Kunden ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein bestehender Kunde weitaus profitabler ist. Verlorene Kunden müssen mittels Einsatz hoher Werbe- und Verkaufsförderungskosten ersetzt werden. Mehrere Forschungsergebnisse belegen, dass mit der Dauer der Kundenbeziehung die Profitabilität von Kunden steigt, da in der Regel die Kaufintensität zunimmt, zusätzliche Kaufleistungen in Anspruch genommen werden, eine effiziente und kostengünstige Betreuung möglich ist und die Folgeeffekte positiver Mundpropaganda eintreten (Stauss, 2000, S. 451; Eggert/Helm, 2000, S. 63-72). Zudem schwächt der Verlust von Kunden nicht nur das eigene Unternehmen, sondern stärkt zugleich den Wettbewerber.

Teil II: Theoretischer Teil 86 von 330

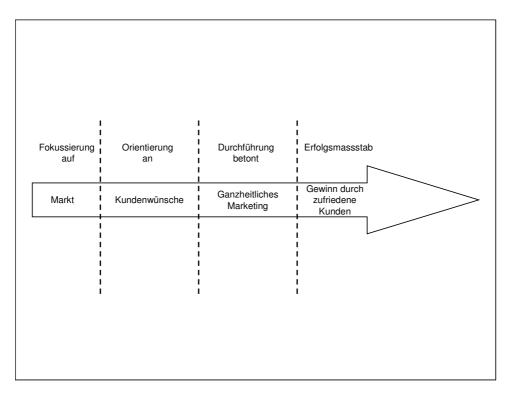


Abbildung 9: Das Marketingkonzept (Kotler/Bliemel, 2001, S. 35)

Eine Organisation die Kundenorientierung lebt und sie als wichtiges Element in der Unternehmenskultur verankern will, ist es nach Kotler und Bliemel (2001) nicht ausreichend, nur entsprechende Funktionsbereiche (wie z.B. Marketingabteilungen) danach auszurichten. Ganzheitliches Marketing als weitere wichtige Säule des Marketingkonzepts entsteht, wenn alle Geschäftsbereiche einer Organisation danach streben, die Kundenwünsche zu befriedigen (Kotler/Bliemel, 2001, S: 37-39). Die Realität zeigt jedoch oft ein anderes Bild. Sowohl in der Ausbildung wie auch in der Motivation der Mitarbeiter sind Defizite vorhanden, die es verhindern, konsequent im Sinne des Kunden zu handeln. Ganzheitliches Marketing umfasst zum einen eine Abstimmung der einzelnen Marketingfunktionen (Verkauf, Werbung, Marktforschung, Produktmanagement, Kundendienst) untereinander, zum anderen die Abstimmung der Aktivitäten der Marketingabteilung auf die anderen Unternehmensbereiche. Marketingaktivitäten müssen somit intern wie extern ausgerichtet sein. Interne Marketingaktivitäten, die den externen vorangehen müssen, umfassen die Anwerbung, Schulung und Motivation fähiger Mitarbeiter, die im Dienste des Kunden ihr Bestes geben (Kotler/Bliemel, 2001, S. 38). Externe Marketingaktivitäten beziehen sich auf Personen und Organisationen ausserhalb des eigenen Unternehmens.

Das Konzept des ganzheitlichen Marketing macht das komplexe Zusammenspiel von Organisationsbereichen, Personen und organisatorischen wie kommunikativen Abläufen Teil II: Theoretischer Teil 87 von 330

zur Realisierung von Kundenorientierung deutlich und verweist eindeutig auf die Bedeutsamkeit der Schnittstelle zwischen Organisation und Kunde (Schnippe, 2000, S. 41ff.). Der Kunde kann von den unternehmenskulturellen Prinzipien einer ganzheitlichen Marketingausrichtung profitieren bzw. positiv beeinflusst werden. Das diese Anstrengungen zur Befriedigung seiner Bedürfnisse und Erwartungen unternommen werden, bleiben ihm in der Regel aber verborgen, so dass sich das Resultat des psychischen Vergleichsprozesses zwischen Erwartungen und dessen Wert aus der Antizipierung (Vorwegnahme) einer ganzheitlichen Marketingkultur ergibt. Treten Probleme der Antizipierung auf, die gegenläufig zur Kundenorientierung des Unternehmens ist, dann ist zu erwarten, dass die Kosten- Nutzen-Rechnung des Kunden in eine Schieflage gerät und das Endziel, den Kunden zu gewinnen und langfristig zu binden, gefährdet ist. Das Verhalten von Kundenkontaktpersonal an der Schnittstelle zum Kunden wird von diesem meist als Anhaltspunkt genommen, um die Qualität der Dienstleistung und der Kundenorientierung eines Unternehmens insgesamt zu beurteilen (Coenen, 2001, S. 343).

Das von Kotler und Bliemel (2001) postulierte wohlfahrtsbedachte Marketingkonzept besagt, dass die Aufgabe von Unternehmen darin besteht, Bedürfnisse, Wünsche und Interessen der Zielmärkte zu ermitteln und die Befriedigungswerte wirkungsvoller und wirtschaftlicher zu befriedigen als die Konkurrenten. Der Anbieter ist gefordert, soziale und ethische Aspekte zu berücksichtigen und einen Ausgleich zwischen den folgenden Faktoren zu schaffen: dem Betriebsgewinn, der Befriedigung der Kundenwünsche und dem gesellschaftlichen Interesse. Die Weiterentwicklung des Marketingkonzepts zum wohlfahrtsbedachten Marketingkonzept ist die Konsequenz aus der zunehmenden Unvereinbarkeit des Ursprungskonzepts mit den zunehmenden Umweltbelastungen (Ressourcenknappheit, Umweltverschmutzung, Hungersnöte, Armut etc.).

3.2.2 Prozessuale Perspektive

Bruhn (1999, S. 2-10) vertritt die Meinung, dass Kundenorientierung im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes angesehen werden muss. Dies kommt in seiner Definition des Marketingbegriffs zum Ausdruck, in der er formuliert, dass es sich bei Marketing um eine unternehmerische Denkhaltung handelt die sich in der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten niederschlägt. Resultat dieser Ausrichtung sämtlicher Unternehmensleistungen am Kundennutzen, im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung, ist es, absatzmarkt-

Teil II: Theoretischer Teil 88 von 330

orientierte Ziele zu erreichen. Diesen weiten Anspruch des Marketingverständnisses und deren Umsetzung in einer konsequenten Kundenorientierung reflektiert Bruhn an der historischen Entwicklung des Marketings. Er unterscheidet sechs Entwicklungsphasen des Marketings. Diese Entwicklungsphasen sind überwiegend mit der Aufgliederung der unternehmerischen Grundeinstellungen nach Kotler und Bliemel (2001) deckungsgleich.

Orientierungs- schwerpunkt	Produktions- orientierung	Verkaufs- orientierung	Markt- orientierung	Wettbewerbs- orientierung	Umfeld- orientierung	Hyperwettbe
Anspruchs- spektrum	Marketing als Vertriebs- funktion	Marketing als Verkaufs- funktion	Marketing als Führungs- funktion	Marketing als Strategisches Management	Marketing als integriertes Führungs- konzept	Hyperwettbewerb (ab 2000)
Zeit	50er Jahre	60er Jahre	70er Jahre	80er Jahre	90er Jahre	

Abbildung 10: Entwicklungsphasen des Marketing (Bruhn, 1999, S. 4)

In der Zeit vor der industriellen Revolution, als es noch keine Massenherstellung von Produkten und keine Massenmedien gab, bauten Kaufleute und Handwerker ihre geschäftlichen Tätigkeiten auf der Grundlage persönlicher Beziehungen auf. Jeder einzelne Kunde mit seinen Vorlieben und Abneigungen war bekannt. Der Erfolg und der Umsatz eines damaligen Geschäftsmannes basierten auf den direkten Beziehungen zu seinen Kunden und was er über den einzelnen Kunden wusste. Dies gestattete ihm, die Probleme seiner Kunden individuell zu lösen und sein Dienstleistungs- oder Produktangebot so zu gestalten, dass den jeweiligen Bedürfnissen eines jeden Kunden Rechnung getragen werden konnte. Diese, sehr persönliche Art der Kundenorientierung, verschwand im Zuge der industriellen Revolution aus vielen Bereichen der Wirtschaft und wurde durch Massenmarketing ersetzt (Gawlik/Keller/Seifert, 2002).

Teil II: Theoretischer Teil 89 von 330

Später, im ersten Jahrzehnt nach dem zweiten Weltkrieg, ging es im Wesentlichen um den Wiederaufbau und die Produktion von Gütern. Differenzierung war noch nicht erforderlich, da zuerst die Grundbedürfnisse der Menschen befriedigt werden mussten. Die Wirtschaft entwickelte sich hervorragend, die Anbieter konzentrierten sich fast ausschliesslich auf Produktion und Auslieferung von Waren. Im Vordergrund standen distributive und produktive Aspekte (Wessling, 2002). Die Nachfrage überstieg bei weitem das Angebot. Von einer Beziehung zum Kunden konnte keine Rede sein, vielmehr hatte jeder Glück, der überhaupt ein gewünschtes Produkt erhielt.

Mitte der 60er Jahre überstieg das Angebot immer deutlicher die Nachfrage und der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt setzte ein. Massenproduktion und breit gestreute Werbebotschaften etablierten sich langsam. Es gab noch nicht viele Zeitschriften, die sich auf einzelne Zielgruppen konzentrierten und die Werbebotschaften wurden nach dem Giesskannenprinzip verteilt. Dem Aufbau von Kundenbeziehungen wurde dabei kaum Beachtung geschenkt. Im darauf folgenden Jahrzehnt traten Industrie und Handel in einen verstärkten Wettbewerb zueinander. Wurde bisher der Handel mehr als Erfüllungsgehilfe der industriellen Produktion gesehen, so stieg er jetzt mehr und mehr zu einem gleichwertigen Partner auf. Die Hersteller mussten sich immer mehr den Forderungen des Handels unterwerfen, während dieser gleichzeitig begann, eigene Handelsmarken zu produzieren und den Herstellern damit Marktanteile streitig zumachen. Die Ansprache an die Verbraucher über Massenmedien wie Fernsehen, Rundfunk und Zeitschriften stieg, jedoch liess diese Art der Kommunikation noch keinen individuellen Dialog zwischen Hersteller und Verbraucher zu und stand damit im Widerspruch zu einer kundenorientierten Denkweise (Bruhn, 1999).

In den 80er Jahren etablierten sich viele Ansätze des Marketings und die Massenkommunikation nahm weiter zu, da immer mehr Anbieter auf den Markt drängten. Die Produkte fingen an austauschbar zu werden und der Verdrängungswettbewerb gewann an Schärfe. Die Anzahl an Marktsegmenten stieg und Kundengruppen wurden individueller angesprochen. Kundenbedürfnisse wurden zwar stärker bei der Produktentwicklung berücksichtigt, jedoch standen nach wie vor nicht so sehr die Wünsche und Erwartungen der Verbraucher im Mittelpunkt, sondern vielmehr die Ausrichtung der eigenen Leistungsfähigkeit an jener der Konkurrenz, da im Kampf um den Kunden Absatzsteigerungen nur durch die Verdrängung der Konkurrenz zu erzielen waren (Wessling, 2002).

Teil II: Theoretischer Teil 90 von 330

Die 90er Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts waren durch eine Fokussierung auf die Umfeldfaktoren von Unternehmen, wie z.B. ökologische, gesellschaftliche wirtschaftliche und technologische Veränderungen, charakterisiert. Die Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden wurde dabei nicht ausser Acht gelassen. Das Marketing machte in dieser Phase der Umfeldorientierung nicht mehr nur den horizontalen Wettbewerb mit den Konkurrenten zum Betrachtungsgegenstand, sondern erweiterte und verfeinerte den Fokus, beispielsweise durch die zunehmende Berücksichtigung von Absatzmittlern und diversen Anspruchsgruppen. Es wurden denjenigen Unternehmen beste Erfolgsaussichten vorausgesagt, die in der Lage waren, die Herausforderungen des Umfeldes rechtzeitig zu erkennen und in der Lage sind, rasch und flexibel darauf zu reagieren. Dem Zeitwettbewerb kommt hierbei eine zunehmende Bedeutung zu (Bruhn 1999, S. 5).

Die heutige Entwicklungsphase, von Bruhn (1999) Hyperwettbewerb genannt, ist dadurch gekennzeichnet, dass der Wettbewerb an Komplexität und Schnelligkeit zugenommen hat und wird. Die Herausforderung für die Unternehmen liegen darin, so frühzeitig wie möglich dynamische und vielschichtige Veränderungen zu antizipieren. Das beinhaltet auch, noch früher und noch flexibler Kundenbedürfnisse und -erwartungen bezüglich des Produktes und der begleitenden Dienstleistungen wahrzunehmen und die unternehmensindividuelle Kundenorientierung darauf auszurichten.

Ausgehend von diesem ganzheitlichen Ansatz von Marketing definiert Bruhn (1995, S. 393) Kundenorientierung als: "die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren". Diese Definition beschreibt Kundenorientierung unter der prozessualen und ökonomisch-strategischen Perspektive, ausgehend von der Analyse der Erwartungen und Bedürfnisse des Kunden über die Umsetzung der Erfüllung dieser Bedürfnisse durch die Bereitstellung von entsprechenden Dienstleistungsangeboten sowie durch das Zeigen von erwarteten Verhaltensweisen in der Interaktion mit Kunden. Das formulierte Ziel resultiert aus der Tatsache, dass die Gewinnung eines Kunden wesentlich kostenintensiver ist als die Bindung eines bereits gewonnen Kunden. Diese Definition weist bereits auf den Charakter von Kundenorientierung hin. Sie basiert auf einer Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen, mittelbar oder unmittelbar und zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Dienstleistungsprozesses.

Teil II: Theoretischer Teil 91 von 330

Bruhn (1999) unterscheidet drei Formen des Kundenorientierungsbegriffs, von einer sehr engen bis zu einer weiten situativen Interpretation:

- Informationsorientierte Perspektive: bestimmt Kundenorientierung anhand des Grades des Vorhandenseins kundenbezogener Informationen. Diese gegenwärtigen und potentiellen Kundenbedürfnisinformationen werden durch Marktforschungsuntersuchungen erhoben, analysiert und verfügbar gemacht. Kundenorientierung liegt demnach vor, wenn alle kundenbezogenen Informationen unternehmensweit erhoben und an alle Abteilungen verbreitet werden. Regelmässige Zufriedenheits- und Kundenbindungsstudien sind dabei selbstverständlich,
- Kultur- und philosophieorientierte Perspektive: besagt, dass neben dem Informationsaspekt weiterhin Elemente der allgemeinen Unternehmensphilosophie (z.B. Normen, Werte, Überzeugungen) relevante Elemente von Kundenorientierung sind. Eine kundenorientierte Unternehmenskultur beeinflusst somit auch in erheblichem Masse das Verhalten der Mitarbeiter im Umgang mit dem Kunden,
- Leistungs- und interaktionsorientierten Perspektive: nimmt an, dass Kundenorientierung auf die unmittelbaren Leistungen und Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter bezogen werden muss (Homburg, 1998a). Hier wird grundsätzlich zwischen der Kundenorientierung des Leistungsangebotes und des Interaktionsverhaltens unterschieden. Die Kundenorientierung des Leistungsangebotes wird im Wesentlichen durch qualitative Anforderungen, zum Beispiel Produkt- und Servicequalität des Anbieters, bestimmt. Kundenorientiertes Interaktionsverhalten zeichnet sich dadurch aus, dass die Erwartungen der Kunden im Umgang mit den Mitarbeitern (z.B. bei Beschwerden) in hohem Masse erfüllt werden (Bruhn, 1999, S. 9);

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Dimensionen der Kundenorientierung bzw. Kundennähe, die dieser Form der Interpretation zugrunde liegt. Teil II: Theoretischer Teil 92 von 330

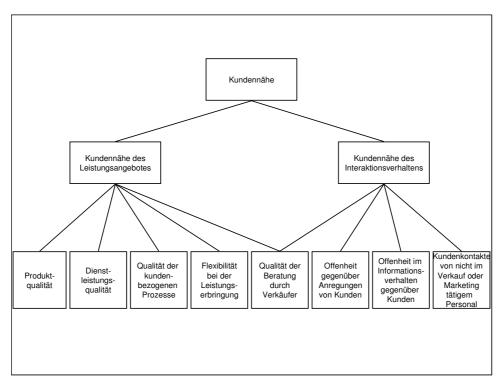


Abbildung 11: Konstrukt der Kundennähe (Homburg, 1998a)

Homburg (1998a) verwendet den Begriff der Kundennähe, um zu zeigen, dass sich die leistungs- und interaktionsorientierte Perspektive der Kundenorientierung durch eine Kundensicht auszeichnet. Jeder Aspekt der Kundennähe, wie er in der Grafik dargestellt wird, bildet zugleich einen Ansatzpunkt zur Forschung und Modifikation der Kundenorientierung.

3.3 Kundenorientierung aus psychologischer Sicht

Die psychologische Perspektive der Kundenorientierung fokussiert vornehmlich auf das Individuum. Sie bezieht sich auf das Erleben und Verhalten von Individuen, also Organisationsmitgliedern, in Situationen, in denen kundenorientiertes Handeln erforderlich ist. Definiert man den Kundenorientierungsbegriff aus der Sicht des ganzheitlichen Marketings, dann beinhaltet jede Tätigkeit und jede Position in einer Organisation Elemente kundenorientierten Handelns.

Die Auseinandersetzung mit der Kundenorientierung aus psychologischer Sicht wurde bisher in einem geringen Umfang betrieben. Zudem wurde nur wenig an einer integrativen Sicht mit den Erkenntnissen des wirtschaftswissenschaftlich geprägten Marketings geforscht. Der Schwerpunkt der psychologischen Forschung in Bezug auf das Erleben und Verhalten von Kundenkontaktpersonal lag in der Erforschung unterschiedlicher Rollen und damit verbundener Konflikte in Interaktionssituationen zwischen Kunde und

Teil II: Theoretischer Teil 93 von 330

Mitarbeiter. Dieser Schwerpunkt ist Bestandteil der sogenannten Verkaufspsychologie (Nerdinger, 2001, S. 13). Sie beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten der Personen, die am Verkaufsprozess beteiligt sind, also der Verkäufer mit dem Käufer und deren Interaktion und Kommunikation. Wissenschaftlich fundierte Empfehlungen zur Verhaltensverbesserung sind in der Minderzahl (Nerdinger, 2001, S. 14). Der Grund liegt darin, dass was als Verkaufspsychologie verstanden wird, sich einseitig mit dem Umstand des erfolgreichen Verkaufsabschluss beschäftigt.

3.3.1 Rollentheoretische Perspektive

Mit dem Kundenorientierungsbegriff setzt sich Schnippe (2000) im Rahmen seiner Arbeit zur Integration dieses Konzeptes mit Sichtweisen der Psychologie sowie der Kundenzufriedenheits- bzw. Qualitätsmanagementforschung auseinander. Wesentliche Aspekte der Kundenorientierung aus psychologischer Sicht sind nach seiner Auffassung rollentheoretische Überlegungen, die Verbindung von Mitarbeiter- und Kundenorientierung, entsprechend ausgerichtete Organisationskulturen und kundenorientierte Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Die Überlegungen der Rollentheorie bieten sinnvolle wie empirisch belegbare Erklärungsansätze für das kundenorientierte Verhalten von Kundenkontaktpersonal im Umgang mit dem Kunden.

Allgemein kann formuliert werden, dass alle Personen, die in einer Organisation eine Funktion innehaben, vorgegebene Rollen im Zusammenspiel mit den Funktionen übernehmen. An den Mitarbeiter werden dabei normative Verhaltenserwartungen gestellt, die dieser zu erfüllen hat. Die Rollenidentität wird dabei bestimmt durch die Übereinstimmung von Einstellungen und Verhaltensweisen des Rollenträgers. Übertragen auf die konkrete Interaktion zwischen Kunde und Service-Mitarbeiter heisst das, dass der Mitarbeiter sich dann kundenorientiert verhält, wenn er sich mit den Erwartungen des Unternehmens und dem gewünschte Verhalten identifizieren kann. Somit ist er aus Sicht des Unternehmens positiv gegenüber dem kundenorientierten Verhalten eingestellt und auch in der Lage, das gewünschte Verhalten zu zeigen. Abgeleitet davon heisst das, das eine Abweichung von dem rollenkonformen Verhalten, also kundenorientiert mit dem Kunden interagieren, vornehmlich in folgenden möglichen Ursachen zu suchen ist (Schnippe 2000, S. 32ff.):

Teil II: Theoretischer Teil 94 von 330

- Der Mitarbeiter will nicht den Rollenerwartungen entsprechen,
- Rollenkonflikte ergeben sich aus den unterschiedlichen Erwartungen, die unterschiedliche Rollensender (z.B. Vorgesetzter, Kollegen, Kunden) gegenüber dem Rollenträger (Service-Mitarbeiter) haben,
- Die Erwartungen des Rollensenders übersteigen die Kompetenzen oder Fähigkeiten des Service-Mitarbeiters. Diese Gegebenheit wird Rollenüberladungen genannt,
- Die Rollenwahrnehmung ist fehlerhaft, weil entweder die Erwartungen an die Rolle anders wahrgenommen wurde als es der Rollensender beabsichtigt hat oder die Erwartungen unklar formuliert waren oder der Rollensender notwendige Informationen zur Erfüllung der Erwartungen nicht klargestellt hat. All diese Ursachen werden als Rollenambiguität bezeichnet;

Die negativen Auswirkungen von Rollenkonflikten und der Nichterfüllung der Rollenerwartungen in Bezug auf Kundenorientierung konnten in mehreren Studien empirisch belegt werden. Hartline und Ferrel (1996, S. 268-280) zeigen, dass Rollenkonflikte negative Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern mit Kundenkontakt haben. Wahrgenommene Rollendoppeldeutigkeiten hemmte zudem die Fähigkeit der Mitarbeiter, sich flexibel auf Veränderungen einzustellen. Jimmieson und Griffin (1998, S. 81-96) konnten zeigen, dass Rollenkonflikte von Mitarbeitern ein signifikanter negativer Prädiktor für die Kundenzufriedenheit sind.

Kundenorientierung erfordert nach rollentheoretischem Verständnis nicht nur rollenkonformes Verhalten des Kundenkontaktpersonals, sondern der Kunde als Rollenträger muss ebenfalls wissen, welche Rolle ihm im Geschäftsprozess zukommt (Bitner/Booms/Mohr, 1994). Nerdinger (1994) betont ebenfalls die Notwendigkeit der Rollenklarheit auf beiden Seiten der Interaktion. Bitner, Booms und Mohr (1994, S. 96) führten aus, dass Kundenorientierung speziell in hoch standardisierten Dienstleistungssituationen realisierbar ist. Der Grund liegt darin, dass sich diese Situationen dadurch auszeichnen, dass beide Akteure sehr ähnliche Rollenerwartungen haben und der Ablauf der Interaktion in der Regel klar gegliedert ist. In weniger standardisierten Dienstleistungssituationen bleibt die Frage unbeantwortet, wie ähnliche Erwartungen von Kunde und Service-Mitarbeiter in Bezug auf die Dienstleistungssituation bewirkt werden können. Eine mögliche Lösung wäre, dass ein Unternehmen seine Rollenerwartungen an

Teil II: Theoretischer Teil 95 von 330

den Kunden stets klar spezifiziert. Der Kunde muss folglich so gut wie möglich über die Rollenerwartungen in Kenntnis gesetzt werden, entweder über die zur Verfügung stehenden Kommunikationswege oder durch Schulungen bzw. Training der Kunden.

Diese Überlegungen werden auch durch das hypothetische Konstrukt der sogenannten Skripts unterstützt. Ein Skript bezieht sich auf individuelle, kognitive Repräsentationen sozialer Situationen. Nach Abelson (1976) wird das Skript definiert als kohärente Sequenz von Ereignissen, die ein Individuum erwartet und in der es als Teilnehmer oder Beobachter involviert ist. Bei diesen Skripts handelt es sich also um die kognitive Repräsentation von immer wiederkehrenden sozialen Szenarien, deren Inhalt die erwartete Aufeinanderfolge von wechselseitigen und als angemessen erachteten Handlungsschritten ist. Diese Skripts bilden somit die Grundlage für die Interpretation von sozialen Situationen wie beispielsweise das Beratungsgespräch zwischen Kunde und Servicemitarbeiter. Sie dienen zum anderen aber auch zur Handlungsplanung (Nerdinger, 1994, S. 109ff.) und stellen somit den hypothetisch vorangehenden kognitiven Prozess zur Wahrnehmung der zugedachten Rolle in einer Situation dar. Bei Kenntnis des gewöhnlichen Ablaufs einer Interaktion mit dem Service-Mitarbeiter ist es auch dem Kunden möglich, sich kompetent an der Gestaltung der geschäftlichen Interaktion zu beteiligen. Es liegt die Sichtweise nahe, dass für alle Situationen potentieller Kunden- Mitarbeiter-Interaktion solche kognitiven Skripts vorstellbar sind, die jedoch in Bezug auf die differenziert ausgebildet Erfahrungen wesentliche Unterschiede gibt.

Witte (2001, S. 205) betont in seinen Überlegungen zur Kunden-Verkäufer-Rollenverteilung insbesondere die Bedeutsamkeit von emotionalen Aspekten bei den Akteuren. Er umschreibt Kundenorientierung als den: "Versuch einer Organisation, die Erwartungen zu erfüllen, die Gefühle zu befriedigen und die Ziele zu erreichen, die Kunden bezüglich des Produktes und der Verkaufsinteraktion mitbringen. Sowie die Herstellung einer längerfristigen Bindung zu dieser Organisation, wobei der Interaktionspartner des Verkäufers nicht vernachlässigt werden darf". In dieser Definition basiert der Fokus auf die Verkaufsinteraktion und seine Akteure. Wesentliche Elemente der Interaktionssituation zwischen Kunde und Verkäufer sind die jeweiligen psychischen Systeme beider Personen. Relevante Elemente dieses psychischen Systems beider Akteure sind neben den Erwartungen auch die Gefühle und Ziele. Die weitere Konkretisierung dieser hypothetischen Konstrukte von Kunde und Verkäufer unterscheidet sich jedoch wegen der unterschiedlichen Rollen, die diese in der Verkaufssituation einneh-

Teil II: Theoretischer Teil 96 von 330

men. Der Kunde geht mit dem generellen Ziel in die Verkaufs- Beratungsinteraktion ein bestehendes Problem zu lösen. Der Kunde wird in dieser Phase von einem Gefühl des Unbehagens begleitet. Bestenfalls erwartet er, dass neben der reinen sachlichtechnischen Lösung seines Problems auch sein Unbehagen beseitigt wird. Nach Witte (2001) muss in diesem Zusammenhang davon ausgegangen werden, dass der Kunde in dieser Situation nicht als rationaler Entscheider auftritt, sondern unterschiedliche psychische Prozesse das Agieren subjektiv beeinflussen. Die Erwartungshaltung des Kunden ist aufgrund seiner bisheriger Erfahrungen und selektiv aufgenommener Informationen individuell und subjektiv. Der Verkäufer kann durch Analyse dieser Vorerfahrungen eine Lösung vorschlagen, um das Unbehagen zu lösen. Dabei kann ein und dasselbe Produkt oder Dienstleistung unterschiedliche Erwartungen erfüllen, wenn man die verschiedenen kritischen Ansprüche herausarbeitet und aufzeigen kann, dass sie erfüllt werden (Witte, 2001, S. 206).

Neu ist bei der Begriffsdefinition von Witte (2001) die explizite Betonung der Person des Verkäufers. In dieser Deutlichkeit in sie bei anderen Definitionen oder Beschreibungen nicht zu finden. Die relevanten Elemente der Verkäuferpersönlichkeit sind nach Witte dessen Gefühle, Erwartungen und Ziele. An den Verkäufer werden höchste Ansprüche gestellt, wenn er das Ziel verfolgen soll, einerseits dem Kunden das Gefühl des Unbehagens zu nehmen und anderseits simultan eine langfristig vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Bezüglich dieser Situation unterscheidet Witte (2001) vier mögliche Formen der Interaktion. Nur eine, die wechselseitige Kontingenz, ist in der Lage, die beiden Ziele mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erreichen. Wechselseitige Kontingenz bedeutet, dass eine wechselseitige Beeinflussung in der Verkaufs- Beratungs- Dienstleistungssituation mit vorgegebener Zielverfolgung stattfindet. Witte (2001) formuliert, dass es unumgänglich ist, dass der Verkäufer sich persönlich öffnet, d.h. er muss sich dem Kunden mit Einfühlungsvermögen zuwenden, ihm das eigene Verhalten erklären und die nächsten Schritte verdeutlichen. Man muss deutlich machen, welche Probleme man lösen kann und welche nicht. Wo man die Mitarbeit des Kunden braucht oder wo man andere Anbieter hinzuziehen möchte. Man muss selbst Vertrauen in den Kunden haben und es ihm zeigen. Auf diesem Hintergrund entwickelt sich eine vertrauensvolle, längerfristige Interaktion (Witte, 2001, S. 206-207).

Wesentlich häufiger ist die Form der Interaktion mit dem Kunden als asymmetrische Kontingenz anzutreffenden. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass der Verkäufer sich auf Teil II: Theoretischer Teil 97 von 330

den Kunden und seine Wünsche einstellt, aber sich nicht als Person einbringt und letztlich damit scheitert, das Unbehagen des Kunden auf ein erträgliches Mass zu reduzieren. Daraus ergibt sich, dass bei einer Kunden-Verkäufer-Interaktion das psychische System des Verkäufers eine bedeutsame Rolle spielt: Wie sieht er die Kunden? Welche Erwartungen haben sich bei den Verkäufern entwickelt und wie empfindet er sich in dieser Interaktion? Welche Ziele verfolgt der Verkäufer und welche Formen der Problemlösung haben sich bei ihm entwickelt? Wird die Verkaufssituation als soziale Beziehung interpretiert oder als vorwiegend technisch-sachlicher Austausch? (Witte, 2001, S. 207). In dieser Aussage wird implizit auf die Einstellungen des Verkäufers zu der Interaktion mit dem Kunden verwiesen und als kritischer Faktor bestimmt. Ebenso wird die Rolle adäquater Verhaltensmuster im Umgang mit dem Kunden und deren Kontrolle betont. Zudem weist Witte (2001) auf die Notwendigkeit hin, die Perspektive im Verständnis des Wortes Dienstleistung zu verändern. Nicht Dienen im Sinne des Erweisens von Lakaiendiensten ist die Aufgabe des Verkäufers, sondern der Verkäufer sollte als helfender Berater den Kunden unterstützen. Freundlichkeit erleichtert dabei den Umgang miteinander. Ehrlichkeit des Verkäufers wird als weiteres wichtiges Attribut und Voraussetzung genannt, um Vertrauen beim und zum Kunden aufzubauen. Nach Witte ist Kundenorientierung an der Schnittstelle Kunde – Kundenkontaktpersonal nicht nur abhängig von der Person des Verkäufers. Um die von ihm umrissene Verkäuferrolle übernehmen zu können, müssen entsprechende betriebliche (kulturelle, strukturelle) Voraussetzungen gegeben sein. Grund für das Ungleichgewicht ist nach Witte die schlechte Bezahlung von Servicemitarbeitern, die im direkten Kundenkontakt stehen. Um im Sinne einer wechselseitigen Kontingenz kundenorientiert handeln zu können, werden vom Mitarbeiter besondere Fähigkeiten und Kompetenzen verlangt. Er muss in der Lage sein, die Interaktion mit dem Kunden für diesen emotional befriedigend zu gestalten und er muss flexibel auf ihn eingehen können.

3.3.2 Unternehmenskultureller Perspektive

Das Konzept der Organisations- bzw. Unternehmenskultur wird gleichbedeutend mit dem Konzept des Organisationsklimas angesehen, obwohl Letzteres wissenschaftshistorisch gesehen älter ist (vgl. exemplarisch Litwin/Stringer 1968; Peters/Waterman, 1984). Ein wesentlicher Grund dürfte in dem formlosen Charakter beider Konzepte liegen. Das bedeutet in der Konsequenz, dass die beiden Begriffe oft austauschsweise verwendet werden. Ein bedeutsamer Unterschied nach Weinert (1998, S. 671) liegt jedoch in dem primär prozessualen Charakter des Organisationsklimas im Gegensatz zum

Teil II: Theoretischer Teil 98 von 330

primär normativen Charakter der Organisationskultur. Das Organisationsklima bezieht sich auf die Prozesse in einem Unternehmen, die den Mitarbeitern verdeutlichen, welche Aspekte für die Effizienz des Unternehmens wichtig sind und betont damit das Zusammenspiel der Organisation. Die Organisationskultur bezieht sich auf gemeinsame Werte, Normen, Ziele, Überzeugungen und Einstellungsperspektiven und betont so u.a. die Bedeutung bzw. den Sinn der Tätigkeiten und Aufgaben einer Organisation sowie die den Aufgaben zugrunde liegenden Normen und Werte (Weinert, 1998, S. 668).

Schein (1995) hat zur Differenzierung des Begriffs sechs Symptome einer stark entwickelten Organisationskultur identifiziert:

- Die beobachtbaren, zwischenpersönlichen Verhaltensriten und Umgangsformen (wie z.B. die verwendete Sprache und übliche Formen des Respekts),
- Die Normen, die sich in Arbeitsgruppen entwickeln,
- Die von einer Organisation unterstützen vorherrschenden Werte (z.B. Servicequalität, Kundenorientierung),
- Die Philosophie eines Unternehmens, die die Massnahmen einer Organisation gegenüber Mitarbeitern und Kunden bestimmt,
- Die Spielregeln, um in einer Organisation voranzukommen,
- Das Gefühl oder Klima, das in einer Organisation durch die physische Anordnung sowie durch den Umgang der Mitarbeiter mit Kunden und Externen vermittelt wird;

In der Regel wird die Organisationskultur in modernern Unternehmen im Rahmen eines Leitbilds formuliert. Bei der Steuerung von Unternehmen ist die Organisationskultur ein bedeutsamer Faktor. Unabhängig von dem gewählten Managementkonzept ist eine begleitende Implementierung von korrespondierenden Normen, Werten und Regeln ein kritischer Erfolgsfaktor für das Gelingen der Managementstrategie. Organisationskultur stellt demnach das gemeinsame Bewusstsein aller Mitglieder einer Organisation dar, dass die Grundlage für die implizite Steuerung von Unternehmen bietet. Anhand der darin gesammelten Wertvorstellungen weiss jedes Mitglied, wie die Vorschriften der Organisation zu verstehen sind. Demnach ist beispielsweise zur erfolgreichen Umsetzung einer Kaizen-Strategie die Unternehmenskultur, die das Eingestehen von Fehlern ermöglicht und deren oberste Handlungsnorm die Kundenzufriedenheit ist, wesentlich.

Teil II: Theoretischer Teil 99 von 330

Zur Realisierung einer langfristig wirksamen Kundenorientierung, insbesondere vertreten durch die Mitarbeiter des Unternehmens, muss das Unternehmen, gemäss Homburg und Werner (1998, S. 214-216), die eigene Unternehmenskultur entsprechend konsequent weiterentwickeln. In der Regel sind dies langfristige Entwicklungsprozesse die sich über mehrere Jahre erstrecken. Eine bedeutende Rolle in diesem Entwicklungsprozess nehmen die Führungskräfte einer Organisation ein. Vor allem die gelebten Führungspraktiken gehören zu den stärksten Mechanismen, die eine Organisations- bzw. Unternehmenskultur formen (Weinert, 1998, S. 670). Dazu gehören Aspekte wie die Ausrichtung der Unternehmens- bzw. Mitarbeiterführung, beispielsweise auf Kundenorientierung, Reaktionen der Führung auf kritische Ereignisse oder die Ausgestaltung der Führungsrolle im Sinne der Vorbildfunktion und des Vorlebens der Kundenorientierung.

Eine konsequente Ausrichtung der Unternehmenskultur hin zur Kundenorientierung gelingt laut Homburg und Werner (1998) nur dann, wenn Führungskräfte ungefiltert auf Kundeninformationen zugreifen können bzw. ein direkter Kundenkontakt stattfindet. Die Nutzung gefilterten Wissens über die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden birgt die Gefahr in sich, dass Unternehmen mit marktfremden Verhalten agieren und den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden nicht gerecht werden (Homburg/Werner, 1998, S. 174f f.).

Homburg und Werner (1998, S. 214-216) schliessen sich den Ausführungen von Schein (1995) an und übertragen seine Überlegungen auf die Entwicklung einer kundenorientierten Unternehmenskultur. Gemäss Schein (1995) ist der Ausgangspunkt für eine Unternehmenskultur eine Reihe von Wertvorstellungen, die ergebnis-, prozess-, interaktionsbezogener oder auch allgemeiner Natur sein kann. Die Wertvorstellungen an sich können mehr oder weniger kundenorientiert sein. Auf Basis dieser Wertvorstellungen bilden sich dann wiederum Normen der Kundenorientierung, die sich durch ihren konkreteren Verhaltensbezug von den Wertvorstellungen unterscheiden. Die Normen bilden schliesslich die Grundlage für sogenannte Artefakte der Kundenorientierung. Artefakte können in diesem Zusammenhang z.B. Logos, Praktiken oder Rituale sein.

Die Normen sind Grundlage für die Bildung typischer kundenorientierter Verhaltensweisen, die wiederum von den Artefakten beeinflusst werden. Je nach Grad der Normen hinsichtlich der Kundenorientierung sind Artefakte und Verhaltensweisen mehr oder Teil II: Theoretischer Teil 100 von 330

weniger kundenorientiert. Gemäss Homburg und Werner (1998, S. 215f f.) könnte in einem Unternehmen eine grundsätzliche Wertvorstellung existieren, gemäss der die positive Gestaltung der Beziehung zum Kunden ein hoher Wert ist. Dies würde seine Umsetzung in einigen Normen der Kundenorientierung, wie zum Beispiel Freundlichkeit dem Kunden gegenüber, finden. Auf der Basis dieser akzeptierten Norm würde sich dann eine bestimmte Sprache im Unternehmen ausbilden, die den Kunden wertschätzt, oder allgemein eine bestimmte Praxis im freundlichen Umgang mit dem Kunden entwickeln (Homburg/Werner, 1998).

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht schematisch den beschriebenen Formierungsprozess.

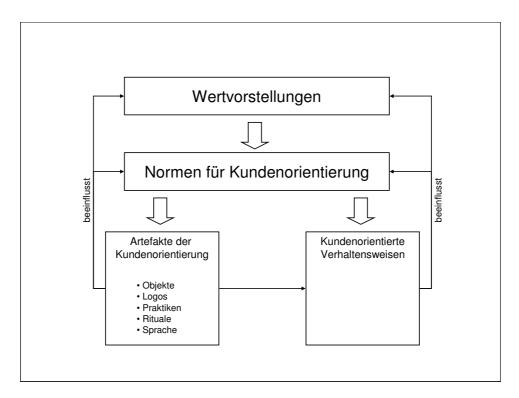


Abbildung 12: Modell der kundenorientierten Unternehmenskultur (Homburg/Werner, 1998, S. 216)

Die Ausprägung der Kundenorientierung in der jeweiligen Unternehmenskultur lässt sich nach Homburg und Werner (1998, S. 178) anhand der Kriterien gemäss Costumer Orientation Index (COI) bestimmen:

Teil II: Theoretischer Teil 101 von 330

 Marktorientierung der Leistungserstellung (Einbindung der Kunden in den Entwicklungsprozess von Produkten),

- Marktorientierung der Besetzung von Führungspositionen (Vorhandensein von Marketingkenntnissen bei der obersten Führungsebenen),
- Vertikale und horizontale Verbreitung von Kundenkontakten (regelmässiger Kundenkontakt von Mitarbeitern und Führungskräften),
- Horizontale Kommunikation und Information (regelmässiger und übergreifender Informationsaustausch),
- Organisational Commitment (Vorhandensein einer starken Verbundenheit mit dem Arbeitgeber bei gleichzeitiger Identifizierung mit den Zielen und Leitbildern des Unternehmens),
- Geringe Regelungsintensität (Arbeits-/Tätigkeitsausübung mit möglichst geringem Verwaltungsaufwand und möglichst hoher Eigenverantwortung/Autonomie),
- Geringe Hierarchieintensität (Vorhandensein eines geringen Hierarchiedenkens in den Köpfen der Mitarbeiter);

Zink und Bäuerle (2004, S. 379-408) weisen darauf hin, dass das Spektrum existierender Konzeptualisierungen des Kundenorientierungsbegriffs von der Gestaltung von Produkten bis hin zur Einordnung als Bestandteil einer Unternehmenskultur ausreichen ist. Gemäss ihren Ausführungen erscheinen ein Management von Kundenorientierung und die Ausrichtung einer Organisation nur unter einer ganzheitlichen und integrativen Sichtweise sinnvoll. Diese Sichtweise kann nur durch ein entsprechendes Business-Modell wie z.B. den sogenannten Excellence-Konzepten geleistet werden.

Die Excellence-Konzepte sind aus den Total-Quality-Konzepten (TQM) hervorgegangen (Bäuerle, 2000, S. 215). Ein wesentlicher Unterschied liegt in dem Anspruch der Excellence-Konzepte die stringente Umsetzung von Politik und Strategie zu bewerten, wobei die Interessen aller relevanten Stakeholders einbezogen werden (Zink, 2004, S. 56; Zink/Voss/Reuter, 2001, S. 29ff.). Obwohl beiden Konzepten ein umfassendes Qualitätsverständnis zugrunde liegt, ist festzuhalten, dass es bei vielen Ansätzen die unter das Label TQM subsummiert werden, eher um Partialkonzepte handelt, die sich spezifischen Fragestellungen annehmen (Zink, 2004, S. 19-56). Excellence-Konzepte entfer-

Teil II: Theoretischer Teil 102 von 330

nen sich auch im Gegensatz zu den TQM-Ansätzen von eng gefasstem Qualitätsbegriff. Bei Excellence-Konzepte geht das Qualitätsverständnis weit über den traditionellen Qualitätsbegriff hinaus (Zink, 2004, S. 43-56).

Das in Europa propagierte Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (Zink, 2004) ist ein Beispiel für die verschiedenen existierenden Excellence-Konzepte. Ganzheitlich bedeutet im Rahmen der Excellence-Modelle, dass sie sich dabei primär auf die Berücksichtigung aller relevanten Elemente, Strukturen und Interessengruppen eines Unternehmens bei der Bewertung und Ausrichtung ihrer Aktivitäten beziehen. Integriert bezieht sich auf den Umstand, dass die geschilderten Aktivitäten bzw. Vorgehensweisen eines Unternehmens systematisch, strukturiert und transparent mit der aktuellen Unternehmenspolitik und –strategie verknüpft sein müssen.

Das Verständnis von Ganzheitlichkeit und Integriertheit ist konform mit dem Konzept des integrierten Managements, wie es von der Hochschule St-Gallen bzw. Bleicher (2004) konzeptualisiert wurde. Die Voraussetzung des Konzeptes ist, dass nur durch ganzheitliches Denken komplexe Probleme bewältigt werden können. Dabei werden im Sinne einer Abgrenzung normative, strategische und operative Problemfelder unterschieden, die ausdrücklich in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Integrierende Basis dieser Aufgabenfelder ist eine Managementphilosophie, die allen Beteiligten Klarheit über die Grundlagen ihres Handelns verschafft (Zink, 2004, S. 17). Resultat dieser Managementphilosophie sind Vorgaben bzw. eine Vision, die eine Vorstellung von dem Ziel der Reise beinhalten, sowie ein Leitbild, dass es allen Beteiligten ermöglichen soll, sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen zu identifizieren.

Teil II: Theoretischer Teil 103 von 330

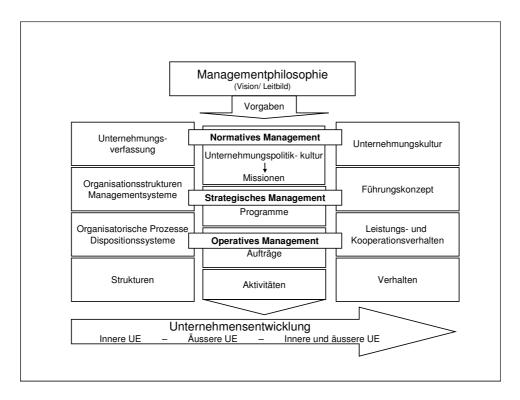


Abbildung 13: Normatives, strategisches und operatives Management (Bleicher, 2004)

Die Unternehmenskultur ist als unmittelbare Ableitung von Vision und Leitbild anzusehen und ist ein relevantes Element der normativen Ebene mit Bezug auf das Personal. Aufgrund des Fokus auf die personelle Dimension, fliessen auf der Ebene des strategischen Managements die normativen Vorgaben in die Gestaltung eines zur Kultur und strategischen Ausrichtung des Unternehmens passenden Führungskonzepts. Auf der Ebene des operativen Managements werden die Normen und Strategien in konkretes Leistungs- und Kooperationsverhalten überführt (Zink, 2004, S. 18). Durch die integrierende Kraft der gemeinsamen Vision wird Ganzheitlichkeit durch horizontale und vertikale Integration erreicht. Horizontale Integration bedeutet, dass alle strategischen Instrumente und die sich daraus ergebenden Massnahmen eine strukturale und personale also verhaltensbezogene Verankerung haben. Zink (2004) erläutert hierzu, dass Unternehmenspolitik und Unternehmensziele eine Funktion der Unternehmensverfassung und der Unternehmenskultur sind. Vertikale Integration bezieht sich auf die konsequente Transformation normativer Inhalte in strategische Inhalte und diese transformieren in operative Inhalte. Gelebtes Führungs- und Kooperationsverhalten wird so im Wesentlichen durch ein Führungskonzept bestimmt, das sich an der verfolgten Strategie orientiert. Das Führungskonzept ergibt sich wiederum stringent aus der Unternehmenskultur.

Kundenorientierung ist in den aktuellen Excellence-Konzepten ein wesentlicher Bestandteil. Dies zeigt, dass sie unter dem Gesichtspunkt der Ganzheitlichkeit einen hohen

Teil II: Theoretischer Teil 104 von 330

Stellenwert bei der Unternehmensausrichtung und –führung besitzt. Die Wichtigkeit wird jeweils für die Führung eines Unternehmens, die Gestaltung von Politik und Strategie, die Mitarbeiter, die Gestaltung und das Management von Partnerschaften und Ressourcen sowie aller relevanten Prozesse der Organisation herausgestellt (Bäuerle, 2000, S. 226-243).

Die Bewertung kundenbezogener Ergebnisse findet sich in entsprechenden Ergebniskriterien der Konzepte. Das EFQM-Modell widmet beispielsweise den kundenbezogenen Ergebnissen ein eigenes Kriterium. Darüber hinaus sind kundenbezogene Indikatoren im Rahmen der Schlüsselergebnisse der Organisation relevante Steuergrössen. Der Vorteil des Einsatzes von Excellence-Modellen zur Unternehmensbewertung liegt in der expliziten Forderung, neben mittelbaren Kennzahlen und Indikatoren zur Ausrichtung der Unternehmenspolitik und -strategie auch solche Daten zu generieren, die unmittelbar die Sicht der jeweiligen Interessengruppen einer Organisation repräsentieren. Bezüglich Kundenorientierung heisst das, dass ein verknüpfter Kontakt mit dem Kunden eines Unternehmens nach den Bewertungskriterien der Excellence-Modelle zwingend ist, um dem Anspruch der Ganzheitlichkeit bei der Unternehmensführung gerecht zu werden (Bäuerle, 2000, S. 227). Dieser unmittelbare und regelmässige Kontakt kann auf verschiedenen Wegen realisiert werden. Denkbar sind in diesem Zusammenhang, Kundenbefragungen, Kundenfokusgruppen zur Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen oder Kundenkontaktseminare.

Mit der Generierung von Indikatoren zur Ausrichtung des Unternehmens und hier speziell der Unternehmenskultur in Richtung effektive und effiziente Kundenorientierung ist dem Anspruch der Ganzheitlichkeit jedoch noch nicht Genüge getan. Bereits Homburg und Werner (1998) weisen auf die hohe Bedeutung der Führungskräfte im Unternehmen hin, die diese bei der Formung und Entwicklung einer kundenorientierten Unternehmenskultur einnehmen. Darum ist ein gewichtiger Punkt im Rahmen des Excellence-Konzepts der EFQM, wie Führungskräfte ihre Rolle bzw. Funktion wahrnehmen. Eine Wahrnehmung und vor allem Verankerung von Kundenorientierung im Führungssystem wird demnach erreicht, indem durch Führungskräfte entsprechende Werte formuliert und kommuniziert werden. Das Vorleben der propagierten Werte ist dabei ein kritischer Erfolgsfaktor. Im Rahmen des EFQM-Modells werden über die Formulierung allgemeiner Anforderungen hinaus konkrete Aktivitäten genannt, die von Führungskräf-

Teil II: Theoretischer Teil 105 von 330

ten angeregt und oder persönlich unterstützt werden sollen (Zink/Bäuerle, 2004, S. 390ff.).

Neben den Führungskräften ist die Interessengruppe der Mitarbeiter der zweite gewichtige Faktor bei der Gestaltung bzw. Realisierung einer kundenorientierten Unternehmenskultur. Folgt man der Argumentation von Homburg und Werner (1998) in Bezug auf den ungehinderten Zugang zu ungefülterten Informationen bezüglich den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden, dann müssen in einer kundenorientierten Unternehmenskultur entsprechende Strukturen realisiert werden, die entweder ein Zusammentreffen mit dem Kunden oder den ungefülterten Zugang zu kundenbezogenen Informationen ermöglichen. Die Excellence-Konzepte deuten ebenfalls auf die herausragende Bedeutung von Mitarbeitern für ein funktionierendes Unternehmen hin und berücksichtigen diese in Form einer expliziten Bewertungs- bzw. Beurteilungskategorie.

Bei vielen Excellence-Konzepten ist die Ausrichtung der Mitarbeiterorientierung an den Kundenbedürfnissen in der Regel aber nicht explizit formuliert, sondern Bestandteil der Entwicklung und Umsetzung der allgemeinen Politik und Strategie. Politik und Strategie sind dabei Grundlage für die Identifikation der wesentlichen Prozesse zur Realisierung der Kundenorientierung. Bezugnehmend auf die Verknüpfung von Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung heisst das, dass die Kundenorientierung in den Personalplänen- zielen berücksichtigt werden muss und sich von der in Politik und Strategie verankerten Kundenorientierung stringent ableitet. Beispielsweise spielt die Berücksichtigung der Bedürfnisse eines Unternehmens zur Erfüllung von Kundenanforderungen bei der Ermittlung, dem Ausbau und dem Erhalt von Wissen und Kompetenzen der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Sie äussert sich in der Gestaltung entsprechender Schulungspläne aber auch in der Abstimmung persönlicher Ziele der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele. Beides sind Beiträge, um die strategisch formulierte und verankerte Kundenorientierung bis auf die Ebene der Mitarbeiter sicherzustellen (Bäuerle, 2000, S 230ff.).

Die kundenorientierte Unternehmenskultur findet somit ihren Niederschlag in Personalentwicklungskonzepten, die den Mitarbeiter in die Lage versetzen, die in der Unternehmenskultur formulierte Kundenorientierung zu leben. Diese Befähigung muss durch entsprechende Rahmenbedingungen der Arbeit unterstützt und gewährleistet werden (Wahren/Bälder, 1994, S. 37). Erfolgreiche Unternehmen messen der KundenorientieTeil II: Theoretischer Teil 106 von 330

rung als grundlegendem Bestandteil in der Unternehmenskultur einen überaus hohen Stellenwert bei, der sich im Handeln der Mitarbeiter manifestiert.

Die Mitarbeiter sind nicht nur wichtig, sie sind das Unternehmen. Nur wenn sie voll hinter dem stehen, was wir verkaufen, was wir machen, wie wir handeln, können sie das Unternehmen so vertreten, wie es sein soll. Und nur Mitarbeiter, die sich gut behandelt fühlen, können zuvorkommend und liebenswürdig mit unseren Kunden umgehen (Kriegl, 2000, S. 22). Um diese Wertvorstellungen in einer Unternehmenskultur zu realisieren, können folgende Massnahmen u.a. bei der Gestaltung der Arbeitsatmosphäre und der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter ergriffen werden (Kriegl, 2000, S. 20):

Arbeitsatmosphäre	Aus- und Weiterbildung		
Entscheidungsfreiheit	■ 120 Stunden Training vor dem ersten		
Kein Zeit- oder Umsatzdruck	Kundenberatungsgespräch		
Flache Hierarchien	Regelmässige Produktschulungen		
Open Door Policy	 Kostenlose Englischkurse 		
■ Das Du als Umgangsform			
Keine Firmenwagen oder reservierte Park-			
plätze für die Geschäftsführung			

Abbildung 14: Massnahmen bei der Gestaltung der Arbeitsatmosphäre (Kriegl, 2000)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine in der Unternehmenskultur verankerte Kundenorientierung die Entwicklung von entsprechenden Wertvorstellungen umfasst, die Konkretisierung von Normen der Kundenorientierung bedingt, die dann ihren Niederschlag in Artefakten und kundenorientierten Verhaltensweisen findet. Der kundenorientierten Unternehmenskultur ist ein hoher Stellenwert einzuräumen wie den realisierten Managementkonzepten- strategien einer Organisation. Nur das vernetzte und abgestimmte Zusammenwirken ermöglicht den Unternehmenserfolg und eine effektive Umsetzung von Kundenorientierung. Wesentliche Einflussfaktoren auf die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer kundenorientierten Unternehmenskultur sind die Führungskräfte und deren praktizierten Führungspraktiken (z.B. aktives Engagement für die Kunden) sowie die Mitarbeiter des Unternehmens die Kundenorientierung in ihrem tagtäglichen Arbeit praktizieren. Durch eine ganzheitliche Betrachtung von Unternehmen ist es möglich, alle relevanten Einflussfaktoren auf die kundenorientierte Unternehmenskultur zu berücksichtigen und sinnvolle Massnahmen zur Entwicklung und Aufrechterhaltung dieser Kultur der Organisation abzuleiten. Diese Massnahmen reali-

Teil II: Theoretischer Teil 107 von 330

sieren sich in aller Regel in Aktivitäten zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern hin zur Kundenorientierung bzw. in der Schaffung struktureller Gegebenheiten, die ein kundenorientiertes Handeln aller Akteure eines Unternehmens ermöglichen.

3.3.3 Integrative Betrachtung

Nerdinger (1999, S. 138) hat sich besonders im Rahmen der psychologischen Forschung um eine Integration der Organisationsperspektive und der auf das Individuum bezogenen Perspektive bemüht und sich dem Zusammenführen von betriebswirtschaftlichen und psychologischen Ansätzen bzw. Erkenntnissen gewidmet. Er versteht darunter den Grad, in dem die Unternehmensführung an den Bedürfnissen der Kunden orientiert ist und in dem diese Orientierung in konkrete Handlungen umgesetzt wird (Nerdinger 1999, S. 138). Dieses Konzept umfasst zwei Dimensionen:

- Die die Organisation muss konsequent auf die Aufgabe, die Befriedigung der Kundenbedürfnisse, ausgerichtet sein. Das umfasst weit mehr als kundenorientiertes Handeln des Kundenkontaktpersonals. Nerdinger (1999) bemerkt, dass eine Organisation mit Zielsetzung der Kundenorientierung entsprechend die Unternehmenspolitik an diesem Ziel ausrichten und auch ein spezielles Dienstleistungsklima schaffen muss. Ist letzteres nicht vorhanden, ist aufgrund der bestehenden Unvereinbarkeit die Umsetzung von Kundenorientierung trotz eines Personals, das kundenorientiert ist unmöglich,
- Das Kundenkontaktpersonal das mit den Kunden interagiert muss kundenorientiert handeln. Kundenorientiertes Handeln als Teil der sozialen Kompetenz wird gekennzeichnet durch die Fähigkeit des interagierenden Mitarbeiters zur Analyse der Kundenbedürfnisse, die Kontrolle der Interaktion und die Fähigkeit Vertrauen zu gewinnen. Nach Nerdinger (1999) sind in einer kundenorientierten Interaktion beim Kunden Gefühle hervorzurufen, die der Situation angemessen sind. Den sozialen Kompetenzen des Kundenkontaktpersonals wird dabei eine hohe Bedeutung beigemessen;

Trotz der schwerpunktmässigen Betrachtung der psychologischen Aspekte der Kundenorientierung und der Betonung des kundenorientierten Verhaltens als entscheidenden Erfolgsfaktor hebt Nerdinger (1999) klar hervor, dass ein Unternehmen nur dann erfolgreich kundenorientiert am Markt agieren kann, wenn alle beschriebenen Massnahmen zur Steigerung fachlicher und sozialer Kompetenz in ein Managementkonzept eingebetTeil II: Theoretischer Teil 108 von 330

tet sind, dass im ganzheitlichen Sinne die Realisierung von Kundenorientierung ermöglicht.

Mit diesem Sachverhalt hat sich Nerdinger (1999) in Zusammenhang mit dem Auftreten von Burnout-Syndrom beschäftigt. Der Begriff Burnout beschreibt ein Syndrom, das im Wesentlichen gekennzeichnet ist durch das Auftreten von drei Symptomgruppen (vgl. zusammenfassend Burisch, 1989, S. 12):

- Emotionale Erschöpfung (z.B. das Gefühl, ausgelaugt und frustriert zu sein),
- Reduzierte Leistungsfähigkeit (Gefühl mangelnder Tatkraft),
- Depersonalisierung (Tendenz, Kunden als unpersönliche Objekte zu behandeln);

Auf der organisationalen Ebene wurde als wesentlicher Faktor das Vorhandensein bürokratischer Hemmnisse herausgestellt, die im wesentlichen Ausdruck der Politik einer Organisation ist. Steht diese dem geforderten Anspruch des einzelnen Mitarbeiters, den Kunden in das Zentrum seines Bemühens zu stellen, entgegen, dann wird dadurch kundenorientiertes Agieren verhindert und Burnout gefördert. Auf der Ebene der Aufgabe verhindert ein zu enger Gestaltungs- bzw. Handlungsspielraum und das Vorhandensein von Rollenambivalenz kundenorientiertes Handeln (Nerdinger, 1994, S. 174ff.). Diese Einflussgrössen liegen ausnahmslos in der Hand der Organisation und sind Ausdruck für die Verknüpfung von Kundenorientierung auf organisationaler und individueller Ebene. In der Konsequenz heisst das, dass Kundenorientierung auf Ebene des Kundenkontaktpersonals flache Hierarchien mit wenigen bürokratischen Hürden, einen angemessenen Handlungsspielraum im Umgang mit dem Kunden und eine klare Definition der Rolle des Kundenkontaktmitarbeiters, sowohl gegenüber dem Kunden als auch gegenüber der Organisation, voraussetzt.

Nerdinger (2003, S. 57-61), stellt folgende Dimensionen einer Organisation, die für eine kundenorientierte Ausrichtung relevant sind, fest:

Teil II: Theoretischer Teil 109 von 330

Führungspraxis:

Kundenorientierte Führung: Das Verhalten der Führungskräfte hat Vorbildcharakter für die Kundenorientierung und setzt den Standard, was Kundenorientierung bedeutet. Kundenorientierung soll nicht nur verkündet werden, sondern Führungskräfte stehen in der Pflicht, den Mitarbeitern diese vorzuleben,

Vision: Die Aufgabe des oberen Managements ist es, eine Vision zu entwickeln, wie Kundenorientierung aussehen soll und kommuniziert diese konsequent. Die in der Vision formulierten Ansprüche sind der Treiber auf allen Ebenen des Unternehmens. Wesentliche strukturelle Fördermerkmale zur Realisierung der kundenorientierten Vision sind ein korrespondierendes Vergütungssystem und eine entsprechende Beförderungspraxis. Ein der Vision entsprechendes Vergütungssystem belohnt demzufolge nicht den kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg, beispielsweise im Sinne eines schnellen Kaufabschlusses, sondern das Bemühen, den Kunden wirklich zufrieden zu stellen. Mit dem Merkmal Beförderungspraxis meint Nerdinger (2003) den Umstand, dass die Entwicklung von Kundenorientierung in einem Unternehmen ein längerfristiger und mühevoller Prozess ist und sich demzufolge erst langfristig im Ergebnis niederschlägt. Konsequenterweise darf sich somit der Aufstieg von Führungskräften nicht nur am schnell messbaren Erfolg orientieren, da sonst kein Interesse geweckt wird, sich für Kundenorientierung zu engagieren (Jensen, 2001, S. 283-293);

Unterstützung der Begegnung mit dem Kunden:

- Behandlung der Kunden: Alle Prozesse im Unternehmen müssen auf die Zufriedenstellung und die Bindung des Kunden ausgerichtet sein. Das schliesst das Engagement aller Mitarbeiter ein,
- Empowerment der Mitarbeiter: Mitarbeiter müssen in die Lage versetzt werden, in der Begegnung mit dem Kunden angemessene Handlungsspielräume zu besitzen ohne ständig Genehmigungen einzuholen. Somit erhalten die Mitarbeiter die Verantwortung zur schnellen und effektiven Befriedigung von Kundenbedürfnissen, können so flexibel auf Kundenwünsche eingehen und sind motivierter und produktiver. Empowerment ist somit die Grundlage für eine bessere Qualität ihrer Arbeit;

Teil II: Theoretischer Teil 110 von 330

Merkmale des Systems:

Verhinderung und Beseitigung von Fehlern: Regeln müssen definiert werden, die das Auftreten von Fehlern verringern und für eine effektive Reaktion auf Kundenbeschwerden sorgen. Ein Versagen dieser Regeln vermittelt dem Kunden eine doppelte Enttäuschung. Einerseits aufgrund des Auftretens eines Fehlers und anderseits aufgrund des Unvermögens, den Fehler zu beseitigen,

- Technologie: Technologie unterstützt die Befriedigung vieler Kundenwünsche (z.B.
 Technologieunterstützte, schnellere und transparentere Prozesse zu tieferen Kosten),
- Kommunikation von Standards: Standards und deren Prozesse sind ein Mittel zum effektiven Funktionieren eines Systems. Sie sichern ein kundenorientiertes Agieren, das für alle verbindlich ist. Durch das Verstehen dieser Standards und die Anerkennung deren Wichtigkeit tragen die Mitarbeiter zur Minimierung von Fehlern und zur Optimierung der Leistung bei;

Personalarbeit:

- Training: Kundenorientierte Trainings und interne Weiterbildungsangebote müssen die Mitarbeiter in die Lage versetzen, Kunden wirklich bei der Problemlösung zu unterstützen. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter in die Lage sein, Stresssituationen, die im Kundenkontakt eventuell auftreten, bewältigen zu können,
- Belohnungen: Was für eine kundenorientierte Führung als notwendig erachtet wird, gilt auch für die Mitarbeiter: Die Entlöhnung muss dem Prinzip der Kundenorientierung folgen. Die Anerkennung kundenorientierten Verhaltens muss sich ausdrücklich in der Belohnung widerspiegeln. Dies bedeutet eine Abkehr vom Prinzip der umsatzorientierten Bezahlung hin zu einer Entlöhnung, die sich nach dem Bemühen um die Bedürfnisse des Kunden richtet;

Grundsatz: Wenn Mitarbeiter das eigene Unternehmen als kundenorientiert erleben, dann ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sie sich ebenfalls kundenorientiert Verhalten (Schneider/Bowen/Ehrhart/Holcombe 2000).

4 Kundenkontaktpersonal

Wie die Definitionen des Kundenorientierungsbegriffs bereits gezeigt haben, steht bei vielen Konzeptualisierungen neben dem Kunden und dessen Bedürfnissen und Erwartungen auch das Kundenkontaktpersonal, im Fokus der Betrachtung. Die folgenden Er-

Teil II: Theoretischer Teil 111 von 330

läuterungen sollen zum einen die Wichtigkeit des Kundenkontaktpersonals verdeutlichen und zum anderen soll aufgezeigt werden, dass die Auseinandersetzung mit dem kundenorientierten Verhalten des Kundenkontaktpersonals bislang auf eine nicht hinreichende Art und Weise erfolgte. Das hatte zur Folge, dass ein wesentliches Potential zur Verhaltenserklärung und -modifikation, nämlich die Berücksichtigung sogenannter dispositioneller Faktoren, bislang unberücksichtigt blieb.

4.1 Kundenorientiertes Verhalten

Kundenorientierung in der unmittelbaren Kunden-Mitarbeiter-Interaktion äussert sich vornehmlich im wahrnehmbaren Verhalten des Kundenkontaktpersonals. Dem Verhalten der Mitarbeiter kommt somit eine besondere Bedeutung zu. Mit steigender Intensität der Interaktion bei der Dienstleistungserstellung bestimmt der wahrgenommene Verlauf zunehmend das Qualitätsurteil des Kunden (Steinle/Bruch/Böttcher, 1996, S. 310). Diese Mitarbeiter nehmen eine Schlüsselposition ein für das Zufriedenheitsurteil der Kunden mit der Qualität von Dienstleistungen und sogar des ganzen Unternehmens (Schnippe, 2000, S. 41ff.). Insbesondere weil durch die zunehmende Technologisierung und Automatisierung von Dienstleistungsprozessen die Zahl der direkten Kunden-Mitarbeiter-Kontakte sich reduziert und somit die Möglichkeiten, um die Kundenzufriedenheit zu erhalten oder sogar zu steigern, eher geringer wird (George/Grönroos, 1999, S. 48).

Kunden schliessen ausgehend von den Kundenkontakt-Mitarbeitern, mit denen sie direkte Erfahrungen gemacht haben, auf das Unternehmen als Ganzes (Albrecht/Zemke, 1987, S. 93). Bei allen Interaktionen gilt, dass alle Beteiligten sich gegenseitig beeinflussen (Dorsch, 1987, S. 315). Das bedeutet, dass das Mitarbeiterverhalten Einfluss nimmt auf das Erleben und die Gefühle des Kunden, genauso wie das Kundenverhalten ebenso Einfluss auf das Erleben und die Gefühle des Mitarbeiters nimmt.

Eine von Müller (1999, S. 337ff.) erstellte Studie zeigt die Bedeutsamkeit des Verhaltens von Kundenkontaktmitarbeitern auf. Während im Durchschnitt nur 9 Prozent der Kunden wegen des Preises und 14 Prozent wegen der Qualität eines Produkts bzw. einer Dienstleistung zu einem Wettbewerber abwandern, nennen 67 Prozent der in dieser Studie Befragten das Verhaltens des Mitarbeiters als Ursache für den Wechsel. Im Detail äussern sich abgewanderte Kunden durch Unzufriedenheit über:

Teil II: Theoretischer Teil

- Mangelndes Vertrauen,
- Die geringe Beratungsqualität,
- Eine ungenügende Betreuung,
- Unfreundlichkeit,
- Geringes Entgegenkommen,
- Die Wartezeiten;

Selbsterklärend ist, dass es sich also ausschliesslich um Merkmale handelt die vom Mitarbeiter direkt beeinflusst werden können.

Whiteley (1992, S. 44) führt in einer anderen Kundenbefragungsstudie an, dass Mängel des Mitarbeiter-Verhaltens für Kundenabwanderungen verantwortlich seien. Hier war für 20 Prozent der Kunden der Mangel an persönlichem Kontakt ausschlaggebend für einen Wechsel, 45 Prozent nannten unhöflichen und nicht hilfsbereiten Service als Gründe. In einem Experiment zur Prüfung ihres Modells der Bewertung von Dienstleistungsinteraktionen konnte Bitner (1990, S. 69-82) die nachhaltige Bedeutung des Verhaltens von Kundenkontaktmitarbeitern in der Interaktion mit Kunden belegen. Das Modell zeigt, dass sich auf der Seite des Kunden aufgrund bestehender Einstellungen Erwartungen an den Verlauf der Interaktion entwickeln. Durch die erlebte Interaktion können die Erwartungen bestätigt oder widerlegt werden. Beide psychologische Grössen, Wahrnehmung und Erwartungen, lassen sich durch das Unternehmen anhand möglichen Faktoren des Marketing-Mixes beeinflussen, d.h. über Elemente wie Produktgestaltung, Preis, Werbung, Absatzmethode, aber auch durch die Gestaltung der Umwelt, in der sich Käufer und Verkäufer begegnen, sowie den Service- Mitarbeitern selbst.

Die entscheidende Variable, die den Soll-Ist-Vergleich des Kunden hin zu Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit beeinflusst, sind dessen Kausalattributionen in Bezug auf die Gründe bzw. Ursachen für das Entstehen von (Un-) Zufriedenheit. Bitner (1990) nimmt an, dass es für die meisten Kausalattributionen drei Dimensionen der Klassifikation gibt:

Teil II: Theoretischer Teil 113 von 330

• Die Verantwortung der Ursache für einen Sachverhalt (Wer ist verantwortlich?),

- Die Kontrolle über einen Sachverhalt (Haben die verantwortlichen Akteure für das Eintreten einer Situation ursächliche Kontrolle?),
- Die Stabilität für das Ein- bzw. Auftreten eines bestimmten Sachverhalts (Ist es wahrscheinlich, dass die Ursache für das Eintreten des Sachverhalts wiederholt auftritt?);

Gemäss dem Modell von Bitner (1990) suchen Kunden Erklärungen, warum sich ihre Erwartungen nicht erfüllt haben. Um die zentralen Annahmen des Modells zu testen, realisierte Bitner (1990) folgendes Experiment: Sie gab 145 Reisenden, die auf einem Flughafen auf das Boarding warteten, ein mit Fotos illustriertes Booklet vor, das eine Geschichte über eine Service-Situation zwischen einem Kunden und einem Reisebüromitarbeiter darstellte. In dem geschilderten Szenario ereignet sich ein Fehler im Service. Die Probanden wurden gebeten, sich beim Lesen der Geschichte in die Rolle des Kunden im Reisebüro hineinzuversetzen. Nach Durchlesen der geschilderten Situation wurden die Probanden gebeten, Skalen zur Messung der im Modell enthaltenen Konstrukte zu bearbeiten. Um Variationen zu realisieren, wurden den Probanden unterschiedliche Vignetten bezüglich der Konversation zwischen dem Kunden und dem Reisebüromitarbeiter vorgegeben.

Die Vignetten-Technik (Rossi, 1979, S. 176-186) ist eine Methode, die es erlaubt, komplexe Strukturen eines Sachverhalts kompakt zu beschreiben. Dazu werden Probanden verbale Reaktionen und/oder Szenarien vorgegeben, die typische Elemente dieses Sachverhalts beinhalten. Die Vignetten repräsentierten hier unterschiedliche verbale Reaktionen des Mitarbeiters auf den eingetretenen Service-Fehler. Auf diese Weise konnten die angenommen Einflussfaktoren auf die Attribution der Probanden bezüglich der vorgestellten Dienstleistungssituation variiert werden. Es wurden zwei Einflussfaktoren in Bezug auf die Bildung von Attributionen unterschieden:

- Der Faktor Kontrolle (Lag der Service-Fehler in der Kontrolle des Reisebüro-Mitarbeiters bzw. des Reisebüros?),
- Der Faktor Stabilität (Wird sich dieser Service-Fehler mit grosser Wahrscheinlichkeit bei diesem Mitarbeiter zukünftig wiederholen?);

Teil II: Theoretischer Teil

Der Einfluss des Service-Mitarbeiters auf die Attribution wurde experimentell über die Vignetten dreifach variiert. Entweder gibt der Service-Mitarbeiter eine externale Erklärung für das Auftreten des Fehlers oder er gab eine internale Ursache, die von dem Reisebüro kontrollierbar ist, oder er gab gar keine Erklärung ab. Zusätzlich wurde der Einfluss eines weiteren Faktors getestet, nämlich, ob der Mitarbeiter dem Kunden ein Angebot zur Kompensation des Fehlers macht oder nicht. Über illustrierenden Fotos des Booklets wurde der Eindruck der räumlichen Gestaltung der Situation auf den Kunden variiert, um die Auswirkungen auf dessen Attributionen zu erfassen. Die Räume des Reisebüros waren in der einen Version des Booklets auf den Fotos organisiert und ordentlich dargestellt, in der zweiten Version wenig organisiert.

Als Ergebnis ist festzuhalten, dass Kunden, die den Service-Mitarbeiter für einen Fehler im Service verantwortlich machen, unzufriedener sind als diejenigen, die die Kontrolle für das Auftreten des Service-Fehlers nicht bei dem Mitarbeiter sehen. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass das Zufriedenheitsurteil der Kunden durch das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst werden kann. Alle Variablen, die von Service-Mitarbeitern potentiell kontrollierbar sind, haben einen empirisch belegten Einfluss auf die Attributionen der Kunden. Kunden sprechen demnach den Mitarbeiter eher von der Schuld bezüglich des Service-Fehlers frei, wenn:

- Der Service-Mitarbeiter die Ursache für das Auftreten des Fehlers auf Ereignisse schiebt, die nicht von ihm kontrolliert werden können (externale Erklärung),
- Er ein Angebot zur Kompensation des Fehlers macht,
- Die räumliche Situation den Eindruck eines hochorganisierten Büros hinterlässt;

4.2 Untersuchungen zum kundenorientierten Verhalten

Aktuelle Definitionen des Kundenorientierungsbegriffs beinhalten das konkrete Interaktionsverhalten des Personals mit direktem Kundenkontakt als wichtige Determinante und erkennen somit deren Relevanz an. Ebenso sind Bemühungen erkennbar, Kundenorientierung unter Berücksichtigung mehrerer Perspektiven gerecht zu werden. Diese Bemühungen umfassen grundsätzlich die Unternehmens- (was muss das Unternehmen tun, um kundenorientiert zu handeln?) und die Kundenperspektive (welche Erwartungen hat der Kunde in Bezug auf das Unternehmen und die relevanten Produkte/ Dienstleistungen?).

Teil II: Theoretischer Teil

Ein wesentlicher Beitrag zur Klärung der Multidimensionalität der Kundenorientierung ist das GAP-Modell der Servicequalität (Zeithaml/Parasuraman/Berry, 1992). Es wurde anhand von zahlreichen Experten- und Kundeninterviews entwickelt. Das GAP-Modell beschreibt in verschiedenen Stufen, warum eine zu erbringende Dienstleistung eventuell nicht den Erwartungen eines Kunden entsprechen kann. Insgesamt werden fünf potentielle GAPs bzw. Lücken beschrieben, die für die Diskrepanz von erwartetem und erlebtem Service seitens des Kunden verantwortlich sein können:

- Lücke 1: Falsche Vorstellungen des Managements von Kundenerwartungen Ist eine Diskrepanz zwischen den Kundenerwartungen und den Vorstellungen des Managements vorhanden, bezüglich was Kunden als wesentlichen Bestandteil eines guten Service betrachten und in der Situation der Dienstleistungserbringung erwarten, kann folglich eine ganze Kette von diesbezüglichen Fehlentscheidungen von finanziellen und anderen Mitteln getroffen werden. Die Autoren erwähnen dazu ein Beispiel aus der Praxis für solch eine Falscheinschätzung. Sie berichten von der Auffassung einer Unternehmensführung, hohe Investitionen in ein möglichst eindrucksvolles Erscheinungsbild der Geschäftsräume und deren Ausstattung zu tätigen, während die Kunden dieses Unternehmens mehr Wert darauf legen, dass die Einrichtungen zweckdienlich sind,
- Lücke 2: Fehlende Normen zur Erfüllung der Kundenwünsche Die Autoren schätzen Leistungsnormen für die Mitarbeiter als zwingend ein. In diesen widerspiegeln sich die Erkenntnisse, die das Management von den Erwartungen der Kunden gewonnen hat. Eine besondere Schwierigkeit ist dabei festzulegen, wie diese Normen im Detail funktionell gestaltet werden sollten. Auf einer höheren Abstraktionsebene sind Beispiele für solche Servicenormen die höfliche Behandlung von Kunden, promptes Eingehen auf Bitten und Anfragen und das Einhalten von Versprechen,
- Lücke 3: Diskrepanz zwischen Servicenormen und dem geleisteten Service Wenn Normen existieren, die den Standard des zu leistenden Service definieren, dann müssen diese zwangsläufig auch eingehalten werden. Ansonsten eine Entstehung oder Vergrösserung der Lücke 5 droht. Mögliche Gründe für ein Nichteinhalten vorgegebener Servicenormen können dabei in der ungenügenden Qualifikation der Mitarbeiter, mangelnde Unterstützung des Kundenkontaktpersonals oder in zu knappen materiellen bzw. personellen Ressourcen liegen,

Teil II: Theoretischer Teil 116 von 330

Lücke 4: Diskrepanz zwischen dem geleisteten und versprochenen Service Ein wesentlicher Einflussfaktor der Kundenerwartungen ist die Kommunikation des Dienstleisters nach aussen. Darüber hinaus kann die Kommunikation nach aussen auch die Wahrnehmungen der Kunden bezüglich der Qualität tatsächlicher Serviceleistungen beeinflussen. Die Lücke 4 reflektiert fehlende Koordination zwischen den Verantwortlichen für die tatsächliche Serviceleistung und Kollegen sowie Partnern, die den Service zu beschreiben oder dafür zu werben haben. Wenn die Beschreiber und Werber die Realitäten der Serviceleistungen nicht genau verstehen, neigen sie zu übertriebenen Versprechungen oder sie versäumen es, Aspekte der Dienstleistung mitzuteilen. die zur guten Bedienung der Kunden gedacht sind (Zeithaml/Parasuraman/Berry, 1992, S. 61). Resultat dieser realitätsfremden Darstellung von Serviceleistungen, aufgrund der mangelhaften Vermittlung der Serviceaspekte vom Management an die Kommunikationsverantwortlichen, ist ein schlechter Eindruck von der Servicequalität beim Kunden,

Lücke 5: Diskrepanz zwischen dem erwarteten und erlebten Service

Die Autoren legen dar, dass zur Schliessung der Lücke 5 (charakterisiert als die von

Kunden wahrgenommenen Defizite) die Lücken 1 bis 4 (charakterisiert als Defizite

innerhalb der Organisation) geschlossen werden müssen, verbunden mit Massnahmen dafür, dass sich die Lücken nicht wieder öffnen (Zeithaml/Parasuraman/Berry,

1992, S. 63). Mit anderen Worten: öffnet sich eine oder mehrere der Lücken 1 bis 4

dann entsteht oder erweitert sich Lücke 5;

Folgt man dem Konzept des GAP-Modells, dann ist dieser Betrachtungsschwerpunkt angesiedelt an der Lücke 3 mit seinen entsprechenden Auswirkungen auf Lücke 5. Das Einhalten oder Nicht-Einhalten von vorgegebenen Servicenormen konkretisiert sich im Verhalten des Kundenkontaktpersonals. Es kann angenommen werden, dass die Anzahl möglicher Einflussfaktoren auf den Service, der durch das Kundenkontaktpersonal tatsächlich geleistet wird, erheblich ist. Mangelhafte Qualifikation von Mitarbeitern oder zu knappe Ressourcen können sich hier auch als Fehlleistungen in den anderen Gaps niederschlagen. Zudem sind auch personenbezogene Aspekte wie eine mangelnde Einstellung zur Kundenorientierung und Eignung zur Ausübung einer Dienstleistungsaufgabe oder die Nichtbeachtung von persönlichen Bedürfnissen und Zielen der Kundenkontaktmitarbeiter bei der Ausübung ihrer Tätigkeit als weitere Einflussfaktoren denkbar.

Teil II: Theoretischer Teil 117 von 330

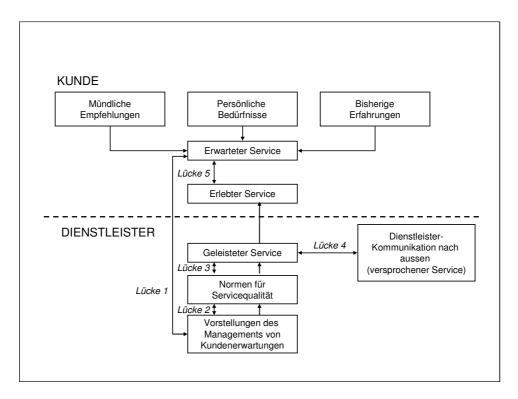


Abbildung 15: GAP-Modell der Servicequalität (Zeithaml/Parasuraman/Berry, 1992, S. 62)

Das Kundenkontaktpersonal und insbesondere die Wirkung seines Verhaltens gegenüber den Kunden war bislang Gegenstand der Betrachtung gewesen. In aller Regel wird hierbei eine weitgehend verhaltenswissenschaftlich geprägte Perspektive eingenommen, d.h., dass das objektiv beobachtbare Verhalten und seine Wirkung auf Kunden die Grundlage für Modifikationen des Verhaltens des Kundenkontaktpersonals bilden (Zeithaml/Parasuraman/Berry, 1992, S. 41-49).

Modellgrundlage für diesbezügliche Überlegungen ist das aus den Verhaltenswissenschaften stammende SOR(C)-Modell (Kanfer/Reinecker/Schmelzer, 1991, S. 55-76). Das Modell unterscheidet unter lernpsychologischen Gesichtspunkten vier Stadien bzw. Aspekte des Verhaltenserwerbs und der Aufrechterhaltung eines Verhaltens:

Teil II: Theoretischer Teil 118 von 330

- Den Stimulus oder Reiz, der auf das Individuum wirkt,
- Die sogenannten Organismusvariablen, also innerpsychische Vorgänge, die im Rahmen der Reizverarbeitung relevant sind. Da sich diese Vorgänge der unmittelbaren Wahrnehmung entziehen, bezeichnet man dieses Stadium der Verhaltensformung auch als Black Box. Die Organismusvariablen werden in die Kategorien biologische (körperliche Empfindungen wie Kälte, Licht) und psychologische (genauer: kognitive und emotionale) Vorgänge unterteilt,
- Die (Verhaltens-)Reaktion des Kundenkontaktmitarbeiters auf den dargebotenen Reiz (hier: das Verhalten des Kunden), die das Ergebnis der Black-Box- Vorgänge ist,
- Die Konsequenzen, die die Reaktion bzw. das Verhalten des Mitarbeiters nach sich zieht;

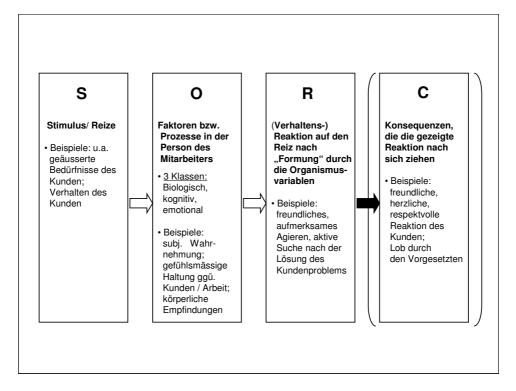


Abbildung 16: SOR(C)-Modell des Mitarbeiterverhaltens (Kanfer/Reinecker/Schmelzer, 1991)

Die in diesem Zusammenhang realisierten Untersuchungsdesigns zur Bestimmung des Ausmasses von Kundenorientierung im Verhalten des Service-Mitarbeiters bewirken entweder sogenannte reaktive Daten (z.B. Beantwortung von Interviewfragen zur Kundenorientierung durch Kunden) (Buhbe/Schlag, 2003, S. 12-23) oder Anwendung der Methode der kritischen Ereignisse (Nerdinger, 1999, S. 140), bei der sowohl der Kunde

Teil II: Theoretischer Teil 119 von 330

wie auch der Service-Mitarbeiter Stellung nehmen (z.B. Beobachtung mit anschliessender inhaltsanalytischer Auswertung (Mayring, 2003).

Stauss (1999) gibt einen Überblick über die relevantesten Methoden. Er unterscheidet diese grundsätzlich in qualitative (z.B. Methode der kritischen Ereignisse) und quantitative Methoden (z.B. FRAP -Frequenz-Relevanz-Analyse). Kundenorientierung wird demnach anhand gezeigter oder berichteter Verhaltenseigenschaften und deren Ausprägung bei der Verhaltensausübung bestimmt. Die festgestellten und gezeigten Verhaltenselemente (z.B. Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft) werden wiederum mit im Individuum vermuteten und nicht direkt (durch Beobachtung) erschliessbaren Kompetenzen in Beziehung gesetzt.

Eine Vielzahl von Studien zur der Bestimmung relevanter Verhaltenseigenschaften von Kundenkontaktpersonal mit dem Ziel der Erzeugung von Kundenzufriedenheit wurden in letzten Jahre durchgeführt. Nachfolgend dazu sind einige Untersuchungen bzw. experimentelle Designs dargelegt.

Anhand eines standardisierten Fragebogens haben Buhbe und Schlag (2003, S. 12-23) den Beitrag von Busfahrpersonal im öffentlichen Personennahverkehr an der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität seitens der Kunden untersucht. Grundlage ihrer Untersuchung war ein von Runde und Schnippe (1997) entwickeltes Messinstrument zur Bestimmung von elf Qualitätskriterien der Dienstleistungsqualität (z.B. Freundlichkeit, Geduld, Verlässlichkeit), das um die Dimensionen angenehmes Erscheinungsbild und persönlicher Schutz erweitert wurde. Ziel der Untersuchung war es festzustellen, ob der Beurteilung der Dienstleistungsqualität durch den Kunden spezifische Beurteilungsdimensionen zugrunde liegen. Darüber hinaus sollte festgestellt werden, ob die einzelnen Qualitätskriterien in ihrer Wichtigkeit vom Kunden unterschiedlich beurteilt werden.

Der Fragebogen basierte auf dem SERVQUAL-Ansatz (Parasuraman/Zeithaml/Berry, 1985, S. 41-50), einem standardisierten, attributionsorientierten Erhebungsinstrument. Diesem Ansatz liegt ein Ist-Soll-Vergleich zugrunde. Zum einen wird in Bezug auf die verschiedenen Qualitätskriterien der Erfahrungswert des Kunden erhoben, zum anderen der Erwartungswert. Die strukturellen Besonderheiten des Ansatzes (Ist-Soll-Vergleich) mit der Erweiterung einer möglichen Gewichtung der Dimensionen wurden beibehalten. Die untersuchte Stichprobe umfasste 1500 Fahrgäste eines Unternehmens.

Teil II: Theoretischer Teil 120 von 330

Die Ergebnisse zeigen, dass die Qualitätskriterien: Pünktlichkeit, Verkehrssicheres Verhalten, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft den befragten Kunden am wichtigsten sind. Die Merkmale Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft fliessen dabei nach einer faktorenanalytischen Verdichtung in das Konstrukt Kundenfreundliches Verhalten ein, die Merkmale Pünktlichkeit und Verkehrssicheres Verhalten in das Konstrukt Fahrweise. Die Ergebnisse liefern wertvolle Hinweise auf Ansatzpunkte für Personalentwicklungsmassnahmen des Busfahrpersonals. Zum einen wird der Gap zwischen erlebter und wahrgenommener Dienstleistungsqualität empirisch belegt, zum anderen können die festgestellten Ist-Soll-Unterschiede in ihrer Wichtigkeit in eine Rangreihe gebracht werden.

Zeithaml, Parasuraman und Berry (1992, S. 28-38) organisierten und moderierten zwölf Kundenfokusgruppen in vier unterschiedlichen Branchen mit dem Ziel, den zur damaligen Zeit noch recht stiefmütterlich behandelten Begriff der Servicequalität aus der Sicht des davon profitierenden Kunden zu konkretisieren. Insbesondere waren dabei die folgenden Fragen wesentlich:

- Wie beurteilen Kunden die Qualit\u00e4t von Dienstleistungen (wird Dienstleistung allgemein beurteilt oder nach bestimmten Aspekten),
- Wenn eine Beurteilung von Dienstleistung nach bestimmten Aspekten erfolgt: welche Aspekte oder Dimensionen gehen dann in die Beurteilung ein;

In oben genannter Studie (Zeithaml/Parasuraman/Berry, 1992, S. 30) wurden Kunden mittels Interviews pro betrachtete Servicesparte befragt. Die vier gewählten Branchen (Privatkundengeschäft von Banken, Kreditkartenbranche, Wertpapiermakler, Reparaturwerkstätten) unterschieden sich dabei in zentralen Merkmalen zur Kategorisierung von Dienstleistungen. Ziel dieses damit eher weit gefassten Spektrums von Dienstleistungen war es, branchenübergreifende Merkmale von Servicequalität zu ermitteln.

Als Ergebnis dieser Studie wurde festgehalten, dass der Schlüssel zur Sicherung guter Servicequalität die Erfüllung oder Übererfüllung der Kundenerwartungen (Zeithaml/Parasuraman/Berry, 1992, S. 31) war. Kundenerwartungen werden nach Auswertung der Fokusgruppen bestimmt durch:

Teil II: Theoretischer Teil 121 von 330

- Mündliche Empfehlungen, die Kunden von anderen Kunden erhalten haben,
- Subjektiv empfundene persönliche Bedürfnisse, die sich aufgrund persönlicher Lebensumstände und persönlicher Eigenschaften ergeben,
- Bisherige Erfahrungen bei der Nutzung von Dienstleistungen,
- Durch die Kommunikation des Dienstleistungsanbieters nach aussen,
- Dazu z\u00e4hlen direkte und indirekte Mitteilungen der Servicefirmen an Kunden. Ein Beispiel f\u00fcr eine direkte Mitteilung ist das telefonische Versprechen einer Reparaturwerkstatt, dass sich zu einer bestimmten Uhrzeit ein Fachmann aus der Werkstatt einem Reparaturproblem annehmen wird. Eine indirekte Mitteilung w\u00e4ren Versprechen einer Kreditkartengesellschaft, dass ihre Karte \u00fcberall auf der Welt akzeptiert wird;

Zeithaml, Parasuraman, Berry (1992) konnten darüber hinaus branchenübergreifend zehn Kriterien identifizieren, die Kunden zur Beurteilung von Servicequalität anwenden. Diese zehn Kriterien flossen im Anschluss in die Entwicklung des SERVQUAL-Instruments zur Messung von Kundenauffassungen zur Servicequalität ein.

Teil II: Theoretischer Teil 122 von 330

Definition	Beispiele spez. Kundenanfragen	
Erscheinungsbild von Einrichtun-		
gen und Ausrüstungen sowie des	Sind Schalterhalle und sonstige Einrich-	
Personals und der gedruckten	tungen der Bank attraktiv?	
Kommunikationsmittel		
Fähigkeit, den versprochenen Ser-	Wenn mir eine Bankangestellte einen	
vice verlässlich und präzise auszu-	Rückruf in 15 Minuten anbietet, wird	
führen	das eingehalten?	
Bereitschaft, Kunden zu helfen und	Wenn mit meinem Bankauszug etwas	
	nicht stimmt, bringt die Bank es schnell	
sie prompt zu bedienen	wieder in Ordnung?	
Beherrschung des notwendigen be-	Kann der Bankkassierer meine Aufträge	
ruflichen Könnens und Fachwissens	ohne Wenn und Aber abwickeln?	
zur Ausführung der Dienstleistung	offic Welli ulid Abel abwickelli:	
Höflichkeit und Freundlichkeit des	Ist das Betragen des Bankkassierers an-	
Kundenkontaktpersonals	genehm?	
Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit Geniesst die Bank einen guten Ruf?		
des Dienstleisters	Geniesst die Bank einen guten Ruf?	
Kunden nicht Zweifeln oder Ein-	Kann ich den Bankautomaten ohne Ri-	
drücken von Gefahren oder Risiken	siko benutzen?	
überlassen		
Leichter Zugang zu Ansprechpart-	Wie kann ich die Chefetage der Bank	
nern	erreichen, wenn ich ein Problem habe?	
Den Kunden zuhören und sie in	Kann der Bankangestellte Zinsen und	
einer für Laien verständlichen Spra-	Gebühren für den Hypothekenkredit	
che informiert halten	einleuchtend erklären?	
Sich die Mühe machen, die Kunden	Erkennt mich jemand in der Bank, deren regelmässiger Kunde ich bin?	
und ihre Bedürfnisse kennen zu		
lernen	regennassiger Kunde ich bill?	
	Erscheinungsbild von Einrichtungen und Ausrüstungen sowie des Personals und der gedruckten Kommunikationsmittel Fähigkeit, den versprochenen Service verlässlich und präzise auszuführen Bereitschaft, Kunden zu helfen und sie prompt zu bedienen Beherrschung des notwendigen beruflichen Könnens und Fachwissens zur Ausführung der Dienstleistung Höflichkeit und Freundlichkeit des Kundenkontaktpersonals Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit des Dienstleisters Kunden nicht Zweifeln oder Eindrücken von Gefahren oder Risiken überlassen Leichter Zugang zu Ansprechpartnern Den Kunden zuhören und sie in einer für Laien verständlichen Sprache informiert halten Sich die Mühe machen, die Kunden und ihre Bedürfnisse kennen zu	

Abbildung 17: Kundenkriterien der Servicequalität (Zeithaml/Parasuraman/Berry, 1992, S. 34-37)

In den letzten Jahrzehnten wurden einige Untersuchungen durchgeführt und eine hohe Anzahl von Verhaltensattributen bestimmt, welche sich als relevante Elemente für einen kundenorientierten Umgang erwiesen haben. Schnippe (2000) hat in der Gesamtschau relevanter Untersuchungen zum kundenorientierten Verhalten tabellarisch relevante Kompetenzen und ihre verhaltensmässigen Manifestationen zusammengefasst:

Teil II: Theoretischer Teil 123 von 330

Kompetenz	Verhaltenseigenschaften
Soziale Kompetenz	Beziehungsstiftendes Verhalten, ehrliche Höflichkeit, situati- onsspezifische Verhaltensanpassung (Suprenant/Salomon, 1987, S. 86-96
Kommunikative Kompetenz	Informieren, individualisierte Kommunikation, interessierter und aktiver Konversationsstil (Garrett/Meyers/West, 1996, S. 64-74).
Technische Kompetenz	Können, Fertigkeiten, Beraten, Problemlösungen und Alternativen anbieten
Kognitive Kompetenz	Behalten des Verlaufs bisheriger Kontakte und Kundeninformationen, Assoziationsvermögen
Emotionale Kompetenz	Begeistern, Sympathie ausstrahlen, Freundlichkeit, Herzlichkeit (Wong/Tjosvold, 1995, S. 189-205).
Psychologische Kompetenz	Einfühlungsvermögen, Empathie, Perspektivenübernahme, Vertrauen ausstrahlen, Sicherheit vermitteln, Wissen um Persönlichkeitsfaktoren
Diagnostische Kompetenz	Bedürfnisse und Probleme erkennen und antizipieren
Kommerzielle Kompetenz	Produktwissen, Marktwissen
Psychohygienische Kompetenz	Stress-, Konflikt- und Ärgerbewältigung, Frustrationstoleranz
Organisationskompetenz	Zuverlässigkeit, Flexibilität, Schnelligkeit, Beschaffen gewünschter Waren

Abbildung 18: Kompetenzen des kundenorientierten Mitarbeiters und Verhaltenseigenschaften (Schnippe, 2000, S. 47)

Einige dieser Studien zum kundenorientierten Verhalten ist gemeinsam, dass sie zwar relevante Verhaltensattribute identifizieren, aber in der Regel nur unzureichend oder gar nicht der Frage nachgehen, was die Mitarbeiter veranlasst, sich kundenorientiert zu verhalten. Vielmehr wird versucht, den Zusammenhang zwischen dem Ausführen bestimmter Verhaltensweisen bzw. -attribute und dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit zu belegen. Der Einfluss von Dispositionsvariablen, nicht direkt beobachtbare Eigenschaften als überdauernde Bedingungen für Beobachtbares, (Dorsch, 1987, S. 145) als Bestimmungsfaktoren kundenorientierten Verhaltens von Kundenkontaktmitarbeitern bleibt in diesen Überlegungen weitgehend unterrepräsentiert. Beispiele für Dispositionsvariablen im Zusammenhang mit kundenorientierten Verhalten von Kundenkontakt-Mitarbeitern sind Erfahrungen, Einstellungen, Gefühle oder motivationale Orientierungen (Müller, 1995, S. 375). Albrecht und Zemke (1987) führen dazu aus, dass kundenorientiertes Verhalten nicht nur von situativen Faktoren abhängig ist, sondern auch von intraindividuellen Faktoren (sind gleichzusetzen mit dem Begriff der Dispositionsvari-

Teil II: Theoretischer Teil 124 von 330

ablen) (Albrecht/Zemke,1987, S. 95) und damit auch von dem Willen und der Fähigkeit des Service-Mitarbeiters, sich kundenorientiert verhalten zu wollen (Schnippe, 2000, S. 45). Die Bedeutung dieser Variablen als bestimmende Faktoren von Kundenorientierung und damit als relevantes Kriterium der Personalselektion von Kundenkontaktpersonal wird heute anerkannt (Müller, 1995, S. 375).

4.3 Dispositioneller Faktoren

Die überwiegende Fokussierung auf das wahrnehmbare Verhalten und dessen Wirkung auf den Kunden führte in der Regel zu Trainings- und Verhaltensmodifikationsmassnahmen, die das Ziel verfolgen, das wahrnehmbare Mitarbeiterverhalten den Kundenerwartungen anzugleichen. Diese Personalentwicklungs- bzw. Trainings-Tools haben eher den Charakter einer Symptom-Behandlung. Sie befassen sich im Fokus mit dem Wahrnehmbaren der Kundenorientierung eines Service-Mitarbeiters und vernachlässigen eher die Dispositionsvariablen bzw. intraindividuellen Faktoren, die dem gezeigten Verhalten zugrunde liegen. Ein möglicher Grund für diesen Umstand könnte darin liegen, dass bislang in nur geringem Masse gesicherte Erkenntnisse bzgl. der Wirkung bzw. Beziehung von Dispositionsvariablen und Verhalten im Kontext der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion vorzuliegen scheinen (Obermann/Schiel, 1997, S. 11-102).

Viele Studien untersuchten fast ausschliesslich die Wirkung externer (motivierender) Faktoren auf das kundenorientierte Verhalten des Kundenkontaktpersonals. Nerdinger (2001) führt in Zusammenhang mit Überlegungen und Untersuchungen zur Psychologie des persönlichen Verkaufs dazu aus, dass in der Praxis immer noch das Bild des ausschliesslich extrinsisch motivierten Verkäufers vorherrscht, der durch eine Mischung aus Zuckerbrot und Peitsche zur Leistung zu motivieren ist. Leistung bezieht sich in diesem Kontext ausschliesslich auf die Messung vermeintlich objektiver Daten und Ergebnisse. Massnahmen zur Erzielung des gewünschten Verhaltens umfassen bekannte Massnahmen wie umsatzorientierte Bezahlung, die Schaffung permanenten Konkurrenzdrucks oder die Durchführung sogenannter Motivierungsseminare. Diese starke Fokussierung auf extrinsische Faktoren mündet in die Realisierung eines Verkaufskonzepts, dessen Erfolgsmassstab die Gewinnsteigerung durch Umsatz ist (Kotler/Bliemel, 2001, S. 34-35).

Soll jedoch an der Schnittstelle Kunde-Kundenkontaktpersonal Kundenorientierung und damit langfristige Kundenbindung realisiert werden, dann muss die intrinsische MotivaTeil II: Theoretischer Teil 125 von 330

tion der Verkäufer gestärkt werden (Nerdinger, 2001, S. 127). Lee (1998, S. 65-77) hat in diesem Zusammenhang belegt, dass intrinsische Motivierung eben nicht durch beispielsweise Prämienentlöhungen gefördert wird, sondern ganz im Gegenteil eine feste Entlöhnung diesen erwünschten Effekt hat. Konsequenz der angemessenen Berücksichtigung intrinsischer Faktoren des Verkäufers bzw. Service-Mitarbeiters ist die Realisierung eines Marketingkonzepts, dessen Massstab für Erfolg die Gewinnsteigerung durch zufriedene und somit langfristige gebundene Kunden ist. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht schematisch den Unterschied.

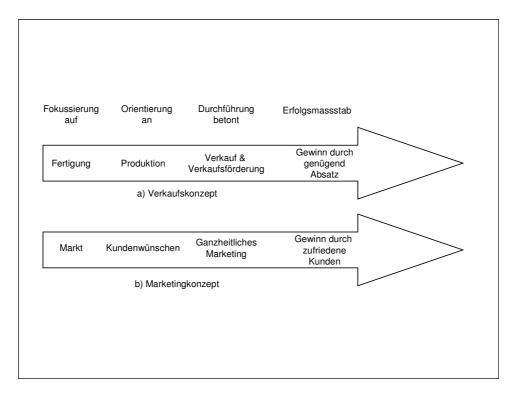


Abbildung 19: Verkaufs- und Marketingkonzept im Vergleich (Kotler/Bliemel, 2001)

Es kann festgehalten werden, dass eine umfassende Liste von Verhaltensattributen, die die Gesamtheit kundenorientiertes Verhalten repräsentiert, nicht existiert. Zudem kann bezweifelt werden, dass überhaupt eine solche Liste entwickelt bzw. empirisch belegbar zusammengefügt werden kann. Ein Hauptgrund ist, dass die Leistungserbringung von Kundenkontakt-Mitarbeitern stark situationsabhängig ist. Welche Verhaltensattribute in welcher Ausprägung beim Kunden den Eindruck kundenorientierten Verhaltens hinterlassen, hängt von dem Produkt, das durch den Mitarbeiter angeboten wird, dem Ausmass des vom Kunden erwarteten Involvement seiner Person in die Interaktion und nicht zuletzt von der Person bzw. der Wahrnehmung des Kunden ab. Somit kann vertreten werden, dass die wohl relevanteste Eigenschaft, die ein Kundenkontakt-Mitarbeiter

Teil II: Theoretischer Teil 126 von 330

haben muss, das flexible Agieren in der Interaktionssituation mit dem Kunden ist (Becker, 1995, S. 491-414).

Nerdinger (2001, S. 128) stellt fest, dass unter diesem Blickwinkel Kundenkontakt-Mitarbeiter zum Interaktionsmanager werden, die fähig sein sollten, die Beziehung zu unterschiedlichsten Menschen so zu gestalten, dass sowohl für Kunde wie Unternehmen befriedigende Ergebnisse erzielt werden. Fuller und Smith (1991, S. 2) bemerken hierzu: "Servicequalität kann für jeden Kunden etwas anderes bedeuten, deshalb muss ein Mitarbeiter seine Leistung auf die erwarteten und wandelbaren Bedürfnisse individueller Kunden massschneidern".

Bei vielen Studien zum kundenorientierten Verhalten fällt auf, dass bei der Untersuchung relevanter Verhaltensattribute oft externe Faktoren zur Verhaltensmodifikation in Bezug gesetzt werden unter gleichzeitiger Missachtung von Dispositionsvariablen, also solchen Faktoren eines Individuums, die nicht direkt beobachtbar sind (z.B. arbeitsbezogene Einstellungen, Motive). Das ist bemerkenswert, weil in der Sozial-, wie auch der Arbeits- und Organisationspsychologie eine Vielzahl empirisch gesicherter Modelle und Theorien existieren, die zum einen Dispositionsvariablen als mögliche Erklärungsgrundlagen für menschliches Verhalten einbeziehen und zum anderen haben sich diese Theorien und Modelle in anderen Arbeits- bzw. Tätigkeitskontexten bzw. in Bezug auf andere arbeitsrelevante Verhaltensweisen bewährt. Sie bieten somit eine interessante wie auch viel versprechende theoretische Grundlage für einen Übertrag auf das (kun-Kundenkontakt-Personal denorientierte) Verhalten von (Weinert, 1998; Gebert/Rosenstiel, 1996, Stroebe/Hewstone/Stephenson, 1996).

Als Beispiel sei hier das Leistungsverhalten von Mitarbeitern in Organisationen genannt. Die organisationspsychologische Forschung hat sieben Schlüsseldimensionen bzw. Dispositionen identifiziert, die als bedeutsame Prädikatoren für Leistungsverhalten eingestuft werden können. Sie bilden mehrheitlich die theoretische Grundlage für die Konzeption von Assessment-Centern zur Auswahl von Führungskräften. Es handelt sich dabei um:

Teil II: Theoretischer Teil 127 von 330

 Den Locus of Control (der Grad, bei der eine Person der Meinung ist, dass sie Herr ihres eigenen Schicksals ist) (Rotter, 1966; Rotter/Liverant/Crowne, 1961, S. 161-177),

- Die Selbstwertschätzung (bezieht sich auf die an sich selbst wahrgenommene Kompetenz und das Selbstbild) (Brockner, 1988),
- Die Selbstwirksamkeit (bezieht sich auf die Meinung einer Person darüber, dass sie fähig ist, eine Aufgabe erfolgreich zu erledigen) (Bandura, 1982, S. 122-147),
- Die Selbststeuerung (Self Monitoring; sie bezieht sich auf die Fähigkeit einer Person, das eigene Verhalten äusseren Situationsfaktoren anpassen zu können) (Snyder, 1987),
- Den kognitive Stil einer Person (bezieht sich auf die Art und Weise, wie Personen Informationen verarbeiten, auswerten und organisieren, um aufgrund der daraus resultierenden Einschätzung einer Situation weitere Schritte schlussfolgern können) (Jung, 1989),
- Die Risikofreudigkeit (die Bereitschaft, Risiken eingehen zu wollen) (Janis/Mann, 1977),
- Typ A / Typ B Persönlichkeitstypologie (besagt, dass eine Typ A-Person getrieben ist vom Erfolgs- und Konkurrenzstreben, eine Typ B-Person ist im Gegensatz dazu ausgeglichener, entspannt und umgänglich. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Spitzenpositionen in grossen Organisationen oftmals Typ B-Persönlichkeiten sind (Friedman/Roseman, 1974);

Es wird von sozialen Einstellungen angenommen, dass sie als Verhaltensindikatoren dienen. Stahlberg und Frey (1996, S. 219-252) zeigen anhand einer Beispielsammlung, dass Einstellungen über die sozialpsychologische Forschung hinaus auch im alltäglichen Leben als bedeutsamer Ausgangspunkt für eine Verhaltensänderung angesehen werden. Sie verweisen dabei u.a. auf folgende Sachverhalte:

Teil II: Theoretischer Teil 128 von 330

Den Versuch von Politikern, positive Einstellungen und Meinungen zu erzeugen, die sich auf ihre eigene Person oder ihre politischen Programme beziehen, damit sie gewählt werden oder ihre Programme umsetzen können,

- Es werden sorgsam geplante Werbeanzeigen an potentielle Produktkonsumenten gesendet, um sie von den Vorzügen zu überzeugen und somit aus ihnen tatsächliche Kunden zu machen,
- Das Aufkommen bzw. Vorhandensein negativer sozialer Einstellungen (Vorurteile) gegenüber bestimmten Gruppen ist in der Regel Ausgangspunkt für Verhaltensdiskriminierungen (z.B. der Verweigerung, Mitglieder einer ethnischen Gruppe zu beschäftigen);

Die genannten Beispiele verweisen auf die dominierende Rolle von Einstellungen im Verhaltensmodell der Sozialpsychologie. Die Relevanz des Einstellungskonzepts zeigt in vielen Bereichen des Alltags, dass es sinnvoll erscheint, sich mit dem Einstellungsbegriff im Kontext kundenorientierten Verhaltens zu beschäftigen. In Zusammenhang mit der Analyse von Käuferverhalten ist die Bedeutsamkeit von Einstellungen in der Marketingforschung bereits anerkannt (Kotler/Biemel, 2001, S. 325-349). Die Relevanz von Einstellungen für das Verhalten des Kundenkontaktpersonals scheint jedoch bislang eine eher unbedeutende Rolle in der Marketingforschung zu spielen.

Stock (2002, S. 59-77) betont die Wichtigkeit der Berücksichtigung von Einstellungen für das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter. Es wurde festgestellt, dass eine positive Einstellung von Mitarbeitern von den Kunden als ein Hinweis für hohe Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit interpretiert wird. Unter anderem kritisiert sie die weitgehend einseitige Erfassung der Kundenorientierung aus der Verhaltensperspektive. Es liegt daher die Sichtweise nahe, dass die Dispositionsvariable Einstellung im kundenorientierten Verhalten von Kundenkontaktmitarbeitern eine hohe Bedeutung hat.

4.4 Einstellungskonzept

Kaum ein anderes Forschungsgebiet in der Sozialpsychologie wurde derart intensiv bearbeitet wie die Einstellungsforschung. Die Anfänge der Einstellungsforschung lassen sich auf das Jahr 1918 zurückführen, in dem Thomas und Znaniecki (1918) eine Studie veröffentlichten, in der sie Verhaltensunterschiede im alltäglichen Leben von Bauern polnischer Herkunft in Polen und den USA untersuchten. Mit dieser Veröffentlichung

Teil II: Theoretischer Teil 129 von 330

wurde der Begriff der sozialen Einstellung in die Sozialpsychologie eingeführt. Grund für die intensive Beschäftigung mit dem Einstellungskonzept ist, dass Einstellungen das menschliche Verhalten beeinflussen und damit die Basis der Existenzberechtigung psychologischer Forschung betrifft, nämlich die Erkenntnis, was menschliches Verhalten bestimmt. Es wird angenommen, dass soziale Einstellungen als Verhaltensindikatoren bzw. Verhaltensprädikatoren fungieren.

Die Konsequenz dieser Forschungsaktivitäten war jedoch weniger, Klarheit in Bezug auf das Einstellungskonzept zu schaffen, sondern eher viele Aspekte zu hinterlassen, die noch ungeklärt sind und die teilweise widersprüchlich sind. Es existiert bislang keine einheitliche Definition für den Begriff Einstellung und ist es zu bezweifeln, dass eine einheitliche Definition für diesen Begriff in absehbarer Zeit gefunden werden kann. Im Wesentlichen lassen sich zwei verschiedene Ansätze zur Definition von Einstellungen unterscheiden: das sogenannte 3-Komponenten-Modell und das eindimensionale Modell der Einstellung. Beide Ansätze sollen im Folgenden dargestellt werden.

4.4.1 3-Komponenten-Modell versus eindimensionales Modell

Beim Einstellungskonzept handelt es sich um ein hypothetisches Konstrukt das sich der direkten Beobachtung entzieht. Es kann nur mittelbar, anhand beobachtbarer Phänomene des menschlichen Erlebens und Verhaltens, erschlossen werden. Die Anzahl der beobachtbaren Phänomene, die mit Einstellungen in Verbindung gebracht werden, begründet die Unterscheidung der folgenden Ansätze.

Der Vollständigkeit halber soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass eine ganze Reihe weiterer Definitionsansätze existiert, die von anderen Dimensionen ausgehen oder von einer differierenden Anzahl relevanter Dimensionen. Die nachfolgenden Konzepte sind jedoch diejenigen, die aktuell die grösste Bedeutsamkeit und damit auch die umfangreichste Zuwendung im Rahmen der sozialpsychologischen Einstellungsforschung aufweisen.

Das 3-Komponenten-Modell der Einstellung nimmt an, dass Einstellungen eine Kombination von drei konzeptionell unterscheidbaren Reaktionen auf ein bestimmtes Objekt darstellen. Die drei Reaktionsklassen (Eagly/Chaiken, 1993, S. 10-13; Rosenberg, 1960, S. 1-14; Schiefele, 1989, S. 3ff.), werden wie folgt unterschieden:

Teil II: Theoretischer Teil 130 von 330

- Kognitive Reaktionen (z.B. Überzeugungen, Meinungen),
- Affektive Reaktionen (Emotionen wie z.B. Liebe, Hass, Zuneigung),
- Verhaltensbezogene Reaktionen (Verhaltensabsichten; -tendenzen);

Die nachfolgende Abbildung skizziert schematisch das Modell von Eagly und Chaiken (1993) zur Beziehung zwischen dem Einstellungsobjekt und den hier postulierten relevanten Reaktionen.

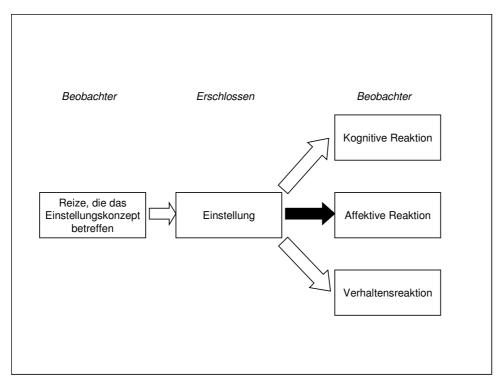


Abbildung 20: 3-Komponenten-Modell der Einstellung (Eagly/Chaiken, 1993, S. 10)

Eagly und Chaiken (1993) verstehen unter einer Einstellung: "Eine psychologische Tendenz, die sich in der Bewertung einer bestimmten Tatsache durch ein gewisses Mass an Wohlwollen oder Misstrauen ausdrückt". Die Bewertung bezieht sich auf alle Klassen bewertender Reaktionen, sowohl offene als auch verdeckte, kognitive, affektive oder verhaltensbezogene (Stahlberg/Frey, 1996, S. 221).

Aufgrund der Tatsache, dass Personen manchmal abweichend denken und handeln, als sie fühlen, lehnt eine andere Einstellungsdefinitionen die Vorstellung eines Einstellungsmodells, dass aus mehreren Komponenten besteht, ab. Das eindimensionale Modell sieht die affektive Einstellungskomponente als den einzig relevanten Indikator für die bewertende Natur von Einstellungen an. Diese Konzeptualisierung des Einstellungsbegriffs durch eine Dimension bedeutet, dass sich Einstellung durch ein allgemei-

Teil II: Theoretischer Teil

nes, andauernd positives oder negatives Gefühl für eine Person, ein Objekt oder einen Sachverhalt ausdrückt (Petty/Cacioppo, 1996, S. 7; Fishbein/Ajzen, 1975; Thurstone, 1931, S. 249-269).

Die Begriffe Affekt und Bewertung werden nach der eindimensionalen Definition gleichbedeutend benutzt. Aufgrund dieser Einschränkung des Einstellungsbegriffs auf eine Dimension wurde dieser in der Folge von dem Begriff der Meinung, der Verhaltensintention und dem offen beobachtbaren Verhalten abgegrenzt (Fishbein/Ajzen, 1975; Schiefele, 1989, S. 12). Der Begriff Meinung bezieht sich demnach auf Informationen und Überzeugungen, die eine Person bezüglich eines Objekts hat. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass das Einstellungsobjekt mit einem bestimmten Merkmal oder Attribut verbunden wird (z.B. Besitzer meint, dass sein altes Fahrzeug noch im guten Zustand ist). Für die Richtung der Einstellung ist dann die Bewertung der Attribute entscheidend (z.B. Benutzer liebt sein altes Fahrzeug).

Die Verhaltensintention repräsentiert die Bereitschaft, sich gegenüber dem Einstellungsobjekt in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten. Sie kann als ein Spezialfall von Meinungen aufgefasst werden. Dabei ist das Objekt der Meinungsbildung immer der Befragte selbst und das Attribut eine Verhaltensweise (Schiefele, 1989) (z.B. Besitzer beschliesst, kein neues Fahrzeug zu kaufen). Unter Verhalten wird im Rahmen der Abgrenzung zum eindimensionalen Einstellungsbegriff das offen beobachtbare Verhalten bzw. offen beobachtbare Handlungen verstanden. Es geht hier konkret um Verhaltensweisen, die um ihrer Selbstwillen untersucht werden bzw. deren Bestimmungsfaktoren erforscht werden sollen.

Bezüglich der Priorisierung der Konzepte kann festgehalten werden, dass sowohl für das 3-Komponenten-Modell wie für den eindimensionalen Einstellungsbegriff empirische Belege existieren, die das jeweilige Konzept stützen.

Einen Überblick über die Befundlage geben Eagly und Chaiken (1993, S. 12-14). Eine zentrale Annahme des 3-Komponenten-Modells ist, dass die Komponenten schwach miteinander korrelieren und somit voneinander getrennt, aber nicht völlig unabhängig voneinander sind. Beispielhaft für die Stützung des 3-Komponenten-Modells können in diesem Zusammenhang die Studie von Kothandapani (1971, S. 321-333) genannt werden. In dieser Untersuchung konnte eine 3-dimensionale Struktur des Einstellungskon-

Teil II: Theoretischer Teil 132 von 330

zepts belegt werden. Kothandapani (1971) konnte anhand des Einsatzes unterschiedlicher Einstellungsskalen zeigen, dass jede der drei definierten Komponenten stark mit sich selbst, aber nicht mit den beiden anderen Komponenten korrelierte.

Die Anwendung alternativer Datenanalysemethoden wie z.B. von strukturanalytischen Methoden relativierten jedoch die gefundenen Ergebnisse. So konnte Bagozzi (1978, S. 9-31) in ihren alternativen Datenanalysen bezüglich der Studien von Kothandapani zeigen, dass die Daten entweder nur schwach die Annahme einer 3-Komponenten-Struktur der Einstellung unterstützen oder sogar zurückgewiesen werden musste. Andere Untersuchungen zur Struktur des Einstellungskonzepts kamen zu ähnlich widersprüchlichen Ergebnissen. Die Studien von Bagozzi und Burnkrant (1979, S. 913-929) bestätigten im Gegensatz zur Auffassung einer 3-Komponentenstruktur nur eine Konzeptstruktur mit zwei Komponenten (Affekt und Kognition). Ergebnisse der Untersuchungen von Dillon und Kumer (1985, S. 33-46) weisen auf die Gültigkeit des eindimensionalen Modells hin.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine endgültige Entscheidung für das eine oder andere Strukturmodell der Einstellung aufgrund der aktuellen Befundlage nicht getroffen werden kann. Die Ergebnisse statistischer Analysen scheinen von der gewählten Methode der Datenanalyse beeinflusst zu werden. Darüber hinaus scheint die Dimensionalität des Einstellungskonzepts offensichtlich bezüglich der direkten bzw. indirekten Präsentation des Einstellungsobjekts zu variieren. Diese Sichtweise legen Ergebnisse von Bagozzi und Burnkrant (1979) nahe. Demnach macht es einen Unterschied, ob von einem Einstellungsobjekt lediglich eine symbolische Repräsentation (z.B. das Wort Schlange) präsentiert wird oder das Einstellungsobjekt per se gezeigt wird. In der ersten Studie von Breckler (1984) wurde das Einstellungsobjekt physisch dargeboten und ihre affektiven, kognitiven und verhaltensbezogenen Reaktionen anhand von verbalen wie nonverbalen Messmethoden gemessen. In der zweiten Studie wurde lediglich die symbolische Repräsentation des Einstellungsobjekts dargeboten und nur anhand von verbalen Messmethoden die Reaktion erfasst. Das Ergebnis dieser beiden Studien war, dass bei der physischen Repräsentation des Einstellungsobjekts (der Schlange) das 3-Komponenten-Modell im Gegensatz zum eindimensionalen Modell statistisch akzeptabel erschien, während bei der symbolischen Repräsentation des Einstellungsobjekts (dem Wort Schlange) die Ergebnisse weder eindeutig für das 3-Komponenten- noch für das eindimensionale Modell sprechen.

Teil II: Theoretischer Teil 133 von 330

Darüber hinaus scheint die Struktur des Einstellungskonzepts mit der Art des untersuchten Einstellungsobjekts zu variieren. Schlegel und DiTecco (1982, S. 17-49) zeigten, dass:

- Einstellungsstrukturen alleine über die affektive Reaktion abgebildet werden können, wenn die relevanten Meinungen über das Einstellungsobjekt einfach, gering an der Zahl und widerspruchsfrei sind,
- Einstellungsstrukturen nicht mehr hinreichend nur über die affektive Reaktion abgebildet werden können, wenn in Bezug auf das Einstellungsobjekt zahlreiche komplexe, zum Teil sich widersprechende Meinungen existieren (z.B. wenn eine Person bereits persönliche Erfahrungen mit dem Einstellungsobjekt gemacht hat). Ebenso scheint die Einstellungsdimensionalität nicht nur von dem Einstellungsobjekt, sondern auch von der Person, die die Einstellung bildet, abhängig zu sein. Es wird angenommen, dass Variablen individueller Unterschiede wie z.B. die kognitive Komplexität mit der jeweiligen Struktur der persönlichen Einstellung verbunden sind (Stahlberg/Frey, 1996, S. 222). Kognitive Komplexität ist ein Begriff aus dem Forschungsfeld der menschlichen Informationsverarbeitung und bezieht sich auf die Differenziertheit, mit der menschliche Individuen Begriffssysteme bilden (Weinert, 1998, S. 117). Kognitive Komplexität kann definiert werden als die Fähigkeit einer Person, aus der Umwelt viele Stücke an Informationen zu erwerben, zu sichten und auszusortieren, um sie schliesslich zu gliedern, dass sie Sinn und Bedeutung erhalten.

4.5 Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten

Von grundlegender Bedeutung waren in dieser Beziehung die ersten Studien zu Beginn des 20. Jahrhunderts, die sich mit der Frage auseinander setzten, ob Einstellungen überhaupt in bedeutsamer Weise Verhalten beeinflussen. Eine in diesem Zusammenhang bekanntesten Studien stammt von LaPierre (1934, S. 230-237). In seiner Studie untersuchte er die Korrespondenz von Einstellungen zu einer Bevölkerungsminderheit und dem dazu gezeigten Verhalten. Dazu bereiste er mit einem chinesischen Ehepaar die USA. Da in der damaligen Zeit Vorurteile gegenüber Chinesen verbreitet waren, ging er der Frage nach, ob dieses Ehepaar Aufnahme in Hotels und Restaurants finden würde. Auf der ganzen Reise erfuhr das Paar nur eine Abweisung in einem Hotel (Stichprobe von 200 bereisten Hotels und Restaurants). Sechs Monate nach der Reise befragte La-Pierre schriftlich die aufgesuchten Hotels nach ihrer Einstellung zur Akzeptanz von An-

Teil II: Theoretischer Teil 134 von 330

gehörigen der chinesischen Rasse als Gäste. Im Gegensatz zum gezeigten Verhalten bekundeten 92% der befragten und antwortenden Hotels und Restaurants dass sie keine Chinesen als Gäste akzeptieren würden.

Diese wie auch eine Reihe weiterer Studien zwischen 1930 und den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts belegten nur schwache bzw. keine statistisch signifikanten Korrelationen zwischen Einstellungen und offensichtlich einstellungsrelevanten Verhaltensweisen (Kutner/Wilkins/Yarrow, 1952, S. 649-652). Die Möglichkeit, anhand von Einstellungen menschliches Verhalten vorherzusagen, wurde somit eher pessimistisch beurteilt. Klarer Ausdruck dieser pessimistischen Sichtweise gibt Wicker (1969, S. 41-78). Er führte einen Review von 42 Studien zur Einstellungs-Verhaltens-Beziehung durch. Wobei er zu dem empirisch bestimmten Schluss kommt, dass fast alle Studien praktisch keine statistisch signifikante Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten belegen. Aufgrund dieses Ergebnisses bemerkte Wicker, dass es wohl ratsam wäre, das Einstellungskonzept ganz aufzugeben (Wicker, 1971).

Bei detaillierter Betrachtung dieser Studien kann festgestellt werden, dass die darin geäusserte pessimistische Sichtweise nicht hinreichend ist. Es zeigt sich, dass die Ursache
für die schwache Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten, wie sie in den meisten
Untersuchungen empirisch belegt wurden, in der zu globalen und undifferenzierten
Formulierung bzw. Konzeptualisierung des Zusammenhangs zwischen den beiden
hypothetischen Konstrukten liegt. Einer ganzen Reihe von Forschern ist seit den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts die Korrektur dieser verfrühten Ansicht zu verdanken.
Die mitunter bedeutendsten Vertreter dieser Strömung waren Ajzen und Fishbein (1977,
S. 888-918) und Ajzen (1991) die mehrfach belegen konnten, dass Einstellungen das
Verhalten beeinflussen, wenn die Einstellungs-Verhaltens-Beziehung methodisch angemessen erfasst wird.

Ein vielfach genannter Kritikpunkt an der Einstellungs- und Verhaltensmessung ist die zu geringe Korrespondenz beider Masse in Bezug auf ihre Spezifität. Ajzen und Fishbein (1977) merken dazu an, dass sowohl Einstellungs- als auch Verhaltensmasse anhand von vier Aspekten bzw. Elementen beschrieben bzw. konkretisiert werden können. Gemäss den zugrunde liegenden englischsprachigen Begrifflichkeiten wird dieses Set von Kernelementen als TACT-Terminologie (Target, Action, Context, Time) bezeichnet. Im Einzelnen bedeuten die Begriffe:

Teil II: Theoretischer Teil 135 von 330

 Target (Zielaspekt): Beinhaltet, auf welches Ziel das in Frage stehende Verhalten gerichtet ist, z.B. auf einen guten Freund, einen Kunden, den Vorgesetzten,

- Action (Handlungsaspekt): Umfasst das Verhalten, das untersucht werden soll, z.B. etwas kaufen, jemanden wählen, sich kundenorientiert verhalten,
- Context (Kontextaspekt): konkretisiert, in welchem Kontext das Verhalten ausgeführt wird, z.B. öffentlich oder privat, am Arbeitsplatz oder zu Hause,
- Time (Zeitaspekt): konkretisiert den Zeitpunkt, zu dem das in Frage stehende Verhalten ausgeführt wird, z.B. im Frühjahr 2007, sofort, innerhalb der nächsten zwei Jahre;

Ajzen und Fishbein (1977, S. 912) sprechen in diesem Zusammenhang von der sogenannten Korrespondenzhypothese. Damit soll auch der nahe liegenden Implikation widersprochen werden, dass globale Einstellungsmasse zur Verhaltensvorhersage unbrauchbar wären. Weisen Einstellungs- und Verhaltensmass die gleiche Spezifikation auf, kann sich auch hier ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten ergeben.

Fazio und Zanna (1981) postulieren, dass Einstellungen, die über direkte Erfahrungen mit dem Einstellungsobjekt erworben werden, durch eine grössere Klarheit und eine bessere zeitliche Stabilität gekennzeichnet sind. Konsequenz dieser Eigenschaften ist, dass Einstellungen, die auf persönlichen Erfahrungen beruhen, leichter abrufbar sind und somit zu einem stärkeren Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten führen. Die Untersuchungen von Wilson und Dunn (1986, S. 262) deuten darauf hin, dass das Nachdenken über bestimmte Einstellungen eine Übereinstimmung zwischen Einstellung und Verhalten vergrössern oder verringern kann. Führt dabei das Nachdenken zu einer Reflexion der Gefühle, die mit der Einstellung in Beziehung stehen, dann wird durch das Nachdenken die Beziehung zwischen der Einstellung und dem Verhalten verstärkt. Wilson und Dunn (1986) ermittelten diese Ergebnisse u.a. in einem Feldexperiment mit Studenten, die in der Warteschlange einer Selbstbedienungs-Cafeteria standen. Sie baten die Studenten, an einer Befragung bzgl. ihrer Softdrink-Präferenzen teilzunehmen. Kurz bevor die Befragungsteilnehmer ihre Einstellungen zu sechs verschiedenen Softdrinks äussern sollten, wurde ein Teil darum gebeten, Gründe zu nennen bzw. analysieren, warum sie das jeweilige Getränk mögen oder nicht mögen. Die anderen Teil II: Theoretischer Teil 136 von 330

Studenten wurden nicht nach der Angabe von Gründen befragt. Nach der Befragung wurde der Softdrink-Konsum der Teilnehmer ermittelt. Das Ergebnis dieses Experiments war, dass diejenigen Studenten, die ihre Gründe für die Präferenz des einen oder anderen Getränks analysierten, eine geringere Korrelation in ihren Einstellungen zu Softdrinks und ihrem Konsumverhalten zeigten.

Eine nahe liegende Erklärung zum Auftreten dieser Divergenz zwischen Einstellungen und Verhalten geben die Forschungsergebnisse von Millar und Tesser (1986, S. 270-276). Sie vertreten die Sichtweise, dass mit der Betonung kognitiver Aspekte bei den Teilnehmern der Softdrinkbefragung gerade derjenige Teil der Einstellungsstruktur aktiviert wurde, der in Bezug auf das in Frage stehende Einstellungsobjekt (Softdrinks) nur eine untergeordnete Rolle spielt. Es ist anzunehmen, dass das Verhalten der Studenten bei der Auswahl ihres Softgetränks in der Cafeteria vorrangig von emotionalen Aspekten angetrieben wurde und nicht von kognitiven Aspekten. Die Untersuchungen Millar und Tessars (1986) zeigen ergänzend, dass eine statistisch signifikante Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten auch dann belegt werden kann, wenn sowohl das Nachdenken über eine verhaltensrelevante Einstellung kognitive (rationale) Aspekte betont als auch das nachfolgende Verhalten von rationalen (und weniger emotionalen) Aspekten bestimmt wird.

Grundsätzlich kann als übergeordnetes Ergebnis dieser beiden Untersuchungen festgehalten werden, dass durch bewusstes Nachdenken über ein in Frage stehendes Einstellungsobjekt bzw. einstellungsrelevante Gedanken grundsätzlich die Konsistenz zwischen Einstellung und Verhalten verstärkt wird.

Die Einstellungs-Verhaltens-Beziehung als ein Teil der sozialpsychologischen Einstellungsforschung ist in der Organisationspsychologie von grosser Bedeutung. Die Relevanz dieses Teilaspekts hat auch in der Marketingforschung in den letzten Jahren zugenommen. Im Rahmen der Organisationspsychologie wurde die Erforschung der Einstellungs-Verhaltens-Beziehung u.a. auf die Erklärung unterschiedlicher Modi des Arbeitsverhaltens wie z.B. Leistungsverhalten, Fehlzeiten oder Offenheit gegenüber Neuem und/oder Veränderungen fokussiert (Weinert, 1998, S. 132ff.). Ein Beispiel für eine Studie der jüngsten Vergangenheit zum Thema Arbeitsrelevante Einstellungen ist die Arbeit von Moltzen und van Dick (2002, S. 161-170), die sich mit potentiellen Einfluss-

Teil II: Theoretischer Teil 137 von 330

faktoren auf arbeitsrelevante Einstellungen und dem daraus resultierenden Verhalten bei Inbound- und Outbound-Call-Center-Mitarbeitern auseinandergesetzt haben.

Inbound und Outbound bezieht sich auf die gewählte Kommunikationsrichtung der Call-Center-Tätigkeit. Inbound-Call-Center-Mitarbeiter werden nicht von sich aus aktiv, sondern nehmen Anrufe von Kunden entgegen (Service-Hotlines). Outbound-Call-Center-Mitarbeiter ergreifen selbst die Initiative und können so mehr Einfluss auf den Anrufzeitpunkt nehmen. (Moltzen/van Dick, 2002, S. 162). Die Hypothesen befassten sich im Wesentlichen mit Aspekten, anhand derer Unterschiede zwischen den beiden gebildeten Mitarbeitergruppen herausgestellt werden sollten. So wurde erstens postuliert, dass Outbound-Agenten ihre eigene Tätigkeit aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen, u.a. bei der Handlungsautonomie und zeitlichen Spielräumen, positiver wahrnehmen als Inbound-Agenten. Zweitens wurde geprüft, ob bei Outbound-Agenten im Vergleich zu Inbound-Call-Center-Mitarbeitern, aufgrund der besseren Rahmenbedingungen, ein besseres Teamklima fest zu stellen ist. Die dritte Hypothese postuliert, dass sich Inhouse Call-Center-Mitarbeiter stärker mit ihrem Unternehmen identifizieren als Outhouse-Mitarbeiter. Unter Inhouse-Call-Center versteht man eine Einheit innerhalb einer Organisation. Outhouse-Call-Center stellen ein für sich selbständiges Unternehmen dar.

Die Untersuchung beinhaltete die Anwendung ausschliesslich reaktiver Verfahren (Fragebogenskalen), die zwei Aspekte zur Prüfung der postulierten Hypothesen erfassen sollten. Zum einen wurden unterschiedliche Aspekte der Arbeit wie z.B. Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und subjektive Bewertungen zur eigenen Tätigkeit (Bedeutsamkeit, Ganzheitlichkeit, Vielfältigkeit, etc.) gemessen. Zum anderen wurde zur Erfassung der Auswirkungen unterschiedlicher subjektiver Wahrnehmungen der Tätigkeit Skalen zur Erfassung von Teamklima, Identifikation und Kündigungsabsichten vorgegeben. Die Untersuchung konnte die formulierten Hypothesen zum Teil bestätigen. Inhouse-Call-Center-Mitarbeiter zeigten im Vergleich zu Outhouse-Call-Center-Mitarbeitern positivere Werte bei der Identifikation mit der Firma und positivere Einschätzungen ihrer Tätigkeit. Also eine Bestätigung der dritten Hypothese. Auch konnte die erste Hypothese, dass Outbound-Agenten im Vergleich zu Inbound-Agenten eine stärkere Identifikation mit der Firma, eine stärker wahrgenommene Autonomie bei der Arbeit und mehr Feedback durch die zu leistende Aufgabe erhalten, bewiesen werden.

Teil II: Theoretischer Teil 138 von 330

Unabhängig von den gefundenen Ergebnissen bleibt in Bezug auf Theorie und Konzeptualisierung von Einstellung unklar, welches Einstellungsmodell dem hier nicht explizit definierten Einstellungsbegriff unterliegt. Der Umstand, dass keine Angabe erfolgt, ob sich die Studie auf das eindimensionale oder Dreikomponenten-Modell bezieht, lässt im Unklaren, ob sich arbeitsrelevante Einstellungen im Wesentlichen in emotionalen und/oder kognitiven Aspekten manifestieren.

Wie bereits in Zusammenhang mit den Ausführungen zum Einstellungsbegriff erläutert, scheint der Output der bei Moltzen und van Dick (2002) verwendeten Skalen überwiegend Meinungen zu repräsentieren, also Informationen und Überzeugungen, die eine Person bezüglich eines Einstellungsobjekts (Schiefele, 1989) hat. Zumindest unter Annahme des eindimensionalen Einstellungsbegriffs wird damit nicht primär der relevante Kern (die affektiven Reaktionen auf das Einstellungsobjekt) einer Einstellungsstruktur erfasst. Die kognitiven Aspekte des Einstellungsbegriffs werden in den Vordergrund gerückt, was bedeutet, dass unter der Annahme des Dreikomponenten-Modells der Einstellung auch diesem aufgrund der Vernachlässigung der beiden anderen strukturellen Komponenten zumindest in unzureichendem Masse Rechnung getragen wird.

Im Rahmen der Marketing- bzw. Kundenorientierungsforschung sind insbesondere die Forschungsarbeiten von Stock (2002, S. 59-77) zu erwähnen, die die Themen Kundenorientierung der Einstellung bzw. Kundenorientierung des Verhaltens vertieft hat. Sie unterscheidet auf einer groben Auflösungsebene zwischen Kundenorientierung auf organisationaler und auf individueller Ebene. In Bezug auf die Forschungsarbeiten zur Kundenorientierung auf individueller Ebene weist sie darauf hin, dass diese sich eher einseitig auf Aspekte der Verhaltensweisen von Kundenkontakt-Mitarbeitern beschränkt haben. Die Beschäftigung mit Einstellungen von Kundenkontakt-Mitarbeitern, die sich auf Kundenorientierung bzw. kundenorientiertes Verhalten beziehen, fand bis heute nur in Einzelfällen statt. Darüber hinaus wurden die Verhaltensweisen von Kundenkontakt-Mitarbeitern weitgehend losgelöst von den zugrunde liegenden Einstellungen betrachtet (Stock, 2002, S. 60ff.).

Stock (2002) entwickelte ein Modell, das den Einfluss der Kundenorientierung von Mitarbeitern auf den Unternehmenserfolg im Sinne einer Wirkungskette skizziert. Sie nimmt an, dass sowohl die Kundenorientierung der Einstellung als auch die Kundenorientierung des Verhaltens einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben.

Teil II: Theoretischer Teil

Die Kundenzufriedenheit beeinflusst ihrerseits über die Konstrukte Kundenloyalität und Markterfolg den wirtschaftlichen Erfolg.

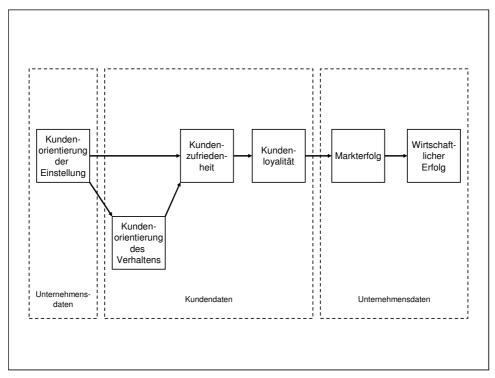


Abbildung 21: Dependenzmodell Stock (2002, S. 63)

Die in dem Modell (Stock, 2002, S. 62) aufgeführten Faktoren bzw. Variablen werden wie folgt umschrieben:

- Unter der Kundenorientierung hinsichtlich der Einstellung wird auf Basis einer allgemeinen psychologischen Einstellungsdefinition die inneren Überzeugungen eines Mitarbeiters in Bezug auf die Kunden verstanden. Die Kundenorientierung der Einstellung äussert sich u.a. in der Überzeugung des Mitarbeiters, dass die Kunden für das Unternehmen sowie für seine persönliche Entwicklung wichtig sind. Kundenorientiert eingestellte Mitarbeiter weisen darüber hinaus nach Stock (2002) ein hohes Verantwortungsbewusstsein für die Kundenzufriedenheit auf,
- Unter Kundenorientierung des Verhaltens wird zum einen die Fähigkeit eines Mitarbeiters, die Kunden durch sein Handeln zu unterstützen, zum anderen als die Verhaltensweisen des Mitarbeiters, die auf die Erzielung von Kundenzufriedenheit ausgerichtet sind verstanden,
- Kundenzufriedenheit wird definiert als eine Einstellung des Kunden, die sich aus der Abwägung zwischen der erwarteten und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung ergibt (Nerdinger, 2001),

Teil II: Theoretischer Teil 140 von 330

 Kundenloyalität manifestiert sich nach Stock (2002) in dem wiederholten Kauf des Kunden bei dem Anbieter und in der Weiterempfehlung des Anbieters an Dritte,

- Unter Markterfolg wird im Rahmen des Dependenzmodells allgemein die Effektivität der Marktbearbeitung durch den Anbieter verstanden. Operationalisiert wird dieses Konstrukt anhand von drei Items; die Erreichung des angestrebten Marktanteils, das angestrebten Wachstums und die Anzahl der Gewinnung neuer Kunden,
- Wirtschaftlicher Erfolg bezieht sich im Rahmen der Studie auf die durchschnittliche
 Umsatzrendite des befragten Unternehmens der letzten drei Jahre;

Die in einer Untersuchung zur Überprüfung des Modells formulierten Testhypothesen entsprachen im Wesentlichen den Teilabschnitten der Wirkkette zwischen der Kundenorientierung der Einstellung und dem wirtschaftlichen Erfolg. Es wurde jeweils postuliert, dass die vorhergehende Variable (z.B. Kundenzufriedenheit) einen positiven Einfluss auf die nachfolgende Variable (z.B. Kundenloyalität) hat. Darüber hinaus testete Stock, ob die Kundenorientierung der Einstellung und die Kundenorientierung des Verhaltens als Teilaspekte des hypothetischen Konstrukts Kundenorientierung ausreichende Diskriminanzvalidität besitzen.

Die in dem Dependenzmodell postulierten Wirkbeziehungen zwischen den einzelnen Variablen konnten empirisch belegt werden. Ebenso konnte die Annahme einer ausreichenden Diskriminanzvalidität zwischen den Konstrukten Kundenorientierung der Einstellung und Kundenorientierung des Verhaltens als die wesentlichen Aspekte des Konstrukts Kundenorientierung empirisch bestätigt werden. Stock kommt somit zu dem Schluss, dass ein indirekter Einfluss der Kundenorientierung auf den wirtschaftlichen Erfolg über die Konstrukte Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Markterfolg nachgewiesen werden kann (Stock, 2002, S. 70).

Die Arbeit von Stock (2002) muss aus mehreren Gründen herausgestellt werden. Sie ist die erste Wissenschaftlerin, die im interdisziplinären Feld der Kundenorientierungsforschung die Bedeutsamkeit der Einstellungen von Mitarbeitern als wichtige Determinante von Kundenorientierung auf individuumsbezogener Ebene, neben dem kundenorientierten Verhalten, herausstellt. Sie zeigt auf, dass die alleinige Erfassung von Kundenorientierung über das kundenorientierte Verhalten von Mitarbeitern - u.a. zur Verbesserung von Kundenorientierung und Steigerung von Kundenzufriedenheit - zu kurz greift

Teil II: Theoretischer Teil 141 von 330

und zu dessen Erfassung in seiner komplexen Struktur beide Aspekte berücksichtigt werden müssen.

Die Studien von Moltzen und van Dick (2002) sowie von Stock (2002) zeigen, dass es an einer dem Wissenschaftsstand entsprechenden Konzeptualisierung des Einstellungsbegriffs bzw. der Einstellungs-Verhaltensbeziehung im Kontext der Kundenorientierungsforschung mangelt. Es ist in diesem Zusammenhang nahe liegend, jenseits des Arbeits- bzw. Organisationskontexts, im Feld der sozialpsychologischen Grundlagenforschung, nach geeigneten bzw. bewährten Theorien und Modellen der Einstellung zu schauen, um deren Viabilität bzw. Gültigkeit im Kontext von arbeitsbezogenen Themen zu überprüfen.

Eine Theorie der Einstellungs-Verhaltens-Beziehung, die bezüglich ihrer empirischen Befunde auf konsistente Ergebnisse verweisen kann, ist die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1988,1991). Diese Theorie bietet eine fundierte Grundlage für die Übertragung der Erkenntnisse aus der Erforschung der Einstellungs-Verhaltens-Beziehung auf das Thema Kundenorientierung mit dem Fokus auf das Verhalten des Kundenkontaktpersonals an der Schnittstelle zum Kunden.

4.6 Theorie des geplanten Verhaltens

Die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1988; 1991) ist eine Weiterentwicklung der Theorie des geplanten Handelns, das von Ajzen und Fishbein (1980) entwickelt wurde. Das Modell des geplanten Verhaltens postuliert, dass drei Faktoren für das Verhalten eines Individuums relevant sind:

- Die subjektive Norm,
- Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle,
- Und die Einstellung des Individuums zum in Frage stehenden Verhalten;

Diese Faktoren beeinflussen jedoch nicht direkt das Verhalten des Individuums, sondern die Verhaltensintention, also die Absicht einer Person, ein bestimmtes Verhalten auszuführen. Die Verhaltensintention wird als zentraler Bestimmungsfaktor des menschlichen Verhaltens angenommen. Verhaltensintention wird wie folgt charakterisiert: "Intentions are assumed to capture the motivational factors that influence the behavior; they are in-

Teil II: Theoretischer Teil 142 von 330

dications of how hard people are willing to try, of how much of an effort they are planning to exert, in order to perform a behavior" (Ajzen/Fishbein, 1988, S. 116-119).

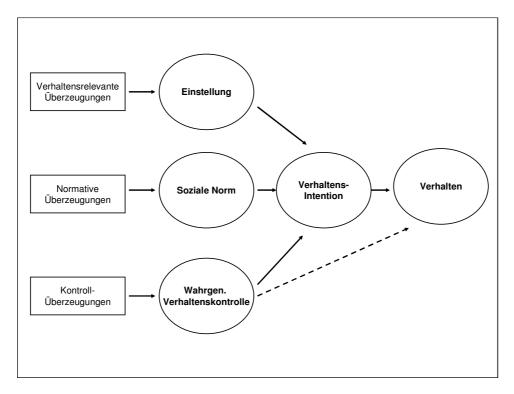


Abbildung 22: Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1988; 1991)

Die drei Faktoren, die auf die Verhaltensintention und so auf das Verhalten Einfluss nehmen, werden wie folgt beschrieben:

- Einstellung: die positive oder negative Bewertung der eigenen Ausführung des relevanten Verhaltens. Die Einstellung einer Person gegenüber dem Verhalten ist wiederum eine Funktion der Erwartung (Meinung, subjektive Wahrscheinlichkeit), dass dieses Verhalten zu einer bestimmten Konsequenz führen wird und des Wertes, der diesen Konsequenzen beigemessen wird,
- Soziale Norm: der durch die handelnde Person wahrgenommene Druck, das in Frage stehende Verhalten auszuführen oder zu unterlassen. Die subjektive Norm ist eine Funktion aus zwei Faktoren. Einerseits den normativen Meinungen die die Handlungen betreffen, die relevante andere Personen von der Person erwarten und anderseits die Motivation der Person, sich diesen normativen Erwartungen entsprechend zu verhalten,
- Wahrgenommene Verhaltenskontrolle: die erwartete Leichtigkeit oder Schwierigkeit einer Person, das beabsichtigte Verhalten auch tatsächlich ausführen zu können. Es wird angenommen, dass diese sowohl Erfahrungen aus der Vergangenheit als auch

Teil II: Theoretischer Teil 143 von 330

antizipierte Hindernisse widerspiegelt. Darüber hinaus postuliert Ajzen, dass je mehr Ressourcen und Gelegenheiten ein Individuum glaubt zu besitzen, und je weniger Hindernisse vorweggenommen werden, desto grösser sollte die wahrgenommene Kontrolle über das Verhalten sein (Ajzen, 1988, S. 135);

Ajzen nimmt in Bezug auf alle drei Faktoren an, dass sie sich durch ihnen zugrunde liegende Überzeugungen konstituieren. Korrespondierend zu den drei postulierten Determinanten werden in der Theorie drei Arten von Überzeugungen unterschieden:

- Verhaltensrelevante Überzeugungen,
- Normative Überzeugungen,
- Einstellung zum Verhalten;

Sie bilden die Determinanten der subjektiven Norm, und die Kontrollüberzeugungen, die für die Basis wahrgenommener Verhaltenskontrolle sorgen.

Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist gegenüber der Theorie des überlegten Handels in diesen konzeptuellen Rahmen aufgenommen worden, um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Individuen bei vielen Handlungen bzw. Verhaltensweisen nur zu einem gewissen Grad willentliche Kontrolle über ihr Verhalten haben (Ajzen, 1991, S. 183). Das bedeutet, eine Person kann zwar grundsätzlich mit eigenem Willen entscheiden, ob sie das in Frage stehende Verhalten ausführt oder nicht. Darüber hinaus wird jedoch die Kontrolle über das eigene Verhalten in den meisten Fällen zu einem mehr oder weniger hohen Ausmass von Faktoren beeinflusst, die Gelegenheit bestimmen, um überhaupt das in Frage stehende Verhalten ausführen zu können. Beispiele für solche Faktoren sind u.a. Zeit, Vermögen, Fertigkeiten bzw. Kompetenzen oder die Kooperation anderer Personen im Umfeld des Handelnden. Zusammengenommen repräsentieren diese Faktoren die aktuelle Kontrolle einer Person über ein in Frage stehendes Verhalten.

Es ist hervorzuheben, dass die Theorie des geplanten Verhaltens sich nicht direkt auf das Ausmass von Kontrolle einer Person in einer bestimmten Situation bezieht. Sie berücksichtigt vielmehr mögliche Effekte der von einer Person wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beim Verfolgen von Handlungszielen. Das Konzept der wahrgenommenen

Teil II: Theoretischer Teil 144 von 330

Verhaltenskontrolle in der Theorie Ajzens unterscheidet sich mehr oder weniger deutlich von einigen anderen Konzepten, die sich mit Handlungskontrolle beschäftigen. Im Gegensatz zum weithin bekannten Konzept des Locus of Control (Rotter/Liverant/Crowne, 1961, S. 161-177; Rotter, 1966) kann die wahrgenommene Verhaltenskontrolle in verschiedenen Situationen oder in Bezug auf verschiedene Handlungen variieren. Der Locus of Control nach Rotter (1966) ist hingegen eine generalisierte Erwartung, die über Situationen und Handlungen hinweg stabil bleibt.

Demgegenüber weist das Konzept der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle im Rahmen der Theorie des geplanten Verhaltens viele Parallelen mit der Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1982, S. 122-147) auf. Insbesondere der durch Bandura und andere Forscher empirisch gesicherte Umstand, dass das Verhalten von Individuen beeinflusst wird von ihrem Vertrauen in die Fähigkeit, eine bestimmte Handlung auch wirklich ausüben zu können, entspricht der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle nach Ajzen. Die Überzeugungen in Bezug auf die eigene Selbstwirksamkeit kann die Wahl von Aktivitäten, die Vorbereitung auf eine Aktivität bzw. Handlung und den aufgebrachten Aufwand für eine Handlung bei deren Ausübung beeinflussen, ebenso wie zugrunde liegende kognitive Strukturen und emotionale Reaktionen (Bandura, 1982; Ajzen, 1991, S. 184). Der Verdienst Ajzens ist es, das Konzept der Selbstwirksamkeit bzw. wahrgenommenen Verhaltenskontrolle in der hier vorgestellten Theorie in einen umfassenderen konzeptuellen Rahmen gestellt zu haben, der Verbindungen zwischen diesem Konstrukt und Überzeugungen, Einstellungen, Verhaltensabsichten und Verhalten aufzeigt. Laut Ajzen gilt im Rahmen der Theorie generell, dass je günstiger die Einstellung und die subjektive Norm in Bezug auf das Verhalten ist, und je grösser die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist, desto stärker sollte die Absicht eines Individuums sein, das betrachtete Verhalten auszuführen (Ajzen, 1991, S. 188).

Eine ganze Reihe von Untersuchungen sind durchgeführt worden, um festzustellen, ob die Theorie des geplanten Verhaltens verlässliche Vorhersagen bezüglich der in Frage stehenden Verhaltensintention und des daraus resultierenden Verhaltens machen kann. Ein Review von diversen Studien (Blue/Wilbur/Marston-Scott, 2001; Hrubes/Ajzen/Daigle, 2001; Davis/Ajzen/Saunders/Williams, 2002; Hill/Mann, 1996), die zwischen 1986 und 1991 durchgeführt wurden, zeigt, dass ein signifikanter Varianzanteil der Verhaltensintentionen den drei Faktoren des Ajzen-Modells zugeschrieben werden kann. Diese Studien stellten jeweils unterschiedliche Verhaltensabsichten in den

Teil II: Theoretischer Teil 145 von 330

Fokus der Betrachtung. Ebenso zeigte sich, dass die Hinzunahme der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle als relevanten Bestimmungsfaktor der Verhaltensintention zu einer signifikanten Verbesserung der Vorhersage der betrachteten Verhaltensintentionen geführt hat.

Die Relevanz der beiden anderen Bestimmungsfaktoren ist unterschiedlich. Während mit einer Ausnahme die Einstellung gegenüber den verschiedenen Verhaltensweisen, die betrachtet wurden, einen bedeutsamen Beitrag bezüglich der Vorhersage von Verhaltensintentionen geleistet haben, zeigen die Ergebnisse zur Relevanz der subjektiven Norm durchwachsene Ergebnisse, die letztlich kein erkennbares Wirkmuster erkennen lassen (Ajzen, 1991, S. 189ff.). Je nach untersuchter Verhaltensweise scheint der soziale Druck durch relevante Personen in der Umgebung durch persönliche Betrachtungen überlagert zu werden.

5 Kundenzufriedenheit

Bereits seit Mitte der 60er Jahre ist das Konzept der Kundenzufriedenheit Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Das Interesse an den Wünschen der Kunden resultiert aus dem in dieser Zeit beginnenden Wandel der Märkte vom Verkäufer- zum Käufermarkt. In den 70er Jahren folgte eine eher theoretisch-konzeptionelle Ausrichtung der Forschung in diesem Gebiet, während sie sich in den 80er Jahren verstärkt auf die Auswirkungen Kundenzufriedenheit auf das Konsumentenverhalten konzentrierte. Erst seit den 90er steht das Thema der Konsequenzen der Zufriedenheit der Kunden für die ökonomischen Zielgrössen eines Unternehmens im Mittelpunkt.

Gemäss Tomczak und Dietrich (1997) bildet die Kundenzufriedenheit eine wichtige Voraussetzung, um Kundenbindung aufzubauen und zu erhalten. Mehrere Studien weisen eine positive Korrelation zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nach. Zufriedene Kunden, deren Erwartungen an die Leistung sehr gut erfüllt oder sogar übertroffen werden, sind eher bereit, den Kauf zu wiederholen bzw. an einer Geschäftsbeziehung festzuhalten. Durchschnittlich empfehlen Kunden 5 Personen die Unternehmung weiter. Hingegen wird ein Kunde mit einem negativen Erlebnis 9 bis 16 Mal mit anderen Personen über dieses Ereignis sprechen. Die Loyalität der Kunden ist gemäss Michel (2002) auch ein Einflussfaktor der Zufriedenheit. Ein Kunde, der loyal zu seinem Anbieter steht, ist viel eher bereit, kleine Fehler zu entschuldigen, ohne dass seine Zufriedenheit darunter leidet. Ein Neukunde hingegen hat weniger Erfahrung, so dass er

Teil II: Theoretischer Teil 146 von 330

aus einem einzelnen Ereignis die Servicequalität des Unternehmens als Ganzes ableitet. Loyale Kunden sind ökonomisch und erhöhen den Gewinn des Unternehmens, weil es weniger kostet, die bestehenden Kunden zu halten als Neue zu gewinnen. Dieser Loyalitätseffekt verstärkt sich noch, wenn berücksichtigt wird, dass Kunden mit der Dauer ihrer Geschäftsbeziehung rentabler werden. Dies hat folgende Gründe: Der Ertrag steigt durch Zusatz- und Anschlussgeschäfte, die Kosten sinken dank Lernkurveneffekten, zufriedene Kunden betreiben Mund-zu-Mund-Werbung und loyale Kunden sind weniger preissensitiv.

Wenn auch keine eindeutige Definition für das Konzept der Kundenzufriedenheit existiert, stimmen die unterschiedlichen Definitionen allerdings meist darin überein, dass die Kundenzufriedenheit als psychologisches Konstrukt definiert und als eine Einstellung verstanden wird und die sich aus dem abwägenden Vergleich zwischen der erwarteten Leistung (Soll) und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung (Ist) ergibt (Homburg/Stock, 2001).

Schütze (1992, S.110) definiert Kundenzufriedenheit dementsprechend als: "Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses [...], in dessen Zentrum im Sinne eines psychischen Soll/Ist-Vergleichs die Bewertung aktueller Erfahrungen (Ist-Komponente) mit den Leistungen eines Anbieters anhand der Erwartungen bzw. des Anspruchsniveaus (Soll-Komponente) durch den Kunden erfolgt".

Analog zum Modell der Mitarbeiterzufriedenheit wird im Rahmen dieser Arbeit für die Kundenzufriedenheit ein hierarchisches Modell angenommen, nach dem sich die Zufriedenheit der Kunden in der Zufriedenheit mit unterschiedlichen Facetten eines Objektes oder einer Serviceleistung ausdrückt. Von Bedeutung ist hierbei, dass es sich bei der Zufriedenheit nicht um einen kurzfristigen Zustand handelt, sondern vielmehr um eine überdauernde Einstellung.

Kundenzufriedenheit ist ein relevantes Kriterium der Leistungsmessung, da in zahlreichen Untersuchungen bestätigt werden konnte, dass eine hohe Kundenzufriedenheit zu einer Erhöhung der Kundenloyalität sowie der Kundenbindung (Biong, 1993; Giering, 2000; Zeithaml, 2000, S. 67-85) und zu einer Reduzierung der Abwanderung (Oliver, 1987) und insgesamt zu einer Steigerung der Profitabilität des Unternehmens (Rust/Zahorik, 1993, S. 145-146; Anderson/Fornell/Lehmann, 1994) führt. Szymanski

Teil II: Theoretischer Teil 147 von 330

und Henard (2001) belegen in ihrer Metaanalyse ebenfalls die Relevanz der Kundenzufriedenheit für die Profitabilität eines Unternehmens. Sie berichten insgesamt hohe Korrelationen für den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit mit dem Beschwerdeverhalten, mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda und der Wiederkaufrate.

5.1 Theorien der Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit und die daraus resultierende Kundenbindung kann als ein primäres Ziel von jedem Unternehmen angesehen werden. In einer freien Marktwirtschaft können unzufriedene Kunden abwandern und das Unternehmen mit anderen möglichen Sanktionen bestrafen. (z. B. negative Mund-zu-Mund-Kommunikation). Dementsprechend haben sich bislang viele Veröffentlichungen mit diesem Thema auseinandergesetzt und sind zu zahlreichen, sehr unterschiedlichen Operationalisierungen und Definitionen von Kundenzufriedenheit gekommen (Matzler, 1997, S. 33). Das Entstehen von Kundenzufriedenheit kann sowohl bei Dienst- als auch bei Sachleistungen durch die nachfolgend erläuterten Theorien erklärt werden. Jedoch kommt der Messung und Umsetzung bei Dienstleistungen eine grössere Bedeutung zu, bzw. sie gestaltet sich schwieriger als bei Sachleistungen (Zeithaml, 1992, S. 39ff.; Meffert/Bruhn, 1997, S. 199 ff.; Parasuraman/Zeithaml/Berry, 1985, S. 42ff.):

- Durch ihre Intangibilität können Dienstleistungen nicht gezählt, gemessen oder in sonstiger Weise objektiv erfasst werden. Hierdurch kann eine Leistung von Kunden anders beurteilt werden als vom Anbieter. Da jedoch nur die subjektive Einschätzung einer Leistung durch den Kunden relevant ist, sollte diese für die Erfolgsbestimmung einer Dienstleistung gemessen werden,
- Dienstleistungen zeichnen sich durch einen höheren Individualisierungsgrad, d. h. eine grössere Heterogenität aus, wodurch die Qualität von Kunde zu Kunde und von Tag zu Tag stark differieren kann (Parasuraman/Zeithaml/Berry, 1985). Insbesondere bei personalintensiven Dienstleistungen sind Standardisierungen unmöglich, und so kann das Ergebnis der Leistung sehr unterschiedlich ausfallen. Regelmässig stattfindende Kundenzufriedenheitsmessungen kommt in diesen Fällen eine grössere Bedeutung zu als bei standardisierbaren Sachleistungen,
- Produktion und Konsum sind durch die Integration des externen Faktors nicht voneinander zu trennen. Daher besteht für den Anbieter keinerlei Möglichkeit, die Leistung vor der Lieferung zu überprüfen. Fehlleistungen und Misserfolge treten dadurch nicht nur häufiger auf als bei Sachleistungen, sondern sind oft. irreversibel.

Teil II: Theoretischer Teil 148 von 330

Die Integration des externen Faktors führt auch dazu, dass häufig eine aktive Mitarbeit des Kunden für den Erfolg einer Dienstleistung Voraussetzung ist. Daher ist das Ergebnis nicht nur vom Input des Anbieters, sondern auch durch von ihm nicht kontrollierbare Faktoren beeinflusst. Das Erreichen von Kundenzufriedenheit wird somit erschwert;

Grundsätzlich existieren drei Theorien, die die Entstehung von Kundenzufriedenheit sowohl mit Sach- als auch mit Dienstleistungen erklären: die Equity-Theorie, die Attributionstheorie und die Diskonfirmationstheorie. Diese Theorien sollen im Folgenden nacheinander diskutiert und auf ihre Brauchbarkeit untersucht werden.

5.1.1 Equity-Theorie

Im vorherigen Teil, Mitarbeitereinstellung- und verhalten, wurde die Equity-Theorie als bedeutende Theorie bei der Mitarbeiterzufriedenheit zur Klärung angewandt. Nachfolgend wird diese Theorie und Gedanken aufgenommen und auf die Kundenzufriedenheit übertragen.

Die Equity-Theorie basiert auf den Werken von Adams (1963) und Pritchard (1965) zur Organisationspsychologie. Die Autoren beziehen sich zunächst das Gerechtigkeitsempfinden von Mitarbeitern in Organisationen. Adams geht davon aus, dass Mitarbeiter ihre eigene Entlöhnung für ihren Arbeitseinsatz mit der Entlöhnung anderer Mitarbeiter für deren Arbeitseinsatz vergleichen. Sie fühlen sich dann gerecht behandelt, wenn ihr Einsatz/ Entlöhnungs-Verhältnis dem der anderen Mitarbeiter entspricht. Wendet man diese Theorie nicht nur auf Mitarbeiter in Organisationen, sondern auf alle Individuen an, so wird von diesen immer dann Ungerechtigkeit empfunden, wenn sie ihre eigene Input/ Output-Relation schlechter betrachten, als die von anderen Referenzindividuen. Die Gerechtigkeitstheoretiker Walster und Berscheid (1978) folgern daraus, dass sich Individuen dann unwohl fühlen, wenn sie sich in einer, verglichen mit anderen Individuen, ungerechten Situation befinden.

Überträgt man die allgemeine Gerechtigkeits-Theorie auf Austauschsituationen mit Gegenleistungen, d. h. auf den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung, so ist davon auszugehen, dass Käufer stets eine konkrete Vorstellung von einer auf die Austauschsituation bezogenen Gerechtigkeit haben. Ein zentraler Punkt der Equity-Theorie ist da-

Teil II: Theoretischer Teil 149 von 330

her, dass Kunden bei jeder Austauschbeziehung Gerechtigkeitsvergleiche anstellen. Bagozzi (1986, S. 87) unterscheidet drei Vergleichsformen, die Kunden bei einem Austausch durchführen:

- Vergleiche mit dem Austauschpartner, also dem Verkäufer,
- Vergleiche mit anderen an der Transaktion beteiligten Personen, d. h. anderen Kunden,
- Vergleiche mit anderen Anbietern;

Geht man davon aus, dass Ungerechtigkeit zu negativen Emotionen führt, so resultiert aus Ungerechtigkeit in Austauschsituationen Unzufriedenheit des Kunden. Statt von Emotionen kann auch von Gefühlen gesprochen werden. Nach Kröber-Riel und Weinberg (1996), sind Emotionen innere Erregungen, die angenehm oder unangenehm empfunden werden und mehr oder weniger bewusst erlebt werden. Nach Izard (1994, S. 66) können positive Emotionen z. B. Freude, Vergnügen oder Glück sein, negative hingegen beispielsweise Wut, Abscheu oder Furcht. Umgekehrt stellt sich beim Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung Kundenzufriedenheit immer dann ein, wenn einer oder mehrere der obigen Vergleiche zum Empfinden von Gerechtigkeit führt.

In empirischen Studien der Marketingliteratur ist der Zusammenhang zwischen empfundener Gerechtigkeit und Kundenzufriedenheit getestet und bestätigt worden. So konnten Fisk und Coney (1982) und Fisk und Young (1985) feststellen, dass sich Kunden einer hypothetischen Fluglinie unzufriedener zeigten, wenn sie erfuhren, dass andere Kunden einen niedrigeren Preis oder einen besseren Service erhalten haben. Ähnliche Ergebnisse erzielten Mowen und Grove (1983) bei einem Experiment im Pkw-Handel. Oliver und Desarbo (1988) und Oliver und Swan (1989) konnten in empirischen Studien nachweisen, dass Gerechtigkeitsempfindung ein zentraler Punkt für die Bestimmung von Kundenzufriedenheit ist, diese jedoch zusätzlich noch von anderen Faktoren mit beeinflusst wird.

Kundenzufriedenheit nach der Equity-Theorie ist ein positiver emotionaler Zustand, der aus einem als fair empfundenen Gerechtigkeitsvergleich resultiert. Kundenzufriedenheit entsteht, wenn das Input/Output-Verhältnis aus Kundensicht als fair im Vergleich zum Anbieter, zu anderen Kunden und zu anderen Anbietern empfunden wird. Als Kunden-

Teil II: Theoretischer Teil 150 von 330

input muss nicht allein der gezahlte Kaufpreis gesehen werden, sondern auch alle anderen Aufwendungen des Kunden in Zusammenhang mit dem Kauf der Dienstleistung, wie z. B. angefallene Wartezeit, Anfahrt, Suchkosten etc. (Homburg/Rudolph, 1995, S. 35). Der Output hingegen ist der für den Kunden subjektive Wert der erhaltenen Leistung und somit der Nutzen, den er hieraus ziehen kann.

Bei der Anwendung der Equity-Theorie zur Erklärung von Kundenzufriedenheit muss auf folgende Nachteile bzw. Besonderheiten hingewiesen werden:

- Wichtigster Kritikpunkt an der Equity-Theorie ist die fehlende Konkretisierung und Quantifizierung der In- und Outputs (Oliver/Swan, 1989, S. 33; Huppertz/Arenson/Evans, 1978, S. 259). Diese können zwar wie oben beschrieben aus Kundensicht als Aufwendungen und Erträge des Kunden in Zusammenhang mit einer Transaktion gesehen werden. Doch die Quantifizierung der In- und Outputs der Anbieter ist für Kunden schwierig und der Erklärungsgehalt der Theorie sinkt entsprechend bei fehlender Messbarkeit. Insbesondere bei Dienstleistungen, die sehr personalintensiv sind, ist es für Kunden schwierig, die Input/Output-Relation der Anbieter festzustellen. Zwar kann der Output der Anbieter von Kunden relativ leicht beziffert werden, da dies der für eine Dienstleistung gezahlte Preis ist. Vor allem der Input, also die Kosten des Anbieters zur Erstellung der Dienstleistung, dürfte dem Kunden unbekannt sein. Daher kann die Equity-Theorie nicht angewendet werden, wenn es um das Entstehen von Zufriedenheit aus dem Vergleich zwischen der eigenen Input/ Output-Relation und der des betreffenden Anbieters bzw. anderer Anbieter geht (Fisk/Young, 1985, S. 344),
- Unklar ist, welche Bezugspersonen für den Vergleichsprozess gewählt werden (Transaktionspartner, andere Kunden oder andere Anbieter). Eine empirische Überprüfung der Theorie ist damit schwierig,
- Die Equity-Theorie eignet sich nur dann zur Erklärung von Kundenzufriedenheit, wenn diese sich aus dem Vergleich mit einer an der Austauschsituation beteiligten Person ergibt und nicht aus der Inanspruchnahme einer Leistung. Insbesondere wenn die interpersonelle Komponente bei einer Transaktion im Vordergrund steht, ist die Equity-Theorie geeignet, die emotionale Reaktion der Kunden zu erläutern (Erevelles/Leavitt, 1992). Geht es jedoch um die isolierte Beurteilung einer Dienstleistung, so liefert sie keinen Erklärungsansatz;

Teil II: Theoretischer Teil 151 von 330

Die Equity-Theorie kann aufgrund obiger Kritik nicht als einziger Erklärungsansatz für Kundenzufriedenheit ausreichen, was durch die empirischen Studien von Oliver und Swan (1989) und Oliver und Desarbo (1988) bestätigt wurde. Sie kann jedoch in Verbindung mit anderen Theorien einen komplementären Ansatz liefern, insbesondere wenn die Interaktion mit anderen Konsumenten im Vordergrund steht und sich Input/Output-Verhältnisse der Parteien feststellen lassen.

5.1.2 Attributionstheorie

Die Attributionstheorie erklärt das Entstehen von Kundenzufriedenheit durch die Zuordnung bzw. Zuschreibung von Ereignissen zu ihren Ursachen. Attribution wird hier
als Interpretationsprozess verstanden, durch den ein Individuum soziale Ereignisse und
Handlungen auf ihre Gründe bzw. Ursachen zurückführt (Six, 1994).

Ausgangspunkt der Attributionstheorie ist Weiners (1980) Werk über die Human Motivation, das sich wiederum auf Heider (1958) stützt. Heider (1958, S. 80ff.) nimmt an, dass Menschen Informationsverarbeiter sind, die Erklärungen für bestimmte Handlungen und Ereignisse suchen. Menschen seien meist nicht damit zufrieden, Ereignisse in ihrer Umwelt lediglich zu registrieren, sondern sie versuchten, die Gründe für die Ereignisse herauszufinden und zu interpretieren. Diese Gründe wiederum haben für die emotionale und physische Reaktion der Menschen auf die Ereignisse Bedeutung. In Anlehnung an Heider entwickelte Weiner (1980, S. 327ff.) ein dreidimensionales Schema von Kausalattributionen. Dabei unterstellt er, dass Individuen Zuschreibungen bezüglich der Gründe für Ereignisse in drei Dimensionen vornehmen, um ihr eigenes Verhalten daran auszurichten:

- Ort der Ursache (Locus): Eine Person möchte wissen, ob sie selbst für eine Ereignis verantwortlich ist (intern) oder die Umwelt (extern). Findet es die Ursache bei sich selbst, so fühlt es sich verantwortlich und richtet die emotionale und physische Reaktion nicht gegen andere. Bei externen Ursachen ist es umgekehrt,
- Stabilität der Ursache (Stability): Von einem häufig auftretendem Grund wird erwartet, dass er auch in Zukunft wieder auftritt. Bei eher seltenen Ursachen geht man von Ausnahmen aus, die in Zukunft weniger häufig erwartet werden. Daher wird auf negative Ereignisse heftiger reagiert, wenn die Ursache hierfür häufig auftritt,
- Kontrolle über die Ursache (Control): Hier stellt sich die Frage, ob bei externen Gründen Verantwortlichkeiten existieren oder nicht. Bei kontrollierbaren Ereignis-

Teil II: Theoretischer Teil 152 von 330

sen wird die Ursache der (Un-)Fähigkeit der Gegenpartei zugeschrieben, und das Individuum wird dementsprechend eine positive oder negative Reaktion gegenüber der Partei zeigen. Hat die Partei keine Kontrolle über die Ursache, so ist das Ereignis nicht beeinflussbar, und das Individuum wird das Ereignis nicht der verantwortlichen Partei zuschreiben;

Dieser allgemeine Ansatz der Zuschreibung von Kausalitäten und anschliessender Reaktion kann auch auf Kaufsituationen angewendet werden (Folkes, 1984; Folkes/Koletzky/Graham, 1987; Oliver/Desarbo, 1988). Kunden möchten nicht nur feststellen, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung funktioniert oder nicht, sondern wollen auch die Ursache hierfür wissen. Kunden(un)zufriedenheit nach der Attributionstheorie ergibt sich durch Kausalattributionen bei positiven oder negativen Erfahrungen. Zur genaueren Spezifikation, in welchen Fällen Kunden(un)zufriedenheit entsteht, ist wiederum nach dem dreidimensionalen Ansatz von Weiner zu unterscheiden:

- Ort der Ursache: Interne Ursachen führen bei positiven Erfahrungen zu höherer Zufriedenheit als externe. So zeigen Oliver und Desarbo (1988) in einer Studie über den Wertpapierhandel, dass eine Person zufriedener ist, wenn das erfolgreiche Geschäft durch eigene Handlung (eigene Suche, Kauf etc.) zustande kommt und nicht durch einen Broker (externer Faktor). Bei internen Ursachen für negative Ereignisse kann man davon ausgehen, dass sich die Unzufriedenheit nicht gegen den Anbieter richtet. Externe Ursachen bei negativen Erfahrungen hingegen führen beim Kunden zu Unzufriedenheit, die u. a. in der Forderung nach Rückerstattung und Entschuldigungen resultiert (Folkes 1984, S. 398),
- Stabilität: Folkes, Koletzky und Graham (1987, S. 537ff.) konnten nachweisen, dass häufig auftretende Verspätungsgründe von Flugzeugen als ärgerlicher empfunden wurden, als eher aussergewöhnliche. Insofern führen stabile Gründe für einen Misserfolg eher zu Unzufriedenheit als instabile,
- Kontrolle: Ebenfalls konnte nachgewiesen werden, dass Kunden einen negativen Vorfall als ärgerlicher empfanden, wenn dieser vom Anbieter hätte kontrolliert werden können (Folkes/Koletzky/Graham, 1987, S. 537ff.; Folkes 1984, S. 398). Umgekehrt wurde er als nicht so ärgerlich empfunden, wenn weder Anbieter noch Kunde verantwortlich waren (externe, unkontrollierbare Gründe);

Teil II: Theoretischer Teil 153 von 330

Kundenzufriedenheit nach der Attributionstheorie ist ein positiver emotionaler Zustand, der sich aus der Folge von Ereignissen zu ihren Ursachen ergibt. Zufriedenheit des Kunden entsteht besonders dann, wenn ein Kunde erfolgreich und aktiv im Austauschprozess mitwirkt. Unzufriedenheit stellt sich beim Kunden dann ein, wenn stabile externe Ursachen für negative Erfahrungen verantwortlich sind, über die der Anbieter die Kontrolle gehabt hätte.

In der Attributionstheorie wird unterstellt, dass Kunden rationale Informationsverarbeiter sind, die nach Gründen für Ereignisse und Handlungen suchen. Es ist jedoch nicht nachzuvollziehen, warum Kunden bei positiven Erfahrungen mit einer Dienstleistung nach den Ursachen hierfür suchen sollten. Denn positive Erfahrungen sollten für den Kunden nichts Aussergewöhnliches sein, sie werden kaum das einwandfreie Funktionieren hinterfragen. Kausalattributionen werden von Kunden v. a. eher bei Misserfolgen durchgeführt (Wong/Weiner, 1981). Daher versagt die Attributionstheorie meist, wenn es um die Erklärung von Kundenzufriedenheit geht (Erevelles/Leavitt, 1992, S. 109). Die Attributionstheorie ist lediglich in der Lage zu klären, in welchen Situationen es zu einer Unzufriedenheit des Kunden kommt. Der Grad der Unzufriedenheit bleibt jedoch Dieser hängt von einer Vielzahl anderer Faktoren kes/Koletzky/Graham, 1987, S. 536f f.). Der Grund für den Misserfolg einer Transaktion ist für Kunden nicht immer sofort ersichtlich bzw. nur durch hohen Aufwand ermittelbar. In diesem Fall versagt die Attributionstheorie gänzlich, da keine Zuschreibung der Ursachen durchgeführt werden kann. Es ist auch durchaus denkbar, dass Kunden gar kein Interesse an einer Zuschreibung haben, da es ihnen egal ist, warum die Leistung nicht wie gewünscht geliefert wurde.

Aufgrund dieser Schwächen kann die Attributionstheorie als einziger Erklärungsansatz für Kundenzufriedenheit nicht benutzt werden. Insbesondere die Unmöglichkeit, eine Erklärung für Kundenzufriedenheit im positiven Sinn zu liefern, lässt sie unzureichend erscheinen. Dennoch darf nicht übersehen werden, dass sie gerade bei negativen Erfahrungen, ein gelungener Ansatz ist, die emotionale und physische Kundenreaktion zu erklären.

5.1.3 Diskonfirmationstheorie

Die Diskonfirmationstheorie ist die in der Literatur am häufigsten verwendete Theorie zur Erklärung von Kundenzufriedenheit. Nach der Diskonfirmationstheorie richten Teil II: Theoretischer Teil 154 von 330

Kunden vor dem Konsum Erwartungen an die Dienstleistung (Oliver, 1980). Während des Konsums nehmen Kunden die Leistung wahr und vergleichen sie nach dem Konsum mit ihren Erwartungen. Werden die Erwartungen durch die wahrgenommene Leistung bestätigt (Konfirmation) bzw. übertroffen (positive Diskonfirmation), so ist der Kunde zufrieden. Bei Nicht-Bestätigung (negative Diskonfirmation) entsteht Unzufriedenheit. Kundenzufriedenheit wird nach dieser Theorie also durch die Differenz zwischen erwarteter und empfundener Leistung erklärt (Strauss, S. 5-24, 1999).

Zum besseren Verständnis sollen im Folgenden drei Phasen innerhalb der Theorie unterschieden und danach analysiert werden. Homburg/Rudolph (1995, S. 37) sprechen von vier Phasen. Dis-Konfirmation von Erwartungen und Reaktion sind bei ihnen zwei Prozesse. Da der Vergleich und die emotionale Reaktion darauf fast zeitgleich stattfinden, werden diese hier zusammengefasst und nur drei Phasen unterschieden. Der Schwerpunkt wir dabei auf der Erwartungsbildung liegen:

- Bildung von Erwartungen (Aufstellung eines Vergleichsstandards),
- Wahrnehmung der Leistung,
- (Dis-)Konfirmation der Erwartungen und emotionale Reaktion;

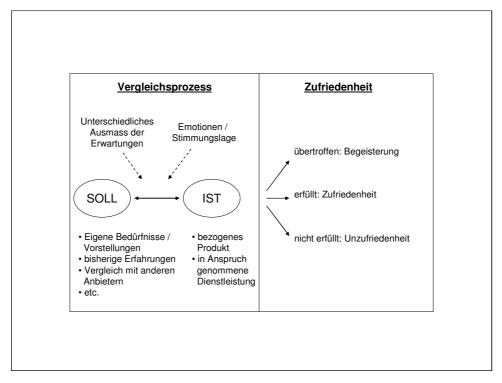


Abbildung 23: Kundenzufriedenheit als Soll-Ist-Vergleich (in Anlehnung an Strauss, 1999)

Teil II: Theoretischer Teil 155 von 330

Grundsätzlich lassen sich zwei Erwartungskonzepte in der Konsumentenforschung unterscheiden. Zum einen können Erwartungen als normativer Standard verstanden werden, wonach Erwartungen das sind, was ein Dienstleister aus Sicht der Kunden anbieten sollte (Parasuraman/Zeithamel/Berry, 1994, S. 202). Bei dieser Sichtweise enthalten die Erwartungen alle Bedürfnisse und Wünsche der Kunden. Hier wird also ein Idealzustand der Dienstleistung entworfen, der den Einzelnen zufrieden stellen würde. Erwartungen gelten nach diesem Konzept auch als "so-sollte-es-sein" -Erwartungen. Zum anderen können Erwartungen als vorhergesagter Standard aufgefasst werden. Vor der Nutzung einer Dienstleistung überlegen sich Kunden, wie der Service aussehen wird. Diese Erwartungen sind meist unabhängig von persönlichen Wünschen und Bedürfnissen der Kunden. In ihnen kommt lediglich zum Ausdruck, was aller Wahrscheinlichkeit nach passieren wird (Oliver 1981; Woodroff/Cadotte/Jenkins, 1983). Erwartungen werden nach diesem Konzept auch als "so-wird-es-sein-Erwartungen" oder predictivestandards beschrieben.

In der Literatur ist häufig darauf hingewiesen worden, dass Erwartungen nach dem "sowird-es-sein" Konzept nur unzureichend als Standard für Kundenzufriedenheit dienen können, da nicht nur positive sondern auch negative Ereignisse prognostiziert werden (Woodroff/Cadotte/Jenkins, 1983; Cadotte/Woodroff/Jenkins, 1987). Obwohl ein Kunde z. B. durch vorherige Konsumerlebnisse negative Ereignisse prognostiziert, kann er sich für eine Dienstleistung entscheiden. Kommt es zur Bestätigung von diesen negativen Erlebnissen, so ist nicht davon auszugehen, dass dies zu Zufriedenheit führen wird. Im Gegenteil, die Bestätigung von negativen prognostizierten Ereignissen führt zwar beim Kunden zu dem befriedigten Gefühl, den Service richtig eingeschätzt zu haben, doch er wird dennoch unzufrieden sein, da es sich um negative Erlebnisse handelt. Unter Anwendung der Attributionstheorie würde die Unzufriedenheit noch verstärkt, da es sich wohl um ein häufig auftretendes Ereignis handelt. Der predictive-standard ist auch deshalb als Referenzpunkt ungeeignet, weil er persönliche Wünsche und Bedürfnisse des Kunden ausser acht lässt. Wie bereits erwähnt, stellt Kundenzufriedenheit jedoch ein subjektives Konstrukt dar, und somit ist es für den Kunden nicht relevant, was der Anbieter nach objektiven Kriterien liefert, sondern wie er die Leistung persönlich empfindet. Daher sollten auch bei den Erwartungen an die Leistung subjektive Faktoren eine Rolle spielen. Unter der Annahme von Erwartungen als predictive-standard würden zwei Kunden mit unterschiedlichen subjektiven Bedürfnissen, aber gleichen Erwartungen und gleichem empfundenen Service die gleiche Zufriedenheit empfinden.

Teil II: Theoretischer Teil 156 von 330

Benutzt man den normativen Standard als Referenzpunkt, so ergibt sich Kundenzufriedenheit aus der Differenz zwischen wahrgenommener Leistung und Kundenwünschen. Der Vorteil dieses Konzeptes liegt in der Berücksichtigung des subjektiven Anspruchsniveaus des Kunden. Ein Kunde wird von einer Dienstleistung nur dann überzeugt sein, sie Bedürfnissen Wünschen wenn seinen persönlichen und genügt (Woodroff/Cadotte/Jenkins, 1987, S. 306). Allerdings wissen die meisten Kunden, dass ihre Wünsche und Bedürfnisse nicht immer hundertprozentig befriedigt werden können (Zeithaml/Berry/Parasuraman, 1993, S. 6). Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Kunden einen besonders aussergewöhnlichen Wunsch haben oder wenn der Anbieter aufgrund externer Faktoren gar nicht in der Lage ist, die Wünsche zu erfüllen. Hier würden sich Kunden auch mit einem niedrigeren Serviceniveau zufrieden geben, das als adäquater Service bezeichnet werden kann. Die Spanne zwischen Wunscherwartungen und adäquaten Erwartungen wird als Indifferenz- oder Toleranzzone bezeichnet (Woodroff/Cadotte/Jenkins, 1983). Darüber hinaus sind Kunden häufig nicht in der Lage, eine wahrgenommene Leistung genau zu beurteilen. Sie können lediglich bestimmen, wo sich die Leistung ungefähr auf der Skala zwischen zwei Extremwerten befindet. Daher bietet sich die Verwendung einer Toleranzzone als Vergleichsstandard schon aus Gründen der fehlenden Wahrnehmungsgenauigkeit an. Liegt die Leistung des Anbieters unterhalb des gewünschten Niveaus, aber noch innerhalb der Toleranzzone, werden Kunden nicht unzufrieden sein, lediglich bei Unterschreiten der Toleranzzone wird sich Unzufriedenheit einstellen.

Im Folgenden sollen die Einflussfaktoren auf die Erwartungen bzgl. des gewünschten und des adäquaten Service dargestellt werden. Determinanten, die ausschliesslich das gewünschte Serviceniveau beeinflussen, sind die persönlichen Bedürfnisse des Kunden. Diese ergeben sich zum einen aus einer besonderen Situation, beispielsweise Ansprüche an eine geringe Wartezeit, weil ein Termin drängt. Zum andern sind solche allgemeinen physischen, psychischen und sozialen Bedürfnisse relevant, die dauerhaften Charakter haben. Die Erwartungen bezüglich des adäquaten Serviceniveaus werden von den folgenden Faktoren beeinflusst (Zeithaml/Berry/Parasuraman, 1993, S. 7ff.):

Teil II: Theoretischer Teil 157 von 330

Situative Faktoren, die in Ausnahmefällen auftreten und alle Kunden einer Dienstleistung betreffen. In der Regel liegen die Ursachen für diese Ereignisse ausserhalb der Kontrolle des Anbieters, weshalb die Kunden ihre Erwartungen an die adäquate Leistung senken und somit ihre Toleranzzone vergrössern. Allerdings nur, wenn sich die Kunden der Existenz eines solchen aussergewöhnlichen Ereignisses bewusst sind bzw. wenn sie darüber informiert sind. So können Passagiere beispielsweise während der Wintermonate eine niedrigere Erwartung an die Pünktlichkeit von Flügen haben, wenn sie wissen, dass in dieser Zeit wegen Nebels grössere Sicherheitsabstände zwischen den Flugzeugen notwendig sind,

 Eine grosse Anzahl von Alternativen zu einem bestimmten Anbieter lassen die Erwartung an das adäquate Serviceniveau steigen, insbesondere dann, wenn der Kunde die Dienstleistung auch selber erbringen könnte;

Je höher das vorhergesagte Serviceniveau ist, unabhängig von den Bedürfnissen, desto höher sind auch die Erwartungen an den akzeptablen Service. Das vorhergesagte Serviceniveau schliesslich wird beeinflusst durch externe und interne Quellen. Als externe Quellen gelten zum einen die expliziten und impliziten Serviceversprechen des Anbieters, und zum anderen die Mund-zu-Mund-Kommunikation durch vorherige Nutzer. Explizite Serviceversprechen werden vom Anbieter über die Qualität der Leistung gemacht (Grewal, 1995). Preise können als implizite Serviceversprechen ein Indiz für die zu erwartende Leistung sein, insbesondere dann, wenn es sich um eine Dienstleistung mit hoher Intangibilität handelt, bei der sonstige Hinweise zur Qualität vor der Inanspruchnahme verborgen bleiben. Da Konsumenten lernen, einen höheren Preis für hochwertige Produkte und Dienstleistungen zahlen zu müssen (was häufig durch die Anbieter suggeriert wird), setzen sie auch umgekehrt bei einem höheren Preise ein höheres Serviceniveau voraus (Zeithaml, 1988). Ebenso wie das Image eines prestigeträchtigen Markennamens die Kundenerwartungen steigen lässt, so tut das auch ein sehr professionell oder luxuriös ausgestattetes physisches Umfeld. Bei Mund-zu-Mund-Kommunikation führen positive Informationen von Dritten zu höheren Erwartungen.

Als interne Quellen sind die Erfahrungen der Kunden zu bezeichnen. Dies können Erfahrungen mit der gleichen Dienstleistung des Anbieters sein, aber auch Erfahrungen mit ähnlichen Dienstleistungen anderer Anbieter oder auch branchenfremden Anbietern.

Teil II: Theoretischer Teil 158 von 330

Je häufiger Kunden eine Leistung genutzt haben, desto genauer können sie vorhersagen, wie der Service beim nächsten Mal sein wird.

In der nachfolgenden Abbildung sind die Determinanten der Erwartungen an den gewünschten und akzeptablen Service zusammenfassend dargestellt:

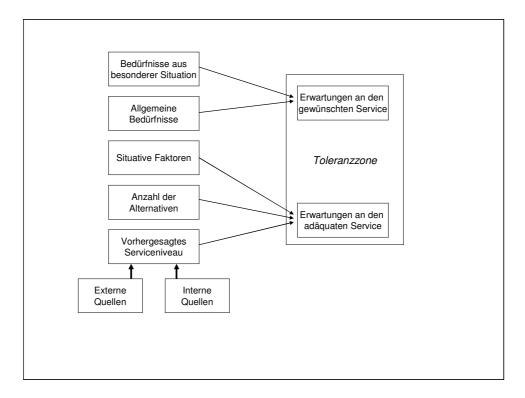


Abbildung 24: Einflussfaktoren auf die Erwartung (In Anlehnung, Zeithaml/Beery/ Parasuraman, 1993)

In diesem Abschnitt soll die Ist-Komponente näher erläutert werden, also die vom Anbieter gelieferte Leistung. Synonym für den Begriff Leistung können hier auch Qualität oder Beschaffenheit einer Dienstleistung. verwendet werden. In der Zufriedenheitsforschung kann die objektive von der subjektiven Leistung unterschieden werden (Homburg/Rudolph, 1995, S. 39).

Die objektive Leistung ist für alle Kunden gleich, da sie allgemein beobachtbar oder objektiv messbar ist. Zum Beispiel das physische Umfeld, in dem eine Dienstleistung erstellt wird, oder die tatsächliche Dauer für die Leistungserstellung. Viele Elemente einer Dienstleistung sind aber nicht objektiv messbar. Der Service einer Fluggesellschaft kann beispielsweise kaum objektiv bewertet werden. Tangible Merkmale (z. B. Anzahl der Mahlzeiten an Bord) sind zwar objektiv messbar, doch auf der anderen Seite machen Intangibilitäten (z. B. Geschmack des Essens) eine objektive Messung unmöglich.

Teil II: Theoretischer Teil 159 von 330

Daher ist neben der objektiven Leistung die subjektiv wahrgenommene Leistung bei der Kundenzufriedenheitsmessung relevant, insbesondere wenn die Dienstleistung durch eine hohe Intangibilität gekennzeichnet ist (Clow/Kurtz/Ozment, 1998). Die wahrgenommene Leistung kann für die gleiche gelieferte Dienstleistung bei verschiedenen Kunden aufgrund von Wahrnehmungseffekten variieren, worunter die unterschiedliche Urteilsfähigkeit, emotionale Zustände oder schlicht der unterschiedliche Geschmack von Kunden zu verstehen ist. So kann z. B. ein Service von einem Kunden als höflich empfunden werden und von einem anderen als aufdringlich. Da Kundenzufriedenheit einen emotionalen Zustand des einzelnen Kunden bedeutet, sollte als Mass für die Ist-Komponente die subjektiv empfundene Leistung verwendet werden und nicht die objektive Leistung.

(Dis-)Konfirmation ergibt sich aus dem Vergleich zwischen erwarteter und empfundener Leistung. Positive Diskonfirmation tritt ein, wenn die empfundene Leistung die erwartete übertrifft, negative Diskonfirmation, wenn die Leistung vom Kunden geringer eingeschätzt wird als erwartet. Entsprechen sich Leistung und Erwartungen, so ist von Bestätigung (Konfirmation) der Erwartungen auszugehen (Churchill/Surprenant, 1982, S. 492). Allgemein wird die Auffassung vertreten, dass positive Diskonfirmation zu Kundenzufriedenheit führt und negative Diskonfirmation zu Unzufriedenheit. Der Grad der Zufriedenheit wird durch das Ausmass der Diskonfirmation bestimmt. Nicht eindeutig geklärt ist, ob blosse Erfüllung von Erwartungen bereits zu Kundenzufriedenheit führt oder lediglich zu einem neutralen Gefühl. Churchill und Surprenant (1982) sprechen nur von Unzufriedenheit bei negativer Diskonfirmation und von Zufriedenheit in allen anderen Fällen also auch bei Bestätigung der Erwartungen. Woodroff, Cadotte und Jenkins (1983) gehen gar nicht auf Bestätigung der Erwartungen ein, da Kunden i. d. R. nicht in der Lage sind, die empfundene Leistung punktgenau einzustufen. Oliver und Desarbo (1988) und Everelles und Leavitt (1992) gehen hingegen davon aus, dass die Bestätigungen der Erwartungen von Kunden als neutral empfunden werden. Werden Erwartungen nach dem normativen Verständnis aufgefasst, so ist jedoch davon auszugehen, dass ein blosses Erfüllen der Kundenwünsche bereits zu Zufriedenheit führt, da nach diesem Verständnis der Idealzustand einer Leistung bei Erfüllung eingetreten ist. Liegt die empfundene Leistung näher am unteren Rand der Toleranzzone, so kann eher ein neutraler Zustand unterstellt werden.

Teil II: Theoretischer Teil 160 von 330

Zu klären bleibt noch, ob zwischen Diskonfirmation von Erwartungen und Kundenzufriedenheit ein proportionaler Zusammenhang unterstellt werden kann oder dieser nach anderen Gesetzmässigkeiten verläuft. Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, auf die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg aus der Arbeitszufriedenheit zurückzugreifen (Herzberg/Mausner/Snyderman, 1959; Herzberg, 1971). Herzberg (1971) geht davon aus, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwei unterschiedliche Faktoren zugrunde liegen. Er hat seine Theorie für den Bereich der Arbeits(un)zufriedenheit entwickelt. Es wird aber davon ausgegangen, dass durch sie auch (Un)Zufriedenheit in anderen Bereichen erklärt werden kann (Homburg/Rudolph, 1995, S. 41). Er nennt diese Faktoren Hygiene-Faktoren (Satisfier oder Präventiv-Faktoren) und Motivator-Faktoren (Dissatisfier). Unter Hygiene-Faktoren können Grundbedürfnisse von Personen verstanden werden (z. B. Sicherheit, Sauberkeit), die unangenehme Situationen verhindern sollen. Eine Übererfüllung der Hygiene-Faktoren ist aufgrund ihrer Definition als Präventiv-Faktoren nicht möglich. Eine Bestätigung führt nicht zu Zufriedenheit, sondern kann lediglich Unzufriedenheit verhindern (Herzberg, 1971, S. 78). Er geht damit bewusst oder unbewusst von dem Diskonfirmationsparadigma zur Erklärung von Zufriedenheit aus. Werden Hygiene-Faktoren nicht erfüllt, so stellt sich überproportional grosse Unzufriedenheit ein, da eine Prävention nicht stattgefunden hat. Unter Motivator-Faktoren versteht Herzberg solche Faktoren, die persönliches Wachstum bzw. Selbstverwirklichung bewirken (Herzberg, 1971, S. 75). Diese Faktoren erhalten nicht nur den Status quo, sondern führen zu einer Situationsverbesserung. Eine Bestätigung bzw. Übererfüllung der Motivator-Faktoren führt zu Zufriedenheit, da hierdurch eine materielle Verbesserung bzw. eine Selbstbestätigung erfolgt. Eine Nicht-Bestätigung der Motivator-Faktoren führt nicht zu Unzufriedenheit, sondern lässt lediglich das Gefühl der Zufriedenheit nicht entstehen.

Herzbergs Theorie zur Arbeitszufriedenheit ist in der Konsumentenforschung häufig angewendet und erweitert worden (Bailom/Hinterhuber/Matzler/Sauerwein, 1996; Cadotte/Turgeon, 1988; Johnston/Lyth, 1991). Während Herzberg von einer Zwei-Faktoren-Theorie ausgeht, erweitern Bailom, Hinterhuber, Matzler und Sauerwein (1996) diese um einen dritten Faktor. Die Faktoren sind im Einzelnen:

 Basisanforderungen, deren Bestätigung lediglich Unzufriedenheit verhindert. Basisanforderungen sind Muss-Kriterien, deren Erfüllung vom Kunden implizit vorausgesetzt wird und deren Nicht-Erfüllung extreme Unzufriedenheit hervorruft. Die Teil II: Theoretischer Teil 161 von 330

Bestätigung von Basisanforderungen wird in den meisten Fällen von den Kunden nicht zur Kenntnis genommen,

- Begeisterungsanforderungen, deren Bestätigung zu extremer Zufriedenheit führt und Kunden im positiven Sinn überrascht. Cadotte und Turgeon (1988, S. 78), führen z. B. besonders pompöse und aufwendig gestaltete Hotellobbies oder grosse Portionen in Restaurants als Bestätigung von Begeisterungsanforderungen an. Cadotte und Turgeon (1988) gehen bei der Einteilung der Anforderungen noch einen Schritt weiter und unterscheiden neben Basis-, Begeisterungs- und Leistungsanforderungen auch noch neutrale Anforderungen. Deren Erfüllung hat jedoch keinerlei Einfluss auf die Bildung von Kundenzufriedenheit, da sie weder von den Kunden gewünscht oder implizit vorausgesetzt werden, noch deren Bestätigung wahrgenommen wird,
- Leistungsanforderungen, deren positive Diskonfirmation zu Kundenzufriedenheit führt, die negative Diskonfirmation zu Unzufriedenheit. Hierunter können alle Merkmale oder Eigenschaften eines Produktes oder Dienstleistungen gefasst werden, die von Kunden ausdrücklich verlangt, aber nicht implizit vorausgesetzt werden;

Den Zusammenhang zwischen Basis-, Begeisterungs- und Leistungsanforderungen und deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit verdeutlicht nachfolgende Abbildung:

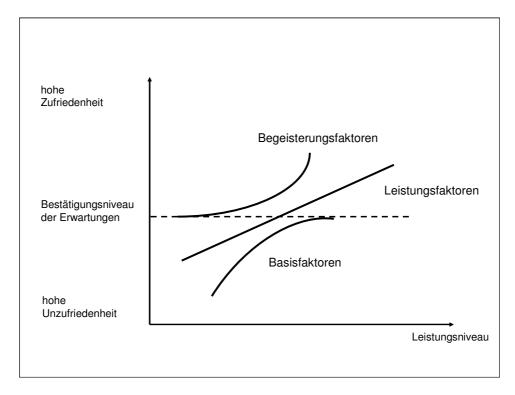


Abbildung 25: Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit (Bailom/Hinterhuber/Matzler/ Sauerwein, 1996, S. 118)

Teil II: Theoretischer Teil 162 von 330

Diese Abbildung verdeutlicht, dass die Stärke der Kundenzufriedenheit nicht nur vom Ausmass der Diskonfirmation abhängt, sondern auch von der betrachteten Eigenschaft einer Dienstleistung. Das Drei-Faktoren-Modell postuliert, dass es zu einem logarithmischen (Basisanforderungen), linearen (Leistungsanforderung) oder exponentiellen (Begeisterungsanforderungen) Anstieg der (Un-) Zufriedenheit kommen kann.

Bei der Entstehung von Zufriedenheit spielen nicht nur rationale Vergleichs- und Denkprozesse eine Rolle. Ob der Kunde letztlich auch wirklich zufrieden ist, wird nebst der eigenen emotionalen Verfassung auch vom Ausmass der Erwartungen als Soll-Komponente mitbestimmt, d.h. nicht alle Erwartungen müssen zwingend erfüllt sein, damit Zufriedenheit entstehen kann.

Nach dem Diskonfirmationsparadigma ist Kundenzufriedenheit eine emotionale Reaktion auf einen Vergleichsprozess zwischen Soll- und Ist-Leistung. Hieraus ergibt sich folgende Definition: "Consumer Satisfaction is the consumers response to the evaluation of the perceived discrepancy between prior expectations (or some other norm of performance) and the actual performance of the product as perceived after its consumption (Tse/Wilton, 1988, S. 204)".

Eine ähnliche Sichtweise vertritt Runow (1982, S. 82), der Zufriedenheit allgemein als einen Gefühlszustand des Nervensystems bezeichnet, der sich auf Reizobjekte bezieht und durch einen bewertenden Vergleich mit den Anspruchsniveaus dieser Objekte zustande kommt. In Bezug auf Austauschbeziehungen definieren Kaas und Runow (1987, S. 81) Zufriedenheit als das Ergebnis eines psychischen Soll-Ist-Vergleichs über Konsumerlebnisse. Es kann also bei allen Begriffsbestimmungen festgestellt werden, dass sich Kundenzufriedenheit aus einem Vergleichsprozess ergibt.

Ein konzeptionelles Problem der Diskonfirmationstheorie besteht darin, dass stets ein Vergleichsstandard herangezogen werden muss, an dem die empfundene Leistung gemessen werden kann. Kunden müssen schon vor dem Konsum Erwartungen an eine bestimmte Eigenschaft einer Dienstleistung haben. Daher können insbesondere solche Situationen durch den Ansatz nicht erklärt werden, in denen Kunden mit bestimmten Eigenschaften unzufrieden sind, obwohl sie sich dieser vorher nicht bewusst waren (Homburg/Rudolph, 1995, S. 37).

Teil II: Theoretischer Teil 163 von 330

Kundenzufriedenheit als das Ergebnis eines Vergleichs zweier Komponenten ist schwer interpretierbar. Zufriedenheit kann durch niedrige Erwartungen, durch als positiv empfundene Leistung oder durch eine Kombination von beiden hervorgerufen werden. Deshalb sollte bei der Messung von Kundenzufriedenheit stets eine Kenntnis über beide Teilkonstrukte vorhanden sein (Kaas/Runow, 1987) S. 83).

Johnson, Anderson und Fornell (1995) kritisieren am Diskonfirmationsmodel, dass eine Interaktion zwischen Erwartung und empfundener Leistung existiert. Insbesondere bei sich wiederholenden Dienstleistungen lernen Konsumenten, welche Leistung sie aller Wahrscheinlichkeit nach empfangen werden, und werden ihre Erwartungen an dieser Leistung ausrichten. Insofern sind Erwartungen als Vergleichsstandard unbrauchbar. Einige Autoren sind daher der Meinung, dass lediglich die empfundene Leistung, nicht aber die Erwartungen einen Einfluss auf Kundenzufriedenheit haben (Churchill/Surprenant, 1982; Tse/Wilton, 1988). Diese Kritik ist aber nur dann zutreffend, wenn von Erwartungen als predictive-standard ausgegangen wird. Werden Erwartungen als normativer Standard aufgefasst, ist nicht einzusehen, warum die empfundene Leistung das Wunschniveau einer Leistung beeinflussen soll.

In der Diskonfirmationstheorie bleiben Gerechtigkeitsempfindungen der Kunden nach der Equity-Theorie unberücksichtigt. So sind Situationen vorstellbar, in denen ein Kunde nach der Diskonfirmationstheorie unzufrieden sein könnte (wegen negativer Erwartungsdiskonfirmation) und er sich noch zusätzlich ungerecht behandelt fühlt (z. B. gegenüber anderen Kunden). Ebenso bleiben Zuschreibungen von Kausalitäten nach der Attributionstheorie unberücksichtigt, die insbesondere bei negativer Diskonfirmation das Ausmass der Unzufriedenheit beeinflussen. Die Kritik an der Diskonfirmationstheorie ist jedoch nicht so schwerwiegend, dass sie als Ansatz zur Erklärung von Kundenzufriedenheit abgelehnt werden müsste. Allerdings stellt die Einfügung der beiden zuvor dargestellten Theorien eine sinnvolle Erweiterung der Diskonfirmationstheorie dar, mit deren Hilfe die Entstehung von Kundenzufriedenheit umfassender erklärt werden kann.

Welche Merkmale eines Produkts oder einer Dienstleistung als Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsfaktoren wirken, ist stark Unternehmens- und Kundenspezifisch. Zudem können sich diese Merkmale über die Zeit hinweg verändern, und Leistungsfaktoren werden zu Basisfaktoren, da die Kunden sich an gewisse Formen der Dienstleistungen

Teil II: Theoretischer Teil 164 von 330

gewöhnen und ihre Erwartungen entsprechend zunehmen (sog. Erwartungs-Wahrnehmungsspirale).

5.2 Abgrenzung der Kundenzufriedenheit

Besonderes Merkmal der Zufriedenheit ist das punktuelle Auftreten, also die Situationsgebundenheit und die damit verbundene kurze Erscheinungsdauer. Das kurzfristige Auftreten von Kundenzufriedenheit als positiven oder negativen emotionalen Zustand ist mit Hilfe der Opponent-Process-Theorie von Solomon und Corbit (1973) erklärbar. Danach gewöhnt sich ein Körper an einen bestimmten Reiz, der das Gleichgewicht in eine positive oder negative Richtung bringt. Nach einer gewissen Dauer wird der Reiz nicht mehr so intensiv wahrgenommen, wie zu Beginn der Störung. Im Körper findet also ein Gewöhnungsprozess statt, der den positiven oder negativen Zustand auf ein neutrales Niveau zurückbringt. Auch lösen wiederholte gleich grosse Reize immer kleiner werdende positive oder negative Störungen aus, da auch hier gewissermassen Lerneffekte eintreten. Auf die Bildung von Kundenzufriedenheit übertragen bedeutet dies, dass eine positive oder negative Erwartungsdiskonfirmation zunächst Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit bei Kunden auslöst. Nach der Opponent-Process-Theorie wird das emotionale Gleichgewicht nach einer gewissen Dauer wieder hergestellt, da sich Konsumenten an den (un)zufriedenen Zustand gewöhnt haben. Kundenzufriedenheit tritt demnach im stärksten Ausmass direkt nach dem Konsumerlebnis auf und verringert sich über die Zeit. In diesem Zusammenhang soll kurz auf die Abgrenzung zu zwei ähnlichen Begriffen, Einstellungen und Dienstleistungsqualität eingegangen werden. Für eine ausführliche Unterscheidung zwischen Kundenzufriedenheit und Einstellungen wird auf Kaas und Runow (1987, S. 80ff.) und für eine ausführliche Abgrenzung von Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität auf Nader (1995, S. 19ff.) verwiesen.

Durch ihr kurzfristiges Auftreten kann Kundenzufriedenheit von der eher langfristigen Einstellungen abgegrenzt werden (Kaas/Runow, 1987, S. 85; Hoch, 2000, S. 11). Einstellungen sind beständig und unabhängig von konkreten Konsumerlebnissen. Damit stellen Einstellungen relativ dauerhafte Bewertungen einer Marktleistung dar, die einerseits zwar die erlebten (Un-)Zufriedenheiten mit einzelnen Konsumakten widerspiegeln, andererseits aber frei sind von deren aktuellen, zufälligen Schwankungen (Kaas/Runow, 1987, S. 85). Ein weiterer zentraler Unterschied zwischen beiden Begriffen liegt darin, dass für die Messung und Entstehung von Kundenzufriedenheit ein tatsächlicher Konsum stattgefunden haben muss. Die Einstellungen gegenüber Produkten, Dienstleistun-

Teil II: Theoretischer Teil 165 von 330

gen oder Anbietern jedoch auch unabhängig von deren Inanspruchnahme geformt werden können.

Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit werden in der Konsumentenforschung häufig synonym verwendet. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es jedoch auch Bestrebungen, beide strikt voneinander zu trennen (Anderson/Fornell/Lehmann, 1994, S. 53ff.; Cronin/Taylor, 1992, S. 55ff.; Bitner, 1990). Allgemein kann Dienstleistungsqualität als individuelle Einstellung gegenüber einer Leistung angesehen werden (Bitner 1990, S. 70). Für die Abgrenzung von Kundenzufriedenheit gelten folgende Kriterien:

- Ahnlich wie bei Einstellungen kann Qualität auch ohne Konsumerlebnis empfunden werden, d. h. eine Person kann sich durch Mund-zu-Mund-Kommunikation, Werbung ein Urteil über die Qualität einer Leistung bilden. Für das Entstehen von Kundenzufriedenheit ist jedoch ein konkretes Konsumerlebnis zwingend,
- Kundenzufriedenheit ist vom Preis der Leistung abhängig, da dieser die Erwartungshaltung mit beeinflusst. Qualität hingegen kann, und wird in der Regel unabhängig und ohne Kenntnis des Preises festgestellt,
- Kundenzufriedenheit kann nur in Verbindung mit einem Kauferlebnis entstehen,
 Dienstleistungsqualität sei dahingegen ein globaleres, sich aus mehreren Konsumerlebnissen zusammengesetztes Urteil (Nader, 1995, S. 22);

Trotz dieser konzeptuellen Unterschiede gibt es auch Autoren, die keinen Wert auf eine strikte Trennung der Begriffe legen. Dieser Standpunkt ist insbesondere deshalb zu vertreten, weil es für die Bestimmung des Unternehmenserfolges schwierig nachzuvollziehen ist, ob dieser durch Kundenzufriedenheit oder durch Dienstleistungsqualität entstanden ist bzw. verbessert werden kann. "Thus, conceptually and empirically there does not seem to be strong evidence that satisfaction and service quality are distinct, and from a managerial perspective it simply may not matter (Spreng/Singh, 1993)".

Im Rahmen dieser Arbeit wird Kundenzufriedenheit als emotionale Reaktion auf ein Konsumerlebnis gekennzeichnet, wobei sich das Konsumerlebnis aus einer Vielzahl von Einzelerfahrungen (Dienstleistungseigenschaften, Kundenkontaktpunkte) zusammensetzt. Langfristig kann sich aus Kundenzufriedenheit eine individuelle Einstellung gegenüber einer Leistung ergeben, die auch als deren Qualität bezeichnet werden kann.

Teil II: Theoretischer Teil 166 von 330

Das Entstehen von Kundenzufriedenheit ist jedoch keine Voraussetzung für die Bildung von Einstellungen und Dienstleistungsqualität.

Die wichtigste direkte Auswirkung der Kundenzufriedenheit ist die Kundenbindung. Dieses Konstrukt umfasst das Wiederkaufverhalten des Kunden, seine Bereitschaft, zusätzliche Produkte des Unternehmens zu kaufen sowie das Weiterempfehlen gegenüber Dritten (Homburg/Giering/Hentschel, 1999; Homburg/Hermann/Pflesser, 2000). Bell und Menguc (2002) können belegen, dass sich hoch zufriedene Kunden einem Produkt oder einer Dienstleistung gegenüber bis zu sechsmal loyaler verhalten als ein nur mittelmässig zufriedener Kunde. Zu einer ähnlichen Aussage gelangt auch Heskett (1994) in einer Untersuchung bei einem Computerzubehörhersteller. Die Wahrscheinlichkeit, ein Gerät des Unternehmens zu kaufen, war bei den sehr zufriedenen Kunden sechsmal höher als bei den nur zufriedenen Kunden. Die Service-Profit-Kette von Schlesinger/Heskett (1991a) wurde nach intensiver Forschung der Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Dienstleistungsunternehmen entwickelt. Die Service-Profit-Kette zeigt die Zusammenhänge zwischen mitarbeiterorientierten und kundenorientierten Kriterien auf. Gemäss diesen Untersuchungen an der renommierten Harvard Business School sind zufriedene Kunden auch eher treue Kunden. Diese Kundenbindung sorgt nicht nur für Weiterempfehlungen, sondern führt gemäss diesen Untersuchungen auch zu einem Umsatzwachstum und zu einer höheren Rentabilität. Die Kundenzufriedenheit wird durch die Produktequalität und vom externen Servicenutzen beeinflusst. Dieser Nutzen entsteht dank einem festen Mitarbeiterstamm und einer guten Mitarbeiterproduktivität, dies ist die Folge einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit.

Somit kann davon ausgegangen werden, das Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit wichtige Erfolgsfaktoren sind, die in einem direkten Zusammenhang stehen und sich gegenseitig beeinflussen.

Teil II: Theoretischer Teil 167 von 330

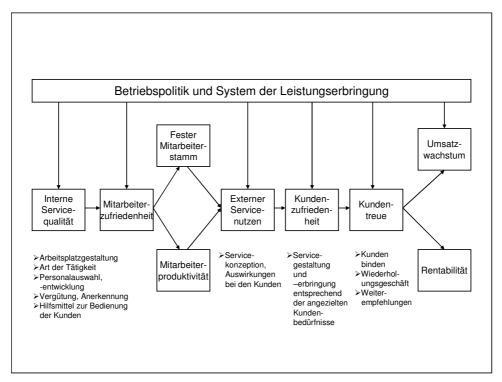


Abbildung 26: Service Profit Chain (Schlesinger/Heskett, 1991a)

5.3 Mitarbeitereinstellungen und Kundenreaktionen

Bezüglich des Zusammenhangs zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter einerseits und den Reaktionen der Kunden andererseits liegen zahlreiche Publikationen vor. Dieses Forschungsfeld untersucht den Zusammenhang zwischen den Wahrnehmungen der Mitarbeiter eines Unternehmens und den Wahrnehmungen der Kunden. Den Ausgangspunkt dieser Forschungsrichtung bildet eine Studie von Schneider (1973), in welcher die Annahme untersucht wurde, dass das Klima innerhalb einer Organisation sich auch auf die Kunden auswirkt. Im Anschluss an diese Untersuchung wurden eine ganze Reihe weiterer Studien durchgeführt, die alle einen mehr oder weniger starken systematischen Zusammenhang zwischen der Mitarbeitereinstellung und den Reaktionen der Kunden belegen.

Im Folgenden werden ausgewählte Studien vorgestellt, die sich mit dem Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Zufriedenheit und Bindung der Kunden oder mit dem Zusammenhang zwischen dem Commitment der Mitarbeiter und der Zufriedenheit und Bindung der Kunden beschäftigen. Ziel ist es, einen Überblick über den Stand der Forschung zu erhalten. Hierbei sollen die historische Entwicklung innerhalb dieses Forschungszweigs und andere wesentliche Ergebnisse vorgestellt werden. Zunächst werden Befunde zum Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden berichtet, da hierzu die meisten und auch die ersten Studien

Teil II: Theoretischer Teil 168 von 330

durchgeführt wurden. Im Anschluss wird auf die wichtigsten Ergebnisse bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung eingegangen.

5.3.1 Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Einer der ersten Studien, die Einstellungen der Mitarbeiter den Einschätzungen der Kunden gegenüberstellen, zählen Untersuchungen der Forschergruppe um Schneider, Parkington und Buxton (1980). Wenn hier auch noch nicht explizit die Zufriedenheit der Mitarbeiter untersucht wurde, zählen diese Analysen dennoch zu den Ursprüngen dieser Forschungsrichtung. In einer frühen Studie ermittelten sie mittlere bis hohe Korrelationen zwischen dem von den Mitarbeitern beurteilten Serviceklima und der Zufriedenheit der Kunden mit der Dienstleistung. Diese Ergebnisse können von Schneider und Bowen (1985) repliziert werden. In ihrer Untersuchung bei einer US-amerikanischen Bank werden die Bewertungen von 142 Mitarbeitern mit den Bewertungen von 968 Kunden verglichen. Diesbezüglich wurde ein mittlerer bis hoher Zusammenhang zwischen den Kundenurteilen und den Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitsumfeld nachgewiesen. In erster Linie handelt es sich hierbei noch um Einstellungen bezüglich des Serviceklimas, und es wurde nur ansatzweise die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit verschiedenen Aspekten des Arbeitsumfelds erhoben. Insofern liefert das Ergebnis der beiden Studien lediglich einen schwachen Anhaltspunkt über den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit, da weder die Mitarbeiterzufriedenheit als eigenes Konstrukt explizit erfasst wurde, noch kann die Datenbasis als ausreichend bewertet werden.

In der Bankenbranche wurden noch eine ganze Reihe weiterer Untersuchungen durchgeführt. Johnson (1996) untersuchte den Zusammenhang zwischen dem Serviceklima aus Mitarbeitersicht und der Zufriedenheit der Kunden. Im Rahmen dieser Untersuchung werden ebenfalls einzelne Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit betrachtet. Signifikante Korrelationen liegen sowohl für den Zusammenhang zwischen der Kunden- und der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit als auch für einzelne Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit, wie beispielsweise für Weiterbildung und Information vor.

Grund (1998) führte ebenfalls eine Untersuchung bei Bankmitarbeitern durch. Sein Interesse liegt allerdings nicht auf der tatsächlichen Kundenzufriedenheit, sondern auf der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit, wobei er die Zufriedenheit der Kunden durch

Teil II: Theoretischer Teil 169 von 330

die Mitarbeiter einschätzen liess. Diese Vorgehensweise resultiert aus der Annahme, dass Mitarbeiter, die in direktem Kundenkontakt stehen, eine sehr gute Vorstellung von der Zufriedenheit ihrer Kunden haben (Schneider/Bowen, 1995).

Auf Basis nur weniger Untersuchungseinheiten ermitteln Tornow und Wiley (1991) eine mittlere Korrelation für Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Auf Basis einer deutlich höheren Fallzahl kommt Wiley (1991) mit 200 Filialen eines Einzelhandelsunternehmens auf einen ebenfalls mittleren Zusammenhang dieser beiden Konstrukte. Während die meisten Untersuchungen sich auf den Zusammenhang auf der Ebene von Gesamtzufriedenheiten beziehen, wurde in dieser Studie die Mitarbeiterzufriedenheit auf 15 Dimensionen und die Kundenzufriedenheit auf neun Dimensionen gemessen. Von den 160 möglichen Einzelkorrelationen zwischen den Items der einzelnen Dimensionen zeigen 94 signifikant positive Werte. Positive Zusammenhänge mit den verschiedenen Dimensionen der Kundenzufriedenheit liegen vor allem für die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und die Zusammenarbeit mit den Kollegen vor.

Umfangreiche Fallzahlen kann auch die Studie von Bernhardt, Donthu und Kennett (2000) vorweisen. Hierbei wurden die Zufriedenheitsdaten in 382 Filialen einer Fast-Food-Restaurantkette analysiert. Es zeigt sich ein hoher positiver Zusammenhang zwischen der Gesamtkunden- und der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit. Ebenfalls auf einer breiten Datenbasis ist die Untersuchung von Ostroff (1992) angelegt. Diese Untersuchung wurde in einer Schule durchgeführt und kann daher nicht unmittelbar in den Kontext der Dienstleistung, in welchem die meisten Studien durchgeführt wurden, eingeordnet werden. Es handelt sich bei dieser Studie allerdings um eine vielfach zitierte und methodisch als fundiert zu bewertende Untersuchung. In dieser Studie wurden die Zusammenhänge zwischen den Urteilen der Lehrer und der Schüler über 298 Datenpunkte mit allgemeinen Leistungskriterien analysiert. Es zeigt sich eine signifikante Korrelation zwischen der Zufriedenheit der Lehrer und der Schüler.

In einer Studie von Koop und Bungard (2004) wurde der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter- und der Patientenzufriedenheit im Krankenhaus untersucht. Auf der Ebene der Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter konnte kein signifikanter Zusammenhang zur Patientenzufriedenheit beobachtet werden. Bezüglich einzelner Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit konnten allerdings signifikante Zusammenhänge aufgedeckt werden,

Teil II: Theoretischer Teil 170 von 330

wie beispielsweise für die Patientenzufriedenheit und die Information der Patienten, die Zusammenarbeit und die Abstimmung der Mitarbeiter untereinander.

Buhbe und Schlag (2003) bestätigen ebenfalls einen signifikanten Einfluss des Verhaltens der Mitarbeiter auf die Beurteilung der Dienstleistungsqualität durch die Kunden. Die wichtigsten Merkmale der Dienstleistungsqualität sind hierbei Pünktlichkeit, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter. Krause und Dunckel (2003) berichten in ihrer Untersuchung über folgenden Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Verbesserungen der Kundenzufriedenheit steigerten nicht nur die Leistung der Mitarbeiter, sondern auch die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeitssituation.

Die zuvor beschriebenen Studien basieren, wie bisher die meisten auf dem Gebiet des Zusammenhangs von Kunden- und Mitarbeitereinstellungen, auf Querschnittanalysen mit einem Erhebungszeitpunkt, die damit Aussagen über Wirkungsrichtungen nur eingeschränkt zulassen. Daher sind Untersuchungen, die Daten zu mehreren Messzeitpunkten betrachten, besonders hervorzuheben.

Als exemplarisch hierfür werden die folgenden Studien angeführt, die allerdings in Bezug auf die kausale Wirkungsrichtung zu unterschiedlichen Ergebnissen gelangen. Ryan, Schmit und Johnson (1996) analysieren in ihrer Studie bei Finanzdienstleistern in zwei aufeinander folgenden Jahren sowohl den Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit als auch die umgekehrte Wirkungsrichtung. Im Rahmen einer kausalanalytischen Untersuchung wurden Strukturgleichungsmodelle eingesetzt und es zeigt sich ein positiver Einfluss der Kundenzufriedenheit des ersten Jahres auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Im Folgejahr hingegen beeinflusst die Mitarbeiterzufriedenheit des ersten Jahres die Kundenzufriedenheit im zweiten Jahr nicht signifikant. Die Autoren schliessen daraus, dass die Kausalität von der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit vorliegt, was ihrer Meinung nach auch plausibel ist, da die Mitarbeiter sehr intensiven Kontakt zu Kunden haben und deren Zufriedenheit damit massgeblich die eigene beeinflusst. Es werden hierbei nicht nur die Gesamtmitarbeiter- und die Gesamtkundenzufriedenheit in Bezug gesetzt, sondern ebenfalls weitere mitarbeiterbezogene Variablen betrachtet, wie beispielsweise Teamwork, Stress und Weiterbildungsmöglichkeiten. Kritisch an dieser Untersuchung ist, dass die Autoren zur OperationaliTeil II: Theoretischer Teil 171 von 330

sierung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Kausalanalyse nur einzelne Facetten auswählten.

Im Gegensatz dazu weisen andere Studien eine reziproke Wirkungsrichtung nach. Schneider, White und Paul (1998) können in ihrer Untersuchung in einer grossen US-amerikanischen Bank zeigen, dass das globale Serviceklima, das von den Mitarbeitern erlebt wird mit der Kundenzufriedenheit in einer wechselseitigen Beeinflussung stehen. Die Autoren ermitteln hierbei einen positiven Zusammenhang zwischen der Serviceorientierung der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Kunden. Um mögliche Wirkungsrichtungen zu analysieren, wurde auf der Grundlage von Daten aus den Jahren 1990 und 1992 in 134 Bankfilialen eine Untersuchung durchgeführt. Als signifikant erweist sich der Pfad von der Gesamtbewertung der Kunden aus dem Jahr 1990 auf die Beurteilung des Serviceklimas durch die Mitarbeiter zwei Jahre später.

Dieses Ergebnis kann Koys (2001) bei 24 Filialen einer Restaurant-Kette mit einer Datenerhebung über zwei Messzeitpunkte bestätigen. Die Mitarbeiterzufriedenheit beim ersten Erhebungszeitpunkt kann die Kundenzufriedenheit bei der Folgeerhebung voraussagen, allerdings findet sich auch der umgekehrte Zusammenhang. Der Autor geht daher von einer wechselseitigen Beeinflussung aus.

Während die vorherigen Studien von einer reziproken Beeinflussung und Ryan, Schmitt und Johnson (1996) von einem Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausgehen, zeigen Schmit und Allscheid (1995) in ihrer zeitpunktbezogenen Kausalanalyse bei 160 Filialen eines Sicherheitsdienstes, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter die Zufriedenheit der Kunden beeinflusst. Ein Modell, das den umgekehrten Zusammenhang postuliert, kann hingegen nicht bestätigt werden. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Stock (2001) die ebenfalls von einer Wirkungsrichtung von der Mitarbeiter- auf die Kundenzufriedenheit ausgeht. Schneider, Ashworth, Higgs und Carr (1996) kommen aufgrund der Ergebnisse ihrer Untersuchung über vier Erhebungszeitpunkte ebenfalls zu dem Schluss, dass ein kausaler Effekt von der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit vorzuliegen scheint. Einen solchen Effekt können ebenfalls Hoffmann und Koop (2004) anhand von zwei unterschiedlichen Datensätzen nachweisen. Hierbei liegt ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit im ersten und der Kundenzufriedenheit im zweiten Erhebungsjahr vor.

Teil II: Theoretischer Teil 172 von 330

5.3.2 Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenbindung

Bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung liegen deutlich weniger Studien vor. Auf dem Themengebiet der Kundenbindung beschäftigen sich die Studien hauptsächlich mit einem Zusammenhang zur Kundenzufriedenheit und zur Profitabilität des Unternehmens. Schneider, Parkington und Buxton (1980) sowie Schneider und Bowen (1985) untersuchten explizit den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kundenbindung und berichten hierfür hohe signifikante Korrelationen.

5.3.3 Zusammenfassung und kritische Betrachtung der Ergebnisse

Schneider (1991) kommentiert die Befundlage abschliessend, dass zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden eine positive Beziehung besteht. Vor dem Hintergrund der vorgestellten empirischen Erkenntnisse ist diese Beurteilung nachvollziehbar. Zusammenfassend kann ausserdem auf die Ergebnisse der Metaanalyse von Harter, Hayes und Schmidt (2002) verwiesen werden, die eine durchschnittliche Korrelation für den Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit berichten. Von besonderer Relevanz sind in diesem Zusammenhang auch die Ergebnisse von Tornow und Wiley (1991). Es existiert immer dann eine starke Beziehung zwischen beiden Konstrukten, wenn die Zufriedenheit auf beiden Seiten in Bezug auf Serviceaspekte erhoben wurde. Dagegen wurde nur ein geringer oder kein Zusammenhang für die Zufriedenheit der Mitarbeiter beispielsweise mit der Entlöhnung und der Zufriedenheit der Kunden gefunden. Im vorliegenden Fall resultiert der positive Zusammenhang vermutlich daraus, dass eine direkte Interaktion zwischen beiden durch die Serviceleistung besteht.

Mit Ausnahme der Studien von Stock (2001) und Schwetje (1999) wurden sämtliche Studien zur Untersuchung des Zusammenhangs von Kunden- und Mitarbeiterurteilen auf der Basis aggregierter Zufriedenheitsurteile, wie z.B. auf der Ebene von Filialen oder Business-Units durchgeführt, da aus pragmatischen Gründen eine individuelle Zuordnung von Mitarbeiter und Kunde meist nicht möglich ist. Zu beachten ist hierbei allerdings, dass die ermittelten Zusammenhänge bei der Ergebnisinterpretation nicht auf die Individualebene übertragen werden können, da das spezifische Umfeld der untersuchten Einheit Ursache für den gefundenen Zusammenhang sein könnte. Dennoch darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass bei den meisten Dienstleistungen das Kundenurteil durch mehrere Kontakte zu verschiedenen Mitarbeitern zustande kommt und somit eine dyadische Zuordnung nicht immer sinnvoll ist. Insofern sollte bei der jeweili-

Teil II: Theoretischer Teil 173 von 330

gen Untersuchung entschieden werden, um welche Art der Zusammenarbeit es sich handelt und ob mehrere Mitarbeiter an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt sind. Vor diesem Hintergrund muss im Kontext der jeweiligen Studie entschieden werden, die beteiligen Mitarbeiter und Kunden auf individueller, auf Abeilungs-, oder Unternehmensebene zu vergleichen.

Als weiterer kritischer Punkt kann angeführt werden, dass in vielen Studien die Zufriedenheit der Kunden als eine Momentaufnahme, d.h. als kurzfristiges Kundenurteil zu einer spezifischen Transaktion erfasst wird. Dies geschieht in Form eines quantitativen Fragebogens, der das Konstrukt der Kundenzufriedenheit als eine relativ stabile Einstellung misst. Daher ist ein Untersuchungskontext besser geeignet, der eine längerfristige Interaktion von Mitarbeitern und Kunden berücksichtigt und somit die Zufriedenheit der Kunden als eine Einstellung, die auf unterschiedlichen Eindrücken und Dimensionen aufbaut, erhoben werden kann. Als insgesamt problematisch stellt sich die Analyse von kausalen Wirkungsbeziehungen zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden dar. Bei wenigen Studien liegen mehrere Erhebungszeitpunkte vor, was eine unbedingte Voraussetzung zur Untersuchungen von Kausalität ist. Doch selbst dann erweist es sich noch als schwierig, den Zeitraum zu bestimmen, wann sich Auswirkungen des einen auf das andere Konstrukt zeigen. Bettencourt und Brown (1997) berichten in ihrer empirischen Untersuchung eine Zeitspanne von wenigen Monaten zwischen einer ersten Erhebung auf Seiten der Mitarbeiter zu deren Serviceorientierung und einer zweiten Erhebung auf Seiten der Kunden bezüglich deren Zufriedenheit. In der Praxis kann der Zeitraum meist durch Restriktionen im organisationalen Umfeld nicht optimal bestimmt werden.

Abschliessend ist bei der Diskussion der angeführten Studien darauf hinzuweisen, dass die überwiegende Anzahl der Untersuchungen aus den USA stammt und die Ergebnisse daher nicht ohne weiteres auf Europa übertragen werden können. Ein wesentlicher Grund für die grössere Zahl der Studien in den USA liegt darin, dass dem Management der Kundenzufriedenheit dort bereits seit einigen Jahren eine hohe Priorität für den unternehmerischen Erfolg eingeräumt wird.

5.4 Commitment und Kundenreaktionen

Während der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und den Reaktionen auf Seiten der Kunden in den letzten Jahren intensiv erforscht wurde, liegen zur Untersuchung der Beziehung des Commitments der Mitarbeiter und den Kundenreaktionen bislang nur wenige Studien vor. Eine umfassende Studie zum Zusammenhang von Commitment und der Zufriedenheit der Kunden wurde von Ostroff (1992) durchgeführt. Hierbei wurden die Einschätzungen der Mitarbeiter mit den Einschätzungen der Kunden in Bezug gesetzt. Von über 13 000 Lehrern in 298 Schulen wurde das affektive Commitment erhoben und zudem auch objektive Kriterien wie beispielsweise Fluktuation und verschiedene Leistungsparameter einbezogen. Signifikant positive Zusammenhänge können für das affektive Commitment der Lehrer und die Gesamtzufriedenheit der Schüler sowie die Zufriedenheit der Schüler mit der Ausbildung auf Schulebene gefunden werden. Das affektive Commitment der Lehrer auf Schulebene steht zudem in einem negativen Zusammenhang mit dem Schulwechsel der Schüler, ein Kriterium, das vergleichbar zur Kundenbindung interpretiert werden kann.

In einer weiteren Studie analysieren Hackett, Bycio und Hausdorf (1994) bei einem öffentlichen Transportunternehmen den Zusammenhang von affektivem, fortsetzungsbezogenem und normativem Commitment der Busfahrer gegenüber dem Unternehmen und der Anzahl der Kundenbeschwerden über den jeweiligen Fahrer. Die Analysen in dieser Studie wurden auf individueller Ebene durchgeführt. Keine der drei Commitment-Komponenten steht in dieser Studie in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Beschwerdeverhalten der Kunden. Loveman (1998) kann ebenfalls keinen Zusammenhang zwischen der Loyalität bzw. dem Commitment der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Kunden nachweisen.

In der Untersuchung von Allen/Grisaffe (2001) wurde ein positiver Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und den Leistungsbeurteilungen in einer untersuchten Organisationen festgestellt. Es zeigte sich, dass die Organisation, in welcher ein positiver Zusammenhang vorliegt, die kontinuierliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit betont und dies durch verschiedene HR-Aktivitäten wie beispielsweise in Form von Trainings unterstützt wurde.

Teil II: Theoretischer Teil 175 von 330

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bezüglich der empirischen Befunde auf diesem Gebiet keine abschliessende Aussage aufgrund der bislang nur geringen Anzahl der Studien getroffen werden kann.

5.5 Ganzheitliches Management von Kundenzufriedenheit

Es hat sich gezeigt, dass einzelne und isolierte Massnahmen zur Steigerung der Kundenorientierung nicht zum Erfolg führen, d.h. keine oder wenige Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit feststellbar sind. Viele frühere Bemühungen von Unternehmen zur Steigerung der Kundenorientierung sind gescheitert, gerade weil ein umfassendes Konzept zur Durchsetzung der Kundenorientierung fehlte (Bruhn, 2004). Deshalb scheint es nützlich sich auf einen integrativen Bezugsrahmen zum Management von Kundenzufriedenheit abzustützen, der sowohl betriebswirtschaftliche wie psychologische Sichtweisen und Erkenntnisse gleichermassen berücksichtigt und Kundenorientierung unter vier Hauptaspekten betrachtet.

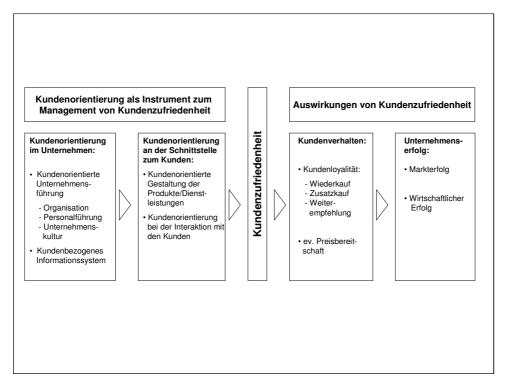


Abbildung 27: Integrativer Bezugsrahmen und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit (Homburg/Bucerius, 2003)

Betrachtet man Kundenorientierung aus ganzheitlicher Sicht, ist sie nicht nur an der Schnittstelle zum Kunden und im direkten Kundenkontakt, sondern auch im Unternehmen selber beobachtbar. Es steht heute ausser Zweifel, dass das Unternehmen über zahlreiche Ansatzpunkte zur Steigerung der Kundenorientierung verfügt. Bezüglich des Einflusses auf die Kundenzufriedenheit handelt es sich hierbei um einen indirekten Wirk-

Teil II: Theoretischer Teil 176 von 330

mechanismus. Die kundenorientierte Gestaltung der Unternehmensführung beeinflusst die Kundenorientierung an der Schnittstelle zum Kunden (z.B. das Verhalten der Personen mit direktem Kundenkontakt), welche sich wiederum auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.

Nachfolgend sind die Hauptaspekte der Kundenorientierung für ein ganzheitliches Modell der Kundenorientierung dargelegt (Homburg/Bucerius, 2003):

- Kundenorientierte Unternehmensführung: Die Unternehmensführung fördert eine hohe Kundenorientierung durch Berücksichtigung folgender Punkte:
- Organisation: Strukturen und Abläufe/ Prozesse sind auf den Kunden ausgerichtet und fördern somit intern die Kundenorientierung,
- Personalführung: dies umfasst sowohl Personalführungssysteme und -instrumente wie auch das individuelle Führungsverhalten. So z.B. ist eine Mitarbeiter- und Leistungsbeurteilung vorhanden, die die Kundenorientierung bei allen Mitarbeitenden des Unternehmens fördert. Es sind Führungsgrundsätze vorhanden und regelmässig werden Schulungen und Trainings von Führungskräften auch zum Thema Kundenorientierung durchgeführt,
- Unternehmenskultur: die ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen stützen eine hohe Kundenorientierung. Die Kundenorientierung in der Unternehmenskultur ist schwierig zu greifen, da sie grundlegende Werte und Verhaltensnormen umfasst, die vielfach nicht explizit niedergeschrieben sind,
- Kundenbezogenes Informationssystem: Das Unternehmen verfügt über die relevanten kundenbezogenen Informationen. Zum einen umfasst dies elementare Kundeninformationen (Profildaten, Kaufdaten etc.), zum anderen gehört dazu auch ein umfassendes Verständnis der Kundenbedürfnisse oder die regelmässige Erhebung der Zufriedenheit der Kunden..
- Kundenorientierte Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen: Produkte und Dienstleistungen werden den Bedürfnissen der Kunden gerecht und sind auf sie ausgerichtet. Nebst der Produkt- und Dienstleistungsqualität gehören hierzu ebenfalls Aspekte wie Zuverlässigkeit, Reibungslosigkeit und Schnelligkeit der Angebotserstellung oder Auftragsabwicklung sowie die Handhabung von Reklamationen und Beschwerden,

Teil II: Theoretischer Teil 177 von 330

Kundenorientierung bei der Interaktion mit den Kunden: Das Verhalten der Mitarbeitenden mit den Kunden im direkten Kontakt ist positiv, die Mitarbeitenden zeigen sich z.B. freundlich und verständnisvoll und können auf verschiedene Kundenbedürfnisse flexibel eingehen;

Diese Hauptaspekte stehen nicht isoliert da, sondern beeinflussen sich gegenseitig: Ohne qualitativ hoch stehende Produkte oder Dienstleistungen kommt kein Kontakt mit Kunden zustande. Damit die Produkte entsprechend auf die Kunden ausgerichtet und gestaltet werden können, benötigt das Unternehmen Informationen über die Kunden. Eine entsprechend kundenorientierte Unternehmensführung ermöglicht es der Kontaktperson im Kundenkontakt, sich kundenorientiert zu verhalten.

Als Dreh- und Angelpunkt stellt sich der Umgang mit den Kunden heraus: Der Wert aller Massnahmen des Managements zur Steigerung der Kundenorientierung verdeutlicht sich in dem Moment, in dem der Kunde mit dem Unternehmen in Kontakt kommt. Das Erleben des Kunden ist letztlich entscheidend, ob alle Bemühungen um Kundenorientierung gelingen. Diese Momente können deshalb als Augenblicke der Wahrheit bezeichnet werden und es wird klar, dass den Personen im direkten Kundenkontakt resp. ihrem Verhalten den Kunden gegenüber ein hoher Stellenwert zur Beeinflussung dieser Kundenkontakte zukommt.

Zeithaml (1992) zeigte in einer Untersuchung bei sehr verschiedenen Dienstleistungsunternehmen (z.B. einem Kreditkartenunternehmen und einer Reparaturwerkstätte), dass die meisten Erwartungen sich direkt auf das Verhalten derjenigen Mitarbeitenden richteten, die im direkten Kundenkontakt stehen. Zum Beispiel erwarteten die Kunden einen zuverlässigen und präzisen Kundenservice, entgegenkommende und fachkompetente Kundenberatung, höfliche und freundliche Kontaktpersonen, nebst qualitativ hochwertigen Produkten oder preiswerten Dienstleistungen. Für die Kunden repräsentieren ihre Kontaktpersonen das Unternehmen schlechthin. Deshalb kommt bei der Kundenorientierung dem Aspekt der Interaktion mit den Kunden eine bedeutende Rolle zu.

Teil III: Empirischer Teil

1 Theoretisches Modell

Im Folgenden wird das postulierte Modell zum Zusammenhang zwischen Mitarbeitereinstellungen und Kundenorientierung, dass auf den vorgestellten theoretischen und empirischen Befunden und in Anlehnung an die Service-Profit-Chain (SPC) von Heskett, Sasser und Schlesinger (1997) aufgebaut ist, erläutert. Im Anschluss erfolgt die Vorstellung der Hypothese H₀ bzw. der Alternativ-Hypothese H₁ und der explorativen Forschungsfragen für die empirische Untersuchung.

Der Ansatz der SPC stammt von Heskett, Sasser und Schlesinger (1997) und gilt als theoretisch und empirisch, wenn auch nicht in seinem vollen Umfang, fundiert. Die SPC ist ein konzeptionell einfaches Model, das den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität, Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie der finanziellen Perspektive abbildet. Dabei steht im Vordergrund, wie Umsatzwachstum und Rentabilität eines Unternehmens sowohl durch die Zufriedenheit und die Bindung der Mitarbeiter als auch durch die Zufriedenheit und Bindung der Kunden gesteigert werden können. Das entstandene, umfassende Modell ist eine integrative Betrachtung vieler einzelner Forschungsaktivitäten. Reichheld und Sasser (1990) betrieben intensive Forschung bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität mit dem Profit des Unternehmens. Aus diesen empirischen Analysen formulierten sie den einen Teil der SPC. Die Kundenzufriedenheit steht in Zusammenhang mit der Kundenloyalität und diese wiederum mit dem Profit des Unternehmens.

Der Human Ressource- Anteil der SPC, also die Betrachtung der Mitarbeiterseite, basiert auf den ursprünglichen Arbeiten von Schlesinger und Heskett (1991a). Der SPC liegt in diesem Zusammenhang der Ansatz einer mitarbeiterorientierten Führung zugrunde, die darauf ausgerichtet ist, jedem einzelnen Mitarbeiter einen hohen Stellenwert beizumessen. Weiterhin postulieren die Autoren, dass die interne Servicequalität, gemessen anhand der Bewertung der Aufgaben, der Kollegen und des Unternehmens durch die Mitarbeiter, die Mitarbeiterzufriedenheit fördert. Bei der Mitarbeiterzufriedenheit wird davon ausgegangen, dass sie zu einer geringeren Fluktuation und zu einer erhöhten Produktivität der Mitarbeiter beiträgt.

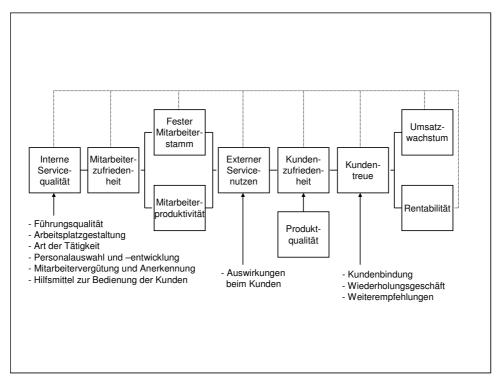


Abbildung 28: Service Profit Chain (Heskett/Sasser/Schlesinger, 1997)

Den Mitarbeitern kommt in dieser Kette eine zentrale Rolle zu, da der Erfolg des Unternehmens nicht über die Höhe von Gewinnen, sondern über die Leistungen der Mitarbeiter bestimmt wird. Sind die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden, dann tragen sie dies mit ihrer Leistung in Form eines guten Services am Kunden nach aussen. Gute Serviceleistungen erzeugen wiederum Zufriedenheit auf Seiten der Kunden, die ihrerseits durch ein geringeres Abkehrverhalten, gesteigerte Cross-Selling-Käufe und positive Mund-zu-Mund-Propaganda zu einer gesteigerten Rendite und zum Wachstum beiträgt (Loveman, 1998). Dies gilt insbesondere für Dienstleistungsorganisationen. Die Mitarbeiter sind die Träger der Leistung und verantwortlich für den Erfolg des Unternehmens. Im Rahmen der SPC wird nicht nur der Zufriedenheit der Mitarbeiter Bedeutung beigemessen, sondern ebenfalls der Loyalität der Mitarbeiter im Sinne des Commitments. Heskett, Jones, Loveman, Sasser und Schlessinger (1994) zeigen auf, dass eine Firma pro Monat einen Umsatz von 36.000 Dollar verliert, wenn ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb, der seit fünf bis acht Jahren bei dem Unternehmen beschäftigt ist, durch einen neuen Mitarbeiter ersetzt werden muss.

Das Modell der SPC entstand auf der Grundlage zahlreicher Fallstudien in verschiedenen Unternehmen und damit auf einer breiten empirischen Basis. Dennoch wird dem Modell eher theoretische Bedeutung beigemessen, da es in seinem vollen Umfang und seiner Zusammenhangsvielfalt bislang nicht empirisch untersucht wurde. Bisher wurden

ausschliesslich Zusammenhänge zwischen ausgewählten Komponenten betrachtet. Loveman (1998) untersuchte beispielsweise in einer Bank mit 450 Zweigstellen jeweils einzelne Zusammenhänge zwischen zwei Komponenten der SPC.

In Anbetracht der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit einen Beitrag zum Verständnis des Zusammenhangs von Mitarbeitereinstellungen und Kundenorientierung im Dienstleistungsbereich zu erbringen, werden die theoretischen Annahmen der SPC aufgegriffen. Das Modell postuliert eine umfassende kausale Wirkungskette zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter, den Reaktionen der Kunden und dem Profit des Unternehmens. Bisher wurde jedoch weder die SPC in ihrem vollen Umfang empirisch überprüft noch ist die Befundlage bezüglich des Zusammenhangs zwischen den Mitarbeitereinstellungen und den Kundenreaktionen einheitlich. Das Dependenzmodell nach Stock (2002, S. 70) stützt die SPC und das postulierte Modell. Mit dem Depenzenmodell kam Stock zum Schluss, dass ein indirekter Einfluss der Kundenorientierung auf den wirtschaftlichen Erfolg über die Konstrukte Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Markterfolg nachgewiesen werden kann.

Aufgrund dessen wurden die SPC im postulierten Modell der vorliegenden Arbeit so hingehend modifiziert, dass die Kundenorientierung ein zusätzlicher Prozessschritt innerhalb der SPC bildet. Zudem wurde der umfassende Begriff der Mitarbeiterzufriedenheit in die Perspektiven Arbeitszufriedenheit, Leitungsmotivation und Rollenverständnis aufgeteilt.

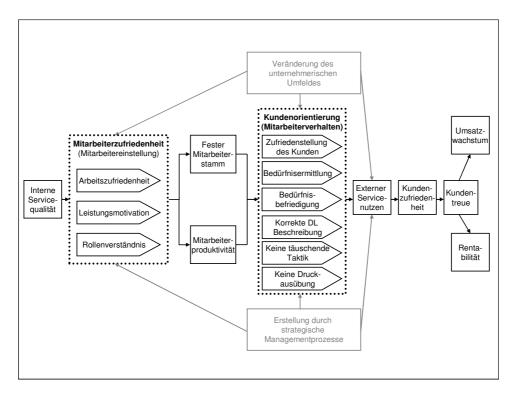


Abbildung 29: Arbeitshypothese zur Mitarbeitereinstellungen und Kundenorientierung

Im Zentrum des Modells steht der direkte Zusammenhang zwischen Mitarbeitereinstellung und Kundenorientierung als neuer Prozessschritt der Service Profit Chain. Die Mitarbeitereinstellungen: Arbeitszufriedenheit, Leitungsmotivation und Rollenverständnis stehen in Beziehung zueinander und zusammenfassend für die Mitarbeiterzufriedenheit. Bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Arbeitszufriedenheit, der Leistungsmotivation und des Rollenverständnisses der Mitarbeiter ist festzuhalten, dass sowohl theoretisch als auch empirisch Einigkeit darüber besteht, dass es sich um jeweils eigenständige, jedoch nicht unabhängige Konstrukte handelt. Vor dem Hintergrund der wenig einheitlichen Befundlage und der Komplexität der Wirkungszusammenhänge im Anwendungskontext wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit postuliert, dass es sich bei allen drei um eigenständige Konstrukte handelt, welche in keinem einfachen kausalen, sondern in einem wechselseitigen Zusammenhang stehen. Als wesentliche Einflussfaktoren von Arbeitszufriedenheit, Leitungsmotivation und Rollenverständnis werden zum einen individuelle und zum anderen organisationale Rahmenbedingungen angenommen.

Die mitarbeiterorientierte Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen wird hierbei häufig als entscheidende Grösse für ein hohes Rollenverständnis und eine ebenfalls hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter diskutiert. Im Modell der Job Characteristics von Hackman und Oldham (1975) wird ein Zusammenhang dahingehend beschrieben, dass die Merkmale einer Aufgabe und der Arbeitsumgebung einen Einfluss auf die in-

trinsische Motivation und die Zufriedenheit des Mitarbeiters haben. Diese Annahme findet empirische Bestätigung für den Zusammenhang zwischen den erlebten Arbeitsbedingungen und der Zufriedenheit.

Weiterhin ist der Zusammenhang zwischen den Mitarbeitereinstellungen und den Reaktionen der Kunden von Interesse. Dieser Zusammenhang kann jedoch nur über das jeweilige Verhalten, des Mitarbeiters und des Kunden, wirksam werden. Im Rahmen des Modells wird postuliert, dass Arbeitszufriedenheit, Leitungsmotivation und Rollenverständnis eines Mitarbeiters in seinem Verhalten gegenüber dem Kunden, d.h. dem kundenorientierten Verhalten, zum Ausdruck kommt. Die Annahme, dass sich zufriedene und gebundene Mitarbeiter mehr für die Organisation einsetzen als weniger zufriedene und gebundene Mitarbeiter lässt sich zum einen mit den Aussagen von Organisationstheoretikern Argyris (1964) begründen, zum anderen kann im Sinne der Equity-Theorie (Ajzen/Fishbein, 1977; Ajzen, 1988) argumentiert werden, dass ein Mitarbeiter eines Unternehmens nach Gerechtigkeit im Rahmen einer Austauschbeziehung strebt. Gerechtigkeit liegt dann vor, wenn die Zufriedenheit des Mitarbeiters und sein Verhalten bzw. seine Leistung, in diesem Falle das kundenorientierte Verhalten, in Einklang stehen.

Der Zusammenhang zwischen der Einstellung und dem Verhalten der Mitarbeiter mit den Reaktionen auf Seiten der Kunden ist seit längerem Teil der Forschung. Am intensivsten wurde hierbei der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Kunden erforscht. Empirische Befunde belegen eine positive Beziehung zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit (Reichheld/Sasser, 1990; Homburg/Giering/Hentschel, 1999; Homburg/Hermann/Pflesser, 2000). Diese empirischen Befunde stützen ebenfalls die Annahme eines positiven Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung.

In Anbetracht der heterogenen empirischen Befundlage auf diesem Forschungsgebiet und der komplexen Zusammenhänge im organisationalen Umfeld wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit von einem positiven Zusammenhang und von einem wechselseitigen Einfluss zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und der Kundenorientierung ausgegangen. In Anbetracht der Komplexität der Zusammenhänge ist zudem davon auszugehen, dass eine Reihe von Drittvariablen einen Einfluss auf einzelne Konstrukte und deren Zusammenhänge haben.

2 Hypothesen der Arbeit

Die generelle Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht darin, einen Beitrag zum Verständnis des Zusammenhangs zwischen der Mitarbeitereinstellungen: Arbeitszufriedenheit, Leitungsmotivation und Rollenverständnis und der Kundenorientierung, mit ihren Subperspektiven, zu erbringen. Im Mittelpunkt der Arbeit stand die Entwicklung eines explorativen Modells, welches die untersuchten Beziehungen abbildet. In diesem Teil der Arbeit werden die formulierten Zusammenhänge im Rahmen einer empirischen Studie geprüft und interpretiert, sodass ein Mehrwert in Dienstleistungsunternehmen realisiert werden kann.

Bei der Betrachtung der Zusammenhänge wird ein sowohl explorativer als auch integrativer Ansatz verfolgt, d.h. es erfolgt eine gemeinsame Betrachtung aller genannten Konstrukte und eine umfassende Analyse aller möglichen Wirkungsbeziehungen. Vielfach wird von einer kausalen Wirkungskette zwischen mitarbeiterbezogenen Variablen ausgegangen, obwohl diese bisher nicht in vollem Umfang untersucht wurden und keine gesicherte empirische Befundlage für einen kausalen Zusammenhang zwischen den Konstrukten Mitarbeitereinstellung und -verhalten vorliegt

Die Hypothese H₀ beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen einerseits der Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation, Rollenverständnis und anderseits der Kundenorientierung der Mitarbeiter. Es wird kein Zusammenhang zwischen den Mitarbeitereinstellungen und der Kundenorientierung postuliert und davon ausgegangen, dass es sich um eigenständige und differenzierbare Konstrukte handelt. Als Kriterium der Eigenständigkeit werden zum einen eine unterschiedliche Faktorenstruktur der Konstrukte und zum anderen deren Zusammenhänge zu weiteren Variablen zugrunde gelegt. Untersucht wird die Bedeutung von ausgewählten Arbeitsplatzmerkmalen (Autonomie, soziale Unterstützung, Feedback; u.a. Prädikatoren der subjektiven Arbeitsanalyse). Auf Grundlage des postulierten Modells lautet die Null- und die Alternativhypothese wie folgt:

Hypothese H₀:

Es besteht **kein** Zusammenhang zwischen der Mitarbeitereinstellung (Arbeitszufriedenheit, Rollenverständnis, Leistungsmotivation) und der Kundenorientierung!

Wenn die Hypothese H₀ zurückgewiesen werden muss, kann das postulierte Modell als gültig angesehen werden. Die alternative Hypothese H₁ postuliert, dass zwischen einer-

seits der Mitarbeitereinstellung: Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation, Rollenverständnis und anderseits der Kundenorientierung der Mitarbeiter ein Zusammenhang besteht.

Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterein-

Hypothese H₁: stellung (Arbeitszufriedenheit, Rollenverständnis, Leistungs-

motivation) und der Kundenorientierung!

Wenn das postulierte Modell als gültig angesehen werden kann, wird die erste explorative Forschungsfrage die Stärke des Zusammenhanges zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und deren kundenbezogenem Verhalten untersuchen. Im Zentrum dieser Fragestellung wird postuliert, dass die untersuchten Einstellungen auf das Verhalten, d.h. die Kundenorientierung der Mitarbeiter, einen starken Einfluss ausüben.

Es besteht eine **starke** positive Beziehung der Einstellung der

Forschungsfrage F₁: Mitarbeiter auf das kundenorientierte Verhalten!

Die zweite explorative Forschungsfrage wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit den Einfluss möglicher Moderatorvariablen untersuchen. Vor dem Hintergrund der insgesamt heterogenen Befundlage auf diesem Forschungsgebiet erscheint es sinnvoll, Einflüsse von Drittvariablen in die Analysen mit einzubeziehen. Als Moderatorvariablen werden die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, die Arbeitsplatzsicherheit, die Anforderungsvielfalt in dieser Arbeit, etc. betrachtet.

Es ergeben sich aufgrund von Moderatorvariablen auf den Forschungsfrage F₂: Zusammenhang zwischen den Mitarbeitereinstellungen und

der Kundenorientierung unterschiedliche Einflüsse!

3 Methodisches Vorgehen

Im Folgenden soll nun die Forschungsmethode und das in deren Rahmen eingesetzte Instrument zur Erhebung der Daten, von seiner Entstehung bis zur exemplarischen Anwendung, dargestellt werden. Weiterhin wird die Auswahl der Stichprobe, das Vorgehen bei der Durchführung der Untersuchung, der Datenerhebung und -auswertung beschrieben. Die Darstellung der Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen erfolgt im Teil Diskussion.

3.1 Kunden- und Mitarbeiterbefragungen

Zur Ermittlung der entscheidenden Faktoren von Dienstleistungsqualität sind zahlreiche Studien durchgeführt worden. Viele haben dazu sowohl die Erwartungen der Kunden als auch die Einschätzungen der Mitarbeiter erhoben und die Ergebnisse schliesslich gegenübergestellt. Dabei sind zwei Aspekte bemerkenswert. Einerseits haben sich nur sehr wenige der Untersuchungen auf die benötigten Kompetenzen, Fähigkeiten und Motivationen der Mitarbeiter konzentriert (Becker/Wellins, 1990) und anderseits waren die Aussagen und Bewertungen von Kunden und Mitarbeitern meist sehr unterschiedlich (Bitner/ Booms/ Mohr, 1994, S. 95-108).

In der Studie IPAS wurden Projektleiter, Entwickler und Benutzervertreter gefragt, was für den Kunden ihres Projektes das Wichtigste bei einem Software-Produkt sei. Die deutlichsten Abweichungen der Bewertung bestanden darin, dass ca. 20% der Entwickler und 30% der Projektleiter den ökonomischen Nutzen des Produkts an die erste Stelle setzten. Andererseits setzten 50% der Benutzervertreter die Benutzungsfreundlichkeit an erste Stelle, aber nur 12% der Entwickler und 7% der Projektleiter (Bittner/Hesse/Schnath, 1995).

Aus den Ergebnissen lässt sich schliessen, dass Mitarbeiter gegenüber den Kunden oft andere Aspekte der Servicequalität für erfolgskritisch halten und sie überschätzen ihre Leistung meistens im Vergleich zur entsprechenden Bewertung der Kunden. Dies widerspricht der verbreiteten Annahme, dass eine eingehende Kundenkenntnis der Mitarbeiter sie ausreichend dazu befähigt, die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen und sich ihren Erwartungen gemäss zu verhalten.

3.2 Mess- Bewertungsmodelle

Nachfolgend werden verschiedene Möglichkeiten zur Messung bzw. Bewertung der Einstellung und der Kundenorientierung von Mitarbeitern betrachtet. Im folgenden Abschnitt werden dienstleistungsspezifische und branchenunabhängige Bewertungsmodelle im Hinblick auf ihre Berücksichtigung der Kundenorientierung von Mitarbeitern untersucht. Es zeigt sich, dass die bestehenden Modelle diesen Aspekt weitgehend vernachlässigen, und dass zur Beurteilung daher nicht auf sie zurückgegriffen werden kann. Daher werden Möglichkeiten der Befragung von Mitarbeitern nachfolgend beschrieben, mit deren Hilfe eine Beurteilung der Mitarbeitereinstellung und der Kundenorientierung erreicht werden kann.

3.2.1 Bestehende Mess- Bewertungsmodelle

Betrachtet man existierende und marktübliche Modelle zur Bewertung der Qualität, wie CMM, Bootstrap oder ISO 9000, so kann festgestellt werden, dass sie sowohl die Kundenorientierung, die Rolle und Aufgaben der Führung, als auch die Bedeutung von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit stark vereinfachen oder sogar vernachlässigen (Hauer/Zink, 1995). Kundenorientierung wird an keiner Stelle in Bezug auf die Mitarbeiter, d.h. als besondere Einstellung oder als Hintergrund für besonderes Verhalten betrachtet. Es lassen sich daher einerseits von der Bewertung eines Unternehmens nach einem der Modelle keinerlei Aussagen über den Grad der Kundenorientierung der Mitarbeiter ableiten und andererseits geben die Bewertungskriterien keine konkreten Anhaltspunkte für Verbesserungsmassnahmen. Branchenunabhängige Bewertungsmodelle, wie z. B. der European Quality Award (EQA) messen dagegen der Kundenorientierung und den Einstellungen der Mitarbeiter deutlich grösseres Gewicht bei (Mellis/Herzwurm/Stelzer, 1996, S. 122-137). Auch eine McKinsey-Studie zieht als entscheidende Massstäbe für die Zuordnung zu höheren Reifegraden eine konsequente externe Orientierung der Unternehmen in Form einer engen Zusammenarbeit mit den Kunden, den Aufbau eines gründlichen Kundenverständnisses innerhalb der gesamten Organisation und die strukturierte Auswertung aktueller Kunden- und Wettbewerbsinformationen heran (Rommel/Brück/Diederichs/Kempis/Kaas/Fuhry, 1995, S. 206-220). Diese Kriterien sind für die Qualität und Kundenorientierung relevant und sollten daher auch in spezifische Bewertungsmodelle einfliessen.

Wie ausgeführt kann nicht auf bestehende Mess- Bewertungsmodelle zurückgegriffen werden. Darum musste ein neues Konzept zur Messung der Ausprägung von Kundenorientierung der Mitarbeiter entwickelt werden. Dazu müssen zunächst beobachtbare oder zumindest einschätzbare Indikatoren wie Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter ermittelt werden. Dies kann sowohl heuristisch, auf der Basis von Literaturstudium und/oder von Erfahrung, als auch durch direkte Befragung der Betroffenen geschehen.

Einerseits können Kunden gefragt werden, was sie im Hinblick auf Kundenorientierung von den Mitarbeitern erwarten und andererseits können Mitarbeiter äussern, welche Aspekte ihrer Tätigkeit sie selbst als ursächlich für ausgeprägte Kundenorientierung ansehen. Lässt man die beiden Gruppen danach die jeweilig ermittelten Kriterien hinsichtlich des Grads ihrer Erfüllung bewerten, kann ein Wert ermittelt werden, der als Grad

der Kundenorientierung interpretiert wird. Im ersten Fall ist er durch Fremdbeurteilung entstanden, im zweiten Fall durch Selbstbeurteilung.

3.2.2 Ermittlung der Kundenorientierung

Die Erwartungen der Kunden an kundenorientierte Mitarbeiter kann entweder im Rahmen einer gezielten Befragung oder durch die Analyse bereits vorhandener Daten ermittelt werden. Ein Unternehmen kann einzelne Ergebnisse einer Kundenzufriedenheitsumfrage heranziehen oder zusätzliche Hinweise aus Beschwerden gewinnen. Wurde beispielsweise dem Leistungsmerkmal Klima zwischen dem Kunden und dem Dienstleister in der letzten Zufriedenheitsumfrage von den Kunden eine Erwartung zugemessen, die Erfüllung mit diesem Merkmal war aber relativ gering, ist dies ein klarer Indikator auf wenig freundliches Kundenkontaktpersonal oder einer mangelnden Kundenbetreuung.

Eine Kundenbefragung zur Ermittlung der Kundenorientierung der Mitarbeiter kann im Prinzip gleich durchgeführt werden, wie eine Befragung der Kunden zur Ermittlung ihrer Zufriedenheit (Mellis/Herzwurm/Stelzer, 1996, S. 191-198). Der Unterschied liegt darin, dass nicht Produkte und ihre Eigenschaften, sondern Menschen und ihre Eigenschaften bzw. ihr Verhalten beurteilt wird. Der Verhaltensaspekt fliesst zwar als einer der Leistungsmerkmale direkt in eine Zufriedenheitsanalyse mit ein und beeinflusst indirekt die gesamte Bewertung des Kunden, zwingt ihn aber nicht zu einer konsequenten Bewertung des Personals.

Diese Situation der Fremdwahrnehmung und -beurteilung kann zu einem objektiveren Ergebnis führen als z. B. die Befragung der Unternehmensleitung oder der Mitarbeiter selbst. Andererseits bergen Fremdbeurteilungen ein Risiko von Urteilsverzerrungen, etwa durch Sympathie oder Stereotypeneffekte, die jedoch vermieden werden können, indem die zu bewertenden Kategorien und Verhaltensweisen möglichst genau spezifiziert werden (Zimbardo, 1995, S. 527-528). Zu bedenken ist, dass sich die Bewertung der Kunden in erster Linie auf ihre Erfahrungen mit den Mitarbeitern beziehen die im direkten Kundenkontakt stehen. Da die Kunden einer Dienstleistungsunternehmung in der Regel keinen oder geringen Kontakt mit Mitarbeitern z. B. der Finanz-, Human Ressourceabteilung haben, können sie über den Grad deren Kundenorientierung keinerlei Aussagen treffen. Von den Ergebnissen einer solchen Befragung der Kunden kann daher nicht auf den Grad der Kundenorientierung des gesamten Personals geschlossen werden.

Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung bzgl. Kundenorientierung können die Mitarbeiter verschiedener Positionen des Unternehmens befragt werden, welche der Tätigkeiten, die sie ausüben, ihrer Meinung nach kundenorientiert sind bzw. die Zufriedenheit des Kunden beeinflussen. Das führt dazu, dass jedem Mitarbeiter seine Verantwortung deutlich gemacht wird, die er für die Zufriedenheit des Kunden hat. Jeder Einzelne wird dazu motiviert, sich Gedanken über Inhalt und Wirkungen seiner Tätigkeit zu machen. Eine abschliessende Beurteilung, wie gut die einzelnen Tätigkeiten erfüllt werden, fordert zur selbstkritischen Bewertung auf. Auch hier besteht das Risiko von Urteilsverzerrungen. Eine tendenziell zu positiv ausfallende Eigenbewertung des Mitarbeiters kann aber z. B. durch die glaubhafte Zusicherung von Anonymität seitens der Unternehmensleitung abgeschwächt werden (Beck, 1985, S. 128-165). So wie eine Kundenbefragung die Kundenorientierung des Unternehmens nach aussen signalisiert, kann eine Mitarbeiterbefragung als Instrument genutzt werden, um den Mitarbeitern zu demonstrieren, welche Bedeutung der Kundenorientierung beigemessen wird.

3.2.3 Unterschiede zwischen Fremd- und Selbstbeurteilung

Durch die Fremd- und Selbstbeurteilung entstehenden jeweils unterschiedliche Ergebnisse. Diese lassen sich auf charakteristische Unterschiede der Fremd- und Selbstwahrnehmung zurückführen.

Personenwahrnehmung erfolgt prinzipiell als Beobachtung des Verhaltens einer Person vor dem Hintergrund der entsprechenden Situation. Es konnte empirisch nachgewiesen werden, dass bei Fremdwahrnehmung das Verhalten der Person für den Beobachter auffallender ist als situative Faktoren, wie z. B. Verhaltenskonsequenzen. Bei der Selbstwahrnehmung ist es umgekehrt, eigenes Verhalten wird meist als situationsangepasst, d.h. von situativen Faktoren abhängig, wahrgenommen und beurteilt (Herkner, 1991, S. 360).

Die Erkenntnis daraus ist, dass der Kunde das wahrgenommene Verhalten eines Mitarbeiters in erster Linie auf dessen innere Persönlichkeitsfaktoren zurückführt und somit bei negativen Einzelerfahrungen schneller dazu neigt, an der gesamten Fähigkeit des Mitarbeiters zu zweifeln. Aus mangelnder Berücksichtigung der Situation überträgt er diese Erfahrung auch auf dessen Kollegen und das gesamte Unternehmen. Anderseits beurteilen Mitarbeiter ihr eigenes Verhalten in Abhängigkeit von den antizipierten Konsequenzen und den situativen Möglichkeiten. Für eventuelle Fehler oder Missstände

machen sie leichter die Umstände als sich selbst verantwortlich. Unterschiedliche Ergebnisse der Befragungen von Kunden und Mitarbeitern zum jeweils gleichen Thema liegen also zum Teil in der unterschiedlichen Wahrnehmung von Situationen bzw. Verhaltensweisen und der unterschiedlichen Zuordnung von Ursachen begründet.

Bei einer Messung der Kundenorientierung der Mitarbeiter ist somit zu überlegen, ob man mehr Wert auf eine Fremdbeurteilung der Mitarbeiter durch den Kunden legt, die wahrscheinlich objektiver, in jedem Falle aber kritischer ausfallen wird und sich in erster Linie auf das Verhalten des Kundenkontaktpersonals bezieht. Oder man ist eher an einer Selbsteinschätzung der Mitarbeiter interessiert, die tendenziell positiver ausfallen kann, aber dafür Aussagen über den Grad der Kundenorientierung aller Befragten erlaubt.

In dieser Arbeit wird einerseits aus ökonomischen Gründen und anderseits aufgrund der grossen Diversifizierung der Kundenstruktur und der daraus geringen Repräsentativität eine Befragung der Kundenorientierung durch Selbsteinschätzung der Mitarbeiter bevorzugt.

3.3 Beschreibung der Forschungsmethode

Bei der Auswahl der Forschungsmethode stellt sich die Frage, ob ein qualitativer oder ein quantitativer Ansatz verfolgt werden soll. Qualitative Analysen haben zum Ziel, Themenbereiche in der gesamten Komplexität zu erfassen (Mayring, 1995). Sie folgen dem induktiven Paradigma und sind daher zur Exploration und Hypothesengenerierung geeignet. Im Gegensatz dazu liegt den quantitativen Methoden das hypothetischdeduktive Paradigma zugrunde. Hierbei wird der Untersuchungsgegenstand in einzelne Teilaspekte zerlegt und bereits formulierte Hypothesen überprüft. Ein Unterschied besteht in der Erfassung der Antworten. Innerhalb des qualitativen Ansatzes können die Probanden ihre Antworten frei formulieren und die Antworten, die auf Nominalskalenniveau vorliegen werden anschliessend mittels Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring, 1995). Ein quantitativer Ansatz ermöglicht aufgrund von vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, die Daten statistisch auszuwerten.

Eng verbunden mit der Entscheidung für einen qualitativen oder quantitativen Ansatz ist die Wahl für die entsprechende Erhebungsform. Das gängigste Verfahren in der Arbeits- und Organisationspsychologie ist der Fragebogen. Bungard, Holling und Schulz-

Gambard (1996, S. 92) bezeichnen diesen als den Königsweg der psychologischen Forschung. Als Vorteil dieser Erhebungsweise ist die Forschungsökonomie anzuführen. Es kann eine grössere Anzahl von Personen kostengünstig und mit geringem zeitlichem Aufwand befragt werden. Zudem ist die Gewährleistung der Anonymität glaubhafter. Bei Themen wie beispielsweise der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten oder Gehaltsfragen können auf diesem Wege weniger verfälscht und reliabel erfasst werden. Zudem weisen die so gewonnen Daten aufgrund einer starken Standardisierung eine höhere Durchführungs- und Auswertungsobjektivität im Vergleich beispielsweise zu Interviewdaten (Fisseni, 1997) auf. Dennoch müssen auch hier einige Fehlerquellen berücksichtigt werden. Selbstdarstellung, soziale Erwünschtheit oder Antworttendenzen können das Ergebnis einer schriftlichen Befragung verfälschen (Bortz/Döring, 1995; Mummendey, 1995). Bei den Antworten handelt es sich lediglich um subjektive Meinungen, die demnach kein wirkliches Abbild der Realität darstellen müssen. Da selten ein Versuchsleiter anwesend ist, entfällt die Möglichkeit der Nachfrage bei Unverständnis. Diesem Nachteil kann allerdings entgegengewirkt werden, indem vor der eigentlichen Untersuchung im Rahmen eines umfassenden Pretests eine eindeutige und unmissverständliche Formulierung der einzelnen Fragen und der Fragebogeninstruktion erreicht wird.

Nach kritischer Reflektion über mögliche einsetzbare Verfahren wurde als Forschungsmethode ein quantitativer Ansatz und als Erhebungsinstrument die Befragung mittels standardisiertem Fragebogen ausgewählt. Diese Methode erscheint im Rahmen der vorliegenden Arbeit aus nachfolgenden Gründen geeignet. Bezüglich der zu betrachtenden Zusammenhänge existieren bereits einige Studien mit z.T. unterschiedlichen Ergebnissen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist nicht nur die Generierung neuer Hypothesen, sondern auch die detaillierte Untersuchung der postulierten Zusammenhänge auf der Grundlage einer breiten Datenbasis. Dies erfordert die Befragung einer grossen Anzahl von Mitarbeitern bezüglich ihrer subjektiven Wahrnehmung verschiedener arbeits- und unternehmensbezogener Themen. Somit ist die schriftliche Befragung auch unter Berücksichtigung der ökonomischen Perspektive die sinnvolle Erhebungsform.

3.4 Entwicklung des Befragungsinstrumentes

Die Entwicklung des Befragungsinstrumentes baut auf einer Untersuchung auf, die bereits zur Messung der Kundenorientierung von Mitarbeitern in Banken durchgeführt wurde. Für die Anpassung der Untersuchung wird dabei auf das Konzept der Einstel-

lungen und Einstellungsmessung verwiesen. Für die Messung der verschiedensten Einstellungen sowie zu unterschiedlichen Fragestellungen existieren Skalen, die nach ihrer Entwicklung und statistischen Validierung meist in Sammelwerken oder einzelnen Fachzeitschriftenartikeln veröffentlicht werden (Shaw/Wright, 1967). Es erschien daher ökonomisch sinnvoll und nahe liegend, dass bereits ein entwickeltes und getestetes Messinstrument zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung von Mitarbeitern als Ausgangsbasis genutzt wird.

Nach ausgedehnter Literaturrecherche wurde die Skala zur Messung der Mitarbeiter-Kundenorientierung von Saxe und Weitz (1982) die unter dem Namen "The SOCO (Selling Orientation-Customer Orientation) Scale" veröffentlicht wurde, gefunden. Sie wurde zur Messung der Kundenorientierung von Verkaufspersonal in Form einer schriftlichen Selbstbeurteilung der Verkäufer entwickelt und angewendet. 1985 wurde eine Replikation der Studie veröffentlicht, in der zum Vergleich Kunden, zur Fremdbeurteilung der Kundenorientierung der Verkäufer (Michaels/Day, 1985), befragt wurden. Eine weitere Anwendung der Skala erfolgte im Rahmen einer Befragung der Mitarbeiter verschiedener amerikanischer Banken, die 1990 veröffentlicht wurde (Kelley, 1990). In dieser Untersuchung wurden gleichzeitig weitere Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter gemessen, deren Einfluss auf die Kundenorientierung vermutet wurde (Siguaw/Brown/Widing, 1994).

Die Konzeption dieser von Kelley (1990) durchgeführten Studie erschien aus zwei Aspekten interessant. Einerseits ergibt sich durch die Selbstbeurteilung der Mitarbeiter an verschiedenen Stellen des Unternehmens ein umfassendes Bild der Kundenorientierung, unter der Annahme, dass nicht nur die Einstellung und Leistung der Mitarbeiter im Kundenkontakt relevant ist. Andererseits eröffnet sich durch die gleichzeitige Messung weiterer Arbeitseinstellungen eine Möglichkeit zur Betrachtung von Kundenorientierung im Zusammenhang mit der Arbeitssituation und dem Unternehmen. Daraus können Anhaltspunkte sowohl zum besseren Verständnis als auch zur Verbesserung der Kundenorientierung gewonnen werden. Um einen für die geplante Untersuchung geeigneten Fragebogen zu erhalten, sind einige wesentliche inhaltliche und formale Anpassungen des in der Bankenuntersuchung (Kelley, 1990) verwendeten Fragebogens notwendig um eine sinnvolle Übertragung zu ermöglichen. Die Anpassungsschritte werden in den folgenden Abschnitten beschrieben, wobei der Anpassung der SOCO-Scale die

grösste Bedeutung zukommt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird das nachfolgende Befragungsmodell angewendet.

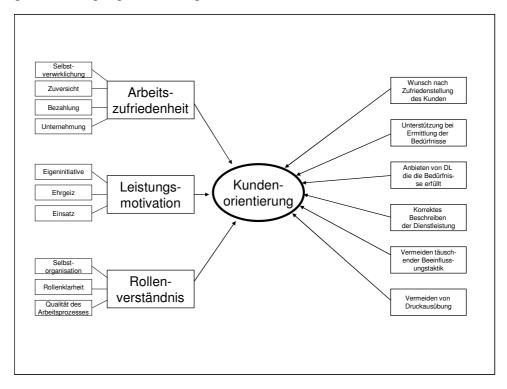


Abbildung 30: Gesamtbefragungsgesamtmodell

Die in der Bankenuntersuchung verwendeten Skalen zur Messung von Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation wurden gegen solche ausgetauscht, die in Deutschland entwickelt wurden, um eventuelle länderspezifische Unterschiede auszuschliessen. Die Skalen wurden dem von der Zentrale für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) herausgegebenen Skalenhandbuch entnommen das zu verschiedensten Fragestellungen statistisch validierte und empirisch bewährte Skalen enthält. Das ZUMA-Skalenhandbuch wurde erstmals 1983 als Loseblattsammlung gemeinsam von ZUMA und IZ herausgegeben. Jährliche Ergänzungen folgten 1985 bis 1988. Die wissenschaftliche Bearbeitung lag bei ZUMA. IZ übernahm die dokumentarische Bearbeitung, sowie den Druck und den Vertrieb. Das Skalenhandbuch dokumentiert in deutscher Sprache formulierte Itembatterien zur Erfassung von Beurteilungs- und Verhaltenstendenzen in sozialen Situationen. Zu jeder Skala liegen Informationen zur Entwicklung und zur Beurteilung der Güte primär nach Standards der klassischen Testtheorie vor, ferner i.d.R. zum allgemeinen theoretischen Hintergrund.

Die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ) wurde von Fischer und Lück (1972) erstmalig veröffentlicht. Die Skala berücksichtigt sowohl die allgemeine Einstellung zur Arbeit als auch einzelne Aspekte des Arbeitslebens und misst somit die Ein-

stellung des Befragten zum gesamten Komplex Arbeit (Fischer/Lück, 1972, S 190-193). Die Skala enthält Items zu verschiedenen Aspekten der Arbeit, von denen vier mit Hilfe einer Faktorenanalyse von den Autoren der Skala identifiziert und unter folgender Bezeichnung als Dimensionen der Arbeitszufriedenheit interpretiert werden (Fischer, 1989, S. 124-125):

Selbstverwirklichung: Zufriedenheit mit der Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten

an seinem Arbeitsplatz anzuwenden.

Resignation: Psychische und physische Reaktion auf die Arbeitssituation.

Empfundenes Mass an Frustration, Lustlosigkeit.

Bezahlung: Zufriedenheit mit der Bezahlung.

Unternehmung:: Führungsstil des Vorgesetzten und Aufstiegsmöglichkeiten in

der Firma.

Der Faktor Resignation wurde für die Darstellung positiv in Zuversicht umformuliert, damit die Interpretation einheitlich bleiben konnte, d.h. je höher der Wert je positiver die Aussage. Im Hinblick auf die Kundenorientierung ist der Faktor Resignation von besonderer Bedeutung. Von Mitarbeitern, denen die Arbeit wenig Spass macht, die Montags schon wieder an den Freitag denken und hinaus auch der Meinung sind, dass sowieso schon zu viel von ihnen erwartet wird lässt sich ein geringes Mass an Engagement für den Kundennutzen erwarten.

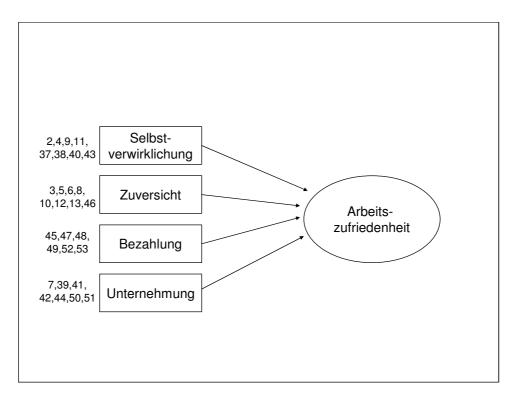


Abbildung 31: Arbeitszufriedenheit (Fischer/Lück, 1972)

Die Skala zur Messung der Leistungsmotivation, die von Mikula, Uray und Schwinger (1976), entwickelt wurde, basiert auf der Theorie der Leistungsmotivation von Atkinson (1957), wonach das Leistungsmotiv aus zwei Komponenten besteht. Einerseits dem Motiv nach Erfolgssuche und anderseits dem Motiv nach Misserfolgsmeidung. Personen, bei denen das Motiv nach Erfolgssuche überwiegt, sind stärker leistungsmotiviert und bevorzugen Aufgaben mittleren Schwierigkeitsgrades, da die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs höher ist. Personen, bei denen das Motiv nach Misserfolgsmeidung stärker ist, bevorzugen dagegen entweder Aufgaben mit niedrigem oder extremen Schwierigkeitsgrad, da im ersten Fall die vermutete Erfolgswahrscheinlichkeit sehr hoch ist und sie im anderen Fall ein Misslingen nicht der eigenen mangelnden Fähigkeit anzulasten brauchen. Die Skala ist demnach so konstruiert, dass sie zwischen leistungsmotivierten und misserfolgsvermeidungungsorientierten Personen zu unterscheiden vermag.

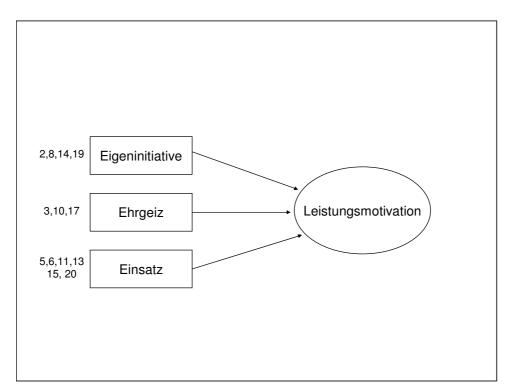


Abbildung 32: Leistungsmotivation (Mikula/Uray/Schwinger, 1976)

Das Rollenverständnis eines Mitarbeiters drückt aus, wie klar ihm die Anforderungen sind, die an ihn und seine Leistungen gestellt werden (Zimbardo, 1995, S. 723). Ist der Mitarbeiter in der Lage, selbstständig zu arbeiten, seine Aufgaben, die er genau kennt, selbst einzuteilen und seinen Handlungsspielraum sinnvoll zu nutzen, wird er mehr darauf bedacht sein, die Bedürfnisse seiner Kunden zu befriedigen (Kelley, 1990, S. 26).

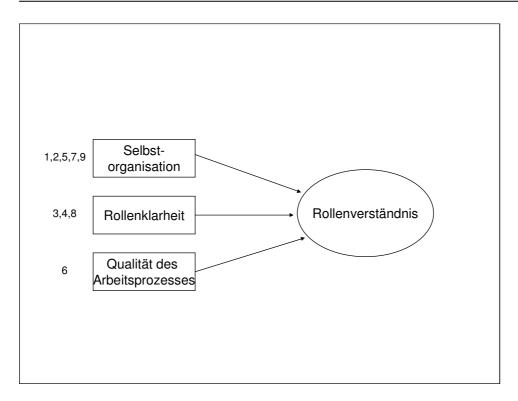


Abbildung 33: Rollenverständnis (Kelley, 1990)

Aus der ursprünglichen Skala zum Rollenverständnis (Kelley, 1990) wurden nur fünf der elf Items (Nr. 1, 2, 5, 7,9) genau im Wortlaut übernommen. Zwei wurden gestrichen, da sie keine zusätzliche Information lieferten. Vier weitere wurden inhaltlich so umformuliert, dass sie das Konzept des Rollenverständnisses deutlicher machen (Nr. 3,4,6,8). Dabei wurden Aspekte der Rollenklarheit, Selbstorganisation und der Qualität des Arbeitsprozesses berücksichtigt.

Die SOCO-Scale wurde in einem sehr aufwendigen Prozess von explorativen Interviews mit Verkäufern, über Literaturstudium, Itemformulierung, Experteneinschätzungen und statistischen Prüfungen entwickelt (Saxe/Weitz, 1982, S. 343-351). Sie sollte daher formal als auch inhaltlich so weit wie möglich übernommen werden.

Ausgangspunkt für die zu leistende inhaltliche Anpassung der Items sind die sechs charakteristischen Merkmale kundenorientierten Verkaufs. Die Merkmale wurden von den Autoren der SOCO-Scale induktiv durch eine Gruppierung der vorher formulierten Items identifiziert und bildeten die verschiedenen Dimensionen der Kundenorientierung. Die Anpassung der Skala für diese Arbeit erfolgte in umgekehrter Weise. Zunächst wurde die Benennung der Faktoren inhaltlich angepasst und dann die zugeordneten Items umformuliert. Es wurde dabei versucht, möglichst nahe an der Formulierung der

ursprünglichen Faktoren zu bleiben. Da sich in der Formulierung der meisten Items der SOCO-Scale deren Ausrichtung auf die Verkaufssituation deutlich ausdrückte, waren hier mehrere Änderungen und Anpassungen notwendig. Eine Orientierung an den zugrunde gelegten sechs Faktoren erwies sich dabei als hilfreich. Die einzelnen Items wurden nun daraufhin geprüft, inwiefern sie für eine Befragung der Mitarbeiter angepasst oder auch ganz ausgetauscht werden müssen.

Gemäss dem beschriebenen Einstellungskonzept stellt sich die Einstellung des Mitarbeiters gegenüber dem Kunden als eine Menge von Meinungen dar, die er sich gebildet hat und durch die er den Kunden mit bestimmten positiv oder negativ bewerteten Attributen assoziiert. Für die Ausprägung der Kundenorientierung eines Mitarbeiters ist jedoch nicht nur seine Einstellung gegenüber dem Kunden entscheidend. Es spielen auch weitere persönliche Einstellungen sowie die Einstellung zur eigenen Arbeitsweise eine Rolle.

Das Ziel einer Messung der Kundenorientierung ist daher, zu ermitteln, welche Meinungen der Mitarbeiter in diesem Zusammenhang hat und wie er sie bewertet. Weiterhin wurde dank dem beschriebenen Einstellungskonzept deutlich, dass die Vorhersagegenauigkeit eines bestimmten Verhaltens aufgrund der Kenntnis der entsprechenden Einstellung verbessert werden kann, wenn die Einstellung gegenüber der Verhaltensweise, nicht gegenüber einem Objekt, gemessen wird. Die einzelnen Items der Skala wurden in Form von Aussagen formuliert, so dass der Befragte durch mehr oder weniger starke Zustimmung oder Ablehnung seine Bewertung der beschriebenen Meinung oder Verhaltensweise äussern kann.

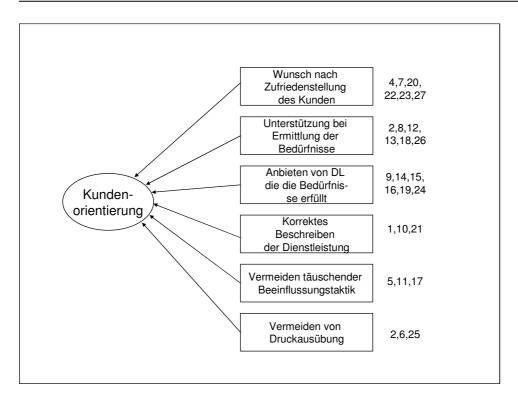


Abbildung 34: Kundenorientierung (Saxe/Weitz, 1982)

3.4.1 Anpassung des Antwortformates

Im Original der SOCO-Scale war zu jedem Item eine neun-stufige Skala vorgegeben, anhand derer der Verkäufer einschätzen sollte, wie er sich gegenüber seinen Kunden, in der durch das Item beschriebenen Weise, verhält. Im Rahmen der Anpassung wurde dagegen als einheitliches Antwortformat eine fünf-stufige Skala im Likert-Format (Diekmann, 1995, S. 183) mit den beiden Extrempunkten: Völlige Zustimmung und völlige Ablehnung vorgegeben (Domsch/Siemers, 1995).

Diese sowohl inhaltliche als auch formale Änderung des ursprünglichen Antwortformats entspricht einerseits der Aufforderung zur Einschätzung der Anzahl Kunden, denen gegenüber man sich in einer bestimmten Weise verhält, nicht der vom Einstellungskonzept geforderten positiven oder negativen Bewertung einer Aussage. Andererseits verlangt ein neun-stufiges Antwortformat vom Befragten ein zu grosses Differenzierungsvermögen, das keinen zusätzlichen Informationsgewinn verspricht (Borg, 1995, S. 63). Die Antwortformate der Skalen zu Arbeitszufriedenheit, Rollenverständnis und Leistungsmotivation wurden nicht verändert. Bei Letzterer wird der Befragte aufgefordert, von zwei angebotenen Alternativen eine durch Ankreuzen auszuwählen. Die beiden anderen Skalen bieten zu den einzelnen Items jeweils auch eine fünfstufige Bewertung an, die unterschiedliche Benennungen der beiden Extrempunkte aufweisen.

3.4.2 Codierung des Antwortformates

Für die Skalen zu Arbeitszufriedenheit, Rollenverständnis und Kundenorientierung erfolgte die Codierung der Antworten gemäss dem vorgegebenen Antwortformat durch Vergabe der Zahlen 1 bis 5. Dabei wurde, unabhängig von den unterschiedlichen verbalen Bezeichnungen der Skalenendpunkte, eine im Sinne des gemessenen Konstrukts extrem negative Aussage mit 1 und eine extrem positive Aussage mit 5 codiert. Antworten zu negativ formulierten Items wurden entsprechend umgepolt. So konnte für jeden Befragten die Ausprägung von Arbeitszufriedenheit, Rollenverständnis und Kundenorientierung jeweils als Mittelwert der entsprechenden Einzelantworten ermittelt werden. Dabei bedeutet ein höherer Wert eine entsprechend positivere Einstellung. Zur verständlicheren Darstellung wurden die Mittelwerte nach dem folgenden Schema in Prozentwerte transformiert.

Skalenwert	Prozentwert [%]
5	100
4	75
3	50
2	25
1	0

Abbildung 35: Transformation von Skalenwerten in Prozentwerte

Die Skala zur Messung von Leistungsmotivation enthält sieben sogenannte Füllitems, die grundsätzlich nicht ausgewertet werden (ZUMA-Skalenhandbuch, D28-2, D28-5/6; Items Nr. 1,4, 7,9,12,16,18). Füllitems dienen dazu, dem Befragten das inhaltliche Ziel der Befragung zu verschleiern und somit unvoreingenommene Antworten zu begünstigen.

Bei der Leistungsmotivation musste der Befragte pro Item eine der beiden angegebenen Handlungsalternativen auswählen, von denen immer eine im Sinne hoher Leistungsmotivation formuliert ist. Wählt der Befragte diese aus, wird ihm ein Punkt vergeben, ansonsten keiner. Der Leistungsmotivationswert des Befragten wird in Prozent, als Anteil der erreichten Punkte an der Höchst-Punktzahl, angegeben.

3.5 Datenerhebung

Der gesamte Fragebogen bestand nun aus den vier Skalen zur Messung von Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation, Rollenverständnis und Kundenorientierung. Auf einem Deckblatt wurden den Befragten Ziel und Inhalt der Befragung erläutert sowie die Wahrung der Anonymität versichert.

Nähere Angaben zur Person, die in Mitarbeiterbefragungen üblich sind (Domsch/Siemers, 1995; Borg, 1995, S. 64-65), wie Zugehörigkeit innerhalb der Organisation, Alter wurden ebenfalls erhoben. Einerseits waren sie für das Ziel der Befragung relevant und anderseits waren sie für die Wahrung der Anonymität unkritisch. So können später die Werte der Datenerhebung in Organisationsbereiche selektiert und verglichen werden und erbringen ggf. wichtige Erkenntnisse woraus spezifische Aktionen abgeleitet werden können.

Vor dem Einsatz des Fragebogens wurde dieser in einem Pretest in Bezug auf seine Handhabbarkeit und seine Verständlichkeit und der Bearbeitungsdauer hin geprüft. 35 Mitarbeiter aus verschieden Geschäftseinheiten des Unternehmens arbeiteten den Fragebogen durch und konnten in einem separatem Meeting Verbesserungsvorschläge mitteilen. Nötige Änderungen betrafen im Wesentlichen das Layout und die spezifischeren Beschreibung einiger wenigen Items um die Verständlichkeit zu erhöhen. Die Bearbeitungsdauer lag im Schnitt bei ca. 30 Minuten. Einige der Befragten äusserten allerdings einige Schwierigkeiten bei der Beantwortung der Skala zur Leistungsmotivation, sodass diese nochmals überarbeitet wurde.

3.6 Wahl des Untersuchungsobjektes

Der fertig gestellte Fragebogen wurde nun exemplarisch in einem Dienstleistungsunternehmen mit breitem Dienstleitungsportfolio angewendet. In erster Linie wurde versucht die Eignung des theoretischen Modells und des Fragebogens zu betätigen und aus den gewonnenen Daten klare Aussagen zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung treffen zu können. Ausserdem müssen aus den Erkenntnissen klare Konsequenzen abgeleitet werden können, die als Grundlage für ein Konzept dienen sollen um die Kundenorientierung ggf. gezielt zu verbessern.

Der Ausgangspunkt für die Wahl der Unternehmung war, dass der Autor einerseits in geschäftsleitender Tätigkeit in dieser Unternehmung ist und anderseits, dass anhand diverser Indizien, wie z.B. zunehmende Kundenbeschwerden, schlechte SSC-Werte (Service-Score-Card) und mündliche Statements von Kunden sich zeigte, dass hinsichtlich der Kundenorientierung Verbesserungen nötig war. Deshalb entschloss sich die Geschäftsleitung eine Kundenorientierungsverbesserungsinitiative zu starten, die ggf. basierend auf dieser Studie aufgebaut und massgeschneidert wird. Somit erwartet die Unternehmung klare und verständliche Aussagen was im schiefen liegt und wo effektiv und effizient angepackt werden muss um die Kundenorientierung als strategischen Wettbewerbsvorteil auszubauen.

Aufgrund der aus dieser Studie gewonnen Erkenntnisse und davon abgeleiteten Konsequenzen hat das Unternehmen darauf bestanden einige Daten wie auch den Firmennamen als vertraulich einzustufen. Um die Grösse und die Ausrichtung der Unternehmung zu verstehenden wurde der nachfolgende, anonymisierte Firmenbeschrieb erstellt.

Das erwähnte Unternehmen ist ein global agierender Mischkonzern mit Hauptsitz in den USA. Das Unternehmen ist weltweit führend in den Geschäftsbereichen Interior Experience, Building Efficiency und Power Solutions. Einerseits bietet das Unternehmen innovative Automobilkomponeten an und anderseits liefert es Produkte und Dienstleistungen für Gebäude und Arbeitsplätze, die den Energieverbrauch und die Gesamtkosten optimieren und nachhaltig Wirtschaftlichkeit, Komfort und Sicherheit verbessern. Die Studie wurde in der Ländergesellschaft Schweiz durchgeführt, wo ca. 900 Mitarbeiter beschäftigt sind. Die Organisation ist in sechs strategische Geschäftseinheiten, ein Finanz- und ein Human Ressources Department gegliedert.

3.7 Untersuchungsdurchführung

Vor dem Beginn der eigentlichen Untersuchung wurden alle Mitarbeiter auf Stufe Geschäfts- und Supporteinheiten persönlich, im Rahmen von Standartmeetings, über Ziel und Zweck der Befragung informiert. Ausserdem wurde die Gelegenheit gegeben, offene Fragen zu klären. Den Befragten wurde mitgeteilt, dass die Auswertung der Daten im Rahmen einer Dissertation erfolgen und dass eine Verbesserung der Kundenorientierung angestrebt wird. In der Regel trägt die Tatsache, dass die Fragebögen nicht in der Firma verbleiben, zu einem stärkeren Vertrauen der Mitarbeiter in die Anonymität einer solchen Befragung bei und führt somit zu einer grösseren Bereitschaft zur Mitwirkung

(Domsch/Siemers, 1995) und der Rücklauf wird positiv beeinflusst. Im Einzelnen wurden folgende Schritte für die Datenerhebung durchgeführt:

- Für die Befragung ist es von grosser Wichtigkeit, dass die zu befragenden Personen über Ziel und Zweck sowie den Ablauf der Befragung informiert werden. Die Vorgesetzten der einzelnen Einheiten erhielten zwei Wochen vor der Befragung ein Schreiben der Geschäftsleitung, mit dem sie auf die Erhebung und deren Relevanz hingewiesen wurden. Sie wurden angehalten, ihre Mitarbeiter zu informieren und sie zu einer Teilnahme zu ermuntern. Ebenfalls wurde in der Mitarbeiterzeitschrift, auf dem Intranet und über das "schwarze Brett" zusätzlich auf die Befragung aufmerksam gemacht,
- Rund zwei Drittel der Belegschaft verfügt über einen PC am Arbeitsplatz. Diese Mitarbeitenden hatten während der Arbeitszeit die Möglichkeit, den Fragebogen online auszufüllen. Sie erhalten zu Beginn der Befragung eine Email mit einem Zugangscode. Mit diesem können sie sich in den Fragebogen einloggen, diesen ausfüllen und später allenfalls auch nochmals ändern. Diese Befragungsmodalität erlaubt eine unkomplizierte Rücklaufkontrolle, so dass all jene Personen, die den Fragebogen nach Ablauf der gesetzten Frist noch nicht ausgefüllt haben, gezielt per Email gemahnt werden können,
- Mitarbeitende ohne Zugang zu einem Computer erhielten ausgedruckte Fragebögen. Zusätzlich zum Fragebogen erhalten die Mitarbeitenden ein frankiertes Rückantwortcouvert, sodass der Rücklauf sichergestellt war. Die Fragebögen und die Adressliste wurden mit Nummern versehen um den Rücklauf zu kontrollieren. Haben Mitarbeitende den Fragebogen nach der gesetzten Frist noch nicht retourniert, werden sie auf ihr Versäumnis hingewiesen. Sie erhalten einen weiteren Fragebogen mit der Bitte, diesen innerhalb der nächsten zehn Tage ausgefüllt zurück zu senden. Die ausgefüllten Fragebögen wurden eingescannt. Eine einheitliche graphische Anpassung des Fragebogens an die Anforderungen des Scanning-Programms hinsichtlich Grösse der Kästchen, Abstände, Itemnummerierung, Ankerpunkte ist im Vorfeld der Befragung durchgeführt worden. Damit die Scanning-Methode gute Ergebnisse erzielen kann, wurden alle Fragebögen von einem einzigen Drucker im selben Durchlauf erstellt;

Teil IV: Diskussion 202 von 330

Teil IV: Diskussion

Die vorliegenden Daten werden mit Hilfe des statistischen Softwareprogramms SPSS 11.0 (Brosius, 2002) ausgewertet. Zur Ermittlung der Arbeitszufriedenheit, der Leistungsmotivation, des Rollenverständnisses sowie der Kundenorientierung werden Mittelwerte in diversen Ausprägungen berechnet. Die deskriptive Analyse erfolgt für die einzelnen Servicelinien (SL), was Subeinheiten der Geschäftsbereiche entspricht, und der Supportbereiche. Ebenfalls werden die Daten nach Alterskategorien und nach der Hierarchiestufe der Angestellten ausgewiesen. Insgesamt werden ca. 40 Ausprägungen berechnet. Ein Signifikanztest wird zeigen, ob die Abweichungen signifikant vom Mittelwert abweichen. Diese Berechnung gibt Hinweise auf die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Angestellten in den einzelnen Bereichen.

Die Analyse des Handlungsbedarfs, die Auskunft über mögliche Verbesserungen der Kundenorientierung gibt, erfolgt mit Hilfe einer multiplen Regression. Der Regressionskoeffizient drückt die Veränderung der abhängigen Variablen (Kundenorientierung) aus, wenn die unabhängige Variable um eine Einheit ansteigt. Durch die Standardisierung der Koeffizienten ist es möglich, den Einfluss der jeweiligen Variablen auf die abhängige Variable zu bestimmen, sodass der Handlungsbedarf auch im Vergleich zu den andern Einflussfaktoren abgelesen werden kann. Dieses Vorgehen ist auch für itemübergreifende Bereiche (Selbstverwirklichung, Zuversicht, Arbeitszufriedenheit etc.) möglich. Die Regressionsanalyse erfolgt für das gesamte Unternehmen, für die einzelnen Servicelinien und den Supportbereichen.

Ob das theoretische Modell und die Hypothesen H₀ oder H₁ insgesamt zurückgewiesen oder gültig sind, wird erst eine Prüfung der Regressionsfunktion und der Regressionskoeffizienten abschliessend zeigen. Diese Gütemasse werden aufzeigen wie stark die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung sind und somit die Verwendbarkeit des theoretischen Modells bestätigt werden kann (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003; Schnell/Hill/Esser, 1993).

Zugunsten eines besseren Verständnisses und Leseflusses werden Vorgehen und Ergebnisse vernetzt dargestellt, d.h. im entsprechenden Untersuchungsstadium erfolgt jeweils zunächst eine Beschreibung der Auswertungsmethoden und direkt im Anschluss daran die Darstellung der daraus resultierenden Ergebnisse.

Teil IV: Diskussion 203 von 330

Zunächst erfolgt in Kapitel 1 eine Analyse der in die Auswertung einbezogenen Datensätze bzgl. Grundgesamtheit und der Beantwortungsquote. In Kapitel 2 wird die Datenqualität durch Reliabilität und Validität geprüft. Innerhalb der Validitätsprüfung wird eine Faktoranalyse, Korrelations- und Regressionsanalyse durchgeführt. Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Stichprobenverteilung und Mittelwertbildung beim Personalprofil, den Hauptmerkmalen der Mitarbeitereinstellung und Kundenorientierung und den Modellunabhängigen Items.

Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die einzelnen Auswertungsschritte sowie die eingesetzten Analyseverfahren und Programme.

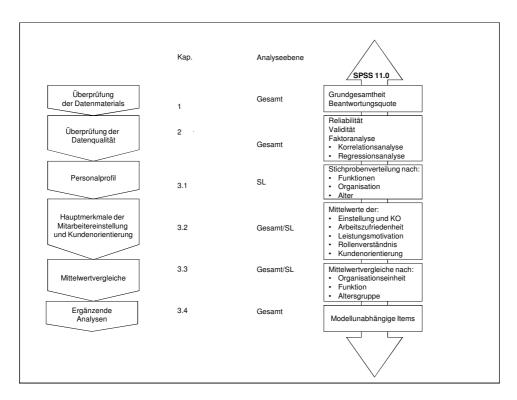


Abbildung 36: Überblick über die Auswertungsschritte und Analyseverfahren

Teil IV: Diskussion 204 von 330

1 Datenmaterial

1.1 Datenerhebung

Aus Effektivitäts- und Effizienzgründen kamen zwei verschiedene Erhebungsmethoden zur Anwendung:

- Über zwei Drittel der Mitarbeitenden verfügen an ihrem Arbeitsplatz über einen PC mit Internetanschluss. Diese Personen erhielten einen elektronischen Fragebogen, den sie online ausfüllen konnten,
- Für die Mitarbeitenden ohne Zugang zu einem PC wurde der Fragebogen gedruckt, versandt und anschliessend eingescannt;

Die schriftliche Befragung wurde durch den Autor durchgeführt. Die elektronische Befragung wurde durch die IT-Abteilung der Unternehmung umgesetzt. Die Befragungen umfassten folgende Schritte:

- Die Fragebögen wurden Ende Mai 2008 an die zu befragenden Personen verschickt.
 Um den Rücklauf zu kontrollieren, wurden die schriftlichen wie auch die digitalen Fragebögen personalisiert und mit einer Laufnummer versehen,
- Sowohl die schriftlichen wie auch die elektronischen Fragebögen wurden mit einem Begleitschreiben versehen, in welchem die Ziele der Befragung erläutert wurden.
 Den schriftlichen Fragebögen lag ein frankiertes Rückantwortcouvert bei,
- Kurz nach Einsendeschluss Mitte Juni 2008 wurde an die Personen, die bis dahin noch nicht geantwortet hatten, ein Erinnerungsschreiben respektive ein Erinnerungs-Email verschickt,
- Die Befragung endete anfangs Juli 2008,
- Für die Erstellung des Datensatzes wurden die schriftlichen Fragebögen eingescannt. Die elektronischen Fragebögen bildeten eine eigene Datenbank. Die beiden Datensätze wurden zusammengeführt;

1.2 Datenschutz

Um den Datenschutz zu gewährleisten, werden dem Management der Unternehmung nur die Auswertungen der Daten, nicht aber die Datentabellen zur Verfügung gestellt. Zudem kann die Auswertung der Personalbefragung nicht immer differenziert nach verTeil IV: Diskussion 205 von 330

schiedenen soziodemografischen Merkmalen oder institutioneller Zuordnung der Befragten durchgeführt werden, da zu geringe Fallzahlen Rückschlüsse auf einige Personen zuliessen. Um die Anonymität der Antworten zu sichern, mussten deshalb einige Beschränkungen angebracht werden.

Den Befragten wurde im Begleitschreiben zugesichert, dass ihre Antworten vertraulich und anonym behandelt werden. Dennoch machten sich etliche Personen Sorgen um den Datenschutz, was dadurch zum Ausdruck kam, dass 19 Mitarbeitende die Personen-Identifizierungsnummer auf den Fragebögen abgetrennt haben. Der Autor erhielt ausserdem einige Anrufe, welche die Anonymität der Befragung in Zweifel stellten.

1.3 Grundgesamtheit und fehlende Werte

Die Befragung der Angestellten wurde als Vollerhebung durchgeführt. Die Grundgesamtheit bildeten alle Angestellten ohne Auszubildende. Insgesamt wurden 883 Personen angeschrieben.

Da innerhalb der einzelnen Skalen einige fehlende Werte zu beklagen waren, wurden diese durch den Mittelwert ersetzt. Dies hat den Vorteil, dass ein unvollständiger Fragebogen bei den einzelnen Auswertungen nicht ausgeschlossen werden muss. Da im Regressionsmodell Berechnungen über einen Grossteil der abgefragten Variablen angestellt werden, wäre mit einem grossen Ausfall zu rechnen gewesen.

Bei der Skala zur Leistungsmotivation wurden die fehlenden Werte nicht durch den Mittelwert sondern durch zwei oben- und untenliegende Nachbarswerte ersetzt. Einem Fragebogen mit einem fehlenden Wert wird also der Durchschnitt der Antworten von zwei Fragebögen vor und nach ihm zugewiesen. Damit wurde eine grössere Streuung der Werte erzielt, um die Rechenfähigkeit des Modells zu erhöhen. Änderungen im Mittelwert über den gesamten Datensatz sind damit nicht verbunden. Mit diesem Verfahren konnten allerdings nicht alle fehlenden Werte ersetzt werden, da in einigen Fällen auch zwei Fragebögen mit fehlenden Werte nebeneinander liegen. Der Prozedur standen dadurch keine Werte zum Ersetzen des fehlenden Wertes zur Verfügung.

1.4 Auswertung einbezogenen Datensätze

Aus der durchgeführten Mitarbeiterbefragung standen für die Auswertung Mitarbeiterdatensätze aus allen strategischen Geschäftseinheiten und Supportbereichen der UnterTeil IV: Diskussion 206 von 330

nehmung zur Verfügung. Zur zusätzlichen Gewährleistung der Datenqualität wurden bei den Mitarbeiterdaten nur diejenigen Befragten in die Analyse einbezogen, die mindestens 50 Prozent der zur Operationalisierung der Mitarbeiter- und Kundenorientierungsdimensionen herangezogenen Items beantwortet hatten.

Somit konnten auf Basis der Mitarbeiterbefragung letztlich Daten von 586 Mitarbeitern gewonnen werden, welche grundsätzlich sowohl für getrennte Analysen zur Mitarbeiteroder Kundenorientierung als auch für Zusammenhangsanalysen geeignet sind.

1.5 Beantwortungsquote

Die Betrachtung der Beantwortungsquoten der zur Operationalisierung der Mitarbeiterund Kundenorientierung herangezogenen Items zeigt sehr zufrieden stellende Ergebnisse. Der Rücklauf der Befragung beträgt insgesamt 65,9%. Es zeigen sich aber deutliche Unterschiede zwischen der Online-Befragung und dem Rücklauf der schriftlich versandten Fragebögen. Die Resonanz auf die elektronische Befragung war um einiges höher. Ein Ausschluss von Einzelitems aufgrund zu geringer Antwortquoten ist demnach nicht erforderlich.

	Schriftlich	Elektronisch	Gesamt
Fragebogen verschickt	388	495	883
Fragebogen retourniert und auswertbar	206	376	582
Rücklauf [%]	53,1	76,0	65,9

Abbildung 37: Darstellung der Beantwortungsquoten

2 Datengualität

Eine erste Überprüfung der Qualität der gewonnenen Mitarbeiter- und Kundenorientierungsdaten erfolgte mit Hilfe einer Reliabilitäts- und Validitätsüberprüfung.

2.1 Reliabilität

Jede Umfrage besitzt ein gewisses Mass an Ungenauigkeit. Obwohl bei dieser Umfrage Skalen und Fragen eingesetzt wurden, die in Handbüchern und Publikationen bereits öffentlich besprochen wurden, ist dies noch kein Garant dafür, dass der vorliegende Datensatz keine Fehler besitzt. Mit der Reliabilitätsprüfung werden die Antworten auf zufällige Fehler hin überprüft, die durch bestimmte Merkmale einer Person oder einer bestimmten Situation gekennzeichnet sind. Im Idealfall müsste der gleiche Fragebogen bei

Teil IV: Diskussion 207 von 330

zwei unterschiedlichen Befragungen dieselben Ergebnisse liefern, unabhängig vom Zeitpunkt und den unterschiedlichen Umweltbedingungen.

Zur Überprüfung der Reliabilität der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsskalen kann Cronbachs Alpha herangezogen werden. Cronbachs Alpha (Cronbach, 1951)¹ ist ein Mass der internen Konsistenz. Cronbach Alpha untersucht also, in welchem Ausmass die Einzelindikatoren dasselbe Konstrukt messen (Schnell/Hill, Esser/1999) oder ob das Ergebnis nicht durch inkonsistente Antworten widersprüchlich und die Aussagekraft der Untersuchung damit herabgesetzt wird. Cronbachs Alpha kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei die Reliabilität steigt, je näher α dem Wert 1 kommt (Brosius, 2002). In der gängigen Literatur werden allgemein Werte von $\alpha \ge 0.700$ als akzeptabel angesehen. Die Höhe des Koeffizienten ist jedoch von der Anzahl der Indikatoren abhängig (Homburg/Giering, 1996), so dass bei sehr geringer Indikatorenzahl niedrigere Mindestmasse des Alphakoeffizienten empfohlen werden. Nach Bagozzi (1980) gilt ein Instrument mit zwei Indikatoren bereits bei $\alpha \ge 0.500$ zuverlässig, bei drei Indikatoren empfiehlt er einen Grenzwert von $\alpha \ge 0.600$ und ab vier Indikatoren besitzt der Grenzwert von $\alpha \ge 0.700$ Gültigkeit.

Bei den eingesetzten Mitarbeiterzufriedenheitsskalen liegen die Alpha-Koeffizienten zwischen 0,9211 und 0,7115 und übersteigen damit durchweg das geforderte Mindestmass von 0,700. Auch bei der Kundenorientierung lag der Koeffizient mit 0,9184 deutlich über den geforderten Grenzwert.

Perspektive	Cronbach's α-Wert
Arbeitszufriedenheit	0,9211
Rollenverständnis	0,7273
Leitungsmotivation	0,7115
Kundenorientierung	0,9184

Abbildung 38: Reliabilitätsprüfung nach Cronbach's α-Wert

Die Reliabilität der eingesetzten Skalen kann somit sowohl bei der Mitarbeitereinstellungs- als auch bei der Kundenorientierungsmessung als gewährleistet angesehen werden. Ein Ausschluss von Items erscheint nicht erforderlich.

¹ benannt nach Lee Cronbach, 1951, welcher als erster die herausragende Bedeutung dieser Masszahl erkannte

Teil IV: Diskussion 208 von 330

Die Reliabilitätsanalyse zur Skala der Arbeitszufriedenheit, die aus 29 Items besteht, ergab einen Cronbach's α-Wert von 0,9211. Die Reliabilität der Skala ist sehr gut. Trotzdem sind bei dieser Skala einzelne fehlende Werte zu beklagen. Beinahe 12% haben die Skala zur Arbeitszufriedenheit nicht vollständig ausgefüllt.

Die Skala zum Rollenverständnis setzt sich aus 9 Items zusammen. Der α -Wert beträgt 0,7273 und liegt über dem Grenzwert von 0,700. Der akzeptable Wert kann allerdings teilweise mit der geringen Anzahl von Items, welche diese Skala bilden, erklärt werden. Der Anteil an fehlenden Werten ist mit knapp 6% eher gering.

Die Skala zur Leistungsmotivation musste zuerst umcodiert werden, damit alle Items dieselbe Polung aufweisen. Zudem besitzt die Skala 3 Füllitems, die aus der Auswertung ausgeschlossen werden. Der α-Wert kommt für die 13 verwendeten Items auf 0,7115 zu liegen. Die Skala ist damit knapp reliabel. Dies kann teilweise darauf zurückgeführt werden, dass sie nur dichotome Antwortkategorien vorsah. Aufgrund der fehlenden Werte scheint die Skala den Befragten Mühe bereitet zu haben. Wie aus den Kommentaren am Ende des Fragebogens zu entnehmen war, entsprachen viele der vorgegebenen Antwortkategorien nicht den persönlichen Handlungsmotiven. Auch haben 18% diese Fragebatterie nicht komplett beantwortet. Die Ergebnisse sind daher in dieser Hinsicht kritisch zu begutachten.

Die 27 Items, welche gemeinsam die Skala zur Kundenorientierung bilden, erzielen einen Cronbach's α von 0,9184. Die innere Konsistenz der Skala ist sehr gut. 9% der Mitarbeitenden haben die Skala zur Kundenorientierung nicht vollständig ausgefüllt.

2.2 Validität

Die Reliabilität ist eine notwendige Bedingung für die Validität. Während die Reliabilität über die Verteilung der Antwortmuster - der Streuung - Auskunft gibt, gibt die Validität an, ob die Ergebnisse der Umfrage auch die Zielvariablen zuverlässig messen. Die Überprüfung der Validität erfolgt anhand von explorativen Faktorenanalysen und Korrelationsanalysen und beschränkt sich auf die Evaluation der Konstruktvalidität. Die Faktorenanalyse bestimmt die inhaltlichen, die Korrelationsanalyse die statistischen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen. Eine weiterreichende Validitätsprüfung würde noch zusätzlich eine multiple Regressionsanalyse beinhalten. Diese wird zur Überprüfung des theoretischen Modells auch herangezogen.

Teil IV: Diskussion 209 von 330

2.2.1 Faktoranalyse

Die exploratorische Faktorenanalyse ist ein datenreduzierendes Verfahren, dessen Zielsetzung es ist, eine gegebene Menge von Ausgangsvariablen auf eine geringere Anzahl von Faktoren zurückzuführen (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003). Dies bedeutet für die vorliegende Studie, dass mittels der exploratorischen Faktorenanalyse eine Reduktion der einzelnen Mitarbeiter- und Kundenorientierungsitems auf die diesen zugrunde liegenden Dimensionen möglich wird. Die Daten werden hierbei auf ihre Struktur hin untersucht. Voraussetzungen für die Durchführung einer exploratorischen Faktorenanalyse sind die metrische Skalierung der Daten sowie eine Fallzahl, welche mindestens der dreifachen Variablenzahl entspricht (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003). Diese Voraussetzungen können unter Berücksichtigung der im Rahmen der statistischen Verarbeitung von Ratingskalen geltenden Annahmen und in Anbetracht der deutlich über das geforderte Mass hinausgehenden Stichprobengrössen als erfüllt angesehen werden.

Im Umgang mit fehlenden Werten stehen bei statistischen Analysen die Handlungsoptionen des listenweisen und paarweisen Fallausschlusses sowie das Ersetzen fehlender Werte zur Verfügung. Da sowohl bei listenweisen als auch bei paarweisen Fallausschluss im Rahmen einer exploratorischen Faktorenanalyse nicht alle Fälle in der Analyse berücksichtigt werden, bei denen einer der Einzelwerte fehlt, kommt es insbesondere bei grösserer Itemzahl zu einer grossen Anzahl ausgeschlossener Fälle. Dies, weil hier das Risiko des Fehlens eines Einzelwertes vergleichsweise hoch ist. Diese starke Limitierung der einbezogenen Fallzahl erscheint bei den vorliegenden Daten nicht sinnvoll. Eine Alternative hierzu stellt das Ersetzen fehlender Werte durch den Mittelwert dar. Diese Option, bei der ein fehlender Einzelwert jeweils durch den Mittelwert der jeweiligen Variablen ersetzt wird, kann eingesetzt werden, um einen zu grossen Datenverlust aufgrund fehlender Einzelwerte zu vermeiden.

Zur Überprüfung weiterer Voraussetzungen für die Durchführung einer exploratorischen Faktorenanalyse werden die zugrunde liegenden Korrelationsmatrizen anhand des Bartlett-Tests und des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium auf ihre Eignung überprüft. Zur Durchführung einer exploratorischen Faktorenanalyse sollten die Ausgangsvariablen miteinander korrelieren.

Teil IV: Diskussion 210 von 330

Der Bartlett-Test auf Spherizität überprüft die Hypothese, ob die Stichprobe aus einer Grundgesamtheit stammt, in der die Variablen unkorreliert sind. Wird der Test signifikant, kann diese Hypothese verworfen werden. Bei der Bartlett-Methode erhalten die erzeugten Faktorwerte ebenfalls einen Mittelwert von 0 und die Quadratsumme der eindeutigen Faktoren über dem Variablenbereich wird minimiert.

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO), welches auch als "measure of sampling adequacy (MSA)", also ein Mass der Stichprobeneignung, bezeichnet wird, zeigt an, ob die Zusammensetzung der Variablen sinnvoll in Bezug auf den zu überprüfenden Sachverhalt ist. Das Kriterium kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei Werte <0.5 als untragbar und Werte >0.9 als erstaunlich interpretiert werden (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003).

Die Extraktion der Faktoren erfolgt nach der Hauptkomponentenmethode, da diese hinsichtlich der Rekonstruktionsqualität und Robustheit allen anderen Extraktionsverfahren deutlich überlegen ist. Die Hauptkomponentenmethode geht von der Prämisse aus, dass die Varianz jeder einzelnen Ausgangsvariablen möglichst vollständig durch die gefundenen Faktoren erklärt werden kann (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003). Hierbei wird als erster Faktor derjenige extrahiert, der den grössten Teil der Varianz aller Variablen erklärt, als zweiter der, der den zweitgrössten Teil erklärt, usw. (Bortz, 1999).

Gemäss dem Kaiser-Mayer-Olkin Mass lassen sich die 29 Variablen der Skala zur Arbeitszufriedenheit hervorragend mit einer Faktorenanalyse verdichten (KMO = 0,934). Alle Variablen können in die Faktorenanalyse eingeschlossen werden. Die Testgrösse nach Bartlett gibt einen Chi-Quadrat Wert von 8490,206 an, der ausserordentlich hoch ist. Dementsprechend wird die Signifikanz mit einem Wert von 0,000 ausgegeben. Die Hauptkomponentenanalyse schlägt eine 7-Faktorenlösung vor. Inhaltlich können die Faktoren unter (1) Freude an der Arbeit, (2) Bezahlung, (3) Firma, (4) Vorgesetzte, (5) Arbeitsgestaltung/Verantwortungsübernahme, (6) Aufstiegschancen und (7) Überforderung zusammengefasst werden. Obwohl die Ladung der einzelnen Items auf die Faktoren nicht genau mit den Resultaten der Testvorlage übereinstimmen, ist die inhaltliche Erklärung sehr ähnlich. Hervorzuheben ist allerdings, dass die beiden Items "meine Arbeit überfordert mich nicht" und "die Erwartung am Arbeitsplatz an mich ist vernünftig" aus dem Ergebnis ausscheren.

Teil IV: Diskussion 211 von 330

Die Hauptkomponentenanalyse der 9 Variablen des Rollenverständnisses ergibt einen KMO-Wert von 0,829 und das Mass der Stichprobeneignung liegt zwischen 0,892 und 0,776. Die Variablen eignen sich daher für eine Faktorenanalyse. Die Variable, welche bei der Überprüfung der Angemessenheit der Stichprobe (KMO-Wert), einen Wert unter 0,6 (ich erhalte klare und genaue Arbeitsanweisungen) erzielt, musste von der Faktorenanalyse ausgeschlossen werden, um das Ergebnis der Faktorlösung zu verbessern. Dadurch stände aber nur noch acht Variablen zur Verfügung, was der theoretischen Vorannahme nicht mehr entsprechen würde. Eine Faktorenlösung ohne vorgegebene Zahl an Komponenten ergibt 3 Faktoren. Die Ladung der einzelnen Items auf die verschiedenen Faktoren stimmt beinahe mit den Testvorgaben überein. Allerdings sind die beiden Items "Mir ist klar, was meine Aufgaben sind" und "Ich habe einen täglichen Terminplan, dem ich folge" miteinander vertauscht, so dass die Faktorenlösung anders interpretiert werden muss: (1) Organisation, (2) Aufgabenverteilung, (3) Qualität des Arbeitsprozesses.

Da für die Skala zur Leistungsmotivation nur dichotome Antwortkategorien vorliegen ist sie mässig für eine Faktorenanalyse geeignet. Der KMO Wert von 0,764 und ein tiefer Chi-Quadrat Wert bestätigen dies. Zudem sollten von den 13 Items 2 Items nicht in die Faktorenanalyse einbezogen werden, da ihr KMO-Wert unter 0,6 liegt. Zieht man trotzdem eine Hauptkomponentenanalyse durch, so schlägt diese eine 5 Faktorenlösung vor. Diese können wie folgt interpretiert werden (1) Herausforderung durch Tätigkeit, (2) Nutzung der Freizeit, (3) Zeitverwendung, (4) Arbeitspräferenzen, (5) Verantwortungsübernahme. Einzig die Items, welche auf den zweiten Faktor laden, stimmen mit der Zuteilung zu einem Faktor aus der Testvorgabe überein.

Eine Hauptkomponentenanalyse mit den 27 Variablen für die Kundenorientierung ergibt einen KMO-Wert von 0,949. Das Mass der Stichprobeneignung liegt bei allen Variablen über 0,9. Keine der Variablen muss ausgeschlossen werden. Die Daten eigenen sich dementsprechend sehr gut für eine Faktorenanalyse. Eine Hauptkomponentenanalyse schlägt eine Faktorlösung mit 5 Faktoren vor. Eine inhaltliche Interpretation der Lösung ist aber nicht möglich und die Ergebnisse weichen stark von der Textvorgabe ab. Es muss also davon ausgegangen werden, dass die inhaltliche Zuordnung der einzelnen Items der Skala zu den jeweiligen Dimensionen nicht empirisch sondern theoretisch vorgenommen wurde.

Teil IV: Diskussion 212 von 330

2.2.2 Korrelationsanalyse

Nebst der Bildung von Faktorenanalysen können mit einer Korrelationsanalyse signifikante Zusammenhänge zwischen den aus den Testvorgaben gebildeten und für die weitere Untersuchung leitenden Dimensionen untersucht werden. Zur Erfassung der statistischen Zusammenhänge (Korrelationen) zwischen den einzelnen Merkmalen wird die Pearson-Korrelation angewandt. Der Korrelationskoeffizient gibt wieder, wie stark der lineare Zusammenhang zwischen den einzelnen Skalen ist. Der Wert kann zwischen 0 und 1 liegen. Je mehr der Wert nach 1 tendiert, desto grösser ist die Korrelation. Im Detail sind die ausgewiesenen Zahlen wie folgt zu interpretieren: 0 = keine Korrelation, über 0 bis 0,2 = Sehr schwache Korrelation, 0,2 bis 0,4 = Schwache Korrelation, 0,4 bis 0,6 = Mittlere Korrelation, 0,6 bis 0,8 = Starke Korrelation, 0,8 bis unter 1 = Sehr starke Korrelation, 1 = Perfekte Korrelation.

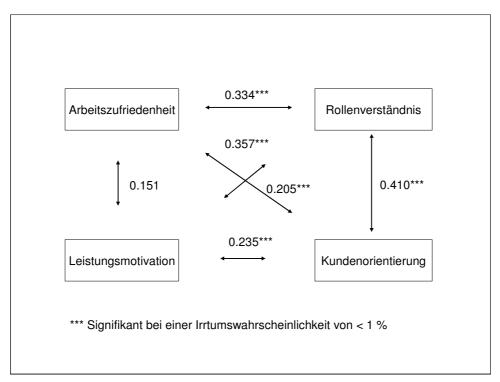


Abbildung 39: Korrelationen der Mitarbeitereinstellungen und der Kundenorientierung

Die Korrelationsmatrix zeigt, dass mit Ausnahme zweier Dimensionen: Leistungsmotivation und Arbeitzufriedenheit alle Skalen auf höchst signifikantem Niveau miteinander korrelieren. Ein beobachteter Zusammenhang zwischen zwei Variablen innerhalb eines Fragebogens ist dann gegeben, wenn die Befragten in Bezug auf diese Variablen ein ähnliches Antwortverhalten ausdrücken. Die Hypothese H₀ lautet, dass in der Grundgesamtheit kein Zusammenhang zwischen den Variablen besteht und die beobachteten Werte im Fragebogen zufällig zustande gekommen sind. Die Zusammenhänge der Variablen besteht und die beobachteten

Teil IV: Diskussion 213 von 330

ablen sind jedoch bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 0,01 (1%) höchst signifikant. Bei einer so geringen Irrtumswahrscheinlichkeit kann die Hypothese H_0 bedenkenlos zurückgewiesen werden. Es besteht demnach nicht nur innerhalb des Fragebogens, sondern auch in der Grundgesamtheit ein Zusammenhang zwischen den jeweiligen Variablen. Der stärkste Zusammenhang ist zwischen dem Rollenverständnis und der Kundenorientierung festzustellen. Geringe Zusammenhänge bestehen zwischen dem Rollenverständnis und der Arbeitszufriedenheit sowie zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Kundenorientierung. Die Leistungsmotivation weist zwar eine signifikante jedoch sehr schwache Korrelation zur Kundenorientierung und zum Rollenverständnis auf.

Im Folgenden wird mit einer Korrelationsanalyse geprüft, ob und wie stark die einzelnen Dimensionen der Mitarbeitereinstellungen mit der Kundenorientierung korrelieren. Dies gibt einen ersten Anhaltspunkt darüber, welche dieser Dimensionen einen besonders grossen Einfluss auf die abhängige Variable Kundenorientierung haben. Sollte sich im späteren Verlauf zeigen, dass mit Hilfe einer multiplen Regression keine genaueren Angaben zur Verbesserung der Kundenorientierung gemacht werden können, würden diese Korrelationen den einzigen Anhaltspunkt bilden.

Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Dimensionen der Arbeitszufriedenheit (Selbstverwirklichung, Zuversicht, Bezahlung, Unternehmung) und der Kundenorientierung ist höchst signifikant. Die Korrelation ist allerdings für alle Dimensionen schwach ausgeprägt. Die Selbstverwirklichung korreliert um einiges stärker mit der Kundenorientierung als die Bezahlung.

Korrelation nach Pearson	Kundenorientierung	Signifikanz [α] (einseitig)
Selbstverwirklichung	0.354	0.000
Zuversicht	0.322	0.000
Bezahlung	0.201	0.000
Unternehmung	0.309	0.000

Abbildung 40: Korrelationen der Arbeitszufriedenheit

Die Skala zur Leistungsmotivation weist nur bezüglich der Dimension Einsatz einen signifikanten Zusammenhang mit der Kundenorientierung auf. Der Zusammenhang ist mit 0,332 eher gering. Eigeninitiative und Ehrgeiz erreichen nur ein ungenügendes Sig-

Teil IV: Diskussion 214 von 330

nifikanzniveau. Der Zusammenhang besitzt demnach aus statistischer Sicht eingeschränkte Gültigkeit.

Korrelation nach Pearson	Kundenorientierung	Signifikanz [α] (einseitig)
Eigeninitiative	0.205	0.118
Ehrgeiz	0.131	0.205
Einsatz	0.332	0.000

Abbildung 41: Korrelationen der Leitungsmotivation

Die verschiedenen Dimensionen der Skala zum Rollenverständnis besitzen alle einen signifikanten Zusammenhang mit dem Grad der Kundenorientierung. Die Selbstorganisation weist den stärksten Einfluss und eine mittlere Korrelation auf. Die Dimension Qualität des Arbeitsprozesses hat hingegen nur eine sehr schwache Korrelation.

Korrelation nach Pearson	Kundenorientierung	Signifikanz [α] (einseitig)
Selbstorganisation	0.475	0.000
Rollenklarheit	0.387	0.000
Qualität des Arbeitsprozesses	0.247	0.000

Abbildung 42: Korrelationen des Rollenverständnisses

2.2.3 Multiple Regressionsanalyse

Die Korrelationsanalyse hat gezeigt, dass zwischen den drei Skalen zur Mitarbeiterzufriedenheit (Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation, Rollenverständnis) und der Kundenorientierung signifikante Zusammenhänge bestehen. Die Korrelationen sagen jedoch noch nichts über den kausalen Zusammenhang der einzelnen Variablen aus. Mit Hilfe einer multiplen Regressionsanalyse soll deshalb das postulierte Modell geprüft werden. Dabei sollen die Fragen beantwortet werden, welche Mitarbeitereinstellungen bzw. welche Dimensionen am stärksten auf die abhängige Variable Kundenorientierung einwirken und welche Wirkung erzielt wird, wenn sich die Mitarbeitereinstellungen verändern würden.

Die multiple Regressionsanalyse ermöglicht sowohl die Erklärung von Zusammenhängen als auch die Durchführung von Prognosen und gehört damit zu den wichtigsten und am häufigsten verwendeten multivariaten Verfahren (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003). Die Regressionsanalyse unterstellt eine eindeutige Richtung des Zusammenhangs zwischen Merkmalen, untersucht also Vermutungen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen und überprüft damit eine unterstellte Struktur zwi-

Teil IV: Diskussion 215 von 330

schen den Variablen. Die Abhängigkeitsstrukturen zwischen den Variablen müssen vorab auf Basis theoretischer Überlegungen festgelegt werden.

Mit Hilfe der multiplen Regression kann der Zusammenhang zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen bestimmt werden. Die Regressionsanalyse soll die Bedeutsamkeit der einzelnen Dimensionen in Bezug auf die Kundenorientierung überprüfen und damit den Nachweis erbringen, dass die gewonnenen Dimensionen auch tatsächlich als Dimensionen zu interpretieren sind. In der vorliegenden Studie wurden hierbei die Faktorwerte Arbeitszufriedenheit, Rollenverständnis und Leistungsmotivation als unabhängige Variablen, die Kundenorientierung als abhängige Variable eingesetzt.

Um eine Regressionsanalyse durchführen zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. So ist die Verwendung eines metrischen Skalenniveaus erforderlich (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003). Dies kann sowohl bei den vorliegenden Items als auch bei den resultierenden Faktoren als gegeben betrachtet werden. Um die Aussagekraft der Regressionsanalyse untersuchen zu können, wird im Vorfeld der Auswertung das Bestimmtheitsmass betrachtet. Das Bestimmtheitsmass (auch Determinationskoeffizient genannt) wird mit r² bezeichnet und beschreibt den Anteil, welchen die erklärte Varianz an der Gesamtvarianz hat (Rönz/Förster, 1992).

Das Ergebnis der Regressionsanalyse ist die Regressionsgleichung, welche Aufschluss darüber gibt, wie stark die unabhängigen Variablen, die auch als Regressoren bezeichnet werden, auf die abhängige Variable, den Regressand, wirken (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003).

Die Regressionskoeffizienten geben dabei Aufschluss über Stärke und Richtung des Einflusses der Variablen auf den Regressanden (Neubauer, 1994). Anhand der Regressionsfunktion lässt sich also erkennen, wie sich eine Veränderung der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable auswirken würde und unter welchen Umständen gewisse Werte erzielt werden können (Bortz, 1999). Da die Regressionskoeffizienten standardisiert sind, können auch Faktoren, die in unterschiedlichen Einheiten gemessen werden, miteinander verglichen werden (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, 2003). Die standardisierten Regressionskoeffizienten werden als Beta-Gewichte bezeichnet. Mit Hilfe der multiplen Regressionsanalyse kann somit eine Erklärung der Kundenorientie-

Teil IV: Diskussion 216 von 330

rung durch die einzelnen Faktoren der Mitarbeiterzufriedenheitsfaktoren vorgenommen werden und ein Vergleich der Bedeutungsgewichte anhand der standardisierten Beta-Koeffizienten erfolgen.

Bezüglich des Einbezugs der unabhängigen Variablen im Rahmen der multiplen Regressionsanalyse können unterschiedliche Methoden eingesetzt werden. Bei der Einschlussmethode werden alle unabhängigen Variablen gleichzeitig in die Analyse einbezogen. Dies ist dann sinnvoll, wenn - wie in der durchgeführten Studie - davon ausgegangen werden kann, dass alle unabhängigen Variablen gemeinsam gültige Prädiktoren des gewählten Kriteriums darstellen. Somit wurden im Rahmen der Regressionsanalyse zur Erklärung der Kundenorientierung alle Faktorwerte der Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen in die Analyse einbezogen.

Die Darstellung der Resultate ist so gegliedert, dass die Kundenorientierung als abhängige Variable und die Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit, der Leistungsmotivation und der Rollenverständnis als unabhängige Variablen fungieren. Die Auswertungen erfolgen für die gesamte Unternehmung. Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Bereiche, Funktionen und des Alters findet sich im Anhang. Die unabhängigen Variablen setzen sich aus den einzelnen Dimensionen der Mitarbeitereinstellung zusammen (Selbstverwirklichung, Zuversicht etc.). Auch diese Auswertungen werden zunächst für die ganze Unternehmung und anschliessend für die einzelnen Servicelinien, Funktionen und Altersgruppen angestellt, wobei die Tabellen dieser Detailstufe im Anhang nachgeschlagen werden können. Die Regressionsanalyse erfolgt somit in zwei Schritten:

- Die Regressionsanalyse prüft zunächst die Gültigkeit des Modells und des nicht unterstellten kausalen Zusammenhangs zwischen der abhängigen Variable und allen unabhängigen Variablen. Hierfür kommen die Bestimmtheitsmasse r² sowie die F-Statistik zur Anwendung. Weist letztere eine Signifikanz aus, ist das Modell insgesamt plausibel,
- 2. Die Plausibilität des Modells erlaubt die Prüfung der Regressionskoeffizienten B und Beta. B schätzt die Veränderung der abhängigen Variablen, wenn die unabhängige Variable um einen Punkt steigt, während Beta den standardisierten Einflusses ausweist. Die Signifikanzwerte geben zudem an, ob es sich dabei um zufällige Resultate oder um statistisch bedeutsame Zusammenhänge handelt;

Teil IV: Diskussion 217 von 330

Um die Verständlichkeit zu erhöhen, erfolgen die Auswertungen für den Gesamtbetrieb detailliert, d. h. es wird zunächst die Plausibilität des Modells und danach die Analyse der Regressionskoeffizienten dargestellt.

Die Prüfung der Regressionsfunktion macht deutlich, dass das theoretische Modell über den Gesamtbetrieb zwar plausibel ist, insgesamt jedoch nur ein Teil der Streuung durch die unabhängigen Variablen erklärt wird. Das korrigierte Bestimmtheitsmass weist einen Wert von r^2 = 0,615 aus. Dies bedeutet, dass die Variablen Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation und Rollenverständnis einen Anteil von 61,5% an der Erklärung zur Streuung beitragen, während 38,5% unerklärt bleiben. Die Kundenorientierung wird demnach noch von anderen, in der Regressionsgleichung nicht erfassten Grössen beeinflusst, da das theoretische Modell nur einen Teil der Kundenorientierung abdeckt und weitere, unbekannte Einflüsse ein angemessenes Gewicht haben dürften.

Innerhalb dieses Erklärungsspielraumes lässt sich die Regressionsgleichung anwenden, um die jeweiligen Erklärungsbeiträge der unabhängigen auf die abhängige Variable darzustellen. Dies beweist der empirische F-Wert von 53,218, der um einiges grösser ist als der entsprechende Tabellenwert². Die Hypothese H₀, wonach bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,01 kein Einfluss der unabhängigen Variablen existiert, muss aufgrund dieser Werte zurückgewiesen werden. Die Streuung der Kundenorientierung ist demnach nicht zufällig sondern hoch signifikant. *Daher kann das postulierte Hypothesenmodel als bewiesen angesehen werden*.

Aufgrund dieser Gütemasse ist es angebracht, die Analyse fortzusetzen und die Regressionskoeffizienten genauer zu betrachten. Dabei ergeben sich für die Mitarbeitereinstellungen folgende Werte:

	Nicht standardisierte Koef- fizienten B	Standardisierte Koeffi- zienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit	0.211	0.255	0.000***
Leistungsmotivation	0.250	0.084	0.026**
Rollenverständnis	0.263	0.297	0.000***

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

Abbildung 43: Regressionskoeffizienten auf die Kundenorientierung

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

² Um Aussagen über die Signifikanz machen zu können, muss der empirische F-Wert mit dem theoretischen verglichen werden. Dieser kann für das jeweils gewählte Signifikanzniveau in einem Statistikhandbuch nachgeschlagen werden (Bortz, 1999). Ist der empirische F-Wert grösser als der tabellarische, muss die Nullhypothese verworfen werden.

Teil IV: Diskussion 218 von 330

Der nichtstandardisierte Koeffizient B gibt an, welche Wirkung die abhängige auf die unabhängige Variable hat. Verändert sich die unabhängige Variable um eine Einheit, so steigt bzw. fällt die abhängige Variable um den jeweilig errechneten Wert. Verbessert sich demnach das Rollenverständnis um einen Punkt, so klettert die Kundenorientierung entsprechend um 0,263 Punkte in die Höhe. Verbesserungen in der Leistungsmotivation bringen 0,250 und in der Arbeitszufriedenheit 0,211 Punkteanteile in der Kundenorientierung. Diese Zusammenhänge sind bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von kleiner als 5 bzw. 1% statistisch signifikant.

Da aber verschiedene Skalenniveaus³ vorliegen, kann mit dem Koeffizienten B keine Aussage über die Wichtigkeit der unabhängigen Variablen auf die Abhängige gemacht werden. Hierfür müssen die Skalen zunächst standardisiert werden.

Der errechnete Wert Beta macht deutlich, dass das Rollenverständnis den stärksten Einfluss auf die Kundenorientierung hat. Ebenfalls hoch ist der Wert bei der Arbeitszufriedenheit, während der Koeffizient bei der Leistungsmotivation vergleichsweise gering ist. Die Regressionskoeffizienten machen deutlich, dass das Rollenverständnis die wichtigste beeinflussende Variable mit der stärksten Wirkung auf die Kundenorientierung ist. Allerdings sind diese Werte zu interpretieren, da die Residuen⁴ leicht von der Normalverteilung abweichen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Signifikanztests Verzerrungen aufweisen können. Es muss deshalb vermutet werden, dass, wie bereits festgestellt, einige relevante erklärende Variablen fehlen. Weitere Prüfungen des Modells zeigen aber, dass zwischen den Residuen keine bedeutenden Autokorrelationen⁵ bestehen, welche das Ergebnis beeinflussen würden.

Eine Betrachtung der einzelnen Dimensionen der Skalen zur Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation und Rollenverständnis zeigt ein ähnliches Bild wie die zuvor angestellten Berechnungen. Insgesamt erklärt das Modell 61,5% der Streuung, so dass davon

³ Die Skalen zur Arbeitszufriedenheit und zum Rollenverständnis weisen Rangwerte von 1 bis 5 auf. Sie sind intervallskaliert. Dagegen ist die Leistungsmotivation an eine Nominalskala gebunden, die lediglich eine Klassifizierung in zwei unterschiedliche Eigenschaftsausprägungen zulässt

⁴ Die von einer Regressionsgleichung abweichenden Werte werden als Residuen bezeichnet. Diese nicht erfassten Einflussgrössen sollten einer zufälligen bzw. einer Normalverteilung folgen. Ist dies nicht der Fall, deutet dies darauf hin, dass relevante erklärende Variablen, welche die für das systematische Auftreten der Residuen verantwortlich sind, nicht in die Regressionsschätzung miteinbezogen wurden (vgl. beispielsweise Backhaus, Klaus et al., 2003)

⁵ Das Regressionsmodell geht davon aus, dass die Residuen, also die abweichenden Werte der Regressionsgleichung, untereinander nicht korrelieren. Wäre dies dennoch der Fall, würde dies zu Verzerrungen bei der Bestimmung des Regressionskoeffizienten führen (vgl. beispielsweise Backhaus, Klaus et al., 2003)

Teil IV: Diskussion 219 von 330

ausgegangen werden muss, dass einige erklärende Variablen nicht im Modell integriert sind. Die Kundenorientierung wird demnach durch das Modell ausreichend, aber nicht vollständig erklärt. Der F-Wert macht aber deutlich, dass die Regressionsfunktion insgesamt plausibel ist. So ist der empirische F-Werte von 25,137 sehr viel grösser als der entsprechende Tabellenwert, so dass sich eine hohe Signifikanz (< 1%) ergibt.

Unter Berücksichtigung dieser Gütemasse ergeben sich für die einzelnen Dimensionen der Mitarbeitereinstellung folgende Regressionskoeffizienten:

	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Koef- fizienten Beta	Signifikanz [α]
Selbstverwirklichung	0.074	0.115	0.070*
Zuversicht	0.020	0.023	0.699
Bezahlung	0.036	0.054	0.201
Unternehmung	0.013	0.021	0.706
Eigeninitiative	-0.110	-0.055	0.126
Ehrgeiz	-0.138	-0.062	0.101
Einsatz	0.360	0.192	0.000***
Selbstorganisation	0.283	0.327	0.000***
Rollenklarheit	0.089	0.118	0.003***
Qualität des Arbeitsprozesses	0.031	0.076	0.034**

 ^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

Abbildung 44: Einzelregressionskoeffizienten auf die Kundenorientierung

Besonders stark wirkt die Selbstorganisation auf die abhängige Variable (Standardisierter Koeffizient Beta 0,327). Mit einem nicht standardisierten Regressionskoeffizienten von 0,283 ist die Schätzung ihrer Wirkungsprognose auch vergleichsweise hoch. Sie wird nur durch den Einsatz 0,360 übertroffen, der allerdings einen viel kleineren Beta Wert aufweist. Sein Einfluss auf die abhängige Variable ist demnach eher gering. Beide Koeffizienten sind aber hoch signifikant. Ein ähnlich hohes Signifikanzniveau erreicht lediglich die Rollenklarheit. Ihr Einfluss auf die Erklärung der Kundenorientierung ist aber sehr gering.

Der zuvor bereits dargelegten Wichtigkeit des Rollenverständnisses kommt durch die detaillierte Betrachtung noch grössere Bedeutung zu. Innerhalb dieser Skala ist es vor allem die Selbstorganisation, die einen wesentlichen Anteil an der Erklärung der Kundenorientierung hat. Der Stellenwert der Variable Einsatz dürfte eher gering sein, handelt es sich dabei doch um eine dichotome Variable, die, im Gegensatz zu den Intervallskalen, nur zwei Antworten zulässt. Dementsprechend schwierig ist die Vorstellung, die

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

Teil IV: Diskussion 220 von 330

Skala um einen Punkt, das heisst von Misserfolgsvermeidung in Erfolgsorientierung, ansteigen zu lassen.

2.3 Fazit

Die Befragung erzielte insgesamt einen hohen Rücklauf, wobei die Online-Befragung auf grössere Resonanz stiess. Erstaunlicherweise war das Misstrauen bei dieser Art der Befragung auch weit geringer als bei den schriftlichen Fragebögen, die allesamt mit Nummern versehen waren und dadurch Skepsis in Bezug auf die Anonymität hervorriefen. Um die Angst der Mitarbeitenden im Hinblick auf eine weitere Befragung zu entschärfen, sollten dem Personal die Ergebnisse dieser Befragung zugänglich gemacht werden.

Die beiden Skalen zur Arbeitszufriedenheit und zur Kundenorientierung liefern sehr hohe Cronbach's α Werte. Sie erfüllen zudem beide die Bedingungen, welche einer hohen Reliabilität zuträglich sind: Hohe Anzahl von Variablen und hohe Anzahl von Kategorien innerhalb einer Variable. Die Skala zum Rollenverständnis und zur Leistungsmotivation weisen mit einem Cronbach's α Wert von > 0,700 akzeptable Werte aus. Der Wert der beiden Skalen ist erklärbar, da die Anzahl von Variablen und Kategorien etwas geringer ist im Vergleich zur Arbeitszufriedenheit und Kundenorientierung. Speziell beeinflusst diese Tatsache den Cronbach's α Wert der Leistungsmotivation ungünstig.

Die Skalen zur Arbeitszufriedenheit und zur Kundenorientierung eignen sich sehr gut für eine Faktorenanalyse. Die Skala zum Rollenverständnis und zur Leistungsmotivation ist für eine Faktorenanalyse bedingt geeignet. Allerdings ergeben die Faktorenanalysen von der Testvorgabe abweichende Ergebnisse. Diese weisen nicht auf eine Ungeeignetheit des Instruments hin. Die Hauptkomponentenanalyse ist bloss ein statistisches Verfahren zur Reduktion der Komplexität einer Vielzahl von Variablen. Theoretische Hintergrundinformationen werden dabei nicht berücksichtigt. So sind Abweichungen zwischen einer rechnerischen Faktorenlösung und einer theoretisch gebildeten Zusammensetzung einzelner Items zu bestimmten Gruppen sehr gut denkbar. Darum sprechen die Ergebnisse der Faktorenlösung nicht gegen die Validität des Instruments.

Die Validität kann mit einer einfachen Faktorenanalyse nicht abschliessend bewiesen oder widerlegt werden. Die Heranziehung der Korrelationsanalyse macht deutlich, dass zwischen den einzelnen Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter und der Kundenorientie-

Teil IV: Diskussion 221 von 330

rung signifikante Zusammenhänge bestehen. Allerdings sind diese nicht sehr ausgeprägt. Mit einem Wert von 0,410 korrelieren die Kundenorientierung und das Rollenverständnis am stärksten. Eine Analyse der einzelnen Dimensionen bestätigt diese Tendenz: So liegt der stärkste Zusammenhang innerhalb des Rollenverständnisses: Selbstorganisation und Kundenorientierung korrelieren mit 0,475. Am zweithöchsten ist der Zusammenhang zwischen der Selbstverwirklichung und der Kundenorientierung. Er beträgt 0,354. Keine signifikanten Korrelationen bestehen zwischen Eigeninitiative und Ehrgeiz sowie der Kundenorientierung.

Die detaillierten Auswertungen der Organisationseinheiten, der Funktion und der Altersgruppen ist als Beispiel einer Servicelinie im Anhang einsehbar. Insgesamt zeigt sie ein ähnliches Bild: Die stärksten Korrelationen bestehen in der Regel zwischen dem Rollenverständnis bzw. der Selbstorganisation und der Kundenorientierung. In einigen Bereichen (z.B. BAS- E&A, ETS-Anlagen-IH, ETS-Pumpen- & Armaturentechnik, ETS-Rohrbautechnik) und im Management sind die Korrelationen zwischen der Selbstverwirklichung, der Zuversicht, dem Unternehmen und der Rollenklarheit einerseits sowie der Kundenorientierung andererseits auffällig stark und signifikant. Die Altersgruppen zeigen keine wesentlichen Unterschiede.

Die Hypothese H_0 lautet, dass in der Grundgesamtheit kein Zusammenhang zwischen den Variablen besteht und die beobachteten Werte im Fragebogen zufällig zustande gekommen sind. Die Zusammenhänge der Variablen sind jedoch mehrheitlich bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 0,01 (1%) höchst signifikant. Bei dieser geringen Irrtumswahrscheinlichkeit kann die Hypothese H_0 darum bedenkenlos zurückgewiesen und die Alternativhypothese H_1 angenommen werden.

Die multiple Regressionsanalyse zeigt, dass das postulierte Modell sowohl über den Gesamtbetrieb wie auch über viele einzelne Bereiche den Plausibilitätskriterien genügt, wenn auch die Gütemasse eine gewisse Unvollständigkeit der Regressionsfunktion und einzelne Verzerrungen aufweisen. Das Rollenverständnis zeigt die stärkste Wirkung auf die Kundenorientierung und auch der Prognosewert macht deutlich, dass in diesem Bereich die effektivsten Investitionen zur Verbesserung der Kundenorientierung gemacht werden können. Die Arbeitszufriedenheit weist annähernd so hohe Werte auf. Innerhalb der einzelnen Dimensionen ist es die Selbstorganisation, welche die besten Ergebnisse aufweist. Nur die Variable Einsatz ist höher, doch ist ihre Wirkung im Vergleich zu den

Teil IV: Diskussion 222 von 330

andern Variablen relativ klein. Hinzu kommt dass es sich um eine dichotome Variable handelt, deren Anstieg um einen Punkt die Aussage ins Gegenteil drehen würde. Diesbezügliche Anstrengungen zur Verbesserungen der Kundenorientierung dürften deshalb sehr aufwendig sein.

Die einzelnen Organisationseinheiten vermitteln ein sehr heterogenes Bild. Nebst dem Rollenverständnis spielt oft auch die Arbeitszufriedenheit eine Rolle. Die einzelnen Dimensionen weisen aber wieder deutlich auf die Wichtigkeit der Selbstorganisation hin. Mit zunehmendem Alter gewinnt die Selbstverwirklichung an Bedeutung. Insgesamt sind aber insbesondere die Auswertungen zu den Organisationseinheiten mit Vorsicht zu interpretieren, da die Anzahl der Nennungen oft sehr gering ist.

3 Auswertungen

3.1 Personalprofil

Zunächst werden die Angaben aus den Strukturdaten der antwortenden Personen aufgeführt, um zu zeigen, wie sich die Stichprobe zusammensetzt. Den Mitarbeitenden wurden Fragen zur Zugehörigkeit zu einer organisatorischen Einheit, zur Funktion sowie zu einer bestimmten Altersgruppe gestellt. Zwischen 7% und 8% der Mitarbeitenden haben Angaben zu ihrer Person verweigert.

3.1.1 Funktion

	Häufigkeit	Prozent
Management	14	2,4
Kader	92	15,8
Mitarbeitende	435	74,7
Fehlend	41	7,0
Gesamt	582	100

Abbildung 45: Stichprobenverteilung nach Funktionen

Teil IV: Diskussion 223 von 330

3.1.2 Organisatorische Einheit

	Häufigkeit	Prozent
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	16	2,7
BAS-HLK	26	4,5
BAS-Sanitär	14	2,4
BAS-Kälte	11	1,9
BAS-E & A	44	7,6
BAS-Aufzugs- & Hebezeuge	2	0,3
BAS-B&S	7	1,2
ETS-Anlagen-IH	32	5,5
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	19	3,3
ETS-Rohrbautechnik	28	4,8
ETS-Anlagentechnik	13	2,2
FS-Mobilität & Logistik	30	5,2
FS-Office Services	25	4,3
FS-Workplace Services	18	3,1
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	17	2,9
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	15	2,6
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service / Glastechnik	15	2,6
PS-Emergency	42	7,2
PS-Security PS-Security	55	9,5
TS-Service Delivery	8	1,4
TS-Customer Contact	7	1,2
TS-Call Center	4	0,7
AMD-WRO	-	-
HR	12	2,1
IT	14	2,4
Finanz	24	4,1
Einkauf	4	0,7
BusAdm	11	1,9
Direct Reports	21	3,6
Fehlend	48	8,2
Gesamt	582	100

Abbildung 46: Stichprobenverteilung nach Organisationseinheiten

3.1.3 Alter

	Häufigkeit	Prozent
Bis 20	2	0,3
21-30	66	11,3
31-40	95	16,3
41-50	187	32,1
Über 50	188	32,3
Fehlend	44	7,6
Gesamt	582	100

Abbildung 47: Stichprobenverteilung nach Alter

Teil IV: Diskussion 224 von 330

3.2 Hauptmerkmale der Mitarbeitereinstellung und der Kundenorientierung

Zur Ermittlung der Arbeitszufriedenheit, der Leistungsmotivation, des Rollenverständnisses sowie der Kundenorientierung werden Mittelwerte berechnet. Dabei erreicht, mit Ausnahme der Skala zur Leistungsmotivation, eine extrem positive/zustimmende Aussage den Wert 5 und eine extrem negative/ablehnende Haltung den Wert 1. Dementsprechend wurden vorgängig die Antworten zu negativ formulierten Items umgepolt, um eine einheitliche Codierung zu erreichen. In der folgenden Grafik sind die Mittelwerte zur Arbeitszufriedenheit, dem Rollenverständnis, der Leistungsmotivation und der Kundenorientierung dargestellt. Die Übersicht zeigt, dass in ihrer Selbsteinschätzung die Mitarbeitenden der Unternehmung bei der Kundenorientierung den höchsten Wert (84,0% vom Maximalwert) erreichen. Die Arbeitszufriedenheit ist dagegen am tiefsten, sie beläuft sich auf 63,1%.

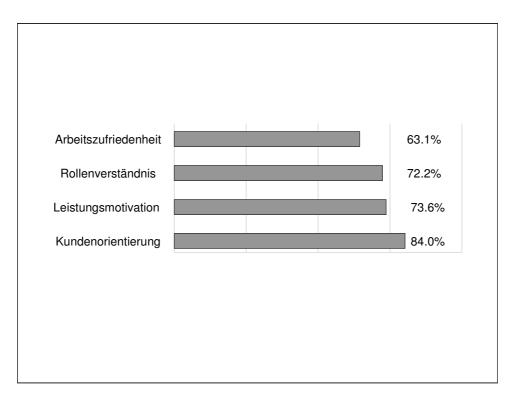


Abbildung 48: Mittelwerte der Mitarbeitereinstellung und Kundenorientierung

Die Werte können besser beurteilt werden, wenn sie mit Ergebnissen aus anderen Untersuchungen verglichen werden. Angestellte zweier Softwarefirmen erzielten bei der Arbeitszufriedenheit Werte zwischen 66% und 67%. Die Skala zum Rollenverständnis ergab 65% und 66%, zur Leistungsmotivation 70% respektive 77%. Die Kundenorientierung im Softwarenunternehmen belief sich auf 79% und 77% (Schütz/Herzwurm, 1998). Im Vergleich zu den angeführten Werten sind die Mitarbeiter der hier untersuchten Unternehmung vor allem bei der Kundenorientierung und dem Rollenverständnis

Teil IV: Diskussion 225 von 330

stark. Die Leistungsmotivation befindet sich in der Mitte. Verbesserungsfähig ist der Bereich zur Arbeitszufriedenheit.

Im Folgenden werden nun die einzelnen Dimensionen der Mitarbeitereinstellung und Kundenorientierung genauer betrachtet.

Die Arbeitszufriedenheit wird als eine emotionale Reaktion auf die Bedingungen am Arbeitsplatz angesehen. Bei einer geringen Arbeitszufriedenheit nehmen Fehlproduktion, Absenzen und dergleichen zu. Analog zur Testvorgabe wurde die Skala zur Arbeitszufriedenheit in vier Faktoren aufgeteilt.

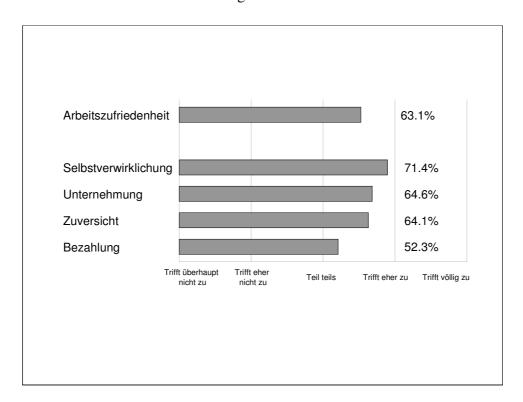


Abbildung 49: Detailmittelwerte der Arbeitszufriedenheit

Innerhalb der Skala Arbeitszufriedenheit wird die Dimension Selbstverwirklichung, die vor allem durch die Arbeitsinhalte bestimmt wird, am besten beurteilt. Kritisch bewertet wird hingegen die Bezahlung, die nur einen Wert von 52,3% erreicht. Auf die Frage, ob die Angestellten mit ihrer Bezahlung zufrieden sind, antwortete rund jeder Vierte mit "eher nicht oder überhaupt nicht". Im Vergleich mit Freunden und Bekannten meinen 30%, dass sie schlechter gestellt seien.

Die Skala zur Messung der Leistungsmotivation beinhaltete alltägliche und private Situationen, bei denen die Angestellten jeweils zwei vorgegebene Handlungsmöglichkei-

Teil IV: Diskussion 226 von 330

ten zur Auswahl hatten. Die Antworten waren so formuliert, dass sie zwei unterschiedliche Handlungsmotive charakterisierten, Erfolgssuche und Misserfolgsvermeidung. Laut Theorie sind erfolgssuchende Personen stärker leistungsmotiviert als Personen, die Misserfolg vermeiden wollen. Erstere bevorzugen Aufgaben mittleren Schwierigkeitsgrads, da sie erfolgversprechender sind. Letztere Aufgaben mit niedrigem oder sehr hohem Schwierigkeitsgrad, da im ersten Fall die Erfolgswahrscheinlichkeit gross ist, im zweiten Fall der Misserfolg nicht nur ihnen angelastet werden kann. Die Skala trennt nach diesen Kriterien zwischen leistungsmotivierten und misserfolgsvermeidenden Personen. Nach Umpolung der Items können die verschiedenen Items zu drei Kriterien gruppiert werden.

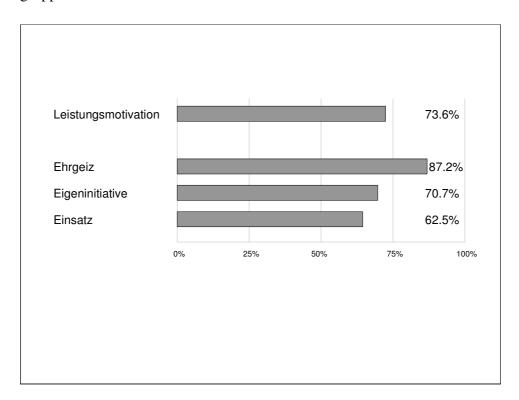


Abbildung 50: Detailmittelwerte der Leistungsmotivation

Die Ergebnisse für die einzelnen Dimensionen unterscheiden sich deutlich. Besonders hoch ist die Diskrepanz zwischen Ehrgeiz und Einsatz, wobei der Ehrgeiz bei den Angestellten mit 87,2% sehr ausgeprägt ist. Der Einsatz erreicht dagegen nur 62,5%. Die hier dazugehörigen Items beschreiben die Bereitschaft des Mitarbeiters, sich für die Arbeit einzusetzen und sich anzustrengen.

Die Skala zum Rollenverständnis untersucht, ob dem Mitarbeiter die Anforderungen bekannt sind, die an ihn und seine Leistungen gestellt werden. Die Skala zum Rollenverständnis wird in drei Kategorien eingeteilt. Teil IV: Diskussion 227 von 330

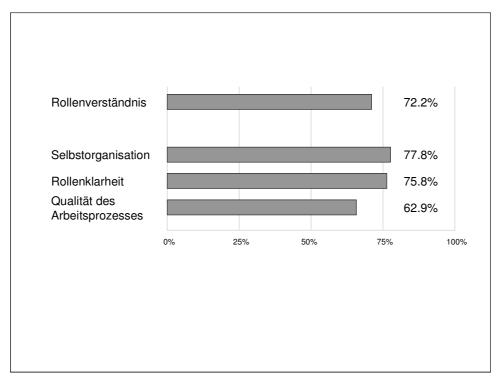


Abbildung 51: Detailmittelwerte des Rollenverständnisses

Besonders positiv schneiden die Bereiche Selbstorganisation und die Rollenklarheit ab. Die Mitarbeitenden kennen also weitgehend ihre Aufgaben und sind in der Lage, die Arbeiten selbst einzuteilen. Der Qualität des Arbeitsprozesses kommt dagegen nicht so grosse Bedeutung zu. Er erreicht bloss 62,9%. Das Kriterium Qualität wird allerdings nur aus einer einzigen Variablen gebildet.

Die Kundenorientierung stellt die eigentliche Zielvariable der Untersuchung dar. Die Skala zur Kundenorientierung baut auf der SOCO Scale auf, die sich in zahlreichen Studien bewährt hat und ein nützliches Instrument zur Erfassung der Kundenorientierung darstellt (Saxe/Weitz, 1982). Die Kundenorientierung wird als die Fähigkeit eines dienstleistungserbringenden Mitarbeiters verstanden, sich an die jeweiligen Bedingungen und Wünsche des Kunden anzupassen. Dabei sind zwei Faktoren von grosser Bedeutung: Der Aspekt des Informationsaustausches (fachliche Komponente) sowie die professionelle Beziehungsarbeit (soziale Komponente). Die Kundenorientierung wird in 6 verschiedene Dimensionen eingeteilt.

Teil IV: Diskussion 228 von 330

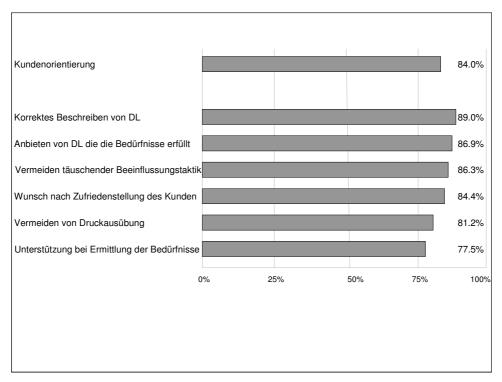


Abbildung 52: Detailmittelwerte der Kundenorientierung

Besonders hohe Werte erzielen das korrekte Beschreiben von Dienstleistungen und das Anbieten von Dienstleistungen, welche die Bedürfnisse des Kunden erfüllen. Die Mitarbeiter zeichnen sich gegenüber dem Kunden also vornehmlich durch Ehrlichkeit aus und bemühen sich, ihren Handlungsspielraum auszunützen. Allerdings zeigen die Mitarbeiter aber auch eine gewisse Arroganz und Starrköpfigkeit, indem sie es vermeiden, auf den Kunden vertieft einzugehen. Die Angestellten sind nur zum Teil daran interessiert, dem Kunden Unterstützung bei der Ermittlung der Bedürfnisse zu bieten. Diese Dimension erhält mit 77,5% den tiefsten Wert.

3.3 Mittelwertvergleiche

Die folgenden Auswertungen dokumentieren die Unterschiede der Mitarbeitereinstellungen und Kundenorientierung zwischen den einzelnen Organisationsbereichen, zwischen den drei Funktionsstufen und zwischen den Altersgruppen. Hierzu wurde für die jede Skala ein Mittelwert berechnet. Diese wurden mit den Mittelwerten der Organisationsbereiche⁶, der Funktionen und der Altersgruppen verglichen. Mit diesem Verfahren kann der Handlungsbedarf auch für kleine Einheiten ausgewiesen werden. Die Abweichung zur untersuchten Skala wird mit Hilfe einer Grafik dargestellt. Zur besseren Verständlichkeit wird lediglich die Differenz vom gesamten Mittelwert ausgewiesen. Aus-

⁶ Aus Gründen des Datenschutzes werden die Antworten derjenigen Kategorien, die weniger als 10 Werte aufweisen nicht wiedergegeben

Teil IV: Diskussion 229 von 330

gangspunkt ist dabei die Zahl Null. Positive Zahlen bedeuten überdurchschnittliche Zufriedenheit/ Zustimmung, negative Werte überdurchschnittliche Unzufriedenheit/ Ablehnung, gegenüber der Referenzgruppe.

Um zu prüfen, ob die Ergebnisse der Stichprobe auf die Grundgesamtheit, in diesem Fall die gesamten jeweiligen Organisationseinheiten, übertragen werden können, wurde zudem ein Signifikanztest (Bortz, 1999) durchgeführt. Ausgangspunkt dieses Tests ist die sogenannte Nullhypothese H₀. Diese geht davon aus, dass die Resultate der Befragung zufällig zustande gekommen sind und daher nicht auf die Grundgesamtheit übertragen werden können. Entscheidend für eine Annahme oder eine Ablehnung dieser Hypothese H₀ gilt das Signifikanzniveau. Je kleiner der errechnete Signifikanzwert ist, desto geringer wird die Irrtumswahrscheinlichkeit und desto signifikanter wird die Aussage und entsprechend muss die Hypothese H₀ verworfen werden. Von höchst signifikant spricht man bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 0,01 (1%), von signifikant von < 0.05 (5%), von akzeptabel von < 0.1 (10%). Wie vorgehend dargelegt, kann die Hypothese H₀ zurückgewiesen werden. Abweichungen vom Mittelwert, die sich über einem Signifikanzniveau von 0,1 bewegen, können nur als bedingt aussagekräftig behandelt werden. Es muss aus statistischer Sicht davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse zufällig zustande gekommen sind und nicht für die gesamte Grundgesamtheit zutreffen.

3.3.1 Mittelwertvergleiche nach Organisationseinheit

Die nachfolgenden Darstellungen beschränken sich auf Übersichtsgrafiken zu den Mitarbeitereinstellungen. Tabellendarstellungen zu den einzelnen Dimensionen der Mitarbeitereinstellungen können im Anhang eingesehen werden.

Teil IV: Diskussion 230 von 330

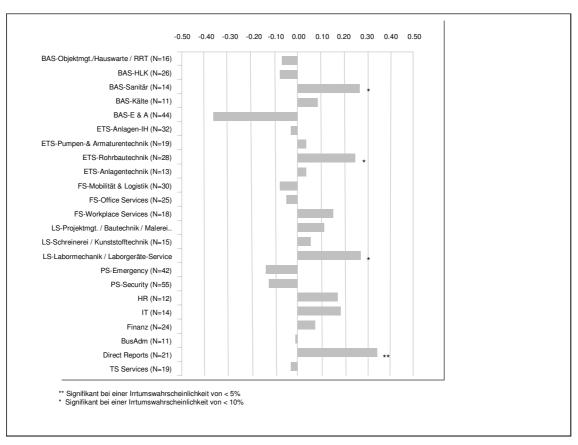


Abbildung 53: Mittelwertvergleiche zur Arbeitszufriedenheit

Auch wenn die Unterschiede nur selten signifikant ausfallen, können doch gewisse wiederkehrende Muster festgestellt werden. So urteilen die Organisationsbereiche Direct Reports, LS-Labormechanik, BAS-Sanitär sowie ETS Rohrbautechnik hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit überdurchschnittlich positiv. Besonders negativ wird die Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern der BAS E&A bewertet. Ebenfalls unterdurchschnittliche Werte zeigen die Bereiche PS-Security und PS-Emergency.

Teil IV: Diskussion 231 von 330

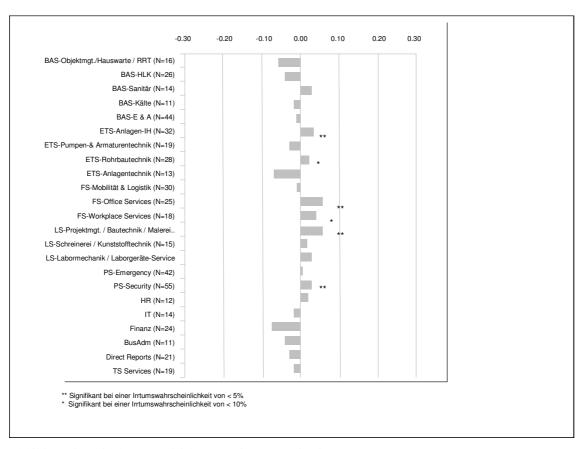


Abbildung 54: Mittelwertvergleiche zur Leistungsmotivation

Die Unterschiede bei der Skala zur Leistungsmotivation sind insgesamt sehr gering, innerhalb der einzelnen Dimensionen fallen sie am stärksten für den Ehrgeiz aus. Am stärksten fällt der Organisationsbereich Finanz, ETS-Anlagentechnik und BAS-Objektmanagement durch eine stark unterdurchschnittliche Bewertung auf.

Teil IV: Diskussion 232 von 330

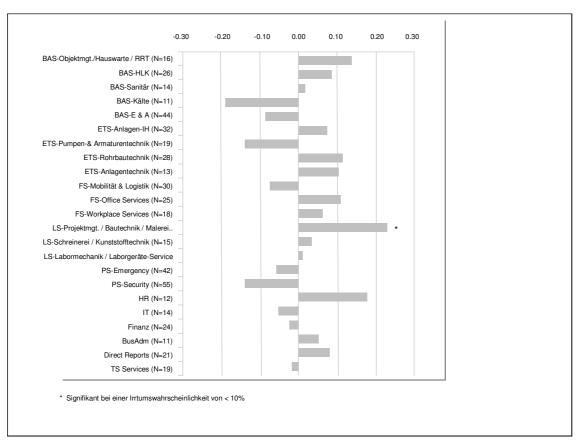


Abbildung 55: Mittelwertvergleiche zum Rollenverständnis

Auch bei der Skala zum Rollenverständnis sind die Unterschiede nur schwach ausgeprägt. Besonders positiv sind die Antworten in den Bereichen LS-Projektmanagement, HR und BAS Objektmanagement. Am unteren Ende der Rangliste befinden sich die Bereiche PS-Security, ETS-Pumpen und Armaturen und BAS-Kälte. Hier urteilen die Mitarbeiter häufig unterdurchschnittlich.

Teil IV: Diskussion 233 von 330

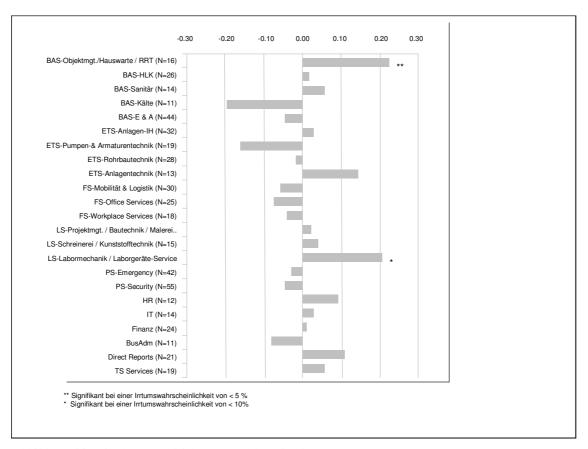


Abbildung 56: Mittelwertvergleiche zur Kundenorientierung

Die Skala zur Kundenorientierung zeigt wieder deutlichere Unterschiede, die jedoch nur selten signifikant sind. Die Ergebnisse legen dar, dass in den Bereichen BAS-Objektmanagement und LS-Labormechanik positive Werte überwiegen. Ebenfalls überdurchschnittlich antworten die Bereiche ETS-Anlagentechnik und Direct Reports. Besonders unterdurchschnittliche Werte sind in den Bereichen BAS-Kälte und ETS Pumpen und Armaturen festzustellen. Ebenfalls unterdurchschnittlich und damit negativ urteilen die BusAdmin und FS-Office Services.

Hinsichtlich der einzelnen Dimensionen sind die Ergebnisse doch recht heterogen. Insgesamt betrachtet fallen die Bewertungen in den Bereichen LS-Labormechanik und Direct Reports am stärksten positiv aus. Ebenfalls sehr positiv urteilen die Bereiche HR und BAS-Sanitär. Unterdurchschnittlich sind die Bewertungen in den Bereichen BAS-E&A, BAS-Kälte sowie ETS-Pumpen und Armaturen. Deutliche Unterschiede sind vor allem bei den Kriterien Selbstverwirklichung, Zuversicht und Bezahlung auszumachen.

Teil IV: Diskussion 234 von 330

3.3.2 Mittelwertvergleiche nach Funktion

Die nachfolgenden Darstellungen beschränken sich auf Übersichtsgrafiken zu den Mitarbeitereinstellungen. Tabellen zu den einzelnen Dimensionen der Mitarbeitereinstellungen hinsichtlich Funktion können im Anhang eingesehen werden.

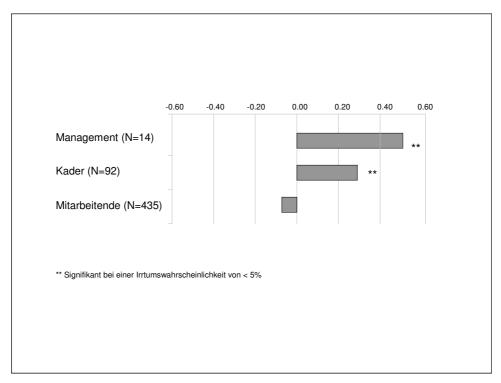


Abbildung 57: Mittelwertvergleiche zur Arbeitszufriedenheit

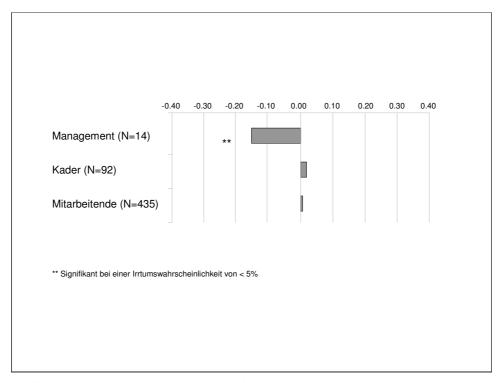


Abbildung 58: Mittelwertvergleiche zur Leistungsmotivation

Teil IV: Diskussion 235 von 330

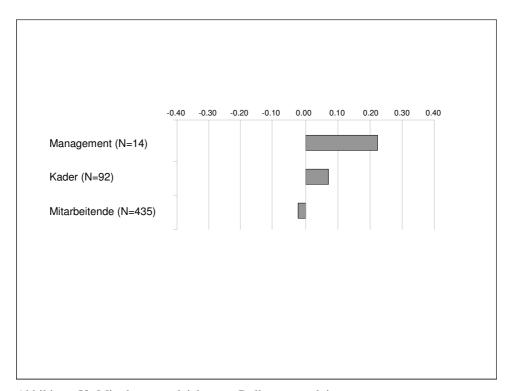


Abbildung 59: Mittelwertvergleiche zum Rollenverständnis

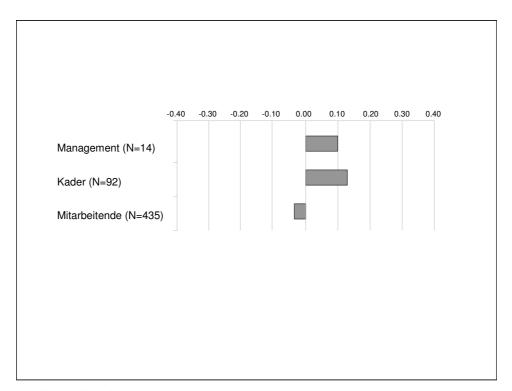


Abbildung 60: Mittelwertvergleiche zur Kundenorientierung

Die Unterschiede zwischen dem Management, Kader und den Mitarbeitenden sind sehr deutlich. Allerdings gilt es zu berücksichtigen, dass zwischen den einzelnen Populationen enorme Grössenunterschiede liegen. So gibt es über 30-mal mehr Mitarbeiter als Manager. Die Arbeitszufriedenheit steigt mit der Höhe der Funktion, welche eine Per-

Teil IV: Diskussion 236 von 330

son besetzt. Die Mitarbeitenden erzielen die tiefsten Werte und das Management jeweils deutlich die höchsten. Besonders markant sind die Unterschiede bezüglich der Bezahlung, bei der das Management deutlich über der Referenzgruppe liegt. Diese Einschätzung stimmt nicht mit dem Einsatz und dem Ehrgeiz innerhalb der Skala Leistungsmotivation überein. Hier weist das Management vergleichsweise die tiefsten Werte auf und die Mitarbeitenden die höchsten. Die Skala zum Rollenverständnis zeigt keinen bemerkenswerten oder signifikanten Unterschied. Hier offenbaren wiederum die Mitarbeitenden die unterdurchschnittlichsten Werte. Am deutlichsten sind die Unterschiede bei der Selbstorganisation. Die Kundenorientierung ist in allen sechs Dimension bei den Mitarbeitenden tiefer als bei den Managern und dem Kader. Allerdings fallen die Unterschiede in den einzelnen Dimensionen nicht sehr hoch aus.

3.3.3 Mittelwertvergleich nach Altersgruppe

Die nachfolgenden Darstellungen beschränken sich auf Übersichtsgrafiken zu den Mitarbeitereinstellungen. Tabellen zu den einzelnen Dimensionen der Mitarbeitereinstellungen nach Alter können im Anhang eingesehen werden.

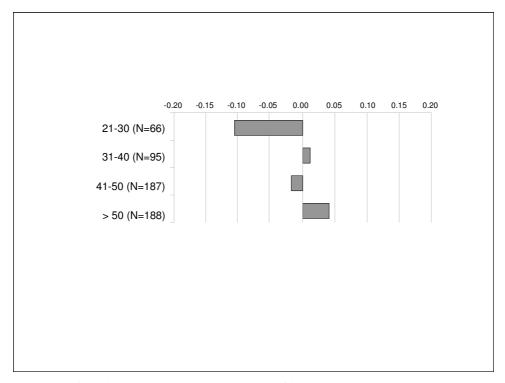


Abbildung 61: Mittelwertvergleiche zur Arbeitszufriedenheit

Teil IV: Diskussion 237 von 330

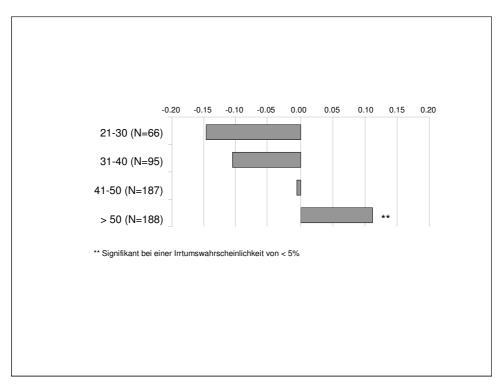


Abbildung 62: Mittelwertvergleiche zum Rollenverständnis

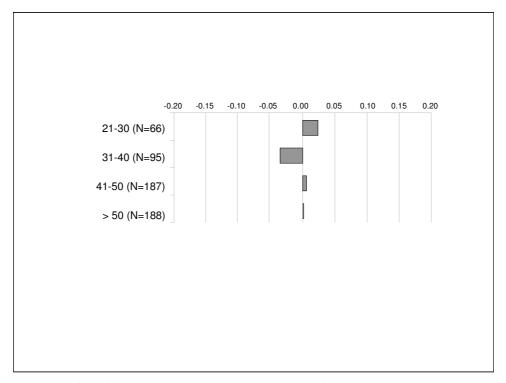


Abbildung 63: Mittelwertvergleiche zur Leistungsmotivation

Teil IV: Diskussion 238 von 330

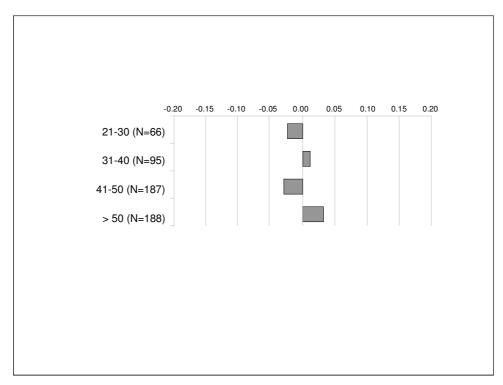


Abbildung 64: Mittelwertvergleiche zur Kundenorientierung

Wie aus den Diagrammen ersichtlich wird, hat das Alter praktisch keinen signifikanten Einfluss auf die Ausprägung der verschiedenen untersuchten Skalen. Die Unterschiede fallen zudem sehr gering aus. Ältere Mitarbeitende weisen bezüglich dem Rollenverständnis und der Arbeitszufriedenheit die positivsten Werte aus. Dabei sind besonders die Selbstverwirklichung, die Rollenklarheit und die Qualität des Arbeitsprozesses unterscheidungswirksam.

Teil IV: Diskussion 239 von 330

4 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der Befragung zusammengefasst, Hinweise für eine Verwendung des Modells erläutert und Vorschläge für mögliche Weiterentwicklungen und Forschungen dargelegt.

4.1 Durchführung der Umfrage

Die Umfrage wurde sowohl schriftlich wie auch elektronisch durchgeführt. Dabei stiess die elektronische Befragung auf eine deutlich bessere Resonanz. Dies äusserte sich am höheren Rücklauf und an weniger kritischen Rückmeldungen. Insbesondere die Nummerierung der schriftlichen Fragebögen hat zu grossen Bedenken bezüglich der Anonymität geführt. Dennoch ist es im Hinblick auf eine weitere Befragung sinnvoll, an dieser Modalität festzuhalten, denn das Nachfassen erhöht den Rücklauf in der Regel massgeblich. Durch die Mahnaktion und ein zweites Versenden der Fragebögen an diejenigen Personen, die nicht geantwortet haben, hat sich der Rücklauf bei der schriftlichen Umfrage um mehr als 25% verbessert. Um den Ängsten der Mitarbeiter zukünftig entgegen zu wirken, müssen ihnen die Resultate dieser Studie zugänglich gemacht oder präsentiert werden.

4.2 Aufbau des Fragebogens

Die Entwicklung des Befragungsinstrumentes baut auf einer Untersuchung auf, die zur Messung der Kundenorientierung von Mitarbeitern in Banken durchgeführt wurde. Die Konzeption dieser von Kelley (1990), durchgeführten Studie erschien aus zwei Aspekten interessant. Einerseits ergibt sich durch die Selbstbeurteilung der Mitarbeiter an verschiedenen Stellen des Unternehmens ein umfassendes Bild der Kundenorientierung, unter der Annahme, dass nicht nur die Einstellung und Leistung der Mitarbeiter im Kundenkontakt relevant ist. Andererseits eröffnet sich durch die gleichzeitige Messung weiterer Arbeitseinstellungen eine Möglichkeit zur Betrachtung von Kundenorientierung im Zusammenhang mit der Arbeitssituation und dem Unternehmen. Daraus können Anhaltspunkte sowohl zum besseren Verständnis als auch zur Verbesserung der Kundenorientierung gewonnen werden. Um einen für die geplante Untersuchung geeigneten Fragebogen zu erhalten, waren inhaltliche und formale Anpassungen des in der Bankenuntersuchung verwendeten Fragebogens notwendig um eine sinnvolle Übertragung zu ermöglichen.

Teil IV: Diskussion 240 von 330

4.3 Auswertungen

Ziel der Untersuchung ist die Verbesserung der Kundenorientierung, um das Unternehmen besser auf dem Markt positionieren zu können. Die Kundenorientierung wird gemäss der theoretischen Annahme massgeblich durch die Arbeitszufriedenheit, die Leistungsmotivation und dem Rollenverständnis beeinflusst. Die Auswertung hat gezeigt, dass die Hypothese H₀ zu verwerfen und somit das postulierte Modell grundsätzlich richtig ist. Investitionen in die Selbstorganisation der Mitarbeitenden würden die Kundenorientierung am effektivsten verbessern. Aufgrund weiterer Auswertungen des Datensatzes zeigt sich, dass diesbezügliche Aktivitäten sinnvoll sind. Folgende zwei Überlegungen sollen dies verdeutlichen:

- Die Regressionsanalyse zeigt, dass die Kundenorientierung über 60% durch die Einflussgrössen Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation und Rollenverständnis erklärt wird. Weitere Einflussvariablen, die im Modell nicht enthalten sind, wirken ebenso auf die abhängige Variable. Es ist anzunehmen, dass personenbezogene Merkmale einen starken Einfluss auf die Kundenorientierung haben. Ein gewichtiger Faktor dürfte die emotionale Stabilität darstellen, da bei der Interaktion mit Kunden beispielsweise oftmals Gefühle ausgedrückt werden müssen, die nicht mit den eigenen Emotionen übereinstimmen. Andere Einflussfaktoren sind ebenfalls persönliche Eigenschaften wie bspw. die Verträglichkeit eines Individuums, welche die Selbstlosigkeit, Nachsichtigkeit, Höflichkeit etc. einer Person umfassen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wäre zu überlegen, ob nicht auch der Bereich der organisationsbezogenen Merkmale stärker gewichtet werden müsste, z.B. Unterstützung durch Vorgesetzte, Soziales Klima, Organisationale Ungerechtigkeit, internes Dienstleistungsklima. Es ist deshalb unbestritten, dass Verbesserungen in der Mitarbeitereinstellung die gewünschten Effekte in der Kundenorientierung bringen,
- Die Kundenorientierung ist mit 84% sehr hoch. Auch das Rollenverständnis und die darin enthaltene Dimension der Selbstorganisation sind mit 72,2% resp. 77,8% vergleichsweise hoch. Ohnehin schon ausgezeichnete Werte würden durch die Umsetzung des Modells noch zusätzlich verbessert werden;

Es ist deshalb anzuregen, die Resultate der Wirkungsprognose in der Praxis zu realisieren. Sinnvoll scheinen Massnahmen dort, wo auf der Ebene der Organisationsbereiche Handlungsbedarf angezeigt ist. Dieser kann den Tabellen der Mittelwertvergleiche entnommen werden. Gesamtbetrieblich sind Investitionen in die Arbeitszufriedenheit rich-

Teil IV: Diskussion 241 von 330

tig, da diese Mitarbeitereinstellung den mit Abstand geringsten Wert (63,1%) aufweist. Auswirkungen auf die Kundenorientierung sind in jedem Fall spürbar, korrelieren die Werte doch auf signifikantem, wenn auch auf mässigen, Niveau miteinander.

4.4 Kritische Würdigung der Arbeit

Die Würdigung der empirischen Untersuchungsergebnisse erfordert ebenfalls eine kritische Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise der Arbeit. Die Auswertungen haben gezeigt, dass der Fragebogen nicht in allen Belangen dem Ziel der Befragung entsprochen hat. Darauf deuten zum einen die fehlenden Werte hin und zum andern dürften die Resultate auch wesentlich durch den zum Teil unstimmigen Inhalt beeinflusst worden sein. Um die Befragung künftig zu optimieren, sollten einige Verbesserungen am Befragungsinstrument angebracht werden:

- Die Skala zur Arbeitszufriedenheit wurde bereits vielfach eingesetzt und getestet. Sie hat auch bei der gewählten Unternehmung bezüglich Anwendbarkeit zu einem gutem Ergebnis geführt. Die Skala weist zwei Merkmale auf, die zu statistisch gut auswertbaren Daten führen: Hohe Anzahl von Variablen und hohe Anzahl von Kategorien innerhalb einer Variable,
- Die Skala zum Rollenverständnis erfüllt ihren Zweck nur mittelmässig. Bessere Ergebnisse könnten erzielt werden, indem mehr Variablen in die Skala aufgenommen werden. Die Dimension Qualität des Arbeitsprozesses wird derzeit aus einer einzigen Variablen gebildet,
- Die Skala zur Leistungsmotivation besitzt nur zwei Antwortmöglichkeiten. Diese Einschränkung ist nicht nur für die Auswertung hinderlich, sondern hat auch bei den Befragten zu einigen unbeantworteten Items geführt. Es ist deshalb sinnvoll, die gesamte Skala zu ersetzen. Die neue Skala soll wie alle anderen Skalen aus 5 Itemkategorien und mindestens 16 Variablen bestehen. Mögliche Skalen lassen sich im Handbuch des Zentrums für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) angehen⁷.
- Die Skala zur Kundenorientierung erhält zwar hohe Werte bezüglich der inneren Konsistenz. Da sie aber für den Verkauf entwickelt wurde, müssten Anpassungen für den jeweiligen Einsatzbereich angebracht werden. Zudem ist anzuregen, dass

⁷ Zu prüfen wäre bspw., ob anstelle einer Skala zur Leistungsmotivation eine Skala zur Messung des Engagements (Arbeitsbegeisterung) eingesetzt werden könnte. Es liegt hierfür die deutsche Übersetzung der Utrecht Work Engagement Scale (UWES) von Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma und Bakker (2002) vor. Das Instrument enthält 17 Items und setzt sich aus den drei Skalen Hingabe, Verausgabung und Vitalität zusammen.

Teil IV: Diskussion 242 von 330

einzelne Items umgepolt werden. Derzeit sind die positiven Antworten immer ganz rechts zu finden.

Das Alter hat kaum Einfluss auf die untersuchten Dimensionen. Der Frageblock könnte deshalb für eine allfällige nächste Umfrage weggelassen werden. Bei den Angaben zur Organisationseinheit sollte darauf geachtet werden, dass eine Einteilung verwendet wird, die mehr Personen umfasst. 9 Einheiten wiesen weniger als 12 Personen auf und konnten nicht in die Regressionsanalyse einfliessen. Als Anhaltspunkt sollten Einheiten gebildet werden, die vor der Befragung mindestens 50 Personen umfassen. So wird sichergestellt, dass auch bei einem geringem Rücklauf die Einheit noch ausgewertet werden kann;

Dennoch darf in Hinblick auf die eingesetzten Erhebungsinstrumente nicht ausser Acht gelassen werden, dass ein 61,5% der Gesamtvarianz der untersuchten Konstrukte durch das Instrument erfasst werden kann. Wenn auch der Anteil der erklärten Varianz konform mit den Grössenanteilen der Forschung auf diesem Gebiet geht, so offenbart sich dennoch an dieser Stelle eine Verbesserung des Befragungsdesigns und des postulierten Modells per se. Trotz einer nachweisbar validen Erfassung der einzelnen Konstrukte kann der Einfluss von nicht berücksichtigten Drittvariablen bei einer Befragung nicht ausgeschlossen werden.

Ein weiteres Problem bei der Interpretation der Ergebnisse der Analysen ist, dass nicht verschiedene Erhebungszeitpunkten integriert werden konnten. Somit können allgemeine Aussagen über das Vorliegen von langfristigen Zusammenhängen kaum getroffen können und keinesfalls über deren genaue zeitliche Struktur.

Eine weitere Problematik ergibt sich aus dem eingeschränkten Umfang der Stichprobe der Studie. Während dieser auf der Ebene der Gesamtunternehmung als ausreichend zu bewerten ist, sind die Analysemöglichkeiten bei der Betrachtung aufgrund der geringen Fallzahlen der Einheiten stark eingeschränkt. Damit verbunden ist eine allgemeine Problematik im Umgang mit aggregierten Daten. Die Analyse von aggregierten Daten bringt eine Begrenzung der Datenpunkte mit sich, was in einer geringeren statistischen Power resultiert. Weiterhin stellt sich das Problem von moderierenden Effekten, die insbesondere mit den untersuchten Einheiten in Bezug stehen.

Teil IV: Diskussion 243 von 330

In Bezug auf die Operationalisierungen der einzelnen Konstrukte sind zwei kritische Punkte anzuführen. Aufgrund einer Überlappung der Beurteilungsaspekte zwischen den einzelnen Skalen besteht die Gefahr einer Überschätzung dieser Zusammenhänge. Die Möglichkeit einer solchen Überschätzung ist aufgrund der Ähnlichkeit zwischen der Skala zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit und der Skala zur Erhebung der Kundenorientierung gegeben. In Folge dessen kann der Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Bewertung der Kundenorientierung überschätzt und im Gegensatz dazu der Zusammenhang mit der Leistungsmotivation und des Rollenverständnisses zur Kundenorientierung unterschätzt werden.

Insgesamt ist abschliessend festzustellen, dass die empirischen Befunde der vorliegenden Arbeit trotz der aufgeführten Einschränkungen neue, statistisch gesicherte Aufschlüsse über den Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und der Kundenorientierung liefern und einen wesentlichen Beitrag zur Forschung erbringen.

4.5 Konsequenzen für die Praxis

Die im Theorieteil beschriebenen Veränderungen in der Unternehmensumwelt führen dazu, dass Unternehmen reagieren müssen um ihre Existenz im Markt nachhaltig sicherzustellen. Die Ausrichtung der einzelnen Dienstleistungen des Unternehmens auf die Bedürfnisse des Kunden ist von entscheidender Relevanz. Für die Schaffung von Kundenzufriedenheit kommt dem Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens eine besondere Bedeutung zu. Durch die Interaktion mit dem Kunden bestimmt der Mitarbeiter einen massgeblichen Teil der Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität durch den Kunden.

Vor dem Hintergrund der nachgewiesenen positiven Beziehung zwischen der Mitarbeitereinstellung und der Kundenorientierung ist die Empfehlung einer strategischen sowie operativen Betrachtung und Steuerung nachvollziehbar. Hieraus resultiert die Möglichkeit, mitarbeiter- und kundenbezogene Aspekte gemeinsam zu optimieren, indem Synergieeffekte bzw. Auswirkungen oder Verbesserungen zusammengeführt werden. Zunehmend soll der Versuch unternommen werden, die bisher separate Planung, Steuerung und Kontrolle von mitarbeiter- und kundenbezogenen Einstellungen durch eine integrierte Steuerung beider Aspekte im Sinne eines umfassenden Zufriedenheits- und Bindungsmanagements einzuführen. Dieser Trend konnte in einer durchgeführten qualitativen Studie (Koop, 2004b), welche die Bestandsaufnahme bezüglich des Einsatzes

Teil IV: Diskussion 244 von 330

und der Bewertung von Feedbackinstrumenten zum Ziel hatte, nachgewiesen werden. Hierbei konnte gezeigt werden, dass bereits 40% der befragten Unternehmen eine Vernetzung von Mitarbeiter- und Kundendaten vornehmen und 17% eine solche zumindest teilweise praktizieren. Auf der anderen Seite steht allerdings ein Prozentsatz von 43% der befragten Unternehmen, die bislang keine Vernetzung vornahmen. Daraus kann abgeleitet werden, dass viele Unternehmen das Potenzial einer gemeinsamen Steuerung bislang noch nicht erkannt oder umgesetzt haben.

Ziel der Arbeit war es unter anderem, Handlungsempfehlungen abzuleiten. Als Grundlage für die Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen dienen zum einen theoretische und zum anderen empirische Erkenntnisse bisheriger und der eigenen Studien bezüglich der betrachteten Zusammenhänge. Wie die Ergebnisse gezeigt haben, ist von einer starken Beeinflussung zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und der Kundenorientierung auszugehen. Diese Beziehung bietet somit Ansatzpunkte für eine integrative Betrachtung und Optimierung in der unternehmerischen Praxis. Konkret können hierbei nachfolgende Aspekte für die Ausgestaltung einer integrativen Betrachtung in der Praxis Berücksichtigung finden.

Vor dem Hintergrund des Einflusses der Einstellungen der Mitarbeiter auf die Kundenorientierung und der daraus folgenden Reaktionen der Kunden kommt der Sicherstellung einer hohen Zufriedenheit und einer starken Bindung der Mitarbeiter durch eine
konsequente Mitarbeiterorientierung innerhalb des Unternehmens besondere Bedeutung
zu. In diesem Zusammenhang wurde die vom Mitarbeiter wahrgenommene Mitarbeiterorientierung oder auch die organisationale Unterstützung als eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung von Zufriedenheit und affektiver Verbundenheit auf Seiten der
Mitarbeiter identifiziert werden. Dabei spielen hierbei die Merkmale des Arbeitsplatzes,
wie beispielsweise ein erweiterter Handlungsspielraum und entsprechende Entscheidungskompetenzen sowie die wahrgenommene Unterstützung von Seiten des Vorgesetzten und der Kollegen, eine entscheidende Rolle.

Ausgehend von der SPC scheint es erfolgsversprechend, den Kunden zufrieden zu stellen. Regelmässige Rückmeldungen über die Beurteilungen der betreuten Kunden an den einzelnen Mitarbeiter bieten die Möglichkeit, den positiven Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu übertragen. Denkbar ist hierbei die Integration kundenbezogener Informationen in abteilungsinterne Kommunikationsmass-

Teil IV: Diskussion 245 von 330

nahmen. Weiterhin könnte eine Integration von bestimmten kundenbezogenen Kenngrössen, wie beispielsweise ein Zufriedenheitsindex auf Abteilungsebene oder die Wiederkaufrate der betreuten Kunden, in abteilungsbezogene Zielvereinbarungen erfolgen.

Darüber hinaus kann die Zufriedenheit der Mitarbeiter dadurch gesteigert bzw. gefördert werden, indem das kundenorientierte Verhalten des Mitarbeiters unmittelbar an die Zufriedenheit der Kunden gekoppelt wird. Als ein mögliches Anreizinstrument kann in diesem Zusammenhang eine Mitarbeiterprämie fungieren, deren Höhe in Abhängigkeit vom Grad der Kundenzufriedenheit bemessen wird. Somit würde der Mitarbeiter belohnt, was nach motivationstheoretischen Annahmen, wie sie im Job Characteristics Model getroffen werden, dessen Zufriedenheit steigert.

Aufgrund des Zusammenhangs zwischen den Mitarbeitereinstellungen und der Kundenorientierung und der daraus folgenden Zufriedenheit des Kunden, sollte es Ziel eines Dienstleistungsunternehmens sein, dass Kunden möglichst von denselben Mitarbeitern innerhalb einer Abteilung des Unternehmens betreut werden. In diesem Zusammenhang kommt dem Commitment der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zu, da durch eine positive Verbundenheit mit dem Unternehmen der Wunsch einhergeht, im Unternehmen zu verbleiben. So entsteht die Möglichkeit einer langfristigen persönlichen Kundenbetreuung. Daraus ist zu folgern, dass insbesondere in der Dienstleistungsbrache ein Relationship-Management von besonderer Relevanz ist, dessen Ziel sowohl in der Bindung eines Kunden als auch in der Bindung eines Mitarbeiters an das Unternehmen liegt.

Dennoch bleibt zu beachten, dass trotz der bestehenden Zusammenhänge die Beurteilung auf Seiten der Mitarbeiter und der Kunden zusätzlich durch weitere Determinanten bestimmt wird. Angesichts dessen sind auf Seiten der Mitarbeiter die übrigen Determinanten der Arbeitsleistung zu berücksichtigen. Hierbei sind vor allem die individuellen Fähigkeiten und Qualifikationen des einzelnen Mitarbeiters zu beachten. In diesem Zusammenhang kommt der kontinuierlichen Personalentwicklung und der Gestaltung entsprechender Schulungsmassnahmen, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, die vom Kunden erwarteten Leistungen zu erbringen, eine besondere Relevanz zu. Geeignete Interventionen zielen zum einen auf die Entwicklung und das Training entsprechender Fähigkeiten und Verhaltensweisen für die Erstellung der Dienstleistung und die Interaktion mit dem Kunden ab. Zum anderen kann aus der Teilnahme an Entwicklungsmass-

Teil IV: Diskussion 246 von 330

nahmen und den hierbei erworbenen Qualifikationen und Verhaltensweisen unmittelbar eine allgemeine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit resultieren. Zudem ist es von zentraler Bedeutung, bereits bei der Personalauswahl auf diejenigen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu achten, die später im Interaktionsverhalten mit dem Kunden von Bedeutung sind. Insbesondere die Freundlichkeit des Mitarbeiters und die Freude am Umgang mit anderen Menschen stellen wesentliche Verhaltensweisen dar, welche durch Trainingsmassnahmen wenig beeinflussbar sind.

Eine wesentliche Erkenntnis der vorliegenden Dissertation liegt darin, dass die Arbeitszufriedenheit unter den untersuchten Determinanten einen grossen Einfluss auf die Kundenorientierung hat. Als wichtige Einflussgrössen wurde dabei die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit den Kollegen und dem Vorgesetzten sowie mit dem Informationsfluss ermittelt. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass gerade diese Themen gute Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Kundenorientierung und der Zufriedenheit der Kunden bieten. Die Bedeutung der Zusammenarbeit mit den Kollegen innerhalb der eigenen Abteilung ist unmittelbar nachvollziehbar, da die Erstellung der Dienstleistung gemeinsam mit den Kollegen im Team erfolgt. Eine gute Zusammenarbeit stellt somit eine essenzielle Voraussetzung für die Erbringung einer qualitativ hochwertigen Serviceleistung dar. Ziel sollte daher eine allgemeine Verbesserung bzw. Optimierung der Zusammenarbeit im Team sein. Als Ansatzpunkte können in diesem Zusammenhang die Verbesserung der Kommunikation in der Gruppe und die gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder sein. Denkbar sind die Durchführung von entsprechenden Teamentwicklungsmassnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit im Team, die Durchführung von Problemlöseworkshops zur Identifikation von hinderlichen Faktoren oder Strukturen und das Abhalten von regelmässigen Teambesprechungen. Letztere können dazu genutzt werden, Informationen über die Aufgaben der einzelnen Teammitglieder auszutauschen, aktuelle Informationen über betreute Kunden weiterzugeben und auch Beschwerden oder Kundenwünsche mit den Kollegen zu diskutieren. Somit kann sichergestellt werden, dass die einzelnen Teammitglieder über die Aufgaben und Probleme der anderen Kenntnis erhalten. Verlässt beispielsweise ein Mitarbeiter das Team oder wird krank, können die anderen Mitarbeiter problemloser dessen Aufgaben übernehmen.

Eng verbunden mit der Zusammenarbeitsthematik im Team ist die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten. Eine effektive Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten stellt Teil IV: Diskussion 247 von 330

eine wesentliche Voraussetzung für die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden dar. Zur Schaffung förderlicher Bedingungen wäre eine Delegation von Entscheidungskompetenzen auf sich selbstorganisierende Mitarbeitergruppen sinnvoll. Zugleich ist davon auszugehen, dass ein hoher Grad an Autonomie bei den Mitarbeiterteams mit direktem Kundenkontakt und dem daraus resultierenden Wissen über die Bedürfnisse der Kunden ebenfalls zu einer Steigerung der Zufriedenheit und der Bindung der Kunden führen kann. Einen weiteren Aspekt stellt die Vorbildfunktion der Führungskraft dar. Somit sollte sie kundenorientiertes Verhalten vorleben und entsprechendes Verhalten auf Seiten der Mitarbeiter unterstützen. Zudem gehört es zu den Aufgaben des Vorgesetzten, seine Mitarbeiter über kundenbezogene und unternehmensbezogene Themen zu informieren. Dies könnte beispielsweise im Rahmen von regelmässigen Teamsitzungen erfolgen. Insgesamt kommt der Zufriedenheit mit dem Informationsfluss auf Seiten der Mitarbeiter für die Kundenreaktionen eine hohe Bedeutung zu. Somit ist neben der Mitteilung von relevanten Informationen durch den Vorgesetzten ebenfalls wichtig, den Mitarbeitern den Zugang zu verschiedenen Informationsmedien zu ermöglichen.

Angesichts des positiven Zusammenhangs zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und der Kundenorientierung sollte es Ziel eines Dienstleistungsunternehmens sein, ein integriertes Zufriedenheits- bzw. Bindungsmanagement auf Seiten der Mitarbeiter und der Kunden umzusetzen. Ausgangpunkt dessen ist zunächst die strategische, inhaltliche und methodische Koordination der Datenerhebungen. Insbesondere sollte eine systematische Messung mit vergleichbaren Mitarbeiter- und Kundeneinheiten sichergestellt werden. Die Synchronisation der Befragungen ermöglicht es überhaupt erst differenzierte Aussagen über die Wirkungszusammenhänge zu treffen. Im Rahmen einer strategischen Integration beider Potenziale gewinnen ganzheitliche Managementsysteme, die eine Verknüpfung verschiedener Datenquellen und Informationen vorsehen, an Bedeutung. Besondere Beachtung kommt hierbei der Balanced Scorecard und dem EFQM zu. In beiden Ansätzen wird der Stellenwert der Mitarbeiter und der Kunden für den Erfolg eines Unternehmens betont. Beide Konzepte können dazu eingesetzt werden, mitarbeiter- und kundenbezogene Ziele inhaltlich festzulegen und daraus quantitativ messbare Kenngrössen abzuleiten. Denkbar wäre hier die regelmässige Generierung von Daten der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung sowie der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterbindung aus den entsprechenden Befragungen in Form von Indizes auf Organisationsebene.

Teil IV: Diskussion 248 von 330

Informationen über den Kunden muss als strategischer Wettbewerbsvorteil angesehen werden. Die klassische Strategie, etwas über die Kunden zu erfahren, ist die Befragung durch ein Marktforschungsinstitut. Es gibt auch viel direktere Wege, die sich vor allem für Klein- und Mittelbetriebe eignen. Viele Informationen geben die Kunden direkt an die Verkäufer weiter, indem sie entsprechende Reaktionen zeigen, die der Verkäufer registrieren kann. Teilweise fallen Daten über Kunden in Form der Kommunikation mit den Kunden an. Gleichfalls ist eine Befragung der Mitarbeiter von grosser Wichtigkeit. Ferner müssen kritische Ereignisse analysiert werden, warum etwas falsch gelaufen ist. Komplementär dazu sind auch besonders positive Ereignisse zu analysieren. Wichtig ist auch, dass das Management selber den Kundenkontakt nicht verliert, denn schliesslich ist das Management für die zukünftige Entwicklung verantwortlich.

Für die Ausrichtung des Betriebes auf die Kunden wird man Ressourcen zur Verfügung stellen müssen, wenn man am Markt überleben will. Die Ursachen für diese Neuorientierung sind vielfältig. Einige davon ergeben sich dadurch, dass man die zunehmende Vielfalt persönlicher Lebensgestaltung in unserer Gesellschaft beobachten kann. Damit wachsen auch die Unterschiede zwischen den Kunden. Der Wettbewerb wird globaler, so dass man sich gegen potente Konkurrenten wehren muss. Die Erfahrungen in anderen Kulturen lassen gewisse Erwartungen an die Interaktion mit dem Kunden entstehen. Die Zunahme des Dienstleistungsanteils an der Gesamtwirtschaft erzwingt eine intensivere Beschäftigung mit dem Kunden. Technische Möglichkeiten der Produktion erlauben die stärkere Einbeziehung der Kundenwünsche. Die Informationen über die unterschiedlichen Angebote werden umfangreicher. Die Funktionskomplexität vieler Dienstleistungen und Produkte nimmt zu. Aus diesen und noch vielen anderen Gründen muss man sich stärker an dem Kunden als psychisches System orientieren.

Kundenorientierung bindet nicht nur Ressourcen bei der Informationsbeschaffung und der kontinuierlichen Kundenbetreuung, es verändert auch Teile der Organisationsstruktur (Kierstein, 1998). Die Abgrenzung zwischen Kunden und Anbieter wird immer geringer. Daraus folgt, dass auch die interne Organisation nicht mehr von der Anbieterseite her optimiert werden darf, sondern sie muss sich aus dem Gesamtsystem Anbieter-Kunde gemeinsam ergeben. Diese Problematik stellt die Position und Bezahlung der Mitarbeiter ins Zentrum, die direkten Kontakt mit den Kunden haben. Die deutschsprachige Kultur ist nicht besonders serviceorientiert, weil in unserer Gesellschaft eine in-

Teil IV: Diskussion 249 von 330

terne Ausrichtung des Verhaltens höher bewertet wird als eine externe mit stärkerer Orientierung am Kunden.

Kundenkontakt kann aber auch die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter senken, weil sie sich überfordert fühlen. Es erfordert eine besondere Fähigkeit, diese Interaktion für die Kunden emotional befriedigend zu gestalten, die Erwartungen zu erfüllen und die gesetzten Ziele zu erreichen. Es ist ausserordentlich wichtig, im Kontakt mit dem Kunden flexibel reagieren zu können. Wenn aber die Kompetenzen vor allem im Management liegen, das selber keinen Kundenkontakt hat, dann ist etwas falsch. Gerade die Schnittstellen mit den Kunden erfahren eine höhere Wertigkeit. Man sollte hieraus dann entsprechende Konsequenzen ziehen, z.B. eine Möbelhauskette, die Akademiker als Verkäufer einstellt, weil die Kunden, die die angebotenen Möbel erwerben, oft Akademiker sind und durch die Ähnlichkeit zwischen Verkäufer und Kunde bekanntermassen Sympathie entsteht, so dass vieles erleichtert wird.

Wenn man akzeptiert, dass Kundenorientierung eine komplexe Managementaufgabe darstellt, dann wird man dbzgl. eine Strategieplanung vornehmen müssen. Man muss von der Managementebene her Zeit für diese Umstrukturierung zur Verfügung stellen. Es muss jemand aus der obersten Etage für diesen Prozess der Umstrukturierung verantwortlich sein. Nachdem das geschehen ist, wird man einen Umstrukturierungsplan mit Zeiträumen konzipieren. Anschliessend wird man die notwendigen Daten über die Kunden erheben. Diese Daten müssen dann vom Management interpretiert werden. Nach der Interpretation werden konkrete Massnahmen angedacht und mit den Mitarbeitern, die meistens betroffen sind, diskutiert und umgesetzt.

Während sich die vorliegende Arbeit zum einen auf die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen der Mitarbeitereinstellungen und der Kundenorientierung und zum anderen auf die Ableitung von Empfehlungen für eine gemeinsame Steuerung konzentriert hat, sind einige damit zusammenhängende Aspekte nicht thematisiert worden. Das folgende Kapitel soll einen Überblick darüber vermitteln, wo aus Sicht des Verfassers zukünftige Forschungsarbeiten ansetzen könnten.

Teil IV: Diskussion 250 von 330

4.6 Konsequenzen für die Forschung

Vor dem Hintergrund der theoretischen Konzeption der Arbeit und der empirischen Untersuchungsergebnisse ergeben sich für weiterführende empirische Forschungsarbeiten folgende Ansatzpunkte:

- Ausgehend von den vorliegenden Ergebnissen für ein Unternehmen im Dienstleistungsbereich erscheint es zielführend, eine Vergleichbarkeit oder auch eine Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse auf weitere Unternehmen und Branchen sicherzustellen. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise von Interesse, wie sich die Zusammenhänge für Unternehmen mit unterschiedlicher Dauer der Interaktion zwischen den Mitarbeitern und den Kunden darstellen. Weiterhin könnte eine differenziertere Analyse der Beziehungen für unterschiedliche Kunden- und Mitarbeitergruppen hilfreiche Erkenntnisse liefern,
- Im Rahmen einer möglichen Replizierung der Ergebnisse bezüglich der Zusammenhänge zwischen den Mitarbeitereinstellungen und der Kundenorientierung ist zudem eine umfassendere Operationalisierung des Kundenorientierungskonstrukts anzustreben. Der Identifikationsaspekt wurde in der vorliegenden Studie bereits abgebildet, zukünftige Forschungen sollten zudem den Aspekt der direkten Kundenzufriedenheit zusätzlich einbeziehen,
- Auf Ebene der Gesamtunternehmung und der Organisationseinheiten wurde der positive Zusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung nachgewiesen. In diesem Zusammenhang ist allerdings von Bedeutung, dass die Dienstleistung vornehmlich in Interaktion zwischen einem Mitarbeiter und einem Kunden erbracht wird. Von Interesse wäre hier der zeitlich Vergleich zwischen den Ergebnissen einer aggregierten und einer individuellen Analyse,
- Der positive Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit mit der Beurteilung der Kundenorientierung wurde nachgewiesen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit die vom Mitarbeiter beurteilte Kundenorientierung mit der Beurteilung der Kundenorientierung durch die Kunden übereinstimmt. Von Interesse wäre daher, ob ebenfalls eine positive Beziehung zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und der Bewertung der Kundenorientierung durch die Kunden besteht,
- Angesichts der rapiden Veränderungen der Beschäftigungsformen und einer gezwungenermassen zunehmenden Flexibilität und Mobilität der Arbeitnehmer sollten bei den Überlegungen bezüglich bestehender Zusammenhänge zusätzlich Konzepte

Teil IV: Diskussion 251 von 330

einbezogen werden, die auf eine Identifikation mit der Tätigkeit abzielen. Denkbar wären in diesem Zusammenhang der Einbezug weiterer Mitarbeitereinstellungen wie beispielsweise das Job Commitment oder das Job Involvement,

- Ausgehend von einer ganzheitlichen Steuerung von Unternehmen erscheint es wünschenswert, sowohl weiche als auch harte Kennzahlen einzubeziehen. Zudem gilt als bewiesen, dass die Schaffung von Zufriedenheit auf Seiten der Mitarbeiter und der Kunden in unmittelbarem Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens steht. Vor diesem Hintergrund ist zudem der langfristige Nutzen einer integrierten Betrachtung beider Potenziale festzustellen und ebenfalls der Zusammenhang mit harten bzw. objektiven Daten wie beispielsweise Fehlzeiten, Fluktuation, Kundenbeschwerden oder Umsatz zu analysieren,
- Vor allem bei der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Mitarbeitereinstellungen und der Kundenorientierung im Dienstleistungsbereich ist davon auszugehen, dass Längsschnittuntersuchungen mit möglichst mehreren Erhebungszeitpunkten weitere Einblicke in die Wirkungsbeziehungen geben können. In diesem Zusammenhang ist von besonderem Interesse, Aussagen über die zeitlichen Aspekte gegenseitiger Einflüsse treffen zu können. Denkbar ist hier, nach einer gewissen Zeit und bei einer regelmässigen Messung, eine Ableitung von Kennzahlen und deren Integration in Datenbanken im Sinne von Scorecards, um Aussagen über zeitliche Strukturen von Einflüssen zu gewinnen. Diese Daten könnten dann im Sinne eines Frühwarnsystems eingesetzt werden, um künftige Entwicklungen auf Seiten der Mitarbeiter und der Kunden frühzeitig erkennen zu können,
- Die vorliegende Untersuchung gibt nur einen geringen Hinweis darauf, dass ein systematischer Einfluss der untersuchten Moderatorvariablen vorliegt. Dennoch ist vor dem Hintergrund der Komplexität des Untersuchungsumfeldes davon auszugehen, dass unberücksichtigte Einflussvariablen Auswirkungen auf den untersuchten Zusammenhang hatten. Somit bieten die Identifikation und die Untersuchung von Moderatorvariablen einen Ansatzpunkt für künftige Forschung auf diesem Gebiet. Ziel künftiger Forschung sollte sein, die bereits gewonnenen Hinweise zu prüfen und zudem weitere Moderatorvariablen zu identifizieren. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang die Untersuchung des moderierenden Effekts einer leistungsbezogenen Vergütung in Abhängigkeit von der Zufriedenheit der Kunden;

Teil IV: Diskussion 252 von 330

Angesichts der angeführten Implikationen wird deutlich, dass trotz der bereits vielfältigen theoretischen und empirischen Erkenntnisse auf diesem Forschungsgebiet eine Vielzahl weiterer Fragestellungen offen bleiben. Diese beziehen sich vor allem auf die zeitlichen Aspekte von möglichen Auswirkungen der Dimensionen sowie auf eine weitere Differenzierung der untersuchten Konstrukte dahingehend, dass sowohl auf Seiten der Einstellungen der Mitarbeiter als auch auf Seite der Kundenorientierung eine umfassendere Operationalisierung und auch der Einbezug zusätzlicher Variablen in die Analysen erfolgen sollte.

Teil V: Literaturverzeichnis

- Abelson, R.F. (1976). Script Processing in Attitude Formation and Decision Making. Cognition and Social Behavior. American Psychologist.
- Adams, J. (1963). Towards an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, November. S. 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Hrsg.), Advances in experimental social psychology, New York, NY. Academic Press. S.267-299.
- Adolphs, K. (2001). Costumer Relationship Management als Grundlage für Differenzierungsstrategien in Online-Versandhandel. eCRM-Electronic Costumer Relationship Management, Stuttgart. S. 277-301.
- Agho, A.O., Price, J.L. & Mueller, C.W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65. S. 185-196.
- Agho, A.O., Mueller, C.W. & Price, J.L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. Human Relations, 46. S. 1007-1027.
- Ajzen, I. (1988). Attitudes, Personality and Behavior. Chicago, Dorsey.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50. S.179-211.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitudes Behavior Relations: A Theoretical Analysis of Review of Empirical Research. Psychological Bulletin, 48.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Englewood-Cliffs, NJ.
- Albrecht, K. & Zemke, R. (1987). Servicestrategien. Hamburg.
- Allen, N.J. & Grisaffe, D.B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions Mapping the linkages. Human Ressource Management Review 11. S.209-236.
- Allen, N.J. & Meyer J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63. S. 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, 49, 252-276.
- Altschul, K. (1993). Wert für den Kunden? Loyality Marketing. Absatzwirtschaft, 36 (11), S. 54-58.
- Andaleeb, S.S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels. The role of trust and dependence. Journal of Retailing, 72 (1). S. 77-93.
- Anderson, E.W., Fornell, C. & Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. Journal of Marketing, 58 (July).
- Anderson, J.R. (2001). Kognitive Psychologie. Heidelberg: Spektrum.
- Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organization. New York: Wiley.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, 37.Berlin Heidelberg. S. 670-687.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. Psychological Review, 64. S. 359–372.

- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. & Moncrief, W.C. (1999). Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. Journal of Personal Selling & Sales Management, 16 (3). S. 33-46.
- Backhaus, K., Erichson, B, Plinke, W. & Weiber, R. (2003). Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin: Springer.
- Bagozzi, R.P. (1978). The Construct Validity of the Affective, Behavioral, and Cognitive Components of Attitude by Analysis of Covariance Structures. Multivariate Behavior Research, 13.
- Bagozzi, R.P. (1980). Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity. Journal of Marketing, 44. S. 65-77.
- Bagozzi, R.P. (1986). Principles of Marketing Management. Chicago, Illinois.
- Bagozzi, R.P. & Burnkrant, R.E. (1979). Attitude Organisation and the Attitude-Behavior Relationship. Journal of Personality and Social Psychology, 37.
- Baillod, J. & Semmer, N. (1994). Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 38 (4). S. 152-163.
- Bailom, F., Hinterhuber, H.H., Matzler, K. & Sauerwein, E. (1996). Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18 (2). S. 117-126.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. American Psychologist, 37.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier. Academy of Management Journal, 26. S. 587-595.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. Academy of Management Journal, 27. S. 95-112.
- Bäuerle, T. (2000). Costumer Focus Assessment: Kriterien zur Bewertung von Kundenorientierung, Wiesbaden.
- Beck, M. (1985). Erfahrungen bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen in der deutschen Industrie durch die DGFP. In A. Töpfer & E. Zander (Hrsg.), Mitarbeiter-Befragungen. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Becker, F.G. (1995). Marketingorientierte Ausrichtung der Personalentwicklung in Dienstleistungsunternehmen– am Beispiel von Finanzdienstleistern. Wiesbaden.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66. S. 32-42.
- Becker, W. S. & Wellins, R. S. (1990). Customer-Service Perceptions and Reality. Training & Development Journal. Nr. 3. S. 49-51.
- Behrman, D., Bigoness, W. & Perreault, W. (1981). Sources of job related ambiguity and their consequences upon salespersons' job satisfaction and performance. Management Science, 27. S. 1246-1260.
- Behrman, D. & Perreault, W. (1984). Role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. Journal of Marketing, 48. S. 9-21.
- Bell, S.J. & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. Journal of Retailing, 78 (2), S. 131-146.
- Berekoven, L. (1986). Der Dienstleistungsmarkt Sachliche Besonderheiten und empirische Befunde. Perspektiven der Dienstleistungsgesellschaft. Göttingen.
- Bernhardt, K.L., Donthu, N. & Kennett, P.A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. Journal of Business Research, 47. S. 161-171.

- Beery, L. (1995). Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science, 23. S. 236-245.
- Bettencourt, L.A. & Brown, S.W. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. Journal of Retailing, 73. S. 39-61.
- Bezos, J. (2007). COE Gespräch, Optimistisch aus Prinzip. Harvard Business Manager, 11.
- Biong, H. (1993). Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade. European Journal of Marketing, 27 (7). S. 21-38.
- Bitner, M. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. Journal of Marketing, Vol. 54. S. 69-82.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. & Mohr, L.A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. Journal of Marketing, 58 (Okt.), 95-108.
- Bittner, M. J., Hesse, W. & Schnath, J. (1995). Praxis der Software-Entwicklung Methoden, Werkzeuge, Projektmanagement Eine Bestandsaufnahme, München Wien. S. 139-152.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Bleicher, K. (2004). Das Konzept integriertes Management, Aufl. 7. Frankfurt/Main: Campus.
- Bliemel, F. & Eggert, A. (1998). Kundenbindung die neue Sollstrategie?. Marketing ZFP, 20.
- Blodgett, H., Hill, D. & Tax, S. (1997). The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. Journal of Retailing, 73 (2). S. 185-210.
- Blue, C.L.; Wilbur, J.; Marston-Scott, M. (2001). Exercise Among Blue Collar Workers: Application of the Theory of Planned Behavior. Research in Nursing & Health, 24. S. 481-493.
- Borg, I. (1995). Mitarbeiterbefragung: Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen.
- Borg, I. (2000). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Göttingen: Hogrefe.
- Borg, I. & Allerbeck, M. (1977). Eine Analyse der Gesamtstruktur von Neubergers "Arbeitsbeschreibungsbogen" zur Messung der Arbeitszufriedenheit. Problem und Entscheidung, 19. S. 1-30.
- Bortz, J. (1999). Statistik für Sozialwissenschaftler, Aufl. 5. Berlin: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). Forschungsmethoden und Evaluation (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Brayfield, A.H. & Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. Psychological Bulletin, 52. S. 396-424.
- Breckler, S.J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. Journal of Personality and Social Psychology, 47.
- Brief, A.P. (1998). Attitudes in and around organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brief, A.P., Butcher, A.H. & Roberson, L. (1995). Cookies, Disposition, and Job Attitudes: The Effects of Positive Mood-Inducing Events and Negative Affectivity on Job Satisfaction in a Field Experiment. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 62(1), 55-62.
- Brockner, J. (1988). Self-Esteem at Work, Lexington, MA.
- Brooke, P.P., Russell, D.W. & Price, J.L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. Journal of Applied Psychology, 73. S. 139-145.

- Brosius, F. (2002). SPSS 11. Bonn: Moderne Industrie.
- Brown, S. & Peterson, R. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction. Meta-Analysis and assessment of causal effects. Journal of Marketing Research, 30 (February). S. 63-77.
- Brown, S. & Peterson, R. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. Journal of Marketing, 58 (April). S. 70-80.
- Brown, W.A. & Yoshioka, C.F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. Nonprofit Management & Leadership, 14 (1). S. 5-18.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. Arbeit und Leistung, 28. S. 281-284.
- Bruggemann, A. (1975). Messung der Arbeitszufriedenheit. Psychologie Heute, August. S. 47-51.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). Arbeitszufriedenheit. Bern: Hans Huber.
- Bruggemann, A. (1976). Zur empirischen Untersuchung von verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 30. S. 71-74.
- Bruhn, M. (1995). Integrierte Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Bruhn, M. (1999). Kundenorientierung- Bausteine eines exzellenten Unternehmens. München.
- Bruhn, M. (2004). Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung. 1Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. & Stauss, B. (2000). Dienstleistungsmanagement. Jahrbuch 2000. Wiesbaden.
- Brunner, J. (1998). Performance Management und Balanced Scorecard. io management, 6. S. 30-36.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. Administrative Science Quarterly, 19. S. 533-546.
- Buhbe, A. & Schlag, B. (2003). Das Verhalten des Busfahrpersonals und die wahrgenommene Dienstleistungsqualität. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 47.
- Bungard, W., Holling, H. & Schultz-Gambard, J. (1996). Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Bungard, W. & Jöns, I. (1997). Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements. Mitarbeiterbefragung Weinheim: Psychologie Verlags Union. S.5-14.
- Bungard, W., Fettel, A. & Jöns, I. (1997). Verbreitung, Einsatzformen und Erfahrung bei den 100 umsatzgrössten Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Mitarbeiterbefragung Weinheim, Psychologie Verlags Union. S.246-263.
- Bunz, A.R., Jansen, R. & Schacht, K. (1974). Qualität des Arbeitslebens. Soziale Kennziffern zu Arbeitszufriedenheit und Berufschancen. Bonn: Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung.
- Burisch, M. (1989). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Berlin: Springer.
- Büssing, A. & Glaser, J. (2003). Mitarbeiter- und Klientenorientierung im Gesundheitswesen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 47. S. 222-228.

- Cadotte, E., Woodroff, R. & Jenkins, R. (1987): Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. Journal of Marketing Research, Vol. 24. S. 305-314.
- Carsten, J.M. & Spector, P.E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. Journal of Applied Psychology, 79. S. 730-743.
- Chadwick-Jones, J.K. (1969). Automation and behaviour. New York: Wiley.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991). Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chrobok, R. (2000). Balanced Scorecard. Zeitschrift für Organisation, 69(3). S. 181-182.
- Churchill, G.A., Ford, N.M. & Walker, O.C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. Journal of Marketing Research, 13, 323-332.
- Churchill, G. & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. Journal of Marketing Research, Vol. 19.
- Clow, K., Kurtz, D. & Ozment, J. (1998). A Longitudinal Study of the Stability of Consumer Expectations of Services. Journal of Business Research, Vol. 42, S. 63-73.
- Coenen, C. (2001). Serviceorientierung und Servicekompetenz von Kundenkontaktmitarbeitern. Bruhn, M.; Stauss, B. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. S. 342–374.
- Comelli, G. (1997). Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse. Psychologie Verlags Union. S.32-58.
- Corsten, H. (1992). Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. München: Oldenburg.
- Corsten, H. (1997). Dienstleistungsmanagement. München: Oldenbourg.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (1992). Job Satisfaction How people feel about their jobs and how it affects their performance. New York, NY: Lexington Books.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16. S. 297-334.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality. A reexamination and extension. Journal of Marketing, 56 (3).
- Cropanzano, R., James, K. & Konovsky, M.A. (1993). Dispositional effectivity as a predictor of work attitudes and job performance. Journal of Organizational Behavior, 14. S. 595-606.
- Crosby, L.A., Grisaffe, D.B. & Marra, T.R. (1994). The impact of quality and costomer satisfaction on employee organizational commitment. Marketing and Research Today, 22 (1). S. 19-31.
- Crostack, H.A., Schneider, F. & Fischer, A. (2003). Effektivität von Motivationsmassnahmen bewerten. Personalwirtschaft, 4. S. 28-34.
- Davis, L.E.; Ajzen, I.; Saunders, J.; Williams, T. (2002). The Decision of American Students to Complete High School: An Application of the Theory of Planned Behavior. Journal of Educational Psychology, 94. S. 810-819.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. Human Resource Management Review, 8. S. 289-309.
- Diekmann, A. (1995). Empirische Sozialforschung Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Hamburg.

- Dillon, W.R. & Kumar, A. (1985). Attitude Organisation and the Attitude-Behavior Relation: a Critique of Bagozzi and Burnkrant's Reanalysis of Fishbein and Ajzen. Journal of Personality and Social Psychology, 49.
- Domsch, M. & Reinecke, P. (1982). Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie. S. 127-148.
- Domsch, M. E. & Siemers, S. H. (1995). Mitarbeiterbefragungen. Göttingen: Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. S. 39-72.
- Dorsch, F. (1987). Psychologisches Wörterbuch. Aufl. 11. Bern.
- Dubin, R., Champoux, J.E. & Porter, L.W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue collar and clerical workers. Administrative Science Quarterly, 20. S. 411-421.
- Dubinsky, A. & Hartley, S. (1986). A path analytic study of a model of salesperson performance. Academy of Marketing Science, 14 (1). S. 36-46.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). The Psychology of Attitudes. Forth Worth: TX.
- Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C. & Lance, C.E. (1999). Motivational basis of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72. S. 463-483.
- Eggert, A., Helm, S. (2000). Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung?. Der Markt, 39.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. Journal of Applied Psychology. S. 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71. S. 500-507.
- Ellis, V. (1994). Der European Quality Award. Qualitätsmanagement und Zertifizierung: von DIN ISO 9000 zum Total-Quality-Management. Wiesbaden: Gabler. S.277-302.
- Erevelles, S. & Leavitt, C. (1992). A Comparison of Current Models of Consumer Satisfaction/ Dissatisfaction. Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 5. S. 104-114.
- European Foundation for Quality Management (2003). EFQM Excellence Model. Brüssel.
- Ewen, R.B. (1967). Weighting components of job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 51, 68-73.
- Farkas, A.J. & Tetrick, L.E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. Journal of Applied Psychology, 74. S. 855-868.
- Farrell, D. & Rusbult, C.E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. Organizational Behavior and Human Performance, 27. S. 78-95.
- Fazio, R.H. & Zanna, M.P. (1981). Direct Experience and Attitude-Behavior Consistency. Advances in Experimental Social Psychology, 14. S. 161-202.
- Fischer, L. (1989). Strukturen der Arbeitszufriedenheit Zur Analyse individueller Bezugssysteme. Göttingen.
- Fischer, L. & Lück, H.E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). Psychologie und Praxis, 16.
- Fischer, T.& Tewes, M. (2001). Vertrauen und Commitment in der Dienstleistungsinteraktion. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. S. 299–318.

- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research, Reading, MA.
- Fisher, C.D. (1980). On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. Academy of Management Review, 5. S. 607-612.
- Fisher, C.D. & Locke, E.A. (1992). The new look in job satisfaction research and theory. New York: Lexington Books. S. 165-194.
- Fisk, R. & Coney, C. (1982). An Equity Theory Analysis of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction with Service Choices. Bloomington, Indiana, S. 9-16.
- Fisk, R. & Young, C. (1985). Disconfirmation of Equity Expectations: Effects of Consumer Satisfaction with Services. Advances in Consumer Research, Vol. 12. Provo, Utah. S. 340-345.
- Fisseni, H.J. (1997). Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. Göttingen: Hogrefe.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford: Stanford University Press.
- Festinger, L. (1978). Theorie der kognitiven Dissonanz. Bern: Huber.
- Folkes, V. (1984). Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach. Journal of Consumer Research, Vol. 10. S. 398-409.
- Folkes, V., Koletzky, S. & Graham, J. (1987). A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport. Journal of Consumer Research, Vol. 13. S. 534-539.
- Friedman, M. & Roseman, R.H. (1974). Type A Behavior and Your Heart. New York.
- Fried, Y. & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and metaanalysis. Personnel Psychology, 40, 287-322.
- Fuller, L. & Smith, V. (1991). Consumer's Reports: Management by Costumers in a Changing Economy. Work, Employment & Society, 5.
- Garrett, D.E., Meyers, R.A. & West, L. (1996). Comparing the Communication Characteristics of High Competence and Low Competence Costumer Service Representatives. Journal of Costumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 9.
- Gawlik, T. J. Keller & D. Seifert (2002). Effiziente Kundenbindung mit CRM: Wie Procter & Gamble, Henkel und Kraft mit ihren Marken Kundenbeziehungen gestalten. Bonn.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (1996). Organisationspsychologie: Person und Organisation. Stuttgart: Kohlhammer.
- George, W.R. & Grönroos, C. (1999). Internes Marketing. Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen. S. 45-68.
- Giering, A. (2000). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte. Wiesbaden: Gabler.
- Gmür, M. & Klimecki, R. (2001). Personalbindung und Flexibilisierung. Zeitschrift für Organisation, 1. S. 28-34.
- Grewal, D. (1995). Product Quality Expectations: Towards Understanding of their Antecedents and Consequences. Journal of Business and Psychology, Vol. 9. S. 225-240.
- Grund, M. (1998). Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern. Wiesbaden: Gabler.
- Hacker, W. (1986). Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern: Hans Huber.

- Hackett, R.D., Bycio, P. & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. Journal of Applied Psychology, Vol. 79. S. 15-23.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, Vol. 55. S. 259-286.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of redesign projects. New Heaven: Yale University.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60. S. 159-170.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16. S. 250-279.
- Hardt, P. (1996). Organisation dienstleistungsorientierter Unternehmen, Wiesbaden.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87. S. 268-279.
- Hartline, M.D. & Ferrel, O.C. (1996). The Management of Costumer Contact Service Employees: An Empirical Investigation. Journal of Marketing, 60. S. 268-280.
- Harvard Business Manager (2007). Jeff Bezos, CEO Amazon. CEO-Gespräch, November. Hamburg.
- Hauer, R.& Zink, K.J. (1995). Total Quality Management in der Softwareproduktion Bewertungsmodelle im Vergleich. m & c Management & Computer. Nr. 3. S. 165-176.
- Hauptmann, C. & Wallner, I. (2000). Die Siemens Mitarbeiterbefragung via Intranet. Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin: Springer. S. 423-430.
- Heider, F. (1958). The Psychology of Interpersonal Relations. New York.
- Herkner, W. (1991). Sozialpsychologie. Lehrbuch der Sozialpsychologie, Aufl. 5. Bern.
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. Journal of Applied Psychology, 87(3). S. 474-487.
- Herzberg, F.H., Mausner, B.M., Peterson, R.O. & Capwell, D.F. (1957). Job attitudes: Review of research and opinion. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg, F. (1971). Work and the nature of man. 4th Edition. Cleveland, Ohio.
- Herzberg, F.H., Mausner, B.M. & Snyderman, B.B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- Heskett, J.L., Jones T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review, 1994 (March/April). S. 164-174.
- Heskett, J. L., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A. (1997). The Service Profit Chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. New York: Free Press.
- Highhouse, S. & Becker, A.S. (1993). Facet measures and global job satisfaction. Journal of Business and Psychology, 8(1). S. 117-127.
- Hill, M., Mann, L. & Wearing, A.J. (1996). The Effects of Attitude, Subjective Norm and Self-Efficacy on Intention to Benchmark: A Comparison Between Managers with Experience and no Experience in Benchmarking. Journal of Organizational Behavior, 17. S. 313-327.
- Hoch, D. (2000). Dynamische Einstellungsmessung: eine methodenorientierte Analyse von Einstellungsänderungen mit empirischer Anwendung. Lohmar.

- Hoffman, K.D. & Ingram, T.N. (1992). Service provider job satisfaction and customeroriented performance. Journal of Services Marketing, 6 (2). S. 68-78.
- Hoffmann, K. & Koop, B. (2004). Die Employee-Quality-Customer Chain. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 19 (1). S. 3-8.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1994). The cultural relativity of the quality of life concept. Academy of Management Review, 9. S. 389-398.
- Homans, G.C. (1961). Social behavior as exchanges. American Journal of Sociology, 63. S. 597-606.
- Homburg, C. (1998a). Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption, Erfolgsauswirkungen, Determinanten. 2 Aufl. Wiesbaden.
- Homburg, C. & Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 17. S. 162-176.
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2003). Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung,. Konzepte Methoden Erfahrungen, Aufl. 5. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Marketing ZFP, 1 (1). S. 5-24.
- Homburg, C., Giering, A. & Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Die Betriebswirtschaft, 2. S. 174-195.
- Homburg, C., Herrmann, A. & Pflesser, C. (2000). Methoden der Datenanalyse im Überblick. Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler. S. 101-125.
- Homburg, C. & Rudolph, B. (1995). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden.
- Homburg, C. & Stock, R. (2001). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71.
- Homburg, C. & Werner, H. (1998). Kundenorientierung im System: mit Customer-Orientation-Management zu profitablem Wachstum. Frankfurt/Main: Campus.
- Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. New York: Harper.
- Horvàth, P. (1998). Controlling, Aufl. 7. München: Vahlen.
- Hrubes, D., Ajzen, I. & Daigle, J. (2001). Predicting Hunting Intentions and Behavior: An Application of the Theory of Planned Behavior. Leisure Sciences, 23. S. 165-178.
- Hunter, J.E. & Gerbing, D.W. (1982). Unidimensional measurement, second order factor analysis, and causal models. Research in Organizational Behavior, 4. S. 267-320.
- Huppertz, J., Arenson, S. & Evans, R. (1978). An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations. Journal of Marketing Research, Vol. 15. S. 250-260
- Iaffaldo, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 97. S. 251-273.
- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M & Paul, K.B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. Journal of Applied Psychology, 74. S. 193-200.
- Isen, A.M. (1970). Success, failure, attention, and reaction to others. The warm glow of success. Journal of Personality and Social Psychology, 15. S. 294-301.
- Isen, A.M. (1987). Positive affect, cognitive processes, and social behavior. New York: Academic Press. S.203-253.

- Izard, C. (1994). Die Emotionen des Menschen: eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie, Aufl. 2. Wiesbaden.
- Janis, I.L. & Mann, L. (1977). Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment, New York.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1991). Supervisory feeback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. Journal of Marketing Research, 28. S. 190-201.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. Journal of Marketing, 57 (July). S. 53-70.
- Jensen, O. (2003). Kundenorientierte Vergütungssysteme als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. Kundenzufriedenheit, Aufl. 4.
- Jimmieson, N.L. & Griffin, M.A. (1998). Linking Client and Employee Perceptions of the Organisation: A Study of Client Satisfaction with Health Care Services. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71.
- Johnson, J. (1996). Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction. Personnel Psychology, 49-S. 831-851.
- Johnson, M., Anderson, E. & Fornell, C. (1995). Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework. Journal of Consumer Research, Vol. 21. S. 695-707.
- Johnston, R. & Lyth, D. (1991). Implementing the Integration of Customer Expectations and Operational Capability. Brown, S./Gummesson, E./Edwardson, B./Gustavson, B. (Ed.). Multidisciplinary and Multinational Perspectives, Lexington. S. 179-190.
- Johnston, M.W., Parasuraman, A., Futrell, C.M. & Black, W.C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. Journal of Marketing Research, 27. S. 333-344.
- Jöns, I. (1997). Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. Psychologie Verlags-Union. Weinheim. S. 15-31.
- Judge, T.A. (1992). The dispositional perspective in human resource research. Research in Personnel and Human Resource Management. S.31-72.
- Judge, T.A. & Hulin, C.L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 56. S. 388-421.
- Judge, T.A., Parker, S.K., Colbert, A.E., Heller, D. & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. Handbook of industrial, work, and organizational psychology. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127. S. 376-407.
- Jung, C.G. (1989). Psychologische Typen, Aufl. 16. Olten.
- Juttner, U. & Wehrh, H.P. (1994). Relationship marketing from a value system perspective. International Journal of Service Industry Management, 5. S. 54-73.
- Kaas, K. & Runow, H. (1987). Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit? Hansen, U./Schönheit, I. (Hrsg.). Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten. Frankfurt/Main.
- Kanfer, F., Reinecker, H. & Schmelzer, D. (1991). Selbstmanagement-Therapie. Berlin.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organizations. A study of commitment mechanisms in utopian communities. American Sociological Review, 33. S. 499-517.

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). The Balanced Scorecard Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley.
- Kelley, S.W. (1990). Customer orientation of bank employees and culture. Journal of Bank Marketing, 6. S. 25-29.
- Kierstein (1998). Dissertation Kundenzufriedenheit. Anforderungen an die Sozialkompetenz von Lieferanten innerhalb unternehmensinterner Kundenbeziehungen.
- Kieser, A. & Kubicek, H. (1978). Organisationstheorien II. Kritische Analysen neuerer sozialwissenschaftlicher Ansätze. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kiesler, C.A. (1971). The psychology of commitment. New York: Academic Press.
- Kirstein, H. (2000). Die Grundlagen des EFQM-Modells. (www-Dokument). URL: http://www.deutsche-efqm.de/efqm/modllgrund-1.html.
- Kleinbeck, U. & Quast, H.-H. (1992). Motivation. Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel.
- Kleinbeck, U. (1996). Arbeitsmotivation. Entstehung, Wirkung und Förderung. Weinheim: Juventa.
- Kohl, H. (1998). Dienstleistungen Schlüssel für Wachstum und Beschäftigung. Die Welt der Dienstleistung, Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert, Frankfurt/Main: FAZ. S.37-51.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, 54 (April). S. 118.
- Koop, B. (2004a). Commitment, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit. München: Rainer Hampp. (S.307-312).
- Koop, B. (2004b). Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment Stand der Forschung. Vortrag gehalten auf der Fachtagung "Feedbacksysteme in Organisationen" an der Universität Mannheim.
- Koop, B. & Bungard, W. (2004). Zufriedene Mitarbeiter = zufriedene Kunden? Über den Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Krankenhaus. Wirtschaftspsychologie aktuell, 4.
- Kothandapani, V. (1971). Validation of Feeling, Belief, and Intention to Act as Three Components of Attitude and Their Contribution to Prediction of Contraceptive Behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 19.
- Kotler, P. & Bliemel, F. (2001). Analyse, Planung und Verwirklichung. Marketing-Management, Aufl. 10. Stuttgart.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. Personnel Psychology, 54. S. 101-114.
- Krause, A. & Dunckel, H. (2003). Arbeitsgestaltung und Kundenzufriedenheit. Auswirkungen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit auf die Kundenzufriedenheit. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 47. S. 182-193.
- Kricsfalussy, A. (1997). Kundenorientierung = Mitarbeiterorientierung? Zeitschrift für Führung und Organisation, 2. S. 99-103.
- Kriegl, F. (2000). Der Kunde bei Lands' End: nicht König, sondern Freund. AgV Forum, 3. S. 19-24.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2003). Konsumentenverhalten. München: Vahlen., S. 106.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (1996): Konsumentenverhalten, Aufl. 6. München.

- Kutner, B., Wilkins, C. & Yarrow, P.R. (1952). Verbal Attitudes and Overt Behavior Involving Racial Prejudice. Journal of Abnormal and Social Psychology, 47.
- LaPiere, R.T. (1934). Attitude Versus Action. Social Forces, 13.
- Laux, L. (2003). Persönlichkeitspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Law, K.S., Wong, C.-S. & Mobley, W.H. (1998). Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs. Academy of Management Review, 23. S. 741-755.
- Law, K.S. & Wong, C.S. (1999). Multidimensional constructs in structural equation analysis: An illustration using the job perception and job satisfaction constructs. Journal of Management, 25. S. 143-160.
- Lawler, E.E. (1973). Motivation in work organizations. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Lawler, E.E. (1983). Satisfaction and behavior. New York: McGraw Hill.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, intrinsic motivation. Journal of Applied Psychology, 54. S. 305-312.
- Lawler, E.E. & Porter, L.W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. Industrial Relations, 7. S. 20-28.
- Lee, D.H. (1998). The Moderating Effect of Salesperson Reward Orientation on the Relative Effectiveness of Alternative Compensation Plans. Journal of Business Research, 43.
- Lent, R.H., Auerbach, H.A. & Levin, L.S. (1971). Predictors, criteria, and significant results. Personnel Psychology, 24. S. 519-533.
- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behaviour: A critical review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87. S. 52-65.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Cambridge: Mass.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4. S. 309-336.
- Locke, E.A. (1973). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, IL: Rand-McNally. S. 1297-1349.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, IL: Rand McNally. S.1297-1343.
- Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L. & Fitzgerald, M.P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 70. S. 280-289.
- Loveman, G.W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance. An empirical examination of the service profit chain in retail banking. Journal of Service Research, 1. S. 18-31.
- Ludwig, W.F. (1998). Mehr Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit durch internes Unternehmertum. Wiesbaden: Gabler. S.127-141.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. Journal of Marketing, 62 (July). S. 87-98.
- Maier, G.W. & Woschée, R.-M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 46. S. 126-136.
- Martin, C.L. & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. Group & Organization Management, 21 (1), 84-104.

- Maschmeyer, V. (1998). Management by Balanced Scorecard alter Wein in neuen Schläuchen? Personalführung, 5. S. 74-80.
- Maslow, A.H. (1954). Motivation and personality. New York, NY: Harper & Row.
- Maslow, A.H. (1978). Motivation und Persönlichkeit. Freiburg: Walter.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108. S. 171-194.
- Mathieu, J.E., Hofmann, D.A. & Farr, J.L. (1993). Job perception-job satisfaction relations: An empirical comparison of three competing theories. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 56. S. 370-387.
- Mayring, P. (1995). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- Mayring, P. (2003). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Aufl. 8. Weinheim.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (1997). Dienstleistungsmarketing: Grundlagen-Konzepte-Methoden, Aufl. 2. Wiesbaden.
- Mellis, W., Herzwurm, G., Stelzer, D. (1996). TQM der Softwareentwicklung Mit Prozessverbesserung, Kundenorientierung und Change Management zu erfolgreicher Software. Braunschweig Wiesbaden.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. Journal of Applied Psychology, 69. S. 372-378.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. Journal of Occupational Psychology, 61. S. 195-209.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1. S. 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace: theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and timelagged relations. Journal of Applied Psychology, 75. S. 710-720.
- Meyer, P.W. & Meyer, A. (1990). Dienstleistungen Die grosse Hoffnung für Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaften in den neunziger Jahren? Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung. S. 124-140.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2001). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 10. S. 1-33.
- Michaels, R. E., Day, R. L., (1985). Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers. Journal of Marketing Research. Nr. 11. S. 443-446.
- Michel, S. (2002). Ausgewählte Probleme des strategischen Marketings. Luzern: Hochschule für Wirtschaft.
- Mikula, G., Uray, H. & Schwinger, T. (1976). Die Entwicklung einer deutschen Fassung der Mehrabian Achievement Risk Preference Scale. ZUMA-Informationssystem, Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente, Version 10.00. Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

- Millar, M.G. & Tesser, A. (1986). Effects of Affective or Cognitive Focus on the Attitude-Behavior Relation. Journal of Personality and Social Psychology, 51.
- Mobley, W.H. & Locke, E.A. (1970). The relationship of value importance to satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance, 5. S. 463-483.
- Moltzen, K. & van. Dick, R. (2002). Arbeitsrelevante Einstellungen bei Call-Center-Agenten: Ein Vergleich unterschiedlicher Call-Center-Typen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 1.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58 (3). S. 20-38.
- Moser, K. (1996). Commitment in Organization. Bern: Hans Huber.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organisationen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41. S. 160-170.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. Organizational Behavior and Human Performance, 12 (2). S. 231-248.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowen, J. & Grove, S. (1983). Search Behavior, Price Paid, and the .Comparison Other: An Equity Theory Analysis of Post Purchase Satisfaction. Bloomington, Indiana. S. 57-63.
- Müller, G.F. (1995). Qualitätsbewusstsein. Komponenten, Prozesse und Massnahmen. Zeitschrift für Personalforschung, 9. S. 361–379.
- Müller, S. (1999). Integration von Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Wiesbaden: Gabler.
- Mummendey, H.D. (1995). Die Fragebogen-Methode, Aufl. 2. Göttigen: Hogrefe.
- Nader, G. (1995). Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen: Erfolgswirksamkeit, Messung und Modellierung. Wien.
- Nagy, M.S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75. S. 77-86.
- Nerdinger, F.W. (1994). Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet.
- Nerdinger, F.W. (1995). Motivation und Handeln in Organisationen eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nerdinger, F.W. (1999). Dienstleistung. Arbeits- und Organisationspsychologie: ein Lehrbuch, Weinheim.
- Nerdinger, F.W. (2001). Motivierung. Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F.W. (2003). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 47. S. 179-181.
- Netemeyer, R.G, Johnston, M.W. & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and ambiguity in structured equations framework. Journal of Applied Psychology, 75. S. 148-157.
- Netemeyer, W., Boles, J., McKee, D. & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in personal selling context. Journal of Marketing, 61 (July). S. 85-98.
- Neubauer, W. (1994). Statistische Methoden: Ausgewählte Kapitel für Wirtschaftswissenschaftler. München: Vahlen.
- Neuberger, O. (1974a). Messung der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Kohlhammer.

- Neuberger, O. (1976). Der Arbeitsbeschreibungs-Bogen. Ein Verfahren zur Messung der Arbeitszufriedenheit. Problem und Entscheidung, 15. S. 1-169.
- Neuberger, O. (1985). Arbeit: Begriff Gestaltung Motivation Zufriedenheit. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1992). Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen. Stuttgart: Poeschel.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.
- Obermann, C. & Schiel, F. (1997). Trainingspraxis 22 erfolgreiche Seminare zu Vertriebstraining, Führung. Teambildung und Unternehmensentwicklung. Köln.
- Oess, A. (1994). Total Quality Management: Eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie. Wiesbaden: Gabler.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1987). Handlungstheoretisch orientierte Arbeitsanalyse. Göttingen: Hogrefe.
- Offe, C. (1984). das Wachstum der Dienstleistungsarbeit. Vier soziologische Erklärungsansätze. Wien.
- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. Journal of Marketing Research, Vol. 17. S. 460-469.
- Oliver, R. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting. Journal of Retailing, Vol. 57. S. 25-48.
- Oliver, R. (1987). An Investigation of the Interrelationship Between Consumer Dissatisfaction and Complaint Report. M. Wallendorf & P. Anderson (Hrsg.), Advances in Consumer Research. Provo/Utah: Assn Consumer Research.
- Oliver, R. & Desarbo, W. (1988). Response Determinants in Satisfaction Judgments. Journal of Consumer Research, Vol. 14.
- Oliver, R. & Swan, J. (1989). Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transaction: A Field Survey Approach. Journal of Marketing, Vol. 53. S. 21-35.
- O'Reilly, C.A. & Caldwell, D.F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification. Administration Science Quarterly, 26. S. 597-616.
- Organ, D.W. & Near, J.P. (1985). Cognitive vs. affect measures of job satisfaction. International Journal of Psychology, 20. S. 241-254.
- Organ, D.W. & Paine, J.B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. Chichester: Wiley.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis. Journal of Applied Psychology, 77. S. 963-974.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Beery, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing, Vol. 49, No. 1.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Beery, L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, in: Journal of Retailing, Vol. 70.
- Parsons, C.K. & Hulin, C.L. (1982). An empirical comparison of item response theory and hierarchical factor analysis in applications to the measurement of job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 67. S. 826-834.
- Patchen, M. (1970). Participation, achievement, and involvement on the job. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Peters, T. & Waterman, R.H.(1984). Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg-Lech.
- Petty, R.E. & Cacioppo, J.T. (1996). Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches. Dubuque, IA.
- Pfeffer, J. & Lawler, J. (1980). Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude toward the Organization: A Field Test of the Insufficient Justification Paradigm. Administrative Science Quarterly, 25. S. 38-56.
- Pfeifer, T. (1993). Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden, Techniken. München: Hanser.
- Porter, L.W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management. Journal of Applies Psychology, 45. S. 1-10.
- Porter, L.W. (1963). Job attitudes in management: Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of line versus staff type of job. Journal of Applied Psychology, 47. S. 267-275.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59. S. 603-609.
- Pritchard, R. (1969). Equity Theory: A Review and Critique. Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 4. S. 176-211.
- Rapp, R. (2001). Die Entdeckung der Kundenähe. Manager Seminare, 49. S. 22-30.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10. S. 465-476.
- Reichheld, F.F. & Sasser, W.E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review, 68. S. 105-111.
- Reichheld, F.F. & Teal, T. (1996). The Loyality effect. The hidden force behind growth, profits and lasting value. Boston: Bain.
- Reinhart, G., Lindemann, U. & Heinzl, J. (1996). Qualitätsmanagement: ein Kurs für Studium und Praxis. Heidelberg: Springer.
- Rice, B. (1982). Legenden sterben langsam. Die Geschichte des Hawthorne-Effekts. Psychologie heute, (November). S. 50-55.
- Ritzer, G. & Trice, H.M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. Social Forces, 47. S. 475-479.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). Management and the Worker. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Roethlisberger, F.J. (1941). Management and morale. Cambridge: Harvard University Press.
- Roethlisberger, F.J. (1954). Betriebsführung und Arbeitsmoral. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Rommel, G., Brück, F., Diederichs, R., Kempis, R. D., u Kaas, H. W. & Fuhry, G. (1995). Qualität gewinnt Mit Hochleistungskultur und Kundennutzen an die Weltspitze. Stuttgart.
- Ronan, W.W. & Prien, E.P. (1971). Perspectives on the measurement of human performance. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Rönz, B. & Förster, E. (1992). Regressions- und Korrelationsanalyse: Grundlagen, Methoden, Beispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Rosenberg, M.J. (1960). Attitude Organisation and Change: An Analysis of Consistency Among Attitude Components. New Haven.

- Rosenstiel, L. v. (1975). Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Rosenstiel, L. v. (1995). Motivation von Mitarbeitern. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 161-192.
- Rosenstiel, L. v. (2000). Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rossi, P.H. (1979). Vignette Analysis: Uncovering the Normative Structure of Complex Judgments. Qualitative and Quantitative Social Research.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. Psychological Monographs, 80.
- Rotter, J.B., Liverant, S. & Crowne, D.P. (1961). The Growth and Extinction of Expectancies in Chance Controlled and Skilled Tasks. Journal of Psychology, 52.
- Rubin, J.Z. & Brockner, J. (1975). Factors affecting entrapment in waiting situations. The Rosencrantz and Guildenstern effect. Journal of Personality and Social Psychology, 31. S. 1054-1063.
- Runde, B. & Schnippe, C. (1997). Zum Einfluss des Fahrpersonals auf das Qualitätsmanagement des öffentlichen Personennahverkehr Entwicklung und Anwendung eines kundenorientierten Messinstruments. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41.
- Runow, H. (1982). Zur Theorie und Messung der Verbraucherzufriedenheit. Frankfurt/Main: Barudio & Hess.
- Rusbult, C.E. (1980). Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model. Journal of Experimental Social Psychology, 16. S. 172-186.
- Rust, R.T. & Zahorik, A.J. (1993). Customer satisfaction, customer retention and market share. Journal of Retailing, 69.
- Rust, R.T., Stewart, G.L., Miller, H. & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees. International Journal of Service Industry Management, 7 (5). S. 62-80.
- Ryan, A., Schmit, M.J. & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. Personnel Psychology, 49. S. 853-882.
- Sager, J.K. (1994). A structural model depicting salespeople's job stress. Journal of the Academy of Marketing Science, 22. S. 74-84.
- Sager, J.K., Varadarajan, R. & Futrell, C.M. (1988). Understanding salesperson turnover: A partial evaluation of Mobley's turnover process model. Journal of Personal Selling and Sales Management, 8 (May). S. 20-35.
- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. Administrative Science Quarterly, 23. S. 224-253.
- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO-Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. Journal of Marketing Research Nr. 8. S. 343-351.
- Scarpello, V. & Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: are all the parts there? Personnel Psychology, 36. S. 577-600.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Journal of Happiness. Netherlands: Springer.
- Schein, E.H. (1995). Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main.
- Schiefele, U. (1989). Einstellung, Selbstkonsistenz und Verhalten., Göttingen.

- Schlegel, R.P. & DiTecco, D. (1982). Attitudinal Structures and the Attitutde-Behavior Relation, Consistency in Social Behavior. The Ontario Symposium (Vol.2), Hillsdale, NJ.
- Schlesinger, L.A. & Heskett, J.L. (1991a). The Service-Driven Service Company. Harvard Business Review, 69, 71-81.
- Schmidt, K.H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 19(2). S. 93-106.
- Schmit, M.J. & Allscheid, S.P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. Personnel Psychology, 48. S. 521-536.
- Schmitt, N. & Bedeian, A.G. (1982). A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothetical life-job satisfaction reciprocal relationship. Journal of Applied Psychology, 67. S. 806-817.
- Schmutte, A.M. & Tasch, D. (1999). Gemeinsam stark EFQM-Modell und Balanced Scorecard im Business-Excellence-Prozess. Qualität und Zuverlässigkeit, 44(12). S. 1502-1505.
- Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: The customer's view. Journal of Applied Psychology, 57. S. 248-256.
- Schneider, B. (1991). Service Quality and Profits: Can You Have Your Cake and Eat It Too? Human Resource Planning, 14. S. 151-157.
- Schneider, B., Ashworth, S., Higgs, A. & Carr, L. (1996). Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys. Personnel Psychology, 49, 695-705.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. Journal of Applied Psychology, 70. S. 423-433
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1995). Winning the service game. Boston: Harvard Business School Press.
- Schneider, B.; Bowen, D.; Ehrhart, M.E. & Holcombe, K.M. (2000). The Climate for Service, Evolution of a Construct. Handbook, of Organizational Culture and Climate, Thousand Oaks. S. 21–36.
- Schneider, B. & Brief, A. P. (1992). Job Satisfaction How people feel about their jobs and how it affects their performance. New York, NY: Lexington Books.
- Schneider, B. & Dachler, P. (1978). A note on the stability of the Job Description Index. Journal of Applied Psychology, 63. S. 650-653.
- Schneider, B., Parkington, J.J. & Buxton, V.M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. Administrative Science Quarterly, 25. S. 252-267.
- Schneider, B., White, S.S. & Paul, M. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. Journal of Applied Psychology, 83, 150-163.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (1993). Methoden der empirischen Sozialforschung, Aufl. 4. München.
- Schnell, R., Hill, P. & Esser E. (1999). Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg.
- Schnippe, C. (2000). Psychologische Aspekte der Kundenorientierung: die Kundenzufriedenheit mit der Qualität von Dienstleistungsinteraktionen am Beispiel des ÖPNV. Frankfurt/Main.
- Scholl, W. (2004). Grundkonzepte der Organisation. Bern: Hans Huber. S. 515-556.

- Scholz, C. & Scholz, M. (1995). Mitarbeiterbefragungen: Mehr als nur einfach Meinungsumfragen. Instrumente, Konzepte, Durchführung. Zeitschrift für Personalführung, 9. S. 728-740.
- Schröder, W. (1998). Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung. Wien: Siegnum.
- Schütz, A. & Herzwurm, G. (1998). Messung der Kundenorientierung der Mitarbeiter in Software-Unternehmen: Studien zur Systementwicklung. Universität zu Köln, Lehrstuhl für Wirtschaftinformatik, Band 15.
- Schütz, E. & Koop, B. (2002). Die Rolle der Mitarbeiterbefragung im Rahmen ganzheitlicher Unternehmensführung. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, (17)2. S. 3-11.
- Schütze, R. (1992). Kundenzufriedenheit: After-sales-Marketing auf industriellen Märkten. Wiesbaden: Gabler.
- Schwetje, T. (1999). Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierungen und Erklärungen der Beziehungen am Beispiel des Handels. Wiesbaden: Gabler.
- Semmer, N.K. & Udris, I. (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. Bern: Hans Huber. S. 157-195.
- Senn, P. & Nagel, E. (2007). Vision einer ganzheitlichen Unternehmensentwicklung. General Management Leadership. Luzern: Hochschule für Wirtschaft.
- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. Journal of Applied Psychology, 81. S. 219-227.
- Shaw, M.E.& Wright, J.M. (1967). Measurement of Attitudes. Scales for the measurement of attitudes. New York.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. Administrative Science Quarterly, 16 (2), 143-150.
- Siguaw, J. A., Brown, G., Widing R. E. (1994). The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. Journal of Marketing Research. Nr. 2. S. 106-116.
- Simon, H. (1993). Industrielle Dienstleistungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sirota, D. (1959). Some effects of promotional frustration on employees understanding of, and attitudes toward, management. Sociometry, 22, 273-278.
- Six, B. (1994): Attribution. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. Weinheim. S. 122-135.
- Six, B. & Eckes, A. (1991). Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung Resultate einer metaanalytischen Studie. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie. S. 21-46.
- Six, B. & Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Bd. 3. Göttingen: Hogrefe. S. 348-398.
- Smith, P.C., Balzer, W., Josephson, H.I., Lovell, S.E., Paul, K.B. Reilly, B.A. Reilly, C.E. & Whalen, M.A. (1989). User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales. Bowling Green, Ohio: Bowling Green Scale University.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, L.L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1985). The Job Descriptive Index. Bolwing Green, OH: Department of Psychology. Bowling Green State University.
- Snyder, M (1987). Public Appearance/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring. New York.

- Solomon, R. & Corbit, J. (1973). An Opponent-Process Theory of Motivation: II. Cigarette Addiction. Journal of Abnormal Psychology, Vol. 81. S. 158-171.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74. S. 489-509.
- Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreng, R. & Singh, A. (1993). An Empirical Assessment of the Servqual Scale and the Relationship Between Service Quality and Satisfaction. American Marketing Association, Summer. S. 1-6.
- Stabenau, H.J. (1995). Schlüsselqualifikationen als Schlüssel zum Lean Learning. Frankfurt/Main: Peter Lang. S.339-351.
- Stahlberg, D. & Frey, D. (1996). Einstellungen: Struktur, Messungen und Funktion. Sozialpsychologie: eine Einführung, Berlin.
- Staples, D.S. & Higgins, C.A. (1998). A study of the impact of factor importance weightings on job satisfaction measures. Journal of Business and Psychology, 13. S. 211-232.
- Stauss, B. (1999). Kundenzufriedenheit. Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21.
- Stauss, B. (2000). Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden. S. 449–474.
- Staw, B.M. & Fox, F.V. (1977). Escalation: The Determinants of Commitment to a Chosen Course of Action. Human Relations, 30(5). S. 431-451.
- Staw, B.M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. Journal of Applied Psychology, 70. S. 469-480.
- Stebbins, R.A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. Social Forces, 48. S. 526-529.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22. S. 46-56.
- Steinle, C., Bruch, H. & Böttcher, K. (1996). Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen. Fokussierung der Kundenansprüche und Mitarbeiterorientierung als Basiselemente einer Erschliessung von Wettbewerbsvorteilen. Zeitschrift Führung und Organisation, 65.
- Stock, R. (2001). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit Direkte, indirekte und moderierende Effekte. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Stock, R. (2002). Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell. Die Betriebswirtschaft (DBW), 62.
- Strauss, B. (1999). Kundenzufriedenheit. Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21.
- Strauss, B. & Hentschel, B. (1992). Messung von Kundenzufriedenheit: Merkmals- oder ereignisorientierte Beurteilung von Dienstleistungsqualität. Marktforschung & Management, 3. S. 115-122.
- Stroebe, W.; Hewstone, M. & Stephenson, G.M. (1996). Sozialpsychologie: Eine Einführung, Berlin.
- Suprenant, C.F. & Salomon, M.R. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter. Journal of Marketing, 51.
- Szymanski, D.M. & Henard, D.H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. Journal of the Academy of Marketing Science, 29(1). S. 16-35.

- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46. S. 259-291.
- Thomas, W.I. & Znaniecki, F. (1918). The Polish Peasant in Europe and America. Boston.
- Thurstone, L.L. (1931). The Measurement of Social Attitudes. Journal of abnormal Social Psychology, 26.
- Tomczak, T. & Dietrich, S. (1997). Erfolgreich Kunden binden. Zürich: Werd.
- Töpfer, A. & Funke, U. (1985). Mitarbeiterbefragungen als Analyseinstrument und Grundlage der Organisationsentwicklung. Frankfurt/Main: Campus. S.9-42.
- Tornow, W.W. & Wiley, J.W. (1991). Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction and bottom-line consequences. Human Resource Planning, 14. S. 105-116.
- Trost, A., Jöns, I. & Bungard, W. (1999). Mitarbeiterbefragung. Augsburg: WEKA, Fachverlag. Für Techn. Führungskräfte.
- Tse, D. & Wilton, P. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation. Journal of Marketing Research, Vol. 25.
- Udris, I. & Rimann, M. (1999). SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E. (2001). Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulrich, H. (1968). Die Unternehmung als produktives soziales System. Stuttgart: Haupt.
- Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. Journal of Management, 18. S. 153-167.
- Vandenberg, R.J. & Scarpello, W. (1990). The matching model: An examination of the processes underlying realistic job preview. Journal of Applied Psychology, 75. S. 60-67.
- Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.
- Wahren, H.K. & Bälder, K.-H. (1994). Kundenorientierte Dienstleistungsqualität. Eschborn.
- Walster, E. & Walster, G. & Berscheid, E. (1978). Equity: Theory and Research. Boston, Massachusetts.
- Wanous, J.P. (1992). Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers. Reading: Addison-Wesley.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hudy, M.J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single item measures? Journal of Applied Psychology, 82. S. 247-252.
- Watson, D. & Slack, A.K. (1993). General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. Organizational Behavior and Human Decision Process, 54. S. 181-202.
- Wayne, S.J., Shore, M. & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. Academy of Management Journal, 40. S. 82-111.
- Weiner, B. (1980). Human Motivation. New York.
- Weinert, A.B. (1998). Organisationspsychologie Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V. England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota, Work Adjustment Project, Industrial Relations Center.

- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. Human Resource Management Review, 12. S. 173-194.
- Welsch, H.P. & LaVan, H. (1981). Interrelationship between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. Human Relations, 34. S. 1079-1089.
- Wessling, H. (2002). Network Relationship Management: Mit Kunden, Partnern und Mitarbeitern zum Erfolg. Wiesbaden.
- Whiteley, R. (1992). Ihr Kunde ist der Boss, Die kundenorientierte Firma. Freiburg.
- Whitener, E.M. (2001): Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? Journal of Management, 27. S. 515-535.
- Wicker, A.W. (1969). Attitudes Versus Actions: the Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects, in: Journal of Social Issues, 25.
- Wicker, A.W. (1971). An Examination of the "Other-Variables" Explanation of Attitude-Behavior Inconsistency, in: Journal of Personality and Social Psychology, 19.
- Wiener, Y.& Yardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: an Integrative Approach, in: Organizational Behavior and Human Performance, 16. S. 81-96
- Wiley, J. W. (1991). Customer satisfaction: A supportive work environment and its financial costs. Human Resource Planning, 14. S. 117-127.
- Wiliams, L.J. & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. Journal of Applied Psychology, 71. S. 219-231.
- Wilson, T.D. & Dunn, D.S. (1986). Effects of Introspection on Attitude-Behavior Consistency: Analyzing Reasons Versus Focusing on Feelings. Journal of Experimental Social Psychology, 22.
- Witte, E.H. (2001). Kundenorientierung: eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 32. S. 205.
- Wohlgemuth, A.C. (1989). Unternehmensdiagnose in Schweizer Unternehmen. Zollikon.
- Wong, C.L. & Tjosvold, D. (1995). Goal Interdependence and Quality in Service Marketing. Psychology & Marketing, 3.
- Wong, P. & Weiner, B. (1981). When People Ask .Why. Questions and the Heuristics of Attributional Search. Journal of Personality and Social Psychology. S. 650-663.
- Wood, S. & de Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employer's Manpower and Skills Practices Survey. Human Relations, 51. S. 485-515.
- Woodroff, R., Cadotte, E. & Jenkins, R. (1983). Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experienced-Based Norms, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20. S. 296-304.
- Wunderer, R. & Kuhn, T. (1993). Unternehmerisches Personalmanagement: Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000. Frankfurt/Main: Campus.
- Wunderer, R. (1996). Führung und Qualitätsmanagement. Personalwirtschaft, 3. S. 39-45.
- Yoon, M. & Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees, Journal of Business Research, 56. S. 597-611.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: Journal of Marketing, Vol. 52. S. 2-22.

- Zeithaml, V. (1992). How Consumer Evaluation Processes differ between Goods and Services. Services Marketing, 2nd Edition. Englewood Cliffs, New Jersey. S. 39-47.
- Zeithaml, V. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. Journal of the Academy of Marketing Science, 28.
- Zeithaml, V., Beery, L. & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Beery, L.L. (1992). Qualitätsservice. Frankfurt/Main
- Zimbardo, P. G. (1995). Psychologie, Aufl. 6. Berlin Heidelberg.
- Zink, K.J. (2004). TQM als integratives Managementkonzept das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung. 2. München.
- Zink, K.J. & Bäuerle, T. (2004). Kundenorientierung und –zufriedenheit in Business Excellence-Konzepten. Kundenorientierte Unternehmensführung, Aufl. 4. Wiesbaden. S. 379-408.
- Zink, K.J., Voss, W. & Reuter, A.Y. (2001). Qualitätsmanagement und Business Excellence. VDI-Z.

Teil VI: ANHANG 276 von 330

Teil VI: ANHANG

1 Modellunabhängige Items

Einige Fragen flossen nicht ins Regressionsmodell ein, da sie nicht den standardisierten Fragebögen entsprachen. Dementsprechend wurden sie auch im Zuge der deskriptiven Auswertung nicht berücksichtigt. Dies soll mit der nachstehenden Grafik nachgeholt werden. Es handelt sich dabei um Fragen, die von der Geschäftsleitung der Unternehmung ausgearbeitet wurden und innerbetriebliche Abläufe betreffen.

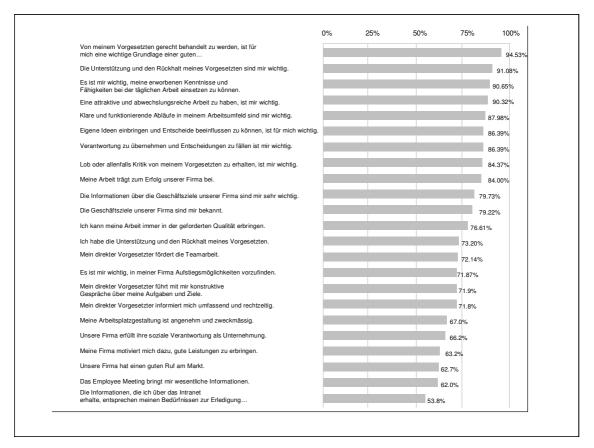


Abbildung 65: Modellunabhängige Items

Bei einer Reihe der abgefragten Items können die Erwartungen, welche ein Individuum an das Unternehmen stellt, mit der Erfüllung in der Realität gegenübergestellt werden. Die folgende Grafik zeigt die Differenzen der Mittelwerte (bei einer Skala von 1 bis 5) der sich entsprechenden Items auf, die einander gegenübergestellt wurden. Dabei sind die Aussagen, die den Personen jeweils wichtig sind, den jeweiligen Erwartungen zugeordnet.

Teil VI: ANHANG 277 von 330

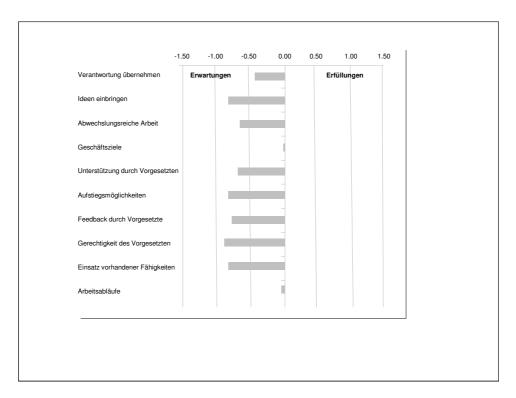


Abbildung 66: Diskrepanz zwischen Erwartung und Erfüllung

Teil VI: ANHANG 278 von 330

2 Mittelwertvergleich Organisationseinheiten

Die folgenden Tabellen stellen die Dimensionen der Mitarbeitereinstellung dar. Sie sind in Form einer Rangliste geordnet, so dass überdurchschnittliche Werte am Anfang und unterdurchschnittliche, negative Werte am Schluss stehen.

2.1 Arbeitszufriedenheit

Selbstverwirklichung

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Direct Reports	4.27	0,40	21	*
BAS-Sanitär	4.25	0,38	14	
ETS- Rohrbautechnik	4.22	0,35	28	
HR	4.20	0,33	12	
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service / Glastechnik	4.09	0,22	15	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	4.04	0,17	16	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	4.02	0,15	14	
ETS- Anlagentechnik	4.01	0,14	13	
FS-Workplace Services	3.97	0,10	18	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	3.95	0,09	18	
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	3.94	0,08	16	
BAS-Kälte	3.92	0,05	11	
ETS-Anlagen-IH	3.89	0,02	31	
PS-Emergency	3.89	0,02	42	
IT	3.83	-0,04	14	
FS-Mobilität & Logistik	3.82	-0,05	29	
BAS-HLK	3.77	-0,09	26	
Finanz	3.76	-0,10	24	
PS-Security	3.73	-0,13	55	
TS – Services	3.73	-0,13	19	
FS-Office Services	3.73	-0,14	25	
BusAdm	3.60	-0,27	11	
BAS-E&A	3.38	-0,48	44	**
Mittelwert JC gesamt	3.868			

^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Mögliche Abweichungen bei den Differenzen zum Mittelwert sind auf Rundungsfehler, auf nichtausgewiesene Mittelwerte von zu kleinen Bereichen sowie auf nichtausgewiesene Mittelwerte von fehlenden Werten bei den Organisationseinheiten oder Funktionsstufen zurückzuführen

Teil VI: ANHANG 279 von 330

Zuversicht

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
BAS-Sanitär	3.85	0,28	14	*
Direct Reports	3.80	0,24	21	*
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	3.80	0,23	14	
FS-Workplace Services	3.78	0,21	18	
ETS- Rohrbautechnik	3.71	0,14	28	
HR	3.70	0,13	12	
ETS- Anlagentechnik	3.67	0,11	13	
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /				
Glastechnik	3.67	0,10	15	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	3.66	0,10	16	
IT	3.66	0,09	14	
Finanz	3.64	0,07	24	
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	3.61	0,04	16	
TS – Services	3.60	0,03	19	
ETS-Anlagen-IH	3.56	-0,01	31	
BAS-HLK	3.53	-0,04	26	
FS-Office Services	3.52	-0,04	25	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	3.52	-0,05	18	
BusAdm	3.52	-0,05	11	
BAS-Kälte	3.49	-0,08	11	
PS-Emergency	3.48	-0,09	42	
FS-Mobilität & Logistik	3.41	-0,16	29	
PS-Security	3.41	-0,16	55	
BAS-E&A	3.39	-0,18	44	
Mittelwert JC gesamt	3.56			

Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

Bezahlung

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
IT	3.56	0,47	14	**
Direct Reports	3.52	0,44	21	**
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /				
Glastechnik	3.41	0,32	15	
FS-Workplace Services	3.31	0,22	18	
BAS-Kälte	3.30	0,21	11	
Finanz	3.28	0,20	24	
ETS- Rohrbautechnik	3.26	0,17	28	
HR	3.24	0,15	12	
BAS-Sanitär	3.24	0,15	14	
BusAdm	3.20	0,12	11	
TS – Services	3.17	0,08	19	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	3.16	0,07	18	
FS-Mobilität & Logistik	3.16	0,07	29	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	3.15	0,07	16	
BAS-HLK	3.08	-0,01	26	
FS-Office Services	3.07	-0,02	25	
ETS- Anlagentechnik	3.01	-0,08	13	
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	3.00	-0,09	16	
PS-Security	2.99	-0,10	55	
ETS-Anlagen-IH	2.88	-0,21	31	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	2.87	-0,22	14	
PS-Emergency	2.77	-0,32	42	
BAS-E&A	2.74	-0,35	44	
Mittelwert JC gesamt ** Signifikant hai sings Instrumenyahrschainlichkait von	3.09			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Teil VI: ANHANG 280 von 330

Unternehmen

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /				. ,
Glastechnik	4.03	0,44	15	**
ETS- Rohrbautechnik	3.88	0,29	28	**
Direct Reports	3.87	0,28	21	
IT	3.85	0,26	14	
BAS-Sanitär	3.84	0,25	14	
BAS-Kälte	3.77	0,17	11	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	3.75	0,15	16	
BusAdm	3.73	0,13	11	
Finanz	3.72	0,13	24	
HR	3.69	0,10	12	
ETS-Anlagen-IH	3.67	0,08	31	
FS-Workplace Services	3.65	0,06	18	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	3.63	0,04	14	
FS-Office Services	3.62	0,03	25	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	3.61	0,02	18	
ETS- Anlagentechnik	3.54	-0,05	13	
PS-Security	3.51	-0,08	55	
PS-Emergency	3.50	-0,09	42	
TS – Services	3.48	-0,11	19	
BAS-HLK	3.46	-0,14	26	
FS-Mobilität & Logistik	3.45	-0,15	29	
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	3.30	-0,29	16	
BAS-E&A	3.19	-0,40	44	
Mittelwert JC gesamt	3.59			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

2.2 Leistungsmotivation

Eigeninitiative

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
ETS- Rohrbautechnik	1.77	0.06	28	լայ
Direct Reports	1.77	0,06	21	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	1.76	0,06	16	
PS-Security	1.76	0,05	55	
HR	1.76	0,05	12	
BAS-E&A	1.75	0,04	44	
FS-Mobilität & Logistik	1.73	0,02	29	
TS – Services	1.72	0,01	19	
FS-Workplace Services	1.71	0,01	18	
FS-Office Services	1.71	0,00	25	
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /				
Glastechnik	1.70	0,00	15	
IT	1.70	-0,01	14	
ETS-Anlagen-IH	1.70	-0,01	31	
PS-Emergency	1.69	-0,01	42	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	1.69	-0,02	14	
BAS-HLK	1.69	-0,02	26	
BAS-Sanitär	1.67	-0,04	14	
BAS-Kälte	1.66	-0,05	11	
Finanz	1.65	-0,05	24	
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	1.63	-0,08	16	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	1.63	-0,08	18	
BusAdm	1.59	-0,12	11	
ETS- Anlagentechnik	1.57	-0,14	13	
Mittelwert JC gesamt	1.71			

Teil VI: ANHANG 281 von 330

Ehrgeiz

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
FS-Workplace Services	1.97	0,10	18	**
FS-Office Services	1.95	0,08	25	**
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	1.93	0,06	16	
BAS-Sanitär	1.92	0,05	14	
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /				
Glastechnik	1.92	0,04	15	
ETS-Anlagen-IH	1.92	0,04	31	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	1.92	0,04	14	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	1.91	0,04	18	
PS-Security	1.91	0,04	55	
BusAdm	1.89	0,02	11	
HR	1.89	0,02	12	
BAS-Kälte	1.89	0,01	11	
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	1.88	0,01	16	
ETS- Anlagentechnik	1.88	0,00	13	
ETS- Rohrbautechnik	1.88	0,00	28	
PS-Emergency	1.88	0,00	42	
FS-Mobilität & Logistik	1.86	-0,01	29	
IT	1.84	-0,03	14	
BAS-E&A	1.84	-0,04	44	
TS - Services	1.83	-0,04	19	
BAS-HLK	1.81	-0,07	26	
Direct Reports	1.78	-0,10	21	
Finanz	1.71	-0,16	24	*
Mittelwert JC gesamt	1.87			

Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 % Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Einsatz

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
ETS-Anlagen-IH	1.72	0,08	31	
BAS-Sanitär	1.71	0,08	14	
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /				
Glastechnik	1.67	0,04	15	
FS-Office Services	1.67	0,04	25	
PS-Emergency	1.66	0,03	42	
FS-Workplace Services	1.65	0,02	18	
BAS-Kälte	1.64	0,01	11	
ETS- Rohrbautechnik	1.64	0,01	28	
PS-Security	1.64	0,00	55	
IT	1.63	0,00	14	
HR	1.63	-0,01	12	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	1.62	-0,01	16	
FS-Mobilität & Logistik	1.62	-0,01	29	
TS - Services	1.62	-0,01	19	
BAS-E&A	1.62	-0,02	44	
BusAdm	1.61	-0,02	11	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	1.61	-0,03	18	
BAS-HLK	1.61	-0,03	26	
Direct Reports	1.60	-0,03	21	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	1.60	-0,04	14	
Finanz	1.59	-0,04	24	
ETS- Anlagentechnik	1.59	-0,04	13	
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	1.55	-0,08	16	
Mittelwert JC gesamt	1.62			

Teil VI: ANHANG 282 von 330

2.3 Rollenverständnis

Selbstorganisation

	MW	Differenz zum Ge- samt-MW	N	Signifikanz [α]
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	4.28	0,16	14	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	4.26	0,14	16	
Direct Reports	4.25	0,13	21	
BAS-HLK	4.24	0,12	26	
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	4.23	0,12	16	
ETS- Anlagentechnik	4.23	0,11	13	
BAS-Sanitär	4.23	0,11	14	
ETS- Rohrbautechnik	4.23	0,11	28	
HR	4.20	0,08	12	
FS-Workplace Services	4.19	0,07	18	
ETS-Anlagen-IH	4.18	0,07	31	
Finanz	4.15	0,03	24	
FS-Office Services	4.10	-0,02	25	
BAS-E&A	4.09	-0,03	44	
FS-Mobilität & Logistik	4.06	-0,06	29	
PS-Emergency	4.06	-0,06	42	
IT	4.06	-0,06	14	
TS – Services	4.02	-0,10	19	
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /		-0,10	15	
Glastechnik	4.01			
PS-Security	4.01	-0,11	55	
BAS-Kälte	3.96	-0,15	11	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	3.96	-0,16	18	
BusAdm	3.68	-0,44	11	**
Mittelwert JC gesamt	4.11			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Rollenklarheit

	MW	Differenz zum Ge- samt-MW	N	Signifikanz [α]
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	4.24	0,20	16	
PS-Security	4.19	0,15	55	
ETS- Rohrbautechnik	4.18	0,14	28	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	4.14	0,10	18	
BAS-HLK	4.10	0,06	26	
BAS-Sanitär	4.10	0,06	14	
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /				
Glastechnik	4.07	0,03	15	
Finanz	4.06	0,02	24	
FS-Office Services	4.05	0,01	25	
ETS-Anlagen-IH	4.05	0,01	31	
ETS- Anlagentechnik	4.05	0,01	13	
BusAdm	4.03	-0,01	11	
HR	4.01	-0,03	12	
PS-Emergency	4.01	-0,03	42	
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	4.00	-0,04	16	
FS-Mobilität & Logistik	3.99	-0,05	29	
FS-Workplace Services	3.96	-0,08	18	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	3.96	-0,08	14	
Direct Reports	3.94	-0,10	21	
IT	3.94	-0,10	14	
BAS-E&A	3.93	-0,11	44	
BAS-Kälte	3.88	-0,16	11	
TS – Services	3.84	-0,20	19	
Mittelwert JC gesamt	4.03			

Teil VI: ANHANG 283 von 330

Qualität des Arbeitsprozesses

	MW	Differenz zum Ge- samt-MW	N	Signifikanz [α]
BusAdm	4.09	0,58	11	**
HR	4.00	0,49	12	**
FS-Office Services	3.86	0,35	25	*
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	3.84	0,34	16	*
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	3.82	0,31	16	*
TS – Services	3.76	0,26	19	
Direct Reports	3.74	0,23	21	
ETS- Anlagentechnik	3.69	0,18	13	
FS-Workplace Services	3.67	0,16	18	
ETS-Anlagen-IH	3.66	0,15	31	
ETS- Rohrbautechnik	3.61	0,10	28	
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /				
Glastechnik	3.60	0,09	15	
BAS-HLK	3.60	0,09	26	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	3.53	0,02	14	
IT	3.50	-0,01	14	
PS-Emergency	3.43	-0,08	42	
Finanz	3.40	-0,11	24	
BAS-E&A	3.39	-0,12	44	
FS-Mobilität & Logistik	3.37	-0,14	29	
BAS-Sanitär	3.36	-0,15	14	
BAS-Kälte	3.27	-0,24	11	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	3.13	-0,38	18	
PS-Security	3.04	-0,47	55	
Mittelwert JC gesamt	3.52			

Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Kundenorientierung 2.4

Wunsch nach Zufriedenstellung des Kunden

	MW	Differenz zum Ge- samt-MW	N	Signifikanz [α]
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	4.59	0,21	16	
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /		0,20	15	
Glastechnik	4.58	0,20	13	
ETS- Anlagentechnik	4.53	0,15	13	
Direct Reports	4.51	0,13	21	
HR	4.48	0,11	12	
BAS-HLK	4.46	0,09	26	
BAS-Sanitär	4.45	0,07	14	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	4.45	0,07	14	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	4.41	0,03	16	
PS-Security	4.40	0,02	55	
TS – Services	4.38	0,00	19	
ETS- Rohrbautechnik	4.36	-0,01	28	
PS-Emergency	4.36	-0,02	42	
FS-Workplace Services	4.36	-0,02	18	
ETS-Anlagen-IH	4.35	-0,02	31	
BusAdm	4.34	-0,03	11	
Finanz	4.34	-0,04	24	
BAS-E&A	4.34	-0,04	44	
FS-Mobilität & Logistik	4.31	-0,07	29	
FS-Office Services	4.28	-0,09	25	
IT	4.25	-0,13	14	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	4.19	-0,19	18	
BAS-Kälte	4.15	-0,23	11	
Mittelwert JC gesamt	4.38			

Teil VI: ANHANG 284 von 330

Unterstützung bei Ermittlung der Bedürfnisse

	MW	Differenz zum Ge- samt-MW	N	Signifikanz [α]
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	4.37	0,26	16	
Direct Reports	4.32	0,21	21	
ETS- Anlagentechnik	4.29	0,19	13	
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /		0,17	15	
Glastechnik	4.27	0,17	13	
BAS-Sanitär	4.21	0,11	14	
TS – Services	4.19	0,09	19	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	4.19	0,08	14	
ETS-Anlagen-IH	4.18	0,07	31	
ETS- Rohrbautechnik	4.16	0,05	28	
BAS-HLK	4.15	0,05	26	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	4.13	0,03	16	
Finanz	4.13	0,03	24	
IT	4.12	0,02	14	
FS-Mobilität & Logistik	4.07	-0,04	29	
HR	4.06	-0,04	12	
FS-Office Services	4.04	-0,06	25	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	4.02	-0,08	18	
FS-Workplace Services	4.02	-0,08	18	
PS-Security	4.02	-0,09	55	
BAS-E&A	4.01	-0,09	44	
PS-Emergency	3.97	-0,13	42	
BusAdm	3.97	-0,14	11	
BAS-Kälte	3.88	-0,22	11	
Mittelwert JC gesamt	4.10			

Anbieten von Dienstleistungen, die die Bedürfnisse erfüllen

	MW	Differenz zum Ge- samt-MW	N	Signifikanz [α]
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	4.77	0,29	16	*
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /				
Glastechnik	4.64	0,16	15	
HR	4.63	0,15	12	
BAS-Sanitär	4.61	0,13	14	
ETS- Anlagentechnik	4.60	0,12	13	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	4.57	0,08	14	
Direct Reports	4.57	0,08	21	
BAS-HLK	4.55	0,07	26	
ETS-Anlagen-IH	4.55	0,06	31	
TS – Services	4.54	0,05	19	
IT	4.52	0,04	14	
Finanz	4.49	0,01	24	
BusAdm	4.48	0,00	11	
ETS- Rohrbautechnik	4.47	-0,02	28	
PS-Security	4.45	-0,03	55	
FS-Workplace Services	4.44	-0,04	18	
PS-Emergency	4.44	-0,05	42	
BAS-E&A	4.42	-0,06	44	
FS-Office Services	4.37	-0,11	25	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	4.37	-0,11	18	
FS-Mobilität & Logistik	4.37	-0,12	29	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	4.36	-0,12	16	
TS – Services	4.30	-0,18	11	
Mittelwert JC gesamt	4.48			

Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

Teil VI: ANHANG 285 von 330

Korrektes Beschreiben von Dienstleistungen

	MW	Differenz zum Ge- samt-MW	N	Signifikanz [α]
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /		Sum IVI IV		[••]
Glastechnik	4.79	0.31	15	
ETS- Anlagentechnik	4.74	0.25	13	
Direct Reports	4.69	0.21	21	
HR	4.67	0.16	12	
TS – Services	4.65	0.16	19	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	4.64	0.15	14	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	4.63	0.12	16	
ETS- Rohrbautechnik	4.61	0.12	28	
IT	4.61	0.11	14	
BAS-Sanitär	4.60	0.11	14	
PS-Emergency	4.60	0.11	42	
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	4.59	0.10	16	
BAS-HLK	4.57	0.09	26	
Finanz	4.56	0.08	24	
PS-Security	4.54	0.06	55	
ETS-Anlagen-IH	4.54	0.06	31	
FS-Workplace Services	4.52	0.03	18	
FS-Office Services	4.51	0.03	25	
BAS-E&A	4.48	-0.01	44	
FS-Mobilität & Logistik	4.47	-0.01	29	
BAS-Kälte	4.42	-0.06	11	
BusAdm	4.39	-0.09	11	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	4.35	-0.13	18	
Mittelwert JC gesamt	4.56			

Vermeiden täuschender Beeinflussungstaktik

	MW	Differenz zum Ge- samt-MW	N	Signifikanz [α]
ETS- Anlagentechnik	4.73	0,27	13	[w]
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	4.64	0,18	16	
Direct Reports	4.58	0,12	21	
HR	4.57	0,11	12	
FS-Mobilität & Logistik	4.53	0,08	29	
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service / Glastechnik	4.53	0,08	15	
IT	4.52	0,07	14	
PS-Emergency	4.52	0,06	42	
BAS-E&A	4.51	0,06	44	
BusAdm	4.51	0,05	11	
ETS-Anlagen-IH	4.45	-0,01	31	
TS – Services	4.44	-0,01	19	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	4.43	-0,03	16	
FS-Workplace Services	4.41	-0,04	18	
PS-Security	4.41	-0,05	55	
Finanz	4.40	-0,05	24	
ETS- Rohrbautechnik	4.38	-0,07	28	
FS-Office Services	4.38	-0,07	25	
BAS-HLK	4.37	-0,09	26	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	4.31	-0,15	14	*
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	4.29	-0,17	18	*
BAS-Sanitär	4.26	-0,20	14	*
BAS-Kälte	4.19	-0,27	11	**
* Signifikant bei einer Intumswahrscheinlichkeit von	4.45			

Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Teil VI: ANHANG 286 von 330

Vermeiden von Druckausübung

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service /		0,37	15	
Glastechnik	4.58	0,57	13	
BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	4.45	0,24	16	
BAS-Sanitär	4.38	0,17	14	
HR	4.36	0,15	12	
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	4.33	0,12	16	
IT	4.32	0,12	14	
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	4.29	0,08	14	
Finanz	4.29	0,08	24	
TS – Services	4.29	0,08	19	
ETS-Anlagen-IH	4.27	0,06	31	
BAS-E&A	4.20	-0,01	44	
FS-Workplace Services	4.20	-0,01	18	
ETS- Anlagentechnik	4.20	-0,01	13	
PS-Emergency	4.18	-0,03	42	
Direct Reports	4.16	-0,05	21	
ETS- Rohrbautechnik	4.15	-0,05	28	
PS-Security	4.13	-0,08	55	
BAS-HLK	4.13	-0,08	26	
FS-Office Services	4.11	-0,10	25	
FS-Mobilität & Logistik	4.09	-0,12	29	
BAS-Kälte	4.08	-0,13	11	
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	3.98	-0,23	18	
BusAdm	3.98	-0,23	11	
Mittelwert JC gesamt	4.20			

3 Mittelwertvergleich Funktion

3.1 Arbeitszufriedenheit

Selbstverwirklichung

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Management	4.38	0.51	14	
Kader	4.26	0.41	92	
Mitarbeitende	3.75	-0.11	435	**
Mittelwert JC gesamt	3.86			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Zuversicht

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Management	3.89	0.32	14	
Kader	3.81	0.24	92	
Mitarbeitende	3.51	-0.06	435	**
Mittelwert JC gesamt	3.56	_		

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Bezahlung

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Management	3.83	0.74	14	**
Kader	3.28	0.21	92	
Mitarbeitende	3.01	-0.08	435	**
Mittelwert JC gesamt	3.09			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Teil VI: ANHANG 287 von 330

Unternehmen

	$\mathbf{M}\mathbf{W}$	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Management	4.03	0.44	14	*
Kader	3.90	0.31	92	
Mitarbeitende	3.51	-0.08	435	**
Mittelwert JC gesamt	3.59			

^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

3.2 Leistungsmotivation

Eigeninitiative

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Kader	1.72	0.02	92	
Management	1.72	0.01	14	
Mitarbeitende	1.70	0.00	435	
Mittelwert JC gesamt	1.71			

Ehrgeiz

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Mitarbeitende	1.88	0.01	435	
Kader	1.86	-0.01	92	
Management	1.55	-0.32	14	**
Mittelwert JC gesamt	1.87			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Einsatz

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Kader	1.65	0.02	92	
Mitarbeitende	1.63	0.00	435	
Management	1.50	-0.13	14	**
Mittelwert JC gesamt	1.63			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

3.3 Rollenverständnis

Selbstorganisation

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Management	4.39	0.27	14	
Kader	4.19	0.08	92	
Mitarbeitende	4.09	-0.02	435	*
Mittelwert JC gesamt	4.11			

^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

Rollenklarheit

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Mitarbeitende	4.05	0.00	435	
Kader	4.03	-0.01	92	
Management	3.98	-0.07	14	
Mittelwert JC gesamt	4.05			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Teil VI: ANHANG 288 von 330

Qualität des Arbeitsprozesses

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Management	3.97	0.46	14	
Kader	3.65	0.15	92	
Mitarbeitende	3.46	-0.05	435	
Mittelwert JC gesamt	3.52			

3.4 Kundenorientierung

Wunsch nach Zufriedenstellung des Kunden

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Kader	4.48	0.10	92	
Management	4.43	0.05	14	
Mitarbeitende	4.35	-0.02	435	**
Mittelwert JC gesamt	4.38			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Unterstützung bei Ermittlung der Bedürfnisse

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Management	4.29	0.18	14	
Kader	4.22	0.11	92	
Mitarbeitende	4.08	-0.03	435	**
Mittelwert JC gesamt	4.10			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Anbieten von Dienstleistungen, die die Bedürfnisse erfüllen

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Kader	4.60	0.12	92	
Management	4.58	0.11	14	
Mitarbeitende	4.45	-0.03	435	**
Mittelwert JC gesamt	4.48			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Korrektes Beschreiben von Dienstleistungen

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Kader	4.71	0.15	92	
Management	4.71	0.15	14	
Mitarbeitende	4.52	-0.04	435	**
Mittelwert JC gesamt	4.56			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Vermeiden täuschender Beeinflussungstaktik

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Kader	4.60	0.15	92	
Management	4.44	-0.01	14	
Mitarbeitende	4.42	-0.03	435	**
Mittelwert JC gesamt	4.45			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Vermeiden von Druckausübung

	MW	Differenz zum Gesamt-MW	N	Signifikanz [α]
Kader	4.35	0.16	92	
Management	4.31	0.12	14	
Mitarbeitende	4.15	-0.04	435	**
Mittelwert JC gesamt	4.20			

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Teil VI: ANHANG 289 von 330

4 Wirkungsprognosen der Mitarbeitereinstellung auf die Kundenorientierung

Im Folgenden werden nur jene Tabellen dargestellt, denen ein plausibles Modell zugrunde liegt und deren Regressionskoeffizienten eine signifikante Wirkung auf die abhängige Variable ausüben.

Zur Interpretation der Tabellen: Der nichtstandardisierte Koeffizient B gibt an, wie stark sich die abhängige Variable verändert, wenn die unabhängige Variable um einen Punkt steigt. Der Koeffizient Beta weist die Wirkung der abhängigen Variablen auf die unabhängige Variable aus. Je höher der Wert ausfällt, desto stärker ist die Wirkung. Die Signifikanz zeigt schliesslich, ob es die Ergebnisse zufällig zustande gekommen sind oder ob für die Gesamtpopulation die gleichen Resultate berechnet werden könnten (vgl. Kapitel 4.4). Bereiche mit weniger als 12 Nennungen werden nicht ausgewiesen.

4.1 Organisationsbereiche

BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	16	0.183	0.312	0.209
Leistungsmotivation - MW	16	-0.806	-0.373	0.088*
Rollenverständnis - MW	16	0.173	0.377	0.132

^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10%

BAS-E & A

	N	Nicht standardisierte	Standardisierte Ko-	Signifikanz
		Koeffizienten B	effizienten Beta	[\alpha]
Arbeitszufriedenheit - MW	44	0.316	0.523	0.000***
Leistungsmotivation - MW	44	0.653	0.170	0.188
Rollenverständnis - MW	44	0.092	0.105	0.430

^{****} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1%

ETS-Anlagen-IH

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	32	0.433	0.405	0.025**
Leistungsmotivation - MW	32	-0.075	-0.019	0.911
Rollenverständnis - MW	32	0.176	0.205	0.246

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %.

ETS-Pumpen-&Armaturentechnik

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	18	0.833	0.429	0.064*
Leistungsmotivation - MW	18	-0.675	-0.099	0.641
Rollenverständnis - MW	18	0.584	0.357	0.114

^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

Teil VI: ANHANG 290 von 330

ETS-Rohrbautechnik

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	28	-0.065	-0.059	0.773
Leistungsmotivation - MW	28	0.193	0.045	0.766
Rollenverständnis - MW	28	0.626	0.739	0.001***

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1%

FS-Mobilität & Logistik

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	29	0.322	0.323	0.077*
Leistungsmotivation - MW	29	0.888	0.222	0.227
Rollenverständnis - MW	29	0.306	0.261	0.169

^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10%

Ls-Projektmgt./Bautechnik/Malerei

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	15	0.268	0.210	0.298
Leistungsmotivation - MW	15	1.797	0.548	0.018**
Rollenverständnis - MW	15	0.300	0.351	0.109

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5%

PS-Emergency

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	42	0.087	0.092	0.553
Leistungsmotivation - MW	42	0.643	0.294	0.076*
Rollenverständnis - MW	42	0.140	0.167	0.325

^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10%

PS-Security

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	54	0.289	0.394	0.002***
Leistungsmotivation - MW	54	1.101	0.322	0.005***
Rollenverständnis - MW	54	0.220	0.241	0.052*

^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

HR

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	12	-0.238	-0.434	0.153
Leistungsmotivation - MW	12	-1.337	-0.715	0.032**
Rollenverständnis - MW	12	0.675	1.298	0.004***

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Teil VI: ANHANG 291 von 330

IT

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	14	0.157	0.256	0.270
Leistungsmotivation - MW	14	-0.891	-0.369	0.131
Rollenverständnis - MW	14	0.272	0.411	0.083*

^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10%

Direct reports

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	21	0.261	0.317	0.109
Leistungsmotivation - MW	21	0.478	0.312	0.111
Rollenverständnis - MW	21	0.339	0.469	0.023**

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

TS-Services

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	19	0.003	0.006	0.979
Leistungsmotivation - MW	19	0.100	0.068	0.762
Rollenverständnis - MW	19	0.501	0.591	0.013**

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

4.2 Funktionen

Management

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	14	0.527	0.675	0.003***
Leistungsmotivation - MW	14	0.201	0.110	0.488
Rollenverständnis - MW	14	0.254	0.326	0.090*

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

Kader

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	88	0.131	0.158	0.075*
Leistungsmotivation - MW	88	0.469	0.296	0.001***
Rollenverständnis - MW	88	0.269	0.412	0.000***

 ^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

Mitarbeitende

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	428	0.200	0.232	0.000***
Leistungsmotivation - MW	428	0.190	0.051	0.245
Rollenverständnis - MW	428	0.264	0.288	0.000***

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

Teil VI: ANHANG 292 von 330

4.3 Alter

21 - 30

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	66	0.143	0.249	0.034**
Leistungsmotivation - MW	66	-0.302	-0.104	0.363
Rollenverständnis - MW	66	0.278	0.345	0.004***

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

31 - 40

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	94	0.125	0.159	0.148
Leistungsmotivation - MW	94	0.629	0.254	0.013**
Rollenverständnis - MW	94	0.052	0.067	0.540

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

41 - 50

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]
Arbeitszufriedenheit - MW	183	0.202	0.204	0.005***
Leistungsmotivation - MW	183	0.174	0.050	0.457
Rollenverständnis - MW	183	0.363	0.346	0.000***
*** Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %				

51 und älter

	N	Nicht standardisierte Koeffizienten B	Standardisierte Ko- effizienten Beta	Signifikanz [α]	
Arbeitszufriedenheit – MW	182	0.273	0.347	0.000***	
Leistungsmotivation – MW	182	0.365	0.126	0.044**	
Rollenverständnis – MW	182	0.288	0.328	0.000***	
*** Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 % ** Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %					

5 Wirkungsprognosen der einzelnen Dimensionen der Mitarbeitereinstellung auf die Kundenorientierung

5.1 Organisationsbereiche

ETS-Rohrbautechnik

	N	Nicht standardisier- te Koeffizienten B	Standardisierte Koef- fizienten Beta	Signifikanz [α]
Selbstverwirklichung	28	0.492	0.456	0.101
Zuversicht	28	-0.500	-0.470	0.118
Bezahlung	28	0.191	0.230	0.331
Unternehmung	28	-0.237	-0.307	0.206
Eigeninitiative	28	-0.581	-0.288	0.146
Ehrgeiz	28	-0.222	-0.074	0.658
Einsatz	28	0.489	0.263	0.171
Selbstorganisation	28	-0.008	-0.008	0.961
Rollenklarheit	28	0.430	0.582	0.008***
Qualität des Arbeitsprozesses	28	0.142	0.342	0.078*

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

Teil VI: ANHANG 293 von 330

FS-Office Services

	N	Nicht standardisier- te Koeffizienten B	Standardisierte Koef- fizienten Beta	Signifikanz [α]
Selbstverwirklichung	23	0.163	0.264	0.409
Zuversicht	23	0.221	0.273	0.458
Bezahlung	23	0.187	0.298	0.151
Unternehmung	23	-0.101	-0.155	0.672
Eigeninitiative	23	0.011	0.006	0.972
Ehrgeiz	23	-1.566	-0.468	0.037**
Einsatz	23	0.733	0.421	0.038**
Selbstorganisation	23	0.371	0.471	0.032**
Rollenklarheit	23	0.090	0.138	0.595
Qualität des Arbeitsprozesses	23	-0.086	-0.190	0.507

Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

FS-Workplace Services

	N	Nicht standardisier- te Koeffizienten B	Standardisierte Koef- fizienten Beta	Signifikanz [α]
Selbstverwirklichung	18	0.050	0.068	0.837
Zuversicht	18	-1.040	-1.070	0.010**
Bezahlung	18	0.210	0.328	0.213
Unternehmung	18	0.554	0.855	0.027**
Eigeninitiative	18	0.443	0.166	0.564
Ehrgeiz	18	-3.241	-0.591	0.055*
Einsatz	18	-0.143	-0.069	0.848
Selbstorganisation	18	0.248	0.253	0.492
Rollenklarheit	18	-0.111	-0.138	0.567
Qualität des Arbeitsprozesses	18	0.185	0.430	0.178

Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

PS-Emergency

	N	Nicht standardisier- te Koeffizienten B	Standardisierte Koef- fizienten Beta	Signifikanz [α]
Selbstverwirklichung	42	-0.248	-0.319	0.143
Zuversicht	42	0.315	0.312	0.146
Bezahlung	42	-0.026	-0.033	0.849
Unternehmung	42	-0.019	-0.031	0.892
Eigeninitiative	42	0.061	0.034	0.863
Ehrgeiz	42	0.213	0.113	0.578
Einsatz	42	0.554	0.309	0.064*
Selbstorganisation	42	0.415	0.594	0.001***
Rollenklarheit	42	-0.172	-0.269	0.075*
Qualität des Arbeitsprozesses	42	-0.006	-0.016	0.914

Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

 ^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %
 * Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

Teil VI: ANHANG 294 von 330

PS-Security

	N	Nicht standardisier- te Koeffizienten B	Standardisierte Koef- fizienten Beta	Signifikanz [α]
Selbstverwirklichung	54	-0.028	-0.044	0.888
Zuversicht	54	-0.068	-0.084	0.762
Bezahlung	54	0.025	0.043	0.771
Unternehmung	54	0.136	0.234	0.330
Eigeninitiative	54	-0.030	-0.012	0.915
Ehrgeiz	54	0.180	0.057	0.642
Einsatz	54	0.591	0.278	0.038**
Selbstorganisation	54	0.422	0.515	0.008***
Rollenklarheit	54	0.034	0.040	0.796
Qualität des Arbeitsprozesses	54	-0.013	-0.032	0.770

5.2 **Funktionen**

Kader

Ixauci				
	N	Nicht standardisier- te Koeffizienten B	Standardisierte Koef- fizienten Beta	Signifikanz [α]
Selbstverwirklichung	88	-0.086	-0.116	0.406
Zuversicht	88	-0.042	-0.048	0.704
Bezahlung	88	0.034	0.068	0.462
Unternehmung	88	0.106	0.172	0.142
Eigeninitiative	88	-0.149	-0.110	0.227
Ehrgeiz	88	0.091	0.068	0.551
Einsatz	88	0.416	0.348	0.002***
Selbstorganisation	88	0.247	0.361	0.000***
Rollenklarheit	88	0.125	0.219	0.021**
Qualität des Arbeitsprozesses	88	0.051	0.173	0.042**

Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

Mitarbeitende

		Nicht standardisier- te Koeffizienten B	Standardisierte Koef- fizienten Beta	Signifikanz [α]
Selbstverwirklichung	428	0.074	0.113	0.125
Zuversicht	428	0.037	0.042	0.549
Bezahlung	428	0.041	0.057	0.265
Unternehmung	428	-0.012	-0.019	0.773
Eigeninitiative	428	-0.098	-0.046	0.279
Ehrgeiz	428	-0.301	-0.112	0.009***
Einsatz	428	0.387	0.186	0.000***
Selbstorganisation	428	0.278	0.313	0.000***
Rollenklarheit	428	0.099	0.125	0.009***
Qualität des Arbeitsprozesses	428	0.027	0.067	0.115

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 % *** Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

Teil VI: ANHANG 295 von 330

5.3 Alter

21 - 40

	N	Nicht standardisier- te Koeffizienten B	Standardisierte Koeffi- zienten Beta	Signifikanz [α]
Selbstverwirklichung	66	0.067	0.159	0.464
Zuversicht	66	-0.244	-0.406	0.125
Bezahlung	66	0.084	0.154	0.335
Unternehmung	66	0.215	0.463	0.040**
Eigeninitiative	66	-0.069	-0.035	0.770
Ehrgeiz	66	-0.148	-0.080	0.499
Einsatz	66	-0.085	-0.059	0.621
Selbstorganisation	66	0.230	0.339	0.011**
Rollenklarheit	66	0.015	0.026	0.847
Qualität des Arbeitsprozesses	66	0.089	0.257	0.037**

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

31 - 40

	N	Nicht standardisier- te Koeffizienten B	Standardisierte Koeffi- zienten Beta	Signifikanz [α]
Selbstverwirklichung	94	-0.124	-0.205	0.181
Zuversicht	94	0.175	0.214	0.124
Bezahlung	94	0.180	0.287	0.008***
Unternehmung	94	-0.073	-0.131	0.336
Eigeninitiative	94	0.225	0.133	0.159
Ehrgeiz	94	-0.314	-0.179	0.070*
Einsatz	94	0.562	0.340	0.001
Selbstorganisation	94	0.209	0.248	0.017**
Rollenklarheit	94	0.046	0.070	0.528
Qualität des Arbeitsprozesses	94	-0.022	-0.062	0.507

41 - 50

	N	Nicht standardisier- te Koeffizienten B	Standardisierte Koef- fizienten Beta	Signifikanz [α]
Selbstverwirklichung	183	0.193	0.247	0.044**
Zuversicht	183	-0.038	-0.037	0.729
Bezahlung	183	0.026	0.033	0.664
Unternehmung	183	-0.094	-0.129	0.221
Eigeninitiative	183	-0.337	-0.146	0.026**
Ehrgeiz	183	-0.249	-0.097	0.159
Einsatz	183	0.477	0.225	0.001***
Selbstorganisation	183	0.297	0.311	0.000***
Rollenklarheit	183	0.181	0.208	0.004***
Qualität des Arbeitsprozesses	183	0.048	0.105	0.108

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 % Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 % * Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 % *** Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

Teil VI: ANHANG 296 von 330

50 und älter

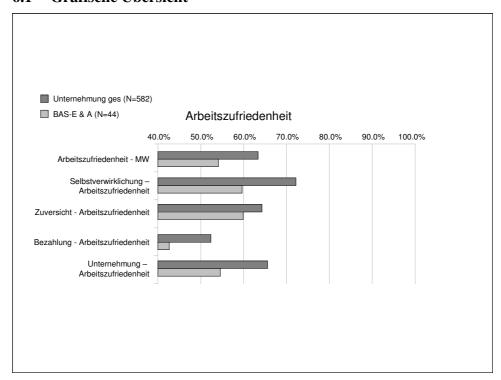
	N	Nicht standardisier- te Koeffizienten B	Standardisierte Koef- fizienten Beta	Signifikanz [α]
Selbstverwirklichung	182	0.178	0.267	0.021**
Zuversicht	182	-0.016	-0.019	0.852
Bezahlung	182	-0.002	-0.003	0.971
Unternehmung	182	0.016	0.027	0.785
Eigeninitiative	182	-0.044	-0.023	0.701
Ehrgeiz	182	-0.122	-0.053	0.415
Einsatz	182	0.387	0.198	0.004***
Selbstorganisation	182	0.290	0.325	0.000***
Rollenklarheit	182	0.101	0.129	0.067*
Qualität des Arbeitsprozesses	182	0.031	0.079	0.174

^{***} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 1 %

6 Detailauswertungen

Nachfolgend und beispielhaft die Detailauswertungen für die Servicelinie E&A. Es wurde für alle anderen Servicelinien ebenfalls die Detailauswertungen erstellt. Diese liegen jedoch nicht in schriftlicher Form aus Platzgründen in dieser Arbeit nicht bei.

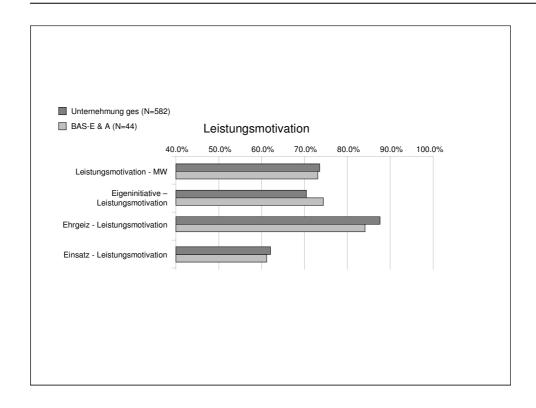
6.1 Grafische Übersicht

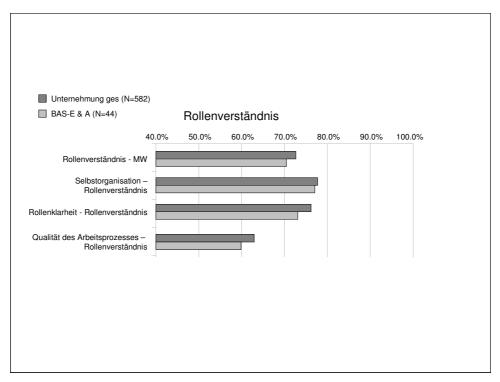


^{**} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 5 %

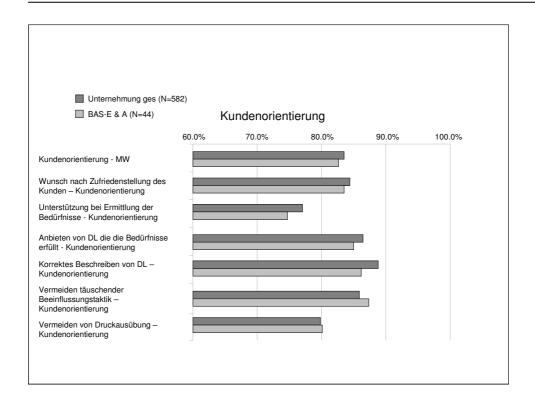
 ^{*} Signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von < 10 %

Teil VI: ANHANG 297 von 330

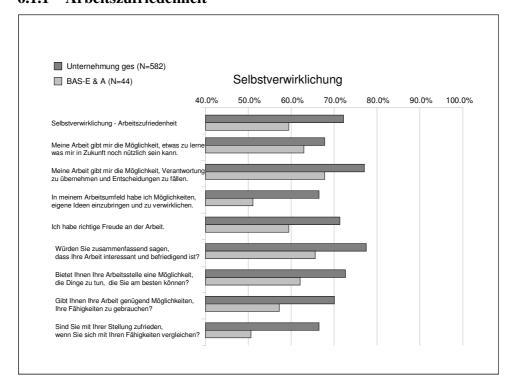




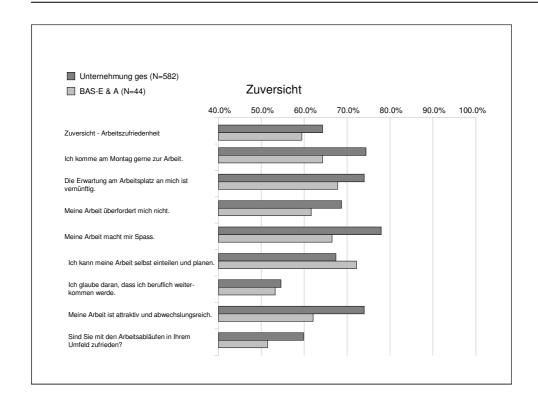
Teil VI: ANHANG 298 von 330

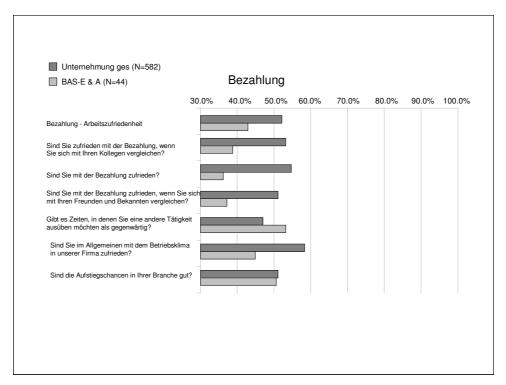


6.1.1 Arbeitszufriedenheit

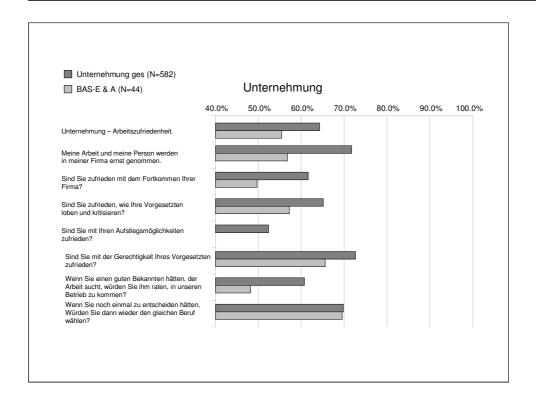


Teil VI: ANHANG 299 von 330





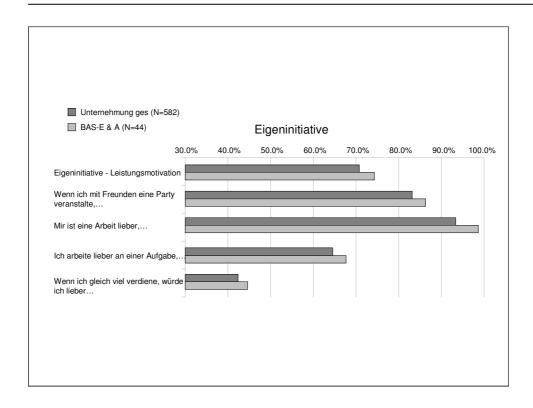
Teil VI: ANHANG 300 von 330

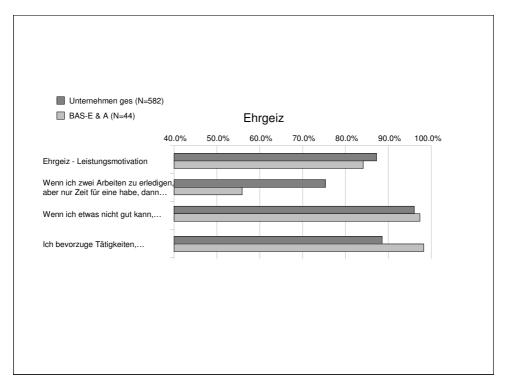


6.1.2 Leistungsmotivation

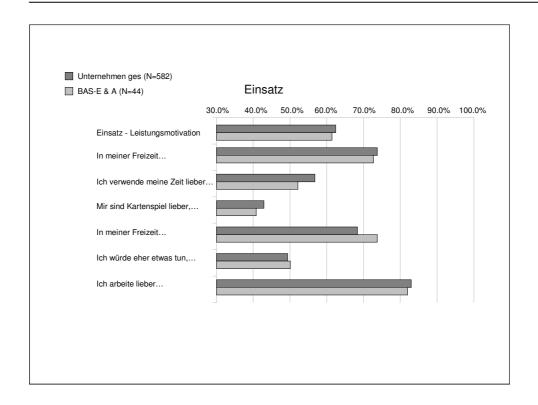
Die Skala zur Messung der Leistungsmotivation beinhaltete alltägliche und private Situationen, bei denen die Angestellten jeweils zwei vorgegebene Handlungsmöglichkeiten zur Auswahl hatten. Die Antworten waren so formuliert, dass sie zwei unterschiedliche Handlungsmotive charakterisierten: Erfolgssuche und Misserfolgsvermeidung. Erfolgssuchende Menschen sind dabei stärker leistungsorientiert. Um die Skala einem Vergleich zugänglich zu machen, müssen die einzelnen Werte umkodiert werden. Die Diagramme verweisen demnach auf umgepolte Werte und nicht die Antwortvorgaben aus dem Fragebogen.

Teil VI: ANHANG 301 von 330

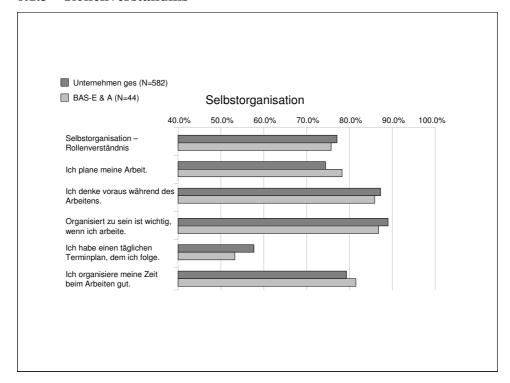




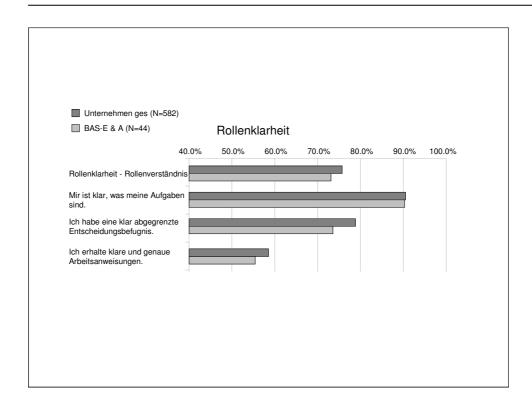
Teil VI: ANHANG 302 von 330

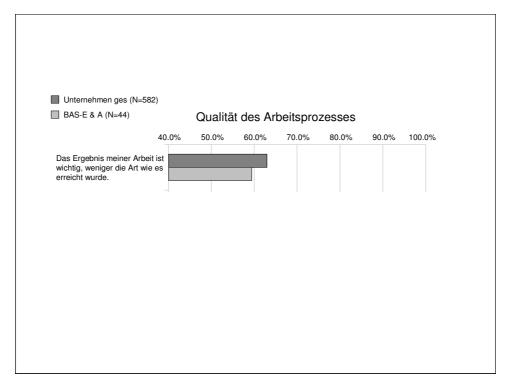


6.1.3 Rollenverständnis



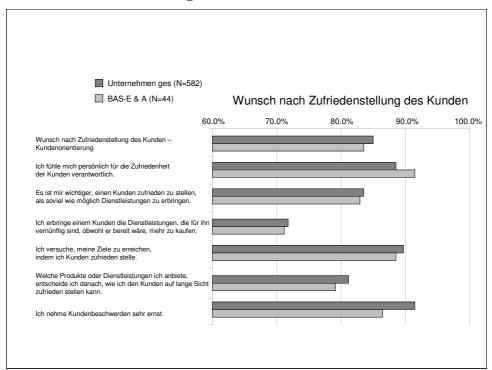
Teil VI: ANHANG 303 von 330

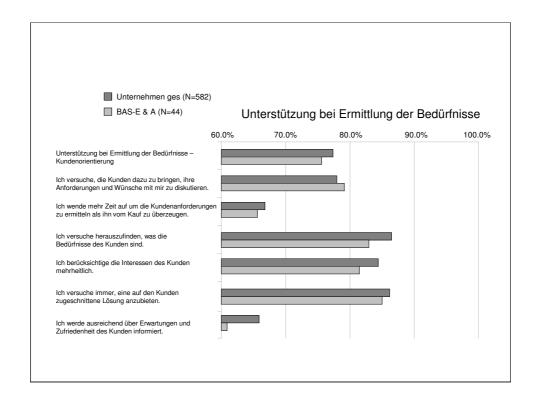




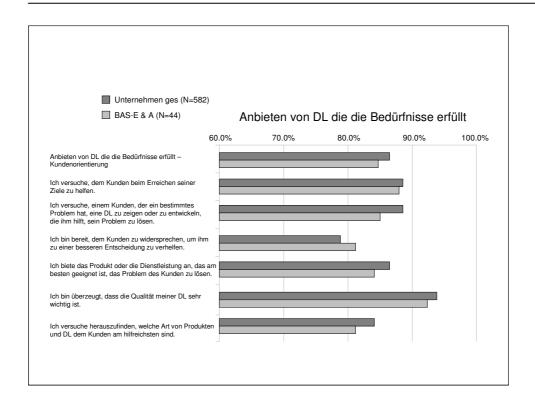
Teil VI: ANHANG 304 von 330

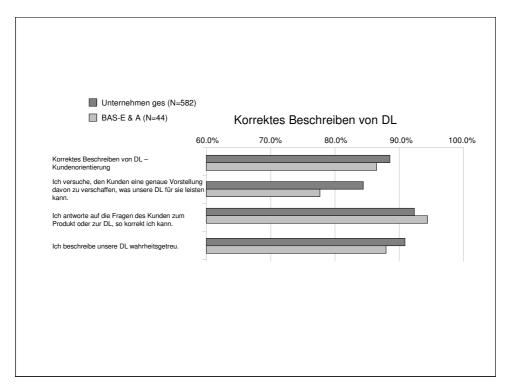
6.1.4 Kundenorientierung



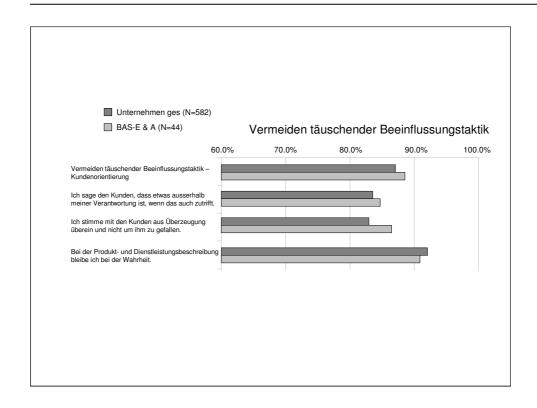


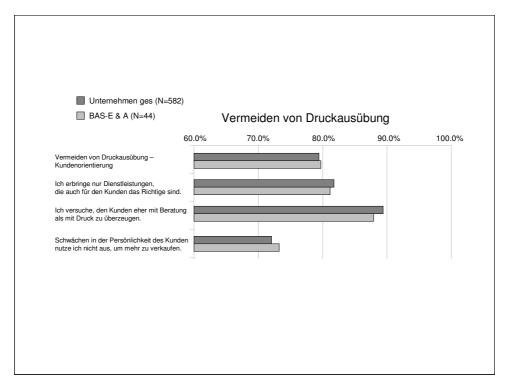
Teil VI: ANHANG 305 von 330





Teil VI: ANHANG 306 von 330





Teil VI: ANHANG 307 von 330

6.2 Tabellarische Übersicht

BAS-E & A (N=44)		a		
Deskriptive Statistik			rwirklichun	_
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
Selbstverwirklichung - Arbeitszufriedenheit	44	3.3831	59.6%	0.94950
Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, etwas zu lernen, was mir in Zukunft noch nützlich sein kann.	44	3.49	62.4%	1.087
Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen.	44	3.75	68.8%	1.103
In meinem Arbeitsumfeld habe ich Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und zu verwirklichen.	44	3.04	51.0%	1.176 1.081
Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	44		59.6%	
Würden Sie zusammenfassend sagen, dass Ihre Arbeit interessant und befriedigend ist? Bietet Ihnen Ihre Arbeitsstelle eine Möglichkeit, die Dinge zu tun, die Sie am	44 44	3.64 3.45	66.0%	1.059
besten können? Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrau-	44	3.27	56.7%	1.205
chen?			51.0%	
Sind Sie mit Ihrer Stellung zufrieden, wenn Sie sich mit Ihren Fähigkeiten vergleichen? Gültige Werte (Listenweise)	44 44	3.04	51.0%	1.155
Deskriptive Statistik		Zur	versicht	
Desir pure statistic	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Zuversicht – Arbeitszufriedenheit	44	3.3854	59.6%	0.55849
Ich komme am Montag gerne zur Arbeit.	44	3.57	64.2%	1.108
Die Erwartung am Arbeitsplatz an mich ist vernünftig.	44	3.72	68.1%	0.845
Meine Arbeit überfordert mich nicht.	44	3.46	61.4%	1.164
Meine Arbeit macht mir Spass.	44	3.66	66.6%	1.057
Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen.	44	3.88	72.0%	0.869
Ich glaube daran, dass ich beruflich weiterkommen werde.	44	3.14	53.6%	1.374
Meine Arbeit ist attraktiv und abwechslungsreich.	44	3.48	61.9%	1.130
Sind Sie mit den Arbeitsabläufen in Ihrem Umfeld zufrieden?	44	3.09	52.2%	0.792
Gültige Werte (Listenweise)	44	3.07	32.270	0.172
	44		D l. l	
Deskriptive Statistik	N	Mittelwert	Bezahlung in Prozent	σ(SD)
Darahlung Ashaitsayfiisdashait	44	2.7354	43.4%	0.7228
Bezahlung – Arbeitszufriedenheit Sind Sie zufrieden mit der Bezahlung, wenn Sie sich mit Ihren Kollegen ver-	44	2.7534	43.4 % 39.0%	1.096
gleichen? Sind Sie mit der Bezahlung zufrieden?	44	2.44	36.0%	1.113
Sind Sie mit der Bezahlung zufrieden, wenn Sie sich mit Ihren Freunden und Bekannten vergleichen?	44	2.48	37.0%	1.152
Gibt es Zeiten, in denen Sie eine andere Tätigkeit ausüben möchten als gegenwärtig?	44	3.11	52.7%	0.971
Sind Sie im Allgemeinen mit dem Betriebsklima in unserer Firma zufrieden?	44	2.80	45.1%	1.114
Sind die Aufstiegschancen in Ihrer Branche gut?	44	3.02	50.6%	1.045
Gültige Werte (Listenweise)	44			
Deskriptive Statistik		Unter	nehmung	
	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Unternehmung - Arbeitszufriedenheit	44	3.1920	54.8%	0.8423
Meine Arbeit und meine Person werden in meiner Firma ernst genommen.	44	3.27	56.7%	1.317
Sind Sie zufrieden mit dem Fortkommen Ihrer Firma?	44	3.00	49.9%	0.950
Sind Sie zufrieden, wie Ihre Vorgesetzten loben und kritisieren?	44	3.25	56.4%	1.055
Sind Sie mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden?	44	2.50	37.6%	1.153
	44	3.61	65.3%	1.061
Sind Sie mit der Gerechtigkeit Ihres Vorgesetzten zufrieden?				

Teil VI: ANHANG 308 von 330

Wenn Sie noch einmal zu entscheiden hätten, würden Sie dann wieder den	44	3.78	69.5%	1.211
gleichen Beruf wählen? Gültige Werte (Listenweise)	44			
Destruinting Statistile		A whaitam	ufuiadanhai	4
Deskriptive Statistik	N	Arbeitsz Mittelwert	ufriedenhei in Prozent	ι σ(SD)
Arbeitszufriedenheit - MW	44	3.1740	54.3%	0.66195
Selbstverwirklichung - Arbeitszufriedenheit	44	3.3831	59.6%	0.94950
Zuversicht - Arbeitszufriedenheit	44	3.3854	59.6%	0.55849
Bezahlung - Arbeitszufriedenheit	44	2.7354	43.4%	0.72281
Unternehmung - Arbeitszufriedenheit	44	3.1920	54.8%	0.84237
Gültige Werte (Listenweise)	44	3.1720	31.070	0.01237
Deskriptive Statistik		Figor	initiative	
Deski ipuve Staustik	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Eigeninitiative - Leistungsmotivation	44	1.7472	74.7%	0.16725
Wenn ich mit Freunden eine Party veranstalte,	44	1.8636	86.4%	0.32104
Mir ist eine Arbeit lieber	44	1.9943	99.4%	0.03769
Ich arbeite lieber an einer Aufgabe,	44	1.6818	68.2%	0.41890
Wenn ich gleich viel verdiene, würde ich lieber	44	1.4489	44.9%	0.47794
Gültige Werte (Listenweise)	44	1.440)	77.770	0.47774
Deskriptive Statistik		T	hrgeiz	
Deskriptive Statistik	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Ehrgeiz - Leistungsmotivation	44	1.8390	83.9%	0.16413
Wenn ich zwei Arbeiten zu erledigen, aber nur Zeit für eine habe, dann	44	1.5568	55.7%	0.48484
Wenn ich etwas nicht gut kann,	44	1.9773	97.7%	0.15076
Ich bevorzuge Tätigkeiten,	44	1.9830	98.3%	0.06374
Gültige Werte (Listenweise)	44		7 3.0 /-	
Deskriptive Statistik		F.	insatz	
Deski pure Suussik	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Einsatz - Leistungsmotivation	44	1.6155	61.6%	0.22748
In meiner Freizeit	44	1.7216	72.2%	0.41490
Ich verwende meine Zeit lieber	44	1.5170	51.7%	0.47739
Mir sind Kartenspiele lieber,	44	1.4034	40.3%	0.46760
In meiner Freizeit	44	1.7330	73.3%	0.40490
Ich würde eher etwas tun,	44	1.5000	50.0%	0.50578
Ich arbeite lieber	44	1.8182	81.8%	0.35505
Gültige Werte (Listenweise)	44			
Deskriptive Statistik		Leistung	gsmotivation	1
		Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
*	N	Millelwert		0.10410
Leistungsmotivation – MW	N 44	1.7339	73.4%	
Eigeninitiative – Leistungsmotivation			73.4% 74.7%	0.16725
-	44	1.7339		
Eigeninitiative – Leistungsmotivation	44 44	1.7339 1.7472	74.7%	0.16413
Eigeninitiative – Leistungsmotivation Ehrgeiz – Leistungsmotivation	44 44 44	1.7339 1.7472 1.8390	74.7% 83.9%	0.16413
Eigeninitiative – Leistungsmotivation Ehrgeiz – Leistungsmotivation Einsatz – Leistungsmotivation	44 44 44 44	1.7339 1.7472 1.8390 1.6155	74.7% 83.9%	0.16413
Eigeninitiative – Leistungsmotivation Ehrgeiz – Leistungsmotivation Einsatz – Leistungsmotivation Gültige Werte (Listenweise)	44 44 44 44	1.7339 1.7472 1.8390 1.6155	74.7% 83.9% 61.6%	0.16413
Eigeninitiative – Leistungsmotivation Ehrgeiz – Leistungsmotivation Einsatz – Leistungsmotivation Gültige Werte (Listenweise)	44 44 44 44 44	1.7339 1.7472 1.8390 1.6155	74.7% 83.9% 61.6% rganisation	0.16413 0.22748 σ (SD)
Eigeninitiative – Leistungsmotivation Ehrgeiz – Leistungsmotivation Einsatz – Leistungsmotivation Gültige Werte (Listenweise) Deskriptive Statistik	44 44 44 44 44	1.7339 1.7472 1.8390 1.6155 Selbsto Mittelwert	74.7% 83.9% 61.6% rganisation in Prozent	0.16413 0.22748 σ (SD)
Eigeninitiative – Leistungsmotivation Ehrgeiz – Leistungsmotivation Einsatz – Leistungsmotivation Gültige Werte (Listenweise) Deskriptive Statistik Selbstorganisation – Rollenverständnis	44 44 44 44 44 N 44	1.7339 1.7472 1.8390 1.6155 Selbsto Mittelwert 4.0864	74.7% 83.9% 61.6% rganisation in Prozent 77.2%	0.16413 0.22748 σ (SD) 0.50004
Eigeninitiative – Leistungsmotivation Ehrgeiz – Leistungsmotivation Einsatz – Leistungsmotivation Gültige Werte (Listenweise) Deskriptive Statistik Selbstorganisation – Rollenverständnis Ich plane meine Arbeit.	44 44 44 44 44 N 44	1.7339 1.7472 1.8390 1.6155 Selbsto Mittelwert 4.0864 4.14	74.7% 83.9% 61.6% rganisation in Prozent 77.2% 78.4%	0.50004 0.795
Eigeninitiative – Leistungsmotivation Ehrgeiz – Leistungsmotivation Einsatz – Leistungsmotivation Gültige Werte (Listenweise) Deskriptive Statistik Selbstorganisation – Rollenverständnis Ich plane meine Arbeit. Ich denke voraus während des Arbeitens.	44 44 44 44 44 N 44 44	1.7339 1.7472 1.8390 1.6155 Selbsto Mittelwert 4.0864 4.14 4.45	74.7% 83.9% 61.6% rganisation in Prozent 77.2% 78.4% 86.4%	0.16413 0.22748 σ (SD) 0.50004 0.795 0.589

Teil VI: ANHANG 309 von 330

Gültige Werte (Listenweise)	44			
Deskriptive Statistik		Rolle	nklarheit	
F	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Rollenklarheit – Rollenverständnis	44	3.9254	73.1%	0.65458
Mir ist klar, was meine Aufgaben sind.	44	4.61	90.3%	0.493
Ich habe eine klar abgegrenzte Entscheidungsbefugnis.	44	3.94	73.4%	0.926
Ich erhalte klare und genaue Arbeitsanweisungen.	44	3.23	55.7%	1.179
Gültige Werte (Listenweise)	44			
Deskriptive Statistik	Q	Qualität des	Arbeitsproz	esses
	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Das Ergebnis meiner Arbeit ist wichtig, weniger die Art wie es erreicht wurde.	44	3.39	59.7%	1.120
Gültige Werte (Listenweise)	44			
Deskriptive Statistik		Dallan	verständnis	
Deskriptive Statistik	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
Rollenverständnis - MW	44	3.7996	70.0%	0.45442
Selbstorganisation - Rollenverständnis	44	4.0864	77.2%	0.50004
Rollenklarheit - Rollenverständnis	44	3.9254	73.1%	0.65458
Qualität des Arbeitsprozesses - Rollenverständnis	44	3.3871	59.7%	1.12001
Gültige Werte (Listenweise)	44			
Deskriptive Statistik	Wur		ufriedenstell	ung des
	N	Mittelwert	unden in Prozent	σ(SD)
Wunsch nach Zufriedenstellung des Kunden – Kundenorientierung	44	4.3390	83.5%	0.44522
Ich fühle mich persönlich für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich.	44	4.66	91.5%	0.568
Es ist mir wichtiger, einen Kunden zufrieden zu stellen, als soviel wie möglich	44	4.34	83.5%	0.645
Dienstleistungen zu erbringen. Ich erbringe einem Kunden die Dienstleistungen, die für ihn vernünftig sind,	44	3.83	70.9%	0.986
obwohl er bereit wäre, mehr zu kaufen. Ich versuche, meine Ziele zu erreichen, indem ich Kunden zufrieden stelle.	44	4.55	88.7%	0.579
Welche Produkte oder Dienstleistungen ich anbiete, entscheide ich danach, wie	44	4.18	79.5%	0.678
ich den Kunden auf lange Sicht zufrieden stellen kann. Ich nehme Kundenbeschwerden sehr ernst.	44	4.47	86.7%	0.808
Gültige Werte (Listenweise)	44	7.77	00.776	0.000
Deskriptive Statistik	Unt	terstützung	bei Ermittlu	ıng der
K			ürfnisse	0
	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Unterstützung bei Ermittlung der Bedürfnisse – Kundenorientierung	44	4.0126	75.3%	0.53828
Ich versuche, die Kunden dazu zu bringen, ihre Anforderungen und Wünsche mit mir zu diskutieren.	44	4.16	79.0%	0.939
Ich wende mehr Zeit auf um die Kundenanforderungen zu ermitteln als ihn vom Kauf zu überzeugen.	44	3.60	65.1%	1.052
Ich versuche herauszufinden, was die Bedürfnisse des Kunden sind.	44	4.27	81.8%	0.872
Ich berücksichtige die Interessen des Kunden mehrheitlich.	44	4.24	80.9%	0.677
Ich versuche immer, eine auf den Kunden zugeschnittene Lösung anzubieten.	44	4.38	84.6%	0.608
Ich werde ausreichend über Erwartungen und Zufriedenheit des Kunden informiert.	44	3.42	60.5%	0.886
Gültige Werte (Listenweise)	44			
Deskriptive Statistik	An		DL die Bedü rfüllt	rfnisse
	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Anbieten von DL die die Bedürfnisse erfüllt - Kundenorientierung	44	4.4217	85.5%	0.43636

Teil VI: ANHANG 310 von 330

Ich versuche, dem Kunden beim Erreichen seiner Ziele zu helfen.	44	4.50	87.5%	0.656
Ich versuche, einen Kunden, der ein bestimmtes Problem hat, eine Dienstleistung zu zeigen oder zu entwickeln, die ihm hilft, sein Problem zu lösen.	44	4.42	85.6%	0.610
Ich bin bereit, dem Kunden zu widersprechen, um ihm zu einer besseren Entscheidung zu verhelfen.	44	4.26	81.4%	0.613
Ich biete das Produkt oder die Dienstleistung an, das am besten geeignet ist, das Problem des Kunden zu lösen.	44	4.38	84.4%	0.683
Ich bin überzeugt, dass die Qualität meiner Dienstleistung sehr wichtig ist.	44	4.72	93.1%	0.542
Ich versuche herauszufinden, welche Art von Produkten und Dienstleistungen dem Kunden am hilfreichsten sind.	44	4.25	81.3%	0.602
Gültige Werte (Listenweise)	44			
Deskriptive Statistik			schreiben vo	
	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Korrektes Beschreiben von DL - Kundenorientierung	44	4.4769	86.9%	0.47683
Ich versuche, den Kunden eine genaue Vorstellung davon zu verschaffen, was unsere Dienstleistung für sie leisten kann.	44	4.14	78.4%	0.852
Ich antworte auf die Fragen des Kunden zum Produkt oder zur Dienstleistung, so korrekt ich kann.	44	4.79	94.7%	0.407
Ich beschreibe unsere Dienstleistungen wahrheitsgetreu.	44	4.51	87.6%	0.691
Gültige Werte (Listenweise)	44			
Deskriptive Statistik	Ver		täuschendei ingstaktik	Beein-
	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Vermeiden täuschender Beeinflussungstaktik - Kundenorientierung	44	4.5129	87.8%	0.46960
Ich sage den Kunden, dass etwas ausserhalb meiner Verantwortung ist, wenn das auch zutrifft.	44	4.40	85.1%	0.684
Ich stimme mit den Kunden aus Überzeugung überein und nicht um ihm zu gefallen.	44	4.48	87.1%	0.661
Bei der Produkt- und Dienstleistungsbeschreibung bleibe ich bei der Wahrheit.	44	4.65	91.3%	0.523
Gültige Werte (Listenweise)	44			
Deskriptive Statistik	Ve	rmeiden vo	n Druckausi	ibung
	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Vermeiden von Druckausübung - Kundenorientierung	44	4.2038	80.1%	0.61083
Ich erbringe nur Dienstleistungen, die auch für den Kunden das Richtige sind.	44	4.26	81.4%	0.685
Ich versuche, den Kunden eher mit Beratung als mit Druck zu überzeugen.	44	4.52	88.1%	0.590
Schwächen in der Persönlichkeit des Kunden nutze ich nicht aus, um mehr zu verkaufen.	44	3.93	73.2%	1.169
Gültige Werte (Listenweise)	44			
Deskriptive Statistik		Kunden	orientierung	
	N	Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
Kundenorientierung – MW	44	4.3278	83.2%	0.39996
Wunsch nach Zufriedenstellung des Kunden - Kundenorientierung	44	4.3390	83.5%	0.44522
Unterstützung bei Ermittlung der Bedürfnisse - Kundenorientierung	44	4.0126	75.3%	0.53828
Anbieten von DL die die Bedürfnisse erfüllt - Kundenorientierung	44	4.4217	85.5%	0.43636
Korrektes Beschreiben von DL - Kundenorientierung	44	4.4769	86.9%	0.47683
Vermeiden täuschender Beeinflussungstaktik - Kundenorientierung	44	4.5129	87.8%	0.46960
Vermeiden von Druckausübung - Kundenorientierung	44	4.2038	80.1%	0.61083
Gültige Werte (Listenweise)	44			

Teil VI: ANHANG 311 von 330

6.3 Tabellarische Übersicht Gesamtunternehmung

(N. 502)				
Gesamtunternehmung (N=582)				
Selbstverwirklichung	D.Y	3500 3	• •	(CID)
A74 C.H. (N 502	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
AZ1 Selbstverwirklichung - Arbeitszufriedenheit V01_02 Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, etwas zu lernen, was mir in	582 582	3.8574 3.75	71.4% 68.8%	0.67589
Zukunft noch nützlich sein kann.	362	3.73	08.8%	0.946
V01_04 Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen.	582	4.09	77.2%	0.927
V01_09 In meinem Arbeitsumfeld habe ich Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und zu verwirklichen.	582	3.70	67.6%	0.994
V01_11 Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	582	3.85	71.2%	0.908
V01_37 Würden Sie zusammenfassend sagen, dass Ihre Arbeit interessant und befriedigend ist?	582	4.09	77.2%	0.809
V01_38 Bietet Ihnen Ihre Arbeitsstelle eine Möglichkeit, die Dinge zu tun, die Sie am besten können?	582	3.89	72.2%	0.874
V01_40 Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?	582	3.80	70.0%	0.944
V01_43 Sind Sie mit Ihrer Stellung zufrieden, wenn Sie sich mit Ihren Fähigkeiten vergleichen?	582	3.69	67.2%	0.987
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Zuversicht				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
AZ2 Zuversicht - Arbeitszufriedenheit	582	3.5634	64.1%	0.50598
V01_03 Ich komme am Montag gerne zur Arbeit.	582	3.96	74.0%	0.922
V01_05 Die Erwartung am Arbeitsplatz an mich ist vernünftig.	582	3.95	73.7%	0.767
V01_06 Meine Arbeit überfordert mich nicht.	582	3.77	69.4%	1.086
V01_08 Meine Arbeit macht mir Spass.	582	4.14	78.4%	0.881
V01_10 Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen.	582	3.69	67.3%	1.063
V01_12 Ich glaube daran, dass ich beruflich weiterkommen werde.	582	3.17	54.3%	1.137
V01_13 Meine Arbeit ist attraktiv und abwechslungsreich.	582	3.96	74.1%	0.876
V01 46 Sind Sie mit den Arbeitsabläufen in Ihrem Umfeld zufrieden?	582	3.41	60.2%	0.878
Gültige Werte (Listenweise)	582	3.11	00.270	0.070
Bezahlung	302			
Dezamung	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
A72 B			52.3%	` ′
AZ3 Bezahlung - Arbeitszufriedenheit V01_45 Sind Sie zufrieden mit der Bezahlung, wenn Sie sich mit Ihren Kolle-	582 582	3.0915	52.3%	0.64802 1.061
gen vergleichen?	362	3.14	33.4%	1.001
V01_47 Sind Sie mit der Bezahlung zufrieden?	582	3.18	54.6%	1.055
V01_48 Sind Sie mit der Bezahlung zufrieden, wenn Sie sich mit Ihren Freunden und Bekannten vergleichen?	582	3.03	50.8%	1.070
V01_49 Gibt es Zeiten, in denen Sie eine andere Tätigkeit ausüben möchten als gegenwärtig?	582	2.84	46.0%	1.086
V01_52 Sind Sie im Allgemeinen mit dem Betriebsklima in unserer Firma zufrieden?	582	3.31	57.7%	1.000
V01_53 Sind die Aufstiegschancen in Ihrer Branche gut?	582	3.05	51.3%	1.006
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Unternehmung				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
AZ4 Unternehmung - Teil der Arbeitszufriedenheit	582	3.5859	64.6%	0.70022
V01_07 Meine Arbeit und meine Person werden in meiner Firma ernst ge-	582	3.87	71.6%	0.984
nommen. V01_39 Sind Sie zufrieden mit dem Fortkommen Ihrer Firma?	582	3.45	61.3%	0.926
V01_41 Sind Sie zufrieden, wie Ihre Vorgesetzten loben und kritisieren?	582	3.60	65.0%	1.018
V01_42 Sind Sie mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden?	582	3.07	51.7%	1.142

Teil VI: ANHANG 312 von 330

V01_44 Sind Sie mit der Gerechtigkeit Ihres Vorgesetzten zufrieden?	582	3.90	72.4%	1.024
V01_50 Wenn Sie einen guten Bekannten hätten, der Arbeit sucht, würden Sie ihm raten, in unseren Betrieb zu kommen?	582	3.42	60.5%	1.079
$V01_51\ \ Wenn\ Sie\ noch\ einmal\ zu\ entscheiden\ h\"atten,\ w\"urden\ Sie\ dann\ wieder\ den\ gleichen\ Beruf\ w\"ahlen?$	582	3.80	69.9%	1.142
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Arbeitszufriedenheit				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
AZ Arbeitszufriedenheit – MW	582	3.5245	63.1%	0.52431
AZ1 Selbstverwirklichung - Arbeitszufriedenheit	582	3.8574	71.4%	0.67589
AZ2 Zuversicht – Arbeitszufriedenheit	582	3.5634	64.1%	0.50598
AZ3 Bezahlung – Arbeitszufriedenheit	582	3.0915	52.3%	0.64802
AZ4 Unternehmung - Teil der Arbeitszufriedenheit	582	3.5859	64.6%	0.70022
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Eigeninitiative				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
LM1 Eigeninitiative - Leistungsmotivation	577	1.7070	70.7%	0.21754
V04_02 Wenn ich mit Freunden eine Party veranstalte,	581	1.8339	83.4%	0.35206
V04_06 Mir ist eine Arbeit lieber,	579	1.9326	93.3%	0.24670
V04_12 Ich arbeite lieber an einer Aufgabe,	578	1.6479	64.8%	0.44744
V04_15 Wenn ich gleich viel verdiene, würde ich lieber	581	1.4139	41.4%	0.45433
Gültige Werte (Listenweise)	577			
Ehrgeiz				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
LM2 Ehrgeiz – Leistungsmotivation	574	1.8721	87.2%	0.19523
$V04_03~$ Wenn ich zwei Arbeiten zu erledigen, aber nur Zeit für eine habe, dann	578	1.7513	75.1%	0.39131
V04_08 Wenn ich etwas nicht gut kann,	582	1.9674	96.7%	0.15848
V04_14 Ich bevorzuge Tätigkeiten,	577	1.8951	89.5%	0.27939
Gültige Werte (Listenweise)	574			
Einsatz				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
LM3 Einsatz – Leistungsmotivation	578	1.6249	62.5%	0.23259
V04_04 In meiner Freizeit	581	1.7341	73.4%	0.39958
V04_05 Ich verwende meine Zeit lieber	579	1.5760	57.6%	0.43808
V04_09 Mir sind Kartenspiele lieber,	580	1.4289	42.9%	0.44908
V04_11 In meiner Freizeit	580	1.6901	69.0%	0.43487
V04_13 Ich würde eher etwas tun,	581	1.4935	49.4%	0.45820
V04_16 Ich arbeite lieber	581	1.8266	82.7%	0.34789
Gültige Werte (Listenweise)				
Leistungsmotivation	578			
LCISTUHESHIUU VAUUH	578			
Lostungsmouvation		Mittelwert	in Prozent	σ(SD)
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD) 0.14517
LM Leistungsmotivation - MW	N 571	1.7360	73.6%	0.14517
LM Leistungsmotivation - MW LM1 Eigeninitiative - Leistungsmotivation	N 571 577	1.7360 1.7070	73.6% 70.7%	0.14517 0.21754
LM Leistungsmotivation - MW LM1 Eigeninitiative - Leistungsmotivation LM2 Ehrgeiz - Leistungsmotivation	N 571 577 574	1.7360 1.7070 1.8721	73.6% 70.7% 87.2%	0.14517 0.21754 0.19523
LM Leistungsmotivation - MW LM1 Eigeninitiative - Leistungsmotivation LM2 Ehrgeiz - Leistungsmotivation LM3 Einsatz - Leistungsmotivation	N 571 577 574 578	1.7360 1.7070	73.6% 70.7%	0.14517 0.21754
LM Leistungsmotivation - MW LM1 Eigeninitiative - Leistungsmotivation LM2 Ehrgeiz - Leistungsmotivation LM3 Einsatz - Leistungsmotivation Gültige Werte (Listenweise)	N 571 577 574	1.7360 1.7070 1.8721	73.6% 70.7% 87.2%	0.14517 0.21754 0.19523
LM Leistungsmotivation - MW LM1 Eigeninitiative - Leistungsmotivation LM2 Ehrgeiz - Leistungsmotivation LM3 Einsatz - Leistungsmotivation	N 571 577 574 578 571	1.7360 1.7070 1.8721 1.6249	73.6% 70.7% 87.2%	0.14517 0.21754 0.19523 0.23259
LM Leistungsmotivation - MW LM1 Eigeninitiative - Leistungsmotivation LM2 Ehrgeiz - Leistungsmotivation LM3 Einsatz - Leistungsmotivation Gültige Werte (Listenweise) Selbstorganisation	N 571 577 574 578 571 N	1.7360 1.7070 1.8721	73.6% 70.7% 87.2% 62.5% in Prozent	0.14517 0.21754 0.19523 0.23259 σ (SD)
LM Leistungsmotivation - MW LM1 Eigeninitiative - Leistungsmotivation LM2 Ehrgeiz - Leistungsmotivation LM3 Einsatz - Leistungsmotivation Gültige Werte (Listenweise) Selbstorganisation RV1 Selbstorganisation - Rollenverständnis	N 571 577 574 578 571 N 582	1.7360 1.7070 1.8721 1.6249 Mittelwert 4.1133	73.6% 70.7% 87.2% 62.5% in Prozent 77.8%	0.14517 0.21754 0.19523 0.23259 σ (SD) 0.50713
LM Leistungsmotivation - MW LM1 Eigeninitiative - Leistungsmotivation LM2 Ehrgeiz - Leistungsmotivation LM3 Einsatz - Leistungsmotivation Gültige Werte (Listenweise) Selbstorganisation RV1 Selbstorganisation - Rollenverständnis V02_01 Ich plane meine Arbeit.	N 571 577 574 578 571 N	1.7360 1.7070 1.8721 1.6249 Mittelwert	73.6% 70.7% 87.2% 62.5% in Prozent 77.8%	0.14517 0.21754 0.19523 0.23259 σ (SD)
LM Leistungsmotivation - MW LM1 Eigeninitiative - Leistungsmotivation LM2 Ehrgeiz - Leistungsmotivation LM3 Einsatz - Leistungsmotivation Gültige Werte (Listenweise) Selbstorganisation RV1 Selbstorganisation - Rollenverständnis	N 571 577 574 578 571 N 582	1.7360 1.7070 1.8721 1.6249 Mittelwert 4.1133	73.6% 70.7% 87.2% 62.5% in Prozent 77.8%	0.14517 0.21754 0.19523 0.23259 σ (SD) 0.50713

Teil VI: ANHANG 313 von 330

V02_07 Ich habe einen täglichen Terminplan, dem ich folge.	582	3.32	57.9%	1.102
V02_09 Ich organisiere meine Zeit beim Arbeiten gut.	582	4.18	79.5%	0.701
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Rollenklarheit				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
RV2 Rollenklarheit - Rollenverständnis	582	4.0324	75.8%	0.57549
V02_03 Mir ist klar, was meine Aufgaben sind.	582	4.62	90.6%	0.589
V02_04 Ich habe eine klar abgegrenzte Entscheidungsbefugnis.	582	4.16	78.9%	0.845
V02_08 Ich erhalte klare und genaue Arbeitsanweisungen.	582	3.32	58.0%	1.078
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Qualität des Arbeitsprozesses				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
V02_06 Das Ergebnis meiner Arbeit ist wichtig, weniger die Art wie es erreicht wurde.	582	3.52	62.9%	1.076
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Rollenverständnis				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
RV Rollenverständnis - MW	582	3.8874	72.2%	0.49012
RV1 Selbstorganisation - Rollenverständnis	582	4.1133	77.8%	0.50713
RV2 Rollenklarheit - Rollenverständnis	582	4.0324	75.8%	0.57549
RV3 Qualität des Arbeitsprozesses - Rollenverständnis	582	3.5166	62.9%	1.07594
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Wunsch nach Zufriedenstellung des Kunden				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
KO1 Wunsch nach Zufriedenstellung des Kunden – Kundenorientierung	582	4.3754	84.4%	0.48105
V03_04 Ich fühle mich persönlich für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich.	582	4.55	88.6%	0.687
V03_07 Es ist mir wichtiger, einen Kunden zufrieden zu stellen, als soviel wie möglich Dienstleistungen zu erbringen.	582	4.36	84.0%	0.719
V03_20 Ich erbringe einem Kunden die Dienstleistungen, die für ihn vernünftig sind, obwohl er bereit wäre, mehr zu kaufen.	582	3.86	71.4%	0.893
V03_22 Ich versuche, meine Ziele zu erreichen, indem ich Kunden zufrieden stelle.	582	4.59	89.7%	0.638
V03_23 Welche Produkte oder Dienstleistungen ich anbiete, entscheide ich danach, wie ich den Kunden auf lange Sicht zufrieden stellen kann.	582	4.25	81.2%	0.792
V03_27 Ich nehme Kundenbeschwerden sehr ernst.	582	4.65	91.4%	0.600
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Unterstützung bei Ermittlung der Bedürfnisse				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
KO2 Unterstützung bei Ermittlung der Bedürfnisse - Kundenorientierung	582	4.1016	77.5%	0.53793
V03_02 Ich versuche, die Kunden dazu zu bringen, ihre Anforderungen und Wünsche mit mir zu diskutieren.	582	4.11	77.8%	0.899
V03_08 Ich wende mehr Zeit auf um die Kundenanforderungen zu ermitteln als ihn vom Kauf zu überzeugen.	582	3.65	66.3%	0.947
V03_12 Ich versuche herauszufinden, was die Bedürfnisse des Kunden sind.	582	4.44	85.9%	0.781
V03_13 Ich berücksichtige die Interessen des Kunden mehrheitlich.	582	4.35	83.8%	0.689
V03_18 Ich versuche immer, eine auf den Kunden zugeschnittene Lösung anzubieten.	582	4.43	85.8%	0.660
V03_26 Ich werde ausreichend über Erwartungen und Zufriedenheit des Kunden informiert.	582	3.62	65.6%	0.901
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Anbieten von DL die die Bedürfnisse erfüllt	* 7	DATE:	T. P.	(07)
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)

Teil VI: ANHANG 314 von 330

KO3 Anbieten von DL die die Bedürfnisse erfüllt - Kundenorientierung	582	4.4777	86.9%	0.47212
V03_09 Ich versuche, dem Kunden beim Erreichen seiner Ziele zu helfen.	582	4.52	88.0%	0.665
V03_14 Ich versuche, einen Kunden, der ein bestimmtes Problem hat, eine Dienstleistung zu zeigen oder zu entwickeln, die ihm hilft, sein Problem zu	582	4.52	88.1%	0.673
V03_15 Ich bin bereit, dem Kunden zu widersprechen, um ihm zu einer besseren Entscheidung zu verhelfen.	582	4.17	79.3%	0.790
V03_16 Ich biete das Produkt oder die Dienstleistung an, das am besten geeignet ist, das Problem des Kunden zu lösen.	582	4.50	87.5%	0.660
V03_19 Ich bin überzeugt, dass die Qualität meiner Dienstleistung sehr wichtig ist.	582	4.78	94.6%	0.444
V03_24 Ich versuche herauszufinden, welche Art von Produkten und Dienst- leistungen dem Kunden am hilfreichsten sind.	582	4.37	84.2%	0.738
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Deskriptive Statistik				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
KO4 Korrektes Beschreiben von DL - Kundenorientierung	582	4.5612	89.0%	0.48429
V03_01 Ich versuche, den Kunden eine genaue Vorstellung davon zu verschaffen, was unsere Dienstleistung für sie leisten kann.	582	4.36	84.1%	0.739
V03_10 Ich antworte auf die Fragen des Kunden zum Produkt oder zur Dienstleistung, so korrekt ich kann.	582	4.69	92.2%	0.541
V03_21 Ich beschreibe unsere Dienstleistungen wahrheitsgetreu.	582	4.63	90.8%	0.583
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Vermeiden täuschender Beeinflussungstaktik				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
KO5 Vermeiden täuschender Beeinflussungstaktik – Kundenorientierung	582	4.4518	86.3%	0.53559
V03_05 Ich sage den Kunden, dass etwas ausserhalb meiner Verantwortung ist, wenn das auch zutrifft.	582	4.35	83.8%	0.827
V03_11 Ich stimme mit den Kunden aus Überzeugung überein und nicht um ihm zu gefallen.	582	4.32	83.0%	0.852
V03_17 Bei der Produkt- und Dienstleistungsbeschreibung bleibe ich bei der Wahrheit.	582	4.69	92.2%	0.539
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Vermeiden von Druckausübung				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
KO6 Vermeiden von Druckausübung - Kundenorientierung	582	4.1966	79.9%	0.65728
V03_03 Ich erbringe nur Dienstleistungen, die auch für den Kunden das Richtige sind.	582	4.27	81.8%	0.751
V03_06 Ich versuche, den Kunden eher mit Beratung als mit Druck zu überzeugen.	582	4.58	89.5%	0.638
V03_25 Schwächen in der Persönlichkeit des Kunden nutze ich nicht aus, um mehr zu verkaufen.	582	3.90	72.5%	1.297
Gültige Werte (Listenweise)	582			
Kundenorientierung				
	N	Mittelwert	in Prozent	σ (SD)
KO Kundenorientierung – MW	582	4.3607	84.0%	0.43623
KO1 Wunsch nach Zufriedenstellung des Kunden - Kundenorientierung	582	4.3754	84.4%	0.48105
KO2 Unterstützung bei Ermittlung der Bedürfnisse - Kundenorientierung	582	4.1016	77.5%	0.53793
KO3 Anbieten von DL die die Bedürfnisse erfüllt - Kundenorientierung	582	4.4777	86.9%	0.47212
KO4 Korrektes Beschreiben von DL - Kundenorientierung	582	4.5612	89.0%	0.48429
KO5 Vermeiden täuschender Beeinflussungstaktik - Kundenorientierung	582	4.4518	86.3%	0.48429
KO6 Vermeiden von Druckausübung - Kundenorientierung	582	4.1966	79.9%	0.65728
Gültige Werte (Listenweise)	582			1

Teil VI: ANHANG 315 von 330

7 Auswertung Fragebogen: Anzahl Personen und Mittelwert

7.1 Arbeitszufriedenheit

Im Folgenden ist eine Reihe von Meinungen zusammengestellt, die man über seinen Arbeitsplatz haben kann. Bitte kennzeichnen Sie durch ein Kreuz, in welchem Masse diese Aussagen auf Sie zutreffen oder nicht zutreffen. Vertrauen Sie bei der Beurteilung Ihrem ersten Eindruck und lassen Sie keine Frage aus.					
Ich bekomme ein faires Gehalt für die Arbeiten, die ich mache.	Im I	Folgenden ist eine Reihe von Meinungen zusammengestellt, die man über sei-	sonen		
Ich bekomme ein faires Gehalt für die Arbeiten, die ich mache.	nen	Arbeitsplatz haben kann. Bitte kennzeichnen Sie durch ein Kreuz, in welchem	Pers		
Ich bekomme ein faires Gehalt für die Arbeiten, die ich mache.	Mas	sse diese Aussagen auf Sie zutreffen oder nicht zutreffen. Vertrauen Sie bei	.h1]		$\widehat{\circ}$
Ich bekomme ein faires Gehalt für die Arbeiten, die ich mache.			nza	\geq	IS)
Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, etwas zu lernen, was mir in Zukunft noch nützlich sein kann. 573 3,75 0,954	aer.	Beurteilung Inrem <u>ersten Einaruck</u> und lassen <u>Sie keine Frage aus.</u>	А	\geq	ь
	1		557	3,34	1,038
Roch nutzlich sein kann. 565 3,96 0,936 4 Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen. 572 4,09 0,935 5 5 5 5 5 5 5 5 5	2		573	3.75	0.954
4Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen.5724,090,9355Die Erwartung am Arbeitsplatz an mich ist vernünftig.5633,950,7806Meine Arbeit überfordert mich nicht.5593,771,1087Meine Arbeit und meine Person werden in meiner Firma ernst genommen.5723,870,9938Meine Arbeit und meine Person werden in meiner Firma ernst genommen.5733,701,9939In meinem Arbeitsumfeld habe ich Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und zu verwirklichen.5733,691,07110Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen.5733,691,07111Ich habe richtige Freude an der Arbeit.5713,850,91712Ich glaube daran, dass ich beruflich weiterkommen werde.5053,171,15413Meine Arbeit ist attraktiv und abwechslungsreich.5753,960,88214Die Informationen, die ich über das Intranet erhalte, entsprechen meinen Bedürfnissen zur Erledigung meiner täglichen Arbeit.5783,151,19315Die Geschäftsziele unserer Firma sind mir bekannt.5744,170,83616Das Employee Meeting bringt mir wesentliche Informationen.5483,480,95517Unsere Firma erfüllt ihre soziale Verantwortung als Unternehmung.5543,650,96418Ich habe die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten.5603,891,01020Mein direkter Vorgesetzter inform					
Entscheidungen zu fällen. 572 4,09 0,955	3		565	3,96	0,936
5 Die Erwartung am Arbeitsplatz an mich ist vernünftig. 563 3.95 0.780 6 Meine Arbeit überfordert mich nicht. 559 3.77 1,108 7 Meine Arbeit un meine Person werden in meiner Firma ernst genommen. 572 3.87 0,993 8 Meine Arbeit macht mir Spass. 573 4,14 0.888 9 In meinem Arbeitsumfeld habe ich Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und zu verwirklichen. 575 3,70 1,000 10 Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen. 573 3,69 1,071 11 Ich habe richtige Freude an der Arbeit. 571 3,85 0,917 12 Ich glaube daran, dass ich beruflich weiterkommen werde. 565 3,17 1,154 13 Meine Arbeit ist attraktiv und abwechslungsreich. 575 3,96 0,882 14 Die Informationen, die ich über das Intranet erhalte, entsprechen meinen Bedürfnissen zur Erledigung meiner täglichen Arbeit. 578 3,15 1,193 15 Die Geschäftsziele unserer Firma sind mir bekannt. 574 4,17 0,836 16 Das Em	4		572	4,09	0,935
6Meine Arbeit überfordert mich nicht.5593,771,1087Meine Arbeit und meine Person werden in meiner Firma ernst genommen.5723,870,9938Meine Arbeit und meine Person werden in meiner Firma ernst genommen.5723,870,9939In meinem Arbeitsumfeld habe ich Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und zu verwirklichen.5733,691,07110Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen.5733,691,07111Ich babe richtige Freude an der Arbeit.5713,850,91712Ich glaube daran, dass ich beruflich weiterkommen werde.5653,171,15413Meine Arbeit ist attraktiv und abwechslungsreich.5753,960,88214Die Informationen, die ich über das Intranet erhalte, entsprechen meinen Bedürfnissen zur Erledigung meiner täglichen Arbeit.5783,151,19315Die Geschäftsziele unserer Firma sind mir bekannt.5744,170,83616Das Employee Meeting bringt mir wesentliche Informationen.5483,480,95517Unsere Firma erfüllt ihre soziale Verantwortung als Unternehmung.5543,650,96418Ich habe die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten.5693,931,08419Unsere Firma hat einen guten Ruf am Markt.5193,8921,09220Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig.5713,871,04021Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig	5		563	3 95	0.780
7 Meine Arbeit und meine Person werden in meiner Firma ernst genommen. 572 3,87 0,993 8 Meine Arbeit macht mir Spass. 573 4,14 0,888 9 In meinem Arbeitsumfeld habe ich Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und zu verwirklichen. 575 3,70 1,000 10 Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen. 573 3,69 1,071 11 Ich habe richtige Freude an der Arbeit. 555 3,17 1,154 12 Ich glaube daran, dass ich beruflich weiterkommen werde. 565 3,17 1,154 13 Meine Arbeit ist attraktiv und abwechslungsreich. 575 3,96 0,882 14 Die Informationen, die ich über das Intranet erhalte, entsprechen meinen Bedürfnissen zur Erledigung meiner täglichen Arbeit. 558 3,15 1,193 15 Die Geschäftsziele unserer Firma sind mir bekannt. 574 4,17 0,836 16 Das Employee Meeting bringt mir wesentliche Informationen. 548 3,48 0,955 17 Unsere Firma erfüllt ihre soziale Verantwortung als Unternehmung. 554 3,65 0,964					
8 Meine Arbeit macht mir Spass. 9 In meinem Arbeitsumfeld habe ich Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und zu verwirklichen. 575 3,70 1,000 10 Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen. 573 3,69 1,071 11 Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen. 573 3,69 1,071 12 Ich glaube daran, dass ich beruflich weiterkommen werde. 565 3,17 1,154 13 Meine Arbeit ist attraktiv und abwechslungsreich. 575 3,96 0,882 14 Die Informationen, die ich über das Intranet erhalte, entsprechen meinen 558 3,15 1,193 15 Die Geschäftsziele unserer Firma sind mir bekannt. 574 4,17 0,836 16 Das Employee Meeting bringt mir wesentliche Informationen. 548 3,48 0,955 17 Unsere Firma erfüllt ihre soziale Verantwortung als Unternehmung. 554 3,65 0,964 18 Ich habe die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten. 569 3,93 1,084 19 Unsere Firma hat einen guten Ruf am Markt. 519 3,51					
In meinem Arbeitsumfeld habe ich Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und zu verwirklichen. 10 Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen. 11 Ich habe richtige Freude an der Arbeit. 12 Ich glaube daran, dass ich beruflich weiterkommen werde. 13 Meine Arbeit ist attraktiv und abwechslungsreich. 14 Die Informationen, die ich über das Intranet erhalte, entsprechen meinen Bedürfnissen zur Erledigung meiner täglichen Arbeit. 15 Die Geschäftsziele unserer Firma sind mir bekannt. 16 Das Employee Meeting bringt mir wesentliche Informationen. 17 Unsere Firma erfüllt ihre soziale Verantwortung als Unternehmung. 18 Ich habe die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten. 19 Unsere Firma hat einen guten Ruf am Markt. 20 Mein direkter Vorgesetzter fördert die Teamarbeit. 21 Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig. 22 Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen. 23 Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen. 24 Meine Arbeitsplatzgestaltung ist angenehm und zweckmässig. 25 Meine Arbeit rägt zum Erfolg unserer Firma bei. 27 Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig. 28 Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden. 29 Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig. 20 Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. 28 Von meinem Vorgesetzter gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtig. 29 Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig. 30 Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich eine wichtig. 31 Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. 32 Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtig. 33 Eis tim ir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. 34 Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld		· ·			
gen und zu verwirklichen.					
11Ich habe richtige Freude an der Arbeit.5713,850,91712Ich glaube daran, dass ich beruflich weiterkommen werde.5653,171,15413Meine Arbeit ist attraktiv und abwechslungsreich.5753,960,88214Die Informationen, die ich über das Intranet erhalte, entsprechen meinen Bedürfnissen zur Erledigung meiner täglichen Arbeit.5583,151,19315Die Geschäftsziele unserer Firma sind mir bekannt.5744,170,83616Das Employee Meeting bringt mir wesentliche Informationen.5483,480,95517Unsere Firma erfüllt ihre soziale Verantwortung als Unternehmung.5543,650,96418Ich habe die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten.5693,931,08419Unsere Firma hat einen guten Ruf am Markt.5193,510,89220Mein direkter Vorgesetzter fördert die Teamarbeit.5603,891,01021Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen.5713,871,04022Meine Arbeit irägt zum Erfolg unserer Firma bei.5734,060,74624Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei.5754,360,69426Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele.5723,871,02627Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig.5734,460,68028Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden.	9		5/15	3,70	1,000
12 Ich glaube daran, dass ich beruflich weiterkommen werde. 565 3,17 1,154 13 Meine Arbeit ist attraktiv und abwechslungsreich. 575 3,96 0,882 14 Die Informationen, die ich über das Intranet erhalte, entsprechen meinen Bedürfnissen zur Erledigung meiner täglichen Arbeit. 558 3,15 1,193 15 Die Geschäftsziele unserer Firma sind mir bekannt. 574 4,17 0,836 16 Das Employee Meeting bringt mir wesentliche Informationen. 548 3,48 0,955 17 Unsere Firma erfüllt ihre soziale Verantwortung als Unternehmung. 554 3,65 0,964 18 Ich habe die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten. 569 3,93 1,084 19 Unsere Firma hat einen guten Ruf am Markt. 519 3,51 0,892 20 Mein direkter Vorgesetzter fördert die Teamarbeit. 560 3,89 1,010 21 Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig. 571 3,87 1,040 22 Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen. 566 3,53 1,007 23 Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen. 573 4,06 0,746 24 Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei. 575 4,36 0,694 25 Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei. 575 4,36 0,694 26 Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele. 572 3,87 1,026 27 Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig. 576 4,61 0,622 28 Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden. 567 3,87 1,070 29 Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig. 576 4,61 0,622 30 Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich eine wichtig. 576 4,64 0,699 31 Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. 576 4,63 0,561 32 Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlag	10	Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen.	573	3,69	1,071
13 Meine Arbeit ist attraktiv und abwechslungsreich.	11	Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	571	3,85	0,917
Die Informationen, die ich über das Intranet erhalte, entsprechen meinen Bedürfnissen zur Erledigung meiner täglichen Arbeit. 558 3,15 1,193	12	Ich glaube daran, dass ich beruflich weiterkommen werde.	565	3,17	1,154
Bedürfnissen zur Erledigung meiner täglichen Arbeit. 578 3,15 1,193 15 Die Geschäftsziele unserer Firma sind mir bekannt. 574 4,17 0,836 16 Das Employee Meeting bringt mir wesentliche Informationen. 548 3,48 0,955 17 Unsere Firma erfüllt ihre soziale Verantwortung als Unternehmung. 554 3,65 0,964 18 Ich habe die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten. 569 3,93 1,084 19 Unsere Firma hat einen guten Ruf am Markt. 519 3,51 0,892 20 Mein direkter Vorgesetzter fördert die Teamarbeit. 560 3,89 1,010 21 Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig. 571 3,87 1,040 22 Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen. 566 3,53 1,007 23 Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen. 573 4,06 0,746 24 Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei. 575 4,36 0,694 25 Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei. 575 4,36 0,694 26 Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele. 572 3,87 1,026 27 Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig. 573 4,46 0,680 28 Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden. 567 3,87 1,070 29 Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig. 576 4,61 0,622 30 Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich eine wichtig. 576 4,63 0,758 31 Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. 576 4,63 0,758 32 Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. 576 4,63 0,561 32 Eis ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. 576 4,63 0,561 34 Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. 576	13	Ü	575	3,96	0,882
Bedurfmissen zur Erledigung meiner taglichen Arbeit. 5 Die Geschäftsziele unserer Firma sind mir bekannt. 574 4,17 0,836 16 Das Employee Meeting bringt mir wesentliche Informationen. 548 3,48 0,955 17 Unsere Firma erfüllt ihre soziale Verantwortung als Unternehmung. 554 3,65 0,964 18 Ich habe die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten. 569 3,93 1,084 19 Unsere Firma hat einen guten Ruf am Markt. 519 3,51 0,892 20 Mein direkter Vorgesetzter fördert die Teamarbeit. 560 3,89 1,010 21 Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig. 571 3,87 1,040 22 Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen. 566 3,53 1,007 23 Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen. 573 4,06 0,746 24 Meine Arbeitsplatzgestaltung ist angenehm und zweckmässig. 572 3,68 0,945 25 Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei. 575 4,36 0,694 26 Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele. 572 3,87 1,026 27 Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig. 573 4,46 0,680 28 Eis ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden. 567 3,87 1,070 29 Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig. 576 4,61 0,622 30 Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich eine wichtig. 576 4,78 0,476 31 Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. 576 4,63 0,561 32 Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. 576 4,63 0,561 33 Eis im ir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. 576 4,63 0,561 34 Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. 576 4,64 0,617	14		558	3 15	1 193
16Das Employee Meeting bringt mir wesentliche Informationen.5483,480,95517Unsere Firma erfüllt ihre soziale Verantwortung als Unternehmung.5543,650,96418Ich habe die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten.5693,931,08419Unsere Firma hat einen guten Ruf am Markt.5193,510,89220Mein direkter Vorgesetzter fördert die Teamarbeit.5603,891,01021Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig.5713,871,04022Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen.5663,531,00723Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen.5734,060,74624Meine Arbeitsplatzgestaltung ist angenehm und zweckmässig.5723,680,94525Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei.5754,360,69426Mein direkter Vorgesetzter führt mir mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele.5723,871,02627Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig.5734,460,68028Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden.5673,871,07029Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig.5764,610,62230Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für wichtig.5754,460,69931Lob oder allenfalls Kritik v					
17Unsere Firma erfüllt ihre soziale Verantwortung als Unternehmung.5543,650,96418Ich habe die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten.5693,931,08419Unsere Firma hat einen guten Ruf am Markt.5193,510,89220Mein direkter Vorgesetzter fördert die Teamarbeit.5603,891,01021Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig.5713,871,04022Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen.5663,531,00723Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen.5734,060,74624Meine Arbeitsplatzgestaltung ist angenehm und zweckmässig.5723,680,94525Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei.5754,360,69426Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele.5723,871,02627Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig.5734,460,68028Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden.5673,871,07029Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig.5764,610,62230Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig.5754,460,69931Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig.5764,780,47632V					_
18Ich habe die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten.5693,931,08419Unsere Firma hat einen guten Ruf am Markt.5193,510,89220Mein direkter Vorgesetzter fördert die Teamarbeit.5603,891,01021Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig.5713,871,04022Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen.5663,531,00723Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen.5734,060,74624Meine Arbeitsplatzgestaltung ist angenehm und zweckmässig.5723,680,94525Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei.5754,360,69426Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele.5723,871,02627Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig.5734,460,68028Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden.5673,871,07029Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig.5764,610,62230mich wichtig.5754,460,69931Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig.5764,780,47632Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit.5764,780,47633täglichen Arbeit ein					_
19Unsere Firma hat einen guten Ruf am Markt.5193,510,89220Mein direkter Vorgesetzter fördert die Teamarbeit.5603,891,01021Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig.5713,871,04022Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen.5663,531,00723Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen.5734,060,74624Meine Arbeitsplatzgestaltung ist angenehm und zweckmässig.5723,680,94525Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei.5754,360,69426Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele.5723,871,02627Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig.5734,460,68028Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden.5673,871,07029Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig.5764,610,62230Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig.5754,460,69931Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig.5764,780,47632Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit.5764,630,56133Eis ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der tägliche					
20Mein direkter Vorgesetzter fördert die Teamarbeit.5603,891,01021Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig.5713,871,04022Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen.5663,531,00723Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen.5734,060,74624Meine Arbeitsplatzgestaltung ist angenehm und zweckmässig.5723,680,94525Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei.5754,360,69426Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele.5723,871,02627Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig.5734,460,68028Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden.5673,871,07029Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig.5764,610,62230Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig.5754,460,69931Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit.5764,780,47633Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können.5764,630,56134Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig.5764,520,67235Die Unterstützung					_
21Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig.5713,871,04022Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen.5663,531,00723Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen.5734,060,74624Meine Arbeitsplatzgestaltung ist angenehm und zweckmässig.5723,680,94525Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei.5754,360,69426Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele.5723,871,02627Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig.5734,460,68028Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden.5673,871,07029Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig.5764,610,62230Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig.5754,460,69931Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig.5714,370,75832Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit.5764,780,47633Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können.5754,630,56134Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig.5764,520,672					
22Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen.5663,531,00723Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen.5734,060,74624Meine Arbeitsplatzgestaltung ist angenehm und zweckmässig.5723,680,94525Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei.5754,360,69426Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele.5723,871,02627Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig.5734,460,68028Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden.5673,871,07029Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig.5764,610,62230Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig.5754,460,69931Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig.5714,370,75832Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit.5764,780,47633Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können.5764,630,56134Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig.5724,640,61736Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig.5764,190,859 <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td>					
23 Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen. 573 4,06 0,746 24 Meine Arbeitsplatzgestaltung ist angenehm und zweckmässig. 572 3,68 0,945 25 Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei. 575 4,36 0,694 26 Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele. 572 3,87 1,026 27 Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig. 573 4,46 0,680 28 Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden. 567 3,87 1,070 29 Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig. 576 4,61 0,622 30 Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. 575 4,46 0,699 31 Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. 571 4,37 0,758 32 Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. 576 4,78 0,476 33 Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. 576 4,63 0,561 34 Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. 576 4,52 0,672 35 Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. 576 4,19 0,859					
Meine Arbeitsplatzgestaltung ist angenehm und zweckmässig. Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei. Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele. Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig. Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig. Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. Eis ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. Die Informationen über die Geschäftsziele unserer Firma sind mir sehr 376 4,98 0,476 4,98 0,672					_
Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei. Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele. Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig. Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig. Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. Sie ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. 576 4,49 0,672 4,52 0,672 4,59 0,672 576 4,19 0,859					
Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele. Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig. Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden. Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. 576 4,64 0,617 0,622 0,672 0,672 0,672 0,672					1
ne Aufgaben und Ziele. Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig. Eis ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden. Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. Die Informationen über die Geschäftsziele unserer Firma sind mir sehr S76 4.19 0.859				·	
Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig. 28 Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden. 29 Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig. 30 Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. 31 Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. 32 Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. 33 Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. 34 Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. 35 Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. 36 Die Informationen über die Geschäftsziele unserer Firma sind mir sehr 576 4,49 0,859	26	1	572	3,87	1,026
Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. Con meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. Total von den	27	Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wich-	573	4,46	0,680
Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Vorgesetzten sind mir wichtig. Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. Total 4,46 0,617	28		567	3.87	1.070
Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig. Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig. Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. 576 4,64 0,617 Je Informationen über die Geschäftsziele unserer Firma sind mir sehr					
wichtig. Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit. Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. Total 4,37 0,758 4,78 0,476 4,63 0,561 4,63 0,661 576 4,52 0,672 36 Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig.		Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für			
32Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit.5764,780,47633Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können.5754,630,56134Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig.5764,520,67235Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig.5724,640,61736Die Informationen über die Geschäftsziele unserer Firma sind mir sehr5764,190,859	31	Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir	571	4,37	0,758
Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können. Stare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. The start meinem Arbeitsumfeld sin	32	Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine	576	4,78	0,476
Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig. 576 4,52 0,672 35 Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. 576 4,64 0,617 36 Die Informationen über die Geschäftsziele unserer Firma sind mir sehr	33	Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der	575	4,63	0,561
Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig. 572 4,64 0,617 Die Informationen über die Geschäftsziele unserer Firma sind mir sehr 576 4 19 0,859	34	Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir	576	4,52	0,672
136 1 7 6 1 4 19 1 1 8 3 9 1	35	ŭ	572	4,64	0,617
	36		576	4,19	0,859

Teil VI: ANHANG 316 von 330

Ma	Beantworten Sie bitte folgende Fragen zu Ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Machen Sie bei jeder Frage ein deutliches Kreuz. Vertrauen Sie wiederum Ihrem ersten Eindruck.		Mittelwert	(SD)
Crsi	CH Emanuck.	Z	Mitt	Q (S
37	Würden Sie zusammenfassend sagen, dass Ihre Arbeit interessant und befriedigend ist?	576	4,09	0,813
38	Bietet Ihnen Ihre Arbeitsstelle eine Möglichkeit, die Dinge zu tun, die Sie am besten können?	575	3,89	0,879
39	Sind Sie zufrieden mit dem Fortkommen Ihrer Firma?	556	3,45	0,947
40	Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?	578	3,80	0,948
41	Sind Sie zufrieden, wie Ihre Vorgesetzten loben und kritisieren?	570	3,60	1,029
42	Sind Sie mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden?	549	3,07	1,176
43	Sind Sie mit Ihrer Stellung zufrieden, wenn Sie sich mit Ihren Fähigkeiten vergleichen?	566	3,69	1,001
44	Sind Sie mit der Gerechtigkeit Ihres Vorgesetzten zufrieden?	570	3,90	1,034
45	Sind Sie zufrieden mit der Bezahlung, wenn Sie sich mit Ihren Kollegen vergleichen?	510	3,14	1,133
46	Sind Sie mit den Arbeitsabläufen in Ihrem Umfeld zufrieden?	571	3,41	0,886
47	Sind Sie mit der Bezahlung zufrieden?	568	3,18	1,068
48	Sind Sie mit der Bezahlung zufrieden, wenn Sie sich mit Ihren Freunden und Bekannten vergleichen?	544	3,03	1,107
49	Gibt es Zeiten, in denen Sie eine andere Tätigkeit ausüben möchten als gegenwärtig?	569	2,84	1,098
50	Wenn Sie einen guten Bekannten hätten, der Arbeit sucht, würden Sie ihm raten, in unseren Betrieb zu kommen?	569	3,42	1,091
51	Wenn Sie noch einmal zu entscheiden hätten, würden Sie dann wieder den gleichen Beruf wählen?	566	3,80	1,158
52	Sind Sie im Allgemeinen mit dem Betriebsklima in unserer Firma zufrieden?	570	3,31	1,011
53	Sind die Aufstiegschancen in Ihrer Branche gut?	553	3,05	1,032
	Gültige Werte (Listenweise)	352		

7.2 Rollenverständnis

Beurteilen Sie bitte im Folgenden, inwiefern die Aussagen auf Ihre persönliche Arbeitssituation zutreffen.		N	Mittelwert	σ (SD)
1	Ich plane meine Arbeit.	578	4.00	0.929
2	Ich denke voraus während des Arbeitens.	578	4.49	0.632
3	Mir ist klar, was meine Aufgaben sind.	577	4.62	0.592
4	Ich habe eine klar abgegrenzte Entscheidungsbefugnis.	570	4.16	0.854
5	Organisiert zu sein ist wichtig, wenn ich arbeite.	576	4.57	0.614
6	Das Ergebnis meiner Arbeit ist wichtig, weniger die Art wie es erreicht wurde.	571	3.52	1.086
7	Ich habe einen täglichen Terminplan, dem ich folge.	577	3.32	1.106
8	Ich erhalte klare und genaue Arbeitsanweisungen.	574	3.32	1.085
9	Ich organisiere meine Zeit beim Arbeiten gut.	578	4.18	0.703
	Gültige Werte (Listenweise)	549		

Teil VI: ANHANG 317 von 330

7.3 Kundenorientierung

				1
	folgenden Aussagen beschreiben verschiedene mögliche Verhaltensweisen			
	Mitarbeitern. Beurteilen Sie bitte die jeweiligen Aussagen aus Ihrer Erfah-			
	g und kreuzen Sie die Antwort an, die Ihrer <u>persönlichen Ansicht</u> entspricht.			
	werden einige Situationen finden, die Sie aus Ihrer bisherigen Erfahrung			
	nt beurteilen können. Versuchen Sie dann, sich <u>in die Situation hineinzuver-</u>		/ert	
	<u>en</u> und überlegen Sie, wie Sie handeln <u>würden.</u>		Mittelwert	(SD)
	umen Sie sich auf jeden Fall zu allen Punkten genügend Zeit und lassen Sie e keinen Punkt aus.	Z	Mitt	2 (S
Dill			ı	
1	Ich versuche, den Kunden eine genaue Vorstellung davon zu verschaffen, was unsere Dienstleistung für sie leisten kann.	559	4.36	0.754
2	Ich versuche, die Kunden dazu zu bringen, ihre Anforderungen und Wün-	559	4.11	0.917
	sche mit mir zu diskutieren. Ich erbringe nur Dienstleistungen, die auch für den Kunden das Richtige			
3	sind.	554	4.27	0.769
4	Ich fühle mich persönlich für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich.	565	4.55	0.697
	Ich sage den Kunden, dass etwas ausserhalb meiner Verantwortung ist,	550		
5	wenn das auch zutrifft.	558	4.35	0.844
6	Ich versuche, den Kunden eher mit Beratung als mit Druck zu überzeugen.	553	4.58	0.655
7	Es ist mir wichtiger, einen Kunden zufrieden zu stellen, als soviel wie mög-	556	4.36	0.735
,	lich Dienstleistungen zu erbringen.	330	7.50	0.733
8	Ich wende mehr Zeit auf um die Kundenanforderungen zu ermitteln als ihn vom Kauf zu überzeugen.	499	3.65	1.023
9	Ich versuche, dem Kunden beim Erreichen seiner Ziele zu helfen.	557	4.52	0.680
10	Ich antworte auf die Fragen des Kunden zum Produkt oder zur Dienstleis-			
10	tung, so korrekt ich kann.	559	4.69	0.552
11	Ich stimme mit den Kunden aus Überzeugung überein und nicht um ihm zu gefallen.	544	4.32	0.882
12	Ich versuche herauszufinden, was die Bedürfnisse des Kunden sind.	562	4.44	0.795
13	Ich berücksichtige die Interessen des Kunden mehrheitlich.	558	4.35	0.703
14	Ich versuche, einen Kunden, der ein bestimmtes Problem hat, eine Dienst-	551	4.52	0.692
	leistung zu zeigen oder zu entwickeln, die ihm hilft, sein Problem zu lösen.	331	1.52	0.072
15	Ich bin bereit, dem Kunden zu widersprechen, um ihm zu einer besseren Entscheidung zu verhelfen.	551	4.17	0.812
	Ich biete das Produkt oder die Dienstleistung an, das am besten geeignet ist,			
16	das Problem des Kunden zu lösen.	555	4.50	0.675
17	Bei der Produkt- und Dienstleistungsbeschreibung bleibe ich bei der Wahr-	551	4.69	0.554
1 /	heit.	331	4.07	0.554
18	Ich versuche immer, eine auf den Kunden zugeschnittene Lösung anzubieten.	551	4.43	0.678
19	Ich bin überzeugt, dass die Qualität meiner Dienstleistung sehr wichtig ist.	567	4.78	0.449
20	Ich erbringe einem Kunden die Dienstleistungen, die für ihn vernünftig sind,	512	3.86	0.952
20	obwohl er bereit wäre, mehr zu kaufen.	312	3.80	0.932
21	Ich beschreibe unsere Dienstleistungen wahrheitsgetreu.	546	4.63	0.602
22	Ich versuche, meine Ziele zu erreichen, indem ich Kunden zufrieden stelle.	554	4.59	0.654
23	Welche Produkte oder Dienstleistungen ich anbiete, entscheide ich danach, wie ich den Kunden auf lange Sicht zufrieden stellen kann.	518	4.25	0.840
24	Ich versuche herauszufinden, welche Art von Produkten und Dienstleistun-	535	4.37	0.769
	gen dem Kunden am hilfreichsten sind.			0.707
25	Schwächen in der Persönlichkeit des Kunden nutze ich nicht aus, um mehr zu verkaufen.	531	3.98	2.454
26	Ich werde ausreichend über Erwartungen und Zufriedenheit des Kunden	516	2 62	0.021
26	informiert.	546	3.62	0.931
27	Ich nehme Kundenbeschwerden sehr ernst.	562	4.65	0.610
	Gültige Werte (Listenweise)	422		

Teil VI: ANHANG 318 von 330

7.4 Leistungsmotivation

Es :	finden im Folgenden mehrere Sätze, die bestimmte Situationen beschreiben. sind dabei jeweils zwei verschiedene Möglichkeiten dargestellt, wie man rearen könnte. Bitte kreuzen Sie an, wie Sie in der entsprechenden Situation rearen würden (nur ein Kreuz pro Frage!).	Z	Mittelwert	σ (SD)
1	Wenn ich von anderen im Gespräch unterbrochen werde, setze ich mich dagegen zur Wehr. macht mir das nur wenig aus.	519	1.40	0.490
2	Wenn ich mit Freunden eine Party veranstalte, organisiere ich das am liebsten selbst. überlasse ich die Organisation den anderen.	505	1.17	0.378
3	Wenn ich zwei Arbeiten zu erledigen, aber nur Zeit für eine habe, dann entscheide ich mich für die leichtere Aufgabe. entscheide ich mich für die schwerere Aufgabe.	464	1.74	0.438
4	In meiner Freizeit lese ich lieber Bücher, aus denen ich etwas lernen kann. gehe ich lieber ins Kino.	465	1.28	0.447
5	Ich verwende meine Zeit lieber für mehrere Sachen, die schnell getan sind. für eine einzige Sache, die genauso lange dauert.	452	1.56	0.497
6	Mir ist eine Arbeit lieber, bei der ich selbst entscheide, was zu tun ist. bei der mir genau vorgeschrieben wird, was ich zu tun habe.	547	1.07	0.254
7	Wenn mich jemand auf einen Fehler aufmerksam macht, bin ich ihm dankbar. ist mir das unangenehm.	570	1.02	0.125
8	Wenn ich etwas nicht gut kann,strenge ich mich an, um es doch zu schaffenlasse ich es sein und mache etwas anderes.	552	1.03	0.163
9	Mir sind Kartenspiele lieber,bei denen man viel nachdenken mussbei denen es lustig zu geht.	477	1.57	0.496
10	Wenn mir jemand seine Probleme erzählt, freue ich mich über sein Vertrauen. ist mir das peinlich.	538	1.04	0.198
11	In meiner Freizeit lerne ich gern etwas Neues dazu. will ich mich einfach erholen.	507	1.32	0.466
12	Ich arbeite lieber an einer Aufgabe, für die ich allein verantwortlich bin. für die neben mir auch andere die Verantwortung tragen.	519	1.34	0.474
13	Ich würde eher etwas tun, was mir Freude macht, aber nicht sehr schwierig ist. was wichtig ist, mir aber weniger Freude macht.	488	1.49	0.500
14	Ich bevorzuge Tätigkeiten, die anspruchslos sind und mir leicht von der Hand gehen. die anspruchsvoll sind und wo ich mich einsetzen muss.	535	1.93	0.597
15	Wenn ich gleich viel verdiene, würde ich lieber als Selbstständiger arbeiten. als Angestellter arbeiten.	495	1.59	0.493
16	Ich arbeite lieber an schweren Aufgaben. an leichten Aufgaben.	492	1.17	0.378
	Gültige Werte (Listenweise)	312		

Teil VI: ANHANG 319 von 330

7.5 Angaben zu Ihrer Person

Bitte kreuzen Sie Ihre Arbeitsbereichszugehörigkeit (organisatorische Einheit), Ihre Funktion sowie Ihr Alter an.

Organisatorische Einheit (nur eines ankreuzen)

BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT	16
BAS-HLK	26
BAS-Sanitär	14
BAS-Kälte	11
BAS-E & A	44
BAS-Aufzugs- & Hebezeuge	2
BAS-B&S	7
ETS-Anlagen-IH	32
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik	19
ETS-Rohrbautechnik	28
ETS-Anlagentechnik	13
FS-Mobilität & Logistik	30
FS-Office Services	25
FS-Workplace Services	18
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei	17
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik	15
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service / Glastechnik	15
PS-Emergency	42
PS-Security	55
TS-Service Delivery	8
TS-Customer Contact	7
TS-Call Center	4
AMD WRO	-
HR	12
IT	14
Finanz	24
Einkauf	4
BusAdm	11
Direct Reports	21
Fehlend	48

Funktion

Management	14
Kader	92
Mitarbeitende	435
Fehlend	41

Alter

Bis und mit 20 Jahre	2
Zwischen 21 und 30 Jahren	66
Zwischen 31 und 40 Jahren	95
Zwischen 41 und 50 Jahren	187
Älter als 51 Jahre	188
Fehlend	44

Teil VI: ANHANG 320 von 330

8 Fragebogen

8.1 Arbeitszufriedenheit

man durch fen o	olgenden ist eine Reihe von Meinungen zusammengestellt, die über seinen Arbeitsplatz haben kann. Bitte kennzeichnen Sie h ein Kreuz, in welchem Masse diese Aussagen auf Sie zutrefder nicht zutreffen. Vertrauen Sie bei der Beurteilung Ihrem h Eindruck und lassen Sie keine Frage aus.	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
1	Ich bekomme ein faires Gehalt für die Arbeiten, die ich mache.					
2	Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, etwas zu lernen, was mir in Zukunft noch nützlich sein kann.					
3	Ich komme am Montag gerne zur Arbeit.					
4	Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen.					
5	Die Erwartung am Arbeitsplatz an mich ist vernünftig.					
6	Meine Arbeit überfordert mich nicht.					
7	Meine Arbeit und meine Person werden in meiner Firma ernst genommen.					
8	Meine Arbeit macht mir Spass.					
9	In meinem Arbeitsumfeld habe ich Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und zu verwirklichen.					
10	Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen.					
11	Ich habe richtige Freude an der Arbeit.					
12	Ich glaube daran, dass ich beruflich weiterkommen werde.					
13	Meine Arbeit ist attraktiv und abwechslungsreich.					
14	Die Informationen, die ich über das Intranet erhalte, entsprechen meinen Bedürfnissen zur Erledigung meiner täglichen Arbeit.					
15	Die Geschäftsziele unserer Firma sind mir bekannt.					
16	Das Employee Meeting bringt mir wesentliche Informationen.					
17	Unsere Firma erfüllt ihre soziale Verantwortung als Unternehmung.					
18	Ich habe die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten.					
19	Unsere Firma hat einen guten Ruf am Markt.					

Teil VI: ANHANG 321 von 330

		trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
20	Mein direkter Vorgesetzter fördert die Teamarbeit.					
21	Mein direkter Vorgesetzter informiert mich umfassend und rechtzeitig.					
22	Meine Firma motiviert mich dazu, gute Leistungen zu erbringen.					
23	Ich kann meine Arbeit immer in der geforderten Qualität erbringen.					
24	Meine Arbeitsplatzgestaltung ist angenehm und zweckmässig.					
25	Meine Arbeit trägt zum Erfolg unserer Firma bei.					
26	Mein direkter Vorgesetzter führt mit mir konstruktive Gespräche über meine Aufgaben und Ziele.					
27	Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen ist mir wichtig.					
28	Es ist mir wichtig, in meiner Firma Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden.					
29	Eine attraktive und abwechslungsreiche Arbeit zu haben, ist mir wichtig.					
30	Eigene Ideen einbringen und Entscheide beeinflussen zu können, ist für mich wichtig.					
31	Lob oder allenfalls Kritik von meinen Vorgesetzten zu erhalten, ist mir wichtig.					
32	Von meinem Vorgesetzten gerecht behandelt zu werden, ist für mich eine wichtige Grundlage einer guten Zusammenarbeit.					
33	Es ist mir wichtig, meine erworbenen Kenntnisse und Fähig- keiten bei der täglichen Arbeit einsetzen zu können.					
34	Klare und funktionierende Abläufe in meinem Arbeitsumfeld sind mir wichtig.					
35	Die Unterstützung und den Rückhalt meines Vorgesetzten sind mir wichtig.					
36	Die Informationen über die Geschäftsziele unserer Firma sind mir sehr wichtig.					

Teil VI: ANHANG 322 von 330

Beantworten Sie bitte folgende Fragen zu Ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Machen Sie bei jeder Frage ein deutliches Kreuz. Vertrauen Sie wiederum Ihrem ersten Eindruck.		trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
37	Würden Sie zusammenfassend sagen, dass Ihre Arbeit interessant und befriedigend ist?					
38	Bietet Ihnen Ihre Arbeitsstelle eine Möglichkeit, die Dinge zu tun, die Sie am besten können?					
39	Sind Sie zufrieden mit dem Fortkommen Ihrer Firma?					
40	Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?					
41	Sind Sie zufrieden, wie Ihre Vorgesetzten loben und kritisieren?					
42	Sind Sie mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden?					
43	Sind Sie mit Ihrer Stellung zufrieden, wenn Sie sich mit Ihren Fähigkeiten vergleichen?					
44	Sind Sie mit der Gerechtigkeit Ihres Vorgesetzten zufrieden?					
45	Sind Sie zufrieden mit der Bezahlung, wenn Sie sich mit Ihren Kollegen vergleichen?					
46	Sind Sie mit den Arbeitsabläufen in Ihrem Umfeld zufrieden?					
47	Sind Sie mit der Bezahlung zufrieden?					
48	Sind Sie mit der Bezahlung zufrieden, wenn Sie sich mit Ihren Freunden und Bekannten vergleichen?					
49	Gibt es Zeiten, in denen Sie eine andere Tätigkeit ausüben möchten als gegenwärtig?					
50	Wenn Sie einen guten Bekannten hätten, der Arbeit sucht, würden Sie ihm raten, in unseren Betrieb zu kommen?					
51	Wenn Sie noch einmal zu entscheiden hätten, würden Sie dann wieder den gleichen Beruf wählen?					
52	Sind Sie im Allgemeinen mit dem Betriebsklima in unserer Firma zufrieden?					
53	Sind die Aufstiegschancen in Ihrer Branche gut?					

Teil VI: ANHANG 323 von 330

8.2 Rollenverständnis

	teilen Sie bitte im Folgenden, inwiefern die Aussagen auf Ihre önliche Arbeitssituation zutreffen.	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
1	Ich plane meine Arbeit.					
2	Ich denke voraus während des Arbeitens.					
3	Mir ist klar, was meine Aufgaben sind.					
4	Ich habe eine klar abgegrenzte Entscheidungsbefugnis.					
5	Organisiert zu sein ist wichtig, wenn ich arbeite.					
6	Das Ergebnis meiner Arbeit ist wichtig, weniger die Art wie es erreicht wurde.					
7	Ich habe einen täglichen Terminplan, dem ich folge.					
8	Ich erhalte klare und genaue Arbeitsanweisungen.					
9	Ich organisiere meine Zeit beim Arbeiten gut.					

Teil VI: ANHANG 324 von 330

8.3 Kundenorientierung

Die folgenden Aussagen beschreiben verschiedene mögliche Verhaltensweisen von Mitarbeitern. Beurteilen Sie bitte die jeweiligen Aussagen aus Ihrer Erfahrung und kreuzen Sie die Antwort an, die Ihrer persönlichen Ansicht entspricht. Sie werden einige Situationen finden, die Sie aus Ihrer bisherigen Erfahrung nicht beurteilen können. Versuchen Sie dann, sich in die Situation hineinzuversetzen und überlegen Sie, wie Sie handeln würden. Nehmen Sie sich auf jeden Fall zu allen Punkten genügend Zeit und lassen Sie bitte keinen Punkt aus.		trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
1	Ich versuche, den Kunden eine genaue Vorstellung davon zu verschaffen, was unsere Dienstleistung für sie leisten kann.					
2	Ich versuche, die Kunden dazu zu bringen, ihre Anforderungen und Wünsche mit mir zu diskutieren.					
3	Ich erbringe nur Dienstleistungen, die auch für den Kunden das Richtige sind.					
4	Ich fühle mich persönlich für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich.					
5	Ich sage den Kunden, dass etwas ausserhalb meiner Verantwortung ist, wenn das auch zutrifft.					
6	Ich versuche, den Kunden eher mit Beratung als mit Druck zu überzeugen.					
7	Es ist mir wichtiger, einen Kunden zufrieden zu stellen, als soviel wie möglich Dienstleistungen zu erbringen.					
8	Ich wende mehr Zeit auf um die Kundenanforderungen zu ermitteln als ihn vom Kauf zu überzeugen.					
9	Ich versuche, dem Kunden beim Erreichen seiner Ziele zu helfen.					
10	Ich antworte auf die Fragen des Kunden zum Produkt oder zur Dienstleistung, so korrekt ich kann.					
11	Ich stimme mit den Kunden aus Überzeugung überein und nicht um ihm zu gefallen.					
12	Ich versuche herauszufinden, was die Bedürfnisse des Kunden sind.					
13	Ich berücksichtige die Interessen des Kunden mehrheitlich.					
14	Ich versuche, einen Kunden, der ein bestimmtes Problem hat, eine Dienstleistung zu zeigen oder zu entwickeln, die ihm hilft, sein Problem zu lösen.					
15	Ich bin bereit, dem Kunden zu widersprechen, um ihm zu einer besseren Entscheidung zu verhelfen.					
16	Ich biete das Produkt oder die Dienstleistung an, das am besten geeignet ist, das Problem des Kunden zu lösen.					
17	Bei der Produkt- und Dienstleistungsbeschreibung bleibe ich bei der Wahrheit.					
18	Ich versuche immer, eine auf den Kunden zugeschnittene Lösung anzubieten.					

Teil VI: ANHANG 325 von 330

		trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
19	Ich bin überzeugt, dass die Qualität meiner Dienstleistung sehr wichtig ist.					
20	Ich erbringe einem Kunden die Dienstleistungen, die für ihn vernünftig sind, obwohl er bereit wäre, mehr zu kaufen.					
21	Ich beschreibe unsere Dienstleistungen wahrheitsgetreu.					
22	Ich versuche, meine Ziele zu erreichen, indem ich Kunden zufrieden stelle.					
23	Welche Produkte oder Dienstleistungen ich anbiete, entscheide ich danach, wie ich den Kunden auf lange Sicht zufrieden stellen kann.					
24	Ich versuche herauszufinden, welche Art von Produkten und Dienstleistungen dem Kunden am hilfreichsten sind.					
25	Schwächen in der Persönlichkeit des Kunden nutze ich nicht aus, um mehr zu verkaufen.					
26	Ich werde ausreichend über Erwartungen und Zufriedenheit des Kunden informiert.					
27	Ich nehme Kundenbeschwerden sehr ernst.					

Teil VI: ANHANG 326 von 330

8.4 Leistungsmotivation

Sie fir	nden im Folgenden mehrere Sätze, die bestimmte Situationen beschreiben. Es sind dabei jeweils
	verschiedene Möglichkeiten dargestellt, wie man reagieren könnte. Bitte kreuzen Sie an, wie Sie in
der er	ntsprechenden Situation reagieren würden (nur ein Kreuz pro Frage!).
1	Wenn ich von anderen im Gespräch unterbrochen werde,
	setze ich mich dagegen zur Wehr.
	macht mir das nur wenig aus.
2	Wenn ich mit Freunden eine Party veranstalte,
	organisiere ich das am liebsten selbst.
	überlasse ich die Organisation den anderen.
3	Wenn ich zwei Arbeiten zu erledigen, aber nur Zeit für eine habe, dann
	entscheide ich mich für die leichtere Aufgabe.
	entscheide ich mich für die schwerere Aufgabe.
4	In meiner Freizeit
	lese ich lieber Bücher, aus denen ich etwas lernen kann.
	gehe ich lieber ins Kino.
5	Ich verwende meine Zeit lieber
	für mehrere Sachen, die schnell getan sind.
	für eine einzige Sache, die genauso lange dauert.
6	Mir ist eine Arbeit lieber,
	bei der ich selbst entscheide, was zu tun ist.
	bei der mir genau vorgeschrieben wird, was ich zu tun habe.
7	Wenn mich jemand auf einen Fehler aufmerksam macht,
	bin ich ihm dankbar.
	ist mir das unangenehm.
8	Wenn ich etwas nicht gut kann,
	strenge ich mich an, um es doch zu schaffen.
	lasse ich es sein und mache etwas anderes.
9	Mir sind Kartenspiele lieber,
	bei denen man viel nachdenken muss.
	bei denen es lustig zu geht.

Teil VI: ANHANG 327 von 330

10	Wenn mir jemand seine Probleme erzählt,
	freue ich mich über sein Vertrauen.
	ist mir das peinlich.
11	In meiner Freizeit
	lerne ich gern etwas Neues dazu.
	will ich mich einfach erholen.
12	Ich arbeite lieber an einer Aufgabe,
	für die ich allein verantwortlich bin.
	für die neben mir auch andere die Verantwortung tragen.
13	Ich würde eher etwas tun,
	was mir Freude macht, aber nicht sehr schwierig ist.
	was wichtig ist, mir aber weniger Freude macht.
14	Ich bevorzuge Tätigkeiten,
	die anspruchslos sind und mir leicht von der Hand gehen.
	die anspruchsvoll sind und wo ich mich einsetzen muss.
15	Wenn ich gleich viel verdiene, würde ich lieber
	als Selbstständiger arbeiten.
	als Angestellter arbeiten.
16	Ich arbeite lieber
	an schweren Aufgaben.
	an leichten Aufgaben.

Teil VI: ANHANG 328 von 330

8.5 Angaben zu Ihrer Person

Bitte kreuzen Sie Ihre Arbeitsbereichszugehörigkeit (organisatorische Einheit), Ihre Funktion sowie Ihr Alter an.

Organisatorische Einheit (nur eines ankreuzen)

BAS-Objektmgt. / Hauswarte / RRT
BAS-HLK
BAS-Sanitär
BAS-Kälte
BAS-E & A
BAS-Aufzugs- & Hebezeuge
BAS-B&S
ETS-Anlagen-IH
ETS-Pumpen- & Armaturentechnik
ETS-Rohrbautechnik
ETS-Anlagentechnik
FS-Mobilität & Logistik
FS-Office Services
FS-Workplace Services
LS-Projektmgt. / Bautechnik / Malerei
LS-Schreinerei / Kunststofftechnik
LS-Labormechanik / Laborgeräte-Service / Glastechnik
PS-Emergency
PS-Security
TS-Service Delivery
TS-Customer Contact
TS-Call Center
AMD WRO
HR
IT
Finanz
Einkauf
BusAdm
Direct Reports

Teil VI: ANHANG 329 von 330 **Funktion** Management Kader Mitarbeitende Alter Bis und mit 20 Jahre Zwischen 21 und 30 Jahren Zwischen 31 und 40 Jahren Zwischen 41 und 50 Jahren Älter als 51 Jahre Bemerkungen, Kritik, Anregungen? 8.6

Besten Dank für Ihre Mitarbeit!