

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr.: W 073

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.

Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von
Mitarbeiterzufriedenheit

Eine empirische Studie am Beispiel des Auto-
mobilhandels

Mannheim 2004
ISBN 3-89333-307-X

Prof. Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Marcus M. Neumann

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Martin A. Lange

ist Absolvent der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körper PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühnborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Die Ergebnisse zahlreicher empirischer Studien belegen einen positiven Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und wünschenswerten Variablen organisationalen Verhaltens. Die Mitarbeiterzufriedenheitsforschung leistet einen zentralen Beitrag zur Erklärung und Optimierung von Unternehmenseffizienz und -effektivität. Die Forschungsbemühungen sind jedoch durch eine starke Heterogenität bei der Untersuchung von Determinanten und Konsequenzen des Mitarbeiterzufriedenheitskonstruktes gekennzeichnet. Ferner enthalten die im allgemeinen branchenspezifischen Forschungsarbeiten zumeist nur eine geringe Anzahl isolierter Zielvariablen.

Obgleich die Kenntnis der Kausalitäten der Mitarbeiterzufriedenheit speziell für die Handelsorganisationen in der Automobilindustrie aufgrund sich verändernder rechtlicher Rahmenbedingungen von hoher Bedeutung ist, existiert bis dato keine Untersuchung, welche das Erkenntnisinteresse auf diese Branche fokussiert.

Das Ziel der vorliegenden Studie liegt daher in der Identifizierung der Bestimmungsfaktoren und Konsequenzen von Mitarbeiterzufriedenheit für den Automobilhandel. Hierzu werden Zusammenhangsvermutungen zu der dem Mitarbeiterzufriedenheitskonstrukt umgebenden komplexen Dependenzstruktur theoretisch hergeleitet und mittels eines linearen Strukturgleichungsmodells überprüft.

Anhand der Ergebnisse der Untersuchung lassen sich organisationales Vertrauen sowie Unternehmensimage als einflussreiche Determinanten und organisationale Bindung sowie Mitarbeitermotivation als Konsequenz von Mitarbeiterzufriedenheit identifizieren und damit die hervorragende Bedeutung des Konstruktes zur Steigerung des Unternehmenserfolges bestätigen. Managementimplikationen bieten Vertretern der Unternehmenspraxis zahlreiche konkrete Ansätze zum Aufbau und zur Optimierung der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter.

Inhalt

	Seite
Abstract.....	I
Inhalt.....	III
1 Die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit für den Unternehmenserfolg..	1
2 Grundlagen der Mitarbeiterzufriedenheit	3
2.1 Definition und Angrenzung des Mitarbeiterzufriedenheitsbegriffes.....	3
2.2 Ausgewählte Theorien der Mitarbeiterzufriedenheit.	6
3 Generierung eines Hypothesensystems zu den Kausalitäten von Mitarbeiterzufriedenheit.....	11
3.2 Antezedenzien der Mitarbeiterzufriedenheit.	11
3.1.1 Unternehmensimage	11
3.1.2 Selbstkongruenz	12
3.1.3 Organisationales Vertrauen	13
3.1.4 Kommunikation in der Organisation.....	14
3.2 Konsequenzen der Mitarbeiterzufriedenheit.	15
3.2.1 Arbeitsmotivation	15
3.2.2 Mitarbeiterverhalten	16
3.2.3 Organisationale Bindung	17
3.2.4 Fluktuationsneigung.....	18
4 Empirische Überprüfung des Untersuchungsmodells.....	20
4.1 Untersuchungsdesign und Operationalisierung der Modellkonstrukte.....	20
4.2 Überprüfung des Hypothesensystems.....	22
5 Diskussion der Ergebnisse	26
Anhang	29
Literaturverzeichnis	31

1 Die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit für den Unternehmenserfolg

Im Zuge einer branchenübergreifenden Intensivierung des globalen Wettbewerbs, schwieriger weltwirtschaftlicher Rahmenbedingungen und der stetigen Aufgabe, sich zur nachhaltigen Sicherung von Wettbewerbsvorteilen von Mitbewerbern zu differenzieren, suchen Unternehmen zunehmend nach innovativen und wirkungsvollen Ansätzen, Produktivität, Effektivität und Effizienz auszubauen. Bis vor wenigen Jahren stellten Markt- und Kundenorientierung die scheinbar einzige Maxime unternehmerischen Handels dar. Im Management der Unternehmen ließ man sich von der Vorstellung leiten, dass Wertschöpfung ausschließlich auf der erfolgreichen Absatzbeziehung mit externen Kunden basiere. Infolgedessen bildete sich die Kundenzufriedenheitsforschung heraus und fand in Konzeptionen wie Relationship Marketing oder Kundenbetreuungsmanagement Anwendung.

Studienergebnisse zum Fluktuationsverhalten von Kunden stellen jedoch eine normativ-dominante Endkundenfixierung in Frage. Lediglich 9% der Verbraucher wandern aufgrund des Preises und nur 14% wegen ungenügender Produktqualität ab. Für zwei Drittel (67%) der Kunden sind negative Verhaltensweisen von Mitarbeitern der zentrale Grund für Illoyalität (Müller 1999, S. 337). Aufgrund dieser Erkenntnis untersuchen Vertreter der Marketingwissenschaft folgerichtig das Verhältnis von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (Homburg/Stock 2000; Homburg/Stock 2003). Darüber hinaus beginnen Unternehmen die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit in das unternehmerische Zielsystem aufzunehmen (Schlesinger/Heskett 1991, S. 18).

Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen die positive Wirkung von Mitarbeiterzufriedenheit auf die Zufriedenheit der Kunden in den Branchen Gastronomie (Bernhardt/Donthu/Kennett 2000, S. 16; Koys 2001, S. 108), produzierendes Gewerbe (Boyle 1994, S. 30), Handel (Schwetje 1999, S. 143ff.), Banken (Schneider/Bowen 1984, S. 88) und Gesundheitswesen (Atkins/Stevenson-Marshall/Javagli 1996, S. 20). Auch in branchenübergreifenden Untersuchungen im Dienstleistungssektor konnte dieser Kausalzusammenhang belegt werden (Schmit/Allscheid 1995, S. 531). Zwar wird der Relevanz des Mitarbeiterzufriedenheitskonstruktes zunehmend Rechnung getragen, ihr Stellenwert für die interne Leistungsqualität und damit auch für die Unternehmensproduktivität wird dennoch unterschätzt (Bruhn 1999, S. 33).

Speziell für die Handelsorganisationen in der Automobilindustrie ist die Kenntnis der Kausalitäten der Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund sich verändernder rechtlicher Rahmenbedingungen von hoher Bedeutung. Die Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) bindet die Automobilhändler bis zur vollständigen Aufhebung im Jahr 2010 für das Neuwagengeschäft exklusiv an einen Hersteller. Die zukünftige Situation der Distributionskanäle bedingt, dass die Automobilhersteller den Handelsorganisationen in allen Bereichen definierte Standards vorgeben müssen. Jedoch ist die Umsetzung und Kontrolle dieser Vorgaben aufgrund der Intransparenz mit erheblichen Kontrollkosten verbunden (*Dietz 2002*).

Mitarbeiterzufriedenheit sollte zu wünschenswertem Mitarbeiterverhalten in den Handelsorganisationen führen und daher eine bessere Umsetzung der Herstellervorgaben ermöglichen. Jedoch existiert bis dato keine empirische Untersuchung zur Mitarbeiterzufriedenheit in den Handelsorganisationen der Automobilindustrie. Um der mangelnden systematischen Gestaltung interner (und externer) Interaktionsbeziehungen in der Unternehmenspraxis entgegenwirken zu können (*Bruhn/Grund 1999, S. 515*), besteht das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit darin, die Forschungslücke zu Bestimmungsfaktoren und Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit im Automobilhandel zu schließen und zu erforschen, ob und wie für das Unternehmensziel relevante Verhaltensweisen zu bewirken sind.

2 Grundlagen der Mitarbeiterzufriedenheit

2.1 Definition und Angrenzung des Mitarbeiterzufriedenheitsbegriffes

Die fehlende Etablierung einer einheitlichen, von allen Forschungsrichtungen getragenen Definition des Konstrukts Mitarbeiterzufriedenheit (MAZ) lässt sich auf die z.T. isoliert verlaufende Forschungshistorie arbeits- und organisationspsychologischer sowie betriebswirtschaftlicher Fakultäten zurückführen. Die Begriffsbestimmungen variieren in Abhängigkeit nicht trennscharfer theoretischer Zugänge zu diesem Konstrukt (*Bauer/Jensen 2001, S. 5*).

Neuberger und *Allerbeck* (1978, S. 11ff.) systematisierten bereits Ende der 70er Jahre die zahlreichen Mitarbeiterzufriedenheitsdefinitionen und legten folgende Klassifikationen zugrunde:

- a) Operationale Definitionen benennen konkrete Fragen, Itembatterien oder Leitfäden zur Bestimmung der Mitarbeiterzufriedenheit. Von einer Begriffserklärung oder theoretischen Einordnung sehen sie ab (*Hoppock 1935, S. 47f.*).
- b) Die Mitarbeiterzufriedenheitsdefinition als Befriedigung arbeitsrelevanter Bedürfnisse orientiert sich an Konzeptionen, die davon ausgehen, dass „Zufriedenheit entsteht, wenn Bedürfnisse befriedigt werden“ (*von Rosenstiel 1975, S. 22*).
- c) Bei der Mitarbeiterzufriedenheit als (aufgehobene) Soll-Ist-Differenz sind die eigenen Erwartungshaltungen und Ansprüche von zentraler Bedeutung (*Stahl 1995, S. 106*).
- d) Mitarbeiterzufriedenheit als das Erreichen bestimmter Werte wird durch „Annäherung an Selbstverwirklichung oder „psychologisches Wachstum“ durch die Erfüllung von Aufgaben“ hergestellt (*Herzberg 1966, S. 76*).
- e) Als Einstellung wird das Konstrukt im Rahmen der Definition als angenehmer personenimmanenter Zustand bzw. affektive Bewertungsreaktion verstanden (*Locke 1976, S. 1300*).
- f) Bei der Mitarbeiterzufriedenheit als Gleichgewichtszustand werden Stimmigkeit, Ausgewogenheit oder Vereinbarkeit der Kognitionen betont (*Korman 1970, S. 33*).

Ferner lassen sich Begriffs determinierungen des MAZ-Konstruktes als

- g) Ergebnis komplexer Informationsverarbeitungsprozesse,
- h) als Erwartungshaltung (*Gellerman 1973, S. 308*) sowie
- i) als Einstellung zu Aspekten der Arbeitssituation klassifizieren (*Wofford 1967, S. 44*).

Insbesondere im angloamerikanischen Raum findet ein Diskurs über eine ex ante positiv wertende Wortbedeutung des Zufriedenheitsbegriffs statt. Im Gegensatz zu *Locke* (1969, S. 316), der Mitarbeiterzufriedenheit als „angenehmen emotionalen Zustand“ beschreibt, vertritt die Mehrzahl der Wissenschaftler allerdings die Auffassung, es handle sich um eine Wertung entlang der Dimension „zufrieden–unzufrieden“, ohne sich bezüglich der Wertungsrichtung festzulegen (*Bruggemann/Groskurth/Ulich* 1975, S. 14). Heute konzentriert sich die Mitarbeiterzufriedenheitsforschung vor allem auf die beiden Klassifikationen als Einstellung bzw. Soll-Ist-Vergleich, weshalb im Folgenden entsprechend ausgewählte Definitionen gegenüber gestellt werden (vgl. Tab. 1).

Definitionen der Mitarbeiterzufriedenheit	
als Einstellung zur Arbeit	als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs
<ul style="list-style-type: none"> • „Arbeitszufriedenheit ist ein angenehmes Gefühl oder ein angenehmer psychologischer Zustand einer Person bezüglich ihrer Arbeitssituation“ (<i>Brown/Berrien/Russel</i> 1966, S. 395) • „Job satisfaction is the result of various attitudes the employee holds towards his job, toward related factors, and toward life in general.“ (<i>Blum/Naylor</i> 1968, S. 365) • Job satisfaction is “the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job as achieving or facilitating the achievement of one’s job values” (<i>Locke</i> 1969, S. 316) • Mitarbeiterzufriedenheit umfasst “the affective reactions employees have toward their work situation” (<i>Dubinsky/Hartley</i> 1986, S. 37) • Mitarbeiterzufriedenheit umfasst “affective feelings or attitudes toward his job, his organization, and his work environment” (<i>Churchill et al.</i> 1976, S. 327) • Mitarbeiterzufriedenheit ist die “kognitiv-evaluative Einstellung zur Arbeitssituation” (<i>Neubeger/Allerbeck</i> 1978, S. 9) 	<ul style="list-style-type: none"> • „Je vollständiger ein Bedürfnis erfüllt ist, desto größer ist die Zufriedenheit; d.h. die Stärke des Bedürfnisses minus dem Betrag der Bedürfnisbefriedigung (Verstärkung) ist gleich dem Grad der Zufriedenheit“ (<i>Graen/Dawes/Weiss</i> 1968, S. 287) • Mitarbeiterzufriedenheit ist “eine relativ geringe Differenz – bis zur Nulldifferenz – zwischen einem Ist-Wert von Merkmalen und Befriedigungsmöglichkeiten der Arbeitssituation und deren Soll-Wert – den Ansprüchen, Erwartungen, allgemein: dem Standard des Individuums” (<i>Groskurth</i> 1974, S. 285) • “Zufriedenheit muss als Prozess interpretiert werden. Sie tritt nicht auf gleiche objektive Ereignisse in gleicher Weise auf, da das Erreichen der Ziele zu neuen Anspruchsniveaus führt. In einem theoretischen Konzept hohen Allgemeingrades stellt sich die Zufriedenheit dabei als Folge der wahrgenommenen Anpassung der personalen Situation an ein Idealkonzept dar.” (<i>von Rosenstiel</i> 1975, S. 445)

Tab. 1: Definitionen des Mitarbeiterzufriedenheitsbegriffes

Nach der weit verbreiteten Definition des Konstrukts als Soll-Ist-Vergleich stellt Mitarbeiterzufriedenheit das Ergebnis von Abwägungsprozessen bzw. die Funktion vielerlei spezifischer Wertungen dar. Damit ähnelt der Ansatz dem im Rahmen des Forschungsfeldes „Kundenzufriedenheit“ etablierten Confirmation-/Disconfirmation-Paradigma (*Oliver* 1980, S. 460). Maßgeblich für die Ausprägung der Höhe der Soll-Größe sind subjektive Standards des Individuums. Auf die Thematik Mitarbeiterzufriedenheit übertragen dient als Ist-Wert die subjektiv wahrgenommene Situation im Arbeitsumfeld. Dabei können inhaltlich z.B. Einstellungen, Bedürfnisse, Erwartungen oder Werte als Richtgrößen dienen (*Büssing* 1991, S. 89).

Diesem Verständnis zufolge opponieren sich Zufriedenheitsdefinitionen als Einstellung bzw. als Soll-Ist-Vergleich nicht zwangsläufig. Es ist vielmehr vorteilhaft, die Definitionen zu verbinden. Eine Begriffsbestimmung, die dieses Verständnis am besten ausdrückt, liefert *Bullock* (1958, S. 5). Er beschreibt Mitarbeiterzufriedenheit als „an attitude which results from a balance and summation of many specific likes and dislikes experienced in connection with the job“. Diese Definition soll als Grundlage der weiteren Ausführungen dienen.

In der deutschsprachigen Literatur werden die Begriffe Arbeitszufriedenheit bzw. Mitarbeiterzufriedenheit vielfach synonym verwendet (*Vom Holtz* 1998, S. 27). Nach *Redlin* (1987, S. 87) ist dies insbesondere angebracht, wenn sich Mitarbeiterzufriedenheit nicht nur streng auf die Arbeitstätigkeit bezieht, sondern ein breites Spektrum an Gegebenheiten am Arbeitsplatz wie bspw. organisatorisch-technische Voraussetzungen, monetäre Aspekte und soziale Gegebenheiten berücksichtigt.

Neben diesen Bezeichnungen existieren in der wissenschaftlichen Diskussion weitere verwandte Begriffe, die sich vom Kernkonstrukt dieser Studie abheben. So gilt z.B. das Betriebs- bzw. Organisationsklima in der Literatur als relativ vager Begriff (*von Rosenstiel* 2003, S. 425), grenzt sich aber durch seine primär beschreibende statt evaluative Eigenschaft von der Mitarbeiterzufriedenheit ab. *Bernatzeder* (1992, S. 18) definiert Organisationsklima als „eine relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt einer Organisation, welche durch die Organisationsmitglieder erlebt wird, die deren Verhalten beeinflusst und anhand von Ausprägungen in verschiedenen Merkmalsbereichen beschrieben werden kann.“ Im Erkenntnisinteresse steht die Beschreibung vergleichsweise stabiler Situationsmerkmale einer Organisation, wobei jene durch die Mitarbeiter intraorganisational konsistent beurteilt werden sollen. *Weinert* (1998, S. 657) subsumiert den Situationsmerkmalen des Organisationsklimas bspw. individuelle Autonomie, Organisationsstruktur, Be- und Entlohnungssystem, Unterstützung und Kooperation sowie Konfliktlösungsvermögen unter den Organisationsmitgliedern. Untersuchungen zum Organisationsklima fokussieren primär aggregierte Analyseeinheiten wie die Gesamtorganisation. Bei Mitarbeiterzufriedenheitsstudien hingegen wird insbesondere auf individuelle Beurteilungen Wert gelegt (*Fischer* 1989, S. 19f.). Da jedoch Mitarbeiterzufriedenheitsuntersuchungen in der Unternehmenspraxis zu Benchmarkingzwecken auf Abteilungs- und Organisationsebene aggregiert werden, ist die Trennschärfe der Konstrukte nicht perfekt, sondern lediglich akzentuierend gegeben.

2.2 Ausgewählte Theorien zur Mitarbeiterzufriedenheit

In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich theoretische Ansätze im Forschungsfeld der Mitarbeiterzufriedenheit in 1.) inhaltlich bestimmte, 2.) kognitive und 3.) Synthesen der Ansätze klassifizieren.

Inhaltlich bestimmte Ansätze (Content-, Inhalts- oder Ursache-Theorien) beschreiben, „was und welche spezifischen Faktoren den Menschen zur Arbeit motivieren“ (Weinert 1998, S. 143f.). Sie zeichnen sich somit durch die inhaltliche Spezifikation der Bedürfnisse der Arbeitnehmer. Zu dieser Theoriegattung zählen Maslows Motivationstheorie (1954, 1970), die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959), das ERG-Modell nach Alderfer (1969), das Modell von Hackman/Oldham (1975, 1976, 1980) sowie die Theorie X und Y nach McGregor (1960). Im Rahmen dieser Ausführungen wird anfolgend die Zwei-Faktoren-Theorie exemplarisch erläutert, da diese als bedeutendste Theorie zur Erklärung der Mitarbeiterzufriedenheit gilt (Schuler 2004, S. 71).

Die zentrale These der 1959 von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959, S. 80) entwickelten Theorie postuliert, dass die als Arbeitsmotive aufgefassten Faktoren der Mitarbeiterzufriedenheit nur einen Effekt in eine Richtung haben und nicht entlang eines Kontinuums „Mitarbeiterzufriedenheit-Mitarbeiterunzufriedenheit“ wirksam werden. Für Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit sind folglich jeweils andere Faktoren ursächlich. Die Autoren leiten dies aus empirischen Untersuchungen ab, in deren Rahmen ca. 200 Techniker und Buchhalter nach Gründen ihrer Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit am Arbeitsplatz befragt wurden. Im Ergebnis ergaben sich zwei strukturell heterogene Faktorgruppen, welche die Benennung Satisfiers bzw. Dissatisfiers erhielten (vgl. Tab. 2).

Zentrale Begrifflichkeiten der Zwei-Faktoren-Theorie			
“Satisfiers” (Motivatoren, Kontext-Faktoren, intrinsische Faktoren)	Anteil Nennungen	“Dissatisfiers” (Hygiene-, Kontext-Faktoren, extrinsische Faktoren)	Anteil Nennungen
Leistung	41%	Unternehmenspolitik & Organisation	31%
Anerkennung	33%	Führung	20%
interessanter Arbeitsinhalt	26%	Kollegen	20%
Aufstieg	25%	Vorgesetzte	15%
Verantwortung	23%		

Tab. 2: Zentrale Begrifflichkeiten der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Dem Charakter nach beziehen sich als Satisfier deklarierte Faktoren auf den Arbeitsinhalt und dessen Herausforderung. Sie werden deshalb auch als Kontext- bzw. intrinsische Faktoren oder Motivatoren bezeichnet (von Rosenstiel 2003, S. 79f.). Die Gruppe der Dissatisfiers

(Hygiene- oder extrinsische Faktoren) umfasst äußere Arbeitsbedingungen oder Umstände, unter denen die Arbeit verrichtet wird, wie z.B. Taktzeiten, Vorgesetztenverhalten, Interaktions- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie Bezahlung (Fischer 1991, S. 8).

Herzberg/Mausner/Snyderman (1959, S. 112) postulieren, dass Satisfiers ausschließlich in der Lage sind, Variationen der Zufriedenheit in den Grenzen „neutral–zufrieden“ hervorzurufen. Dissatisfiers hingegen können lediglich die Unzufriedenheit, d.h. die Einstellungsvariation im Bereich „neutral–unzufrieden“ beeinflussen (Söhner, 1985, S. 11) (vgl. Abb. 1).

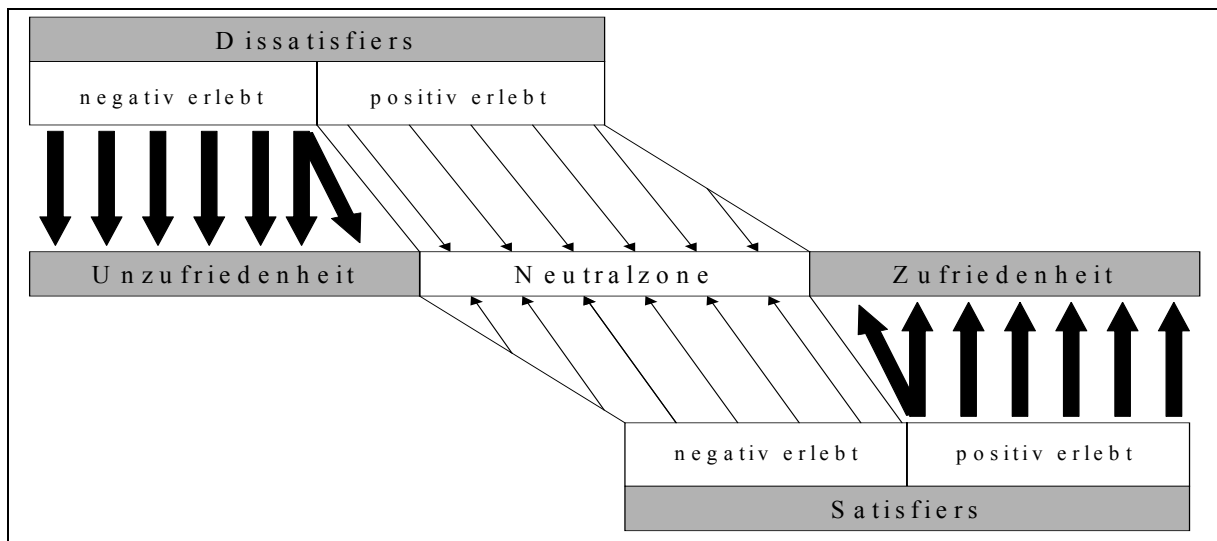


Abb. 1: Die Wirkung von Satisfiers und Dissatisfiers auf die Mitarbeiterzufriedenheit

Der Interpretation als Typologie der Arbeitsmotivation wird das Zwei-Faktoren-Modell dadurch gerecht, dass die beiden Faktorgruppen zwei grundlegend verschiedenen menschlichen Motiven entsprechen. Satisfiers symbolisieren Selbstentwicklungsmotive, indem sie die Möglichkeit bieten, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen und zu entwickeln (Fischer 1991, S. 8). Ihnen kommt eine Motivations- bzw. Aktivierungsfunktion hinsichtlich Selbstverwirklichung und Zufriedenheit zu (Herzberg/Mausner/Snyderman 1959, S. 114). Bei nicht existenten Satisfiers kann folglich weder Arbeitsmotivation noch Mitarbeiterunzufriedenheit entstehen. Dissatisfiers kann man hingegen als Grundbedürfnisse interpretieren (Stahl 1995, S. 112). Gemäß dem Wesen dieser Defizitbedürfnisse steht bei positiver Ausprägung der Hygiene-Faktoren die Vermeidung bedrohlicher Situationen im Vordergrund. Folglich rufen sie bei Nicht-Vorhandensein Mitarbeiterunzufriedenheit hervor. Sie können allerdings keine Mitarbeiterzufriedenheit bewirken und eignen sich nicht zur Steigerung der Arbeitsmotivation (Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975, S. 37). Herzberg vertritt die Auffassung, Mitarbeiterzufriedenheit werde durch das Streben nach Befriedigung persönlicher Bedürfnis-

se hervorgerufen. In der Weiterentwicklung dieses Forschungsansatzes wird postuliert, dass Arbeitszufriedenheit durch das Ausmaß bewirkt wird, in dem die Charakteristika der Arbeit helfen, die persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen.

Im Gegensatz zu den inhaltlich bestimmten Ansätzen, die sich auf die Benennung spezifischer Faktoren der Arbeitsmotivation beziehen, befassen sich kognitive Ansätze mit individuellen Berechnungen von Erwartungen und Chancen. Im Sinne kognitiver Ansätze wird Mitarbeiterzufriedenheit definiert als „Der Zustand der Gleichheit zwischen der als angemessen erachteten Belohnung und der tatsächlich erhaltenen Belohnung.“ (Weinert 1987, S. 294). Die auch als kognitionstheoretische Ansätze oder Theorien der kognitiven Prozesse bezeichneten Konzepte subsumieren sowohl die Instrumentalitätstheorie nach *Vroom* (1964) als auch austauschtheoretisch orientierte Beiträge wie die Equity-Theorie nach *Adams* (1965), welche aufgrund der besonderen Relevanz für die vorliegende Untersuchung anfolgend kurz dargestellt wird.

Die Equity-Inequity-Theorie nach *Adams* (1965, S. 272ff.) fokussiert zur Erklärung der Mitarbeiterzufriedenheit interpersonelle Vergleiche. Dem Modell zufolge handeln Mitarbeiter nach dem ökonomischen Prinzip. Als rationale Individuen entschließen sie sich zur Mitarbeit in einer Organisation bzw. erbringen Leistung, wenn die zu erwartenden Belohnungen (Outputs) größer sind als die Beiträge (Inputs) (*Fischer* 1989, S. 50). Bei der Auseinandersetzung mit der Empfindung der Gerechtigkeit einer Austauschbeziehung fließen Elemente der Theorie sozialer Vergleichsprozesse nach *Festinger* (1954) und dessen Theorie der kognitiven Dissonanz ein. Dies wird an *Adams'* Zufriedenheitsverständnis vor dem Hintergrund des Tauschverhältnisses zwischen Arbeitgeber und -nehmer deutlich. „*Adams* fasst Zufriedenheit als einen Zustand der Entspannung und des Gleichgewichts auf, der gegeben ist, wenn Inputs und Outcomes, z. B. bezüglich eines Arbeitsverhältnisses, sich erwartungsgemäß verhalten. Werden Diskrepanzen wahrgenommen, entsteht Spannung und Unzufriedenheit“ (*Bruggemann et al.* 1975, S. 41). Kognitive Dissonanzen können bei Arbeitnehmern auftreten, wenn interpersonale Vergleiche zwischen eigenen Bemühungen bzw. Belohnungen und denen von Kollegen unvoreilhaft ausfallen. Ein Gleichgewicht zwischen den In- und Outputs zweier betrachteter Personen A und B drückt sich in der Erfüllung folgender Gleichung aus (*Adams* 1965, S. 278ff.):

$$\frac{\text{Output A}}{\text{Input A}} = \frac{\text{Output B}}{\text{Input B}}$$

Das Zufriedenheitsverständnis des Equity-theoretischen Ansatzes lehnt sich stark dem

Gerechtigkeitsempfindungen zu einzelnen Aspekten an. Gemäß der Dissonanztheorie führen erlebte Ungerechtigkeiten zu einem Spannungszustand, den es im Sinne der Herbeiführung eines kognitiven Gleichgewichtes zu reduzieren gilt. Hierbei stehen der Person grundsätzlich zwei Reduktionsstrategien zur Verfügung. Zum einen kann im Rahmen einer kognitiven Strategie eine Wieder- und Umbewertung der Situation stattfinden, die in der Auflösung der Unzufriedenheit endet. Zum anderen stehen verhaltensaktive Strategien zur Verfügung, welche auf eine faktische Veränderung der Situation zielen. Nach *Wiswede* (1980, S. 116) implizieren beide Strategien verschiedene Vorgehensweisen, wie die Erhöhung oder Senkung des eigenen Engagements, Verminderung des Anspruchsniveaus, Verzerrung eigener oder fremder Leistungswahrnehmung bis hin zu Verhaltensweisen wie Absentismus und Kündigung.

Eine zentrale Problematik der Zufriedenheitsforschung liegt in ihrer Relativität, d.h. einer starken Abhängigkeit der Bewertungen der befragten Personen von individuellen Anspruchsniveaus (AN), der Kenntnis von Alternativen sowie der subjektiven Verarbeitung realer Verhältnisse. Es ist durchaus realistisch, dass Personen, die unter objektiv schlechten Bedingungen arbeiten, dann aber eine marginale Verbesserung erfahren, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit äußern als Personen, die bspw. dauerhaft bessere Bedingungen am Arbeitsplatz vorfinden. Die von *Six* und *Kleinbeck* (1989, S. 397) bei einer Übersicht zahlreicher Studien festgestellten hohen Zufriedenheitswerte zwischen 81% und 92% lassen vermuten, dass Copingstrategien der Arbeitnehmer wirksam werden.

Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975, S. 134) berücksichtigen in ihrem Anspruchsregulationsmodell diese Aspekte. Ausgangspunkt ihrer Differenzierung der Arbeitszufriedenheit (AZ) ist ein Soll-Ist-Vergleich von Bedürfnissen, Erwartungen und Merkmalen der Arbeitssituation. Die weiteren Hauptbestimmungsgrößen zur Feststellung der sechs postulierten Zufriedenheitsformen ergeben sich aus dem Zusammenwirken weiterer psychischer Prozesse wie der individuellen Anspruchsniveauperänderung sowie dem Problembewältigungsverhalten (*Fischer* 1991, S. 90).

Oegerli und *Udris* (1981, S. 103) bestätigen die Sinnhaftigkeit einer Unterscheidung mehrerer Formen der Arbeitszufriedenheit. Konzentriert man sich nämlich nur auf die Zufriedenheitsdimension, wird lediglich ein geringer Anteil gemeinsamer Varianz mit externen Kriterien erklärt. Bezieht man allerdings weitere Aspekte in die Zufriedenheitsbetrachtung mit ein,

stellt man Unterschiede fest, die in zielgerichtete Implikationen umgesetzt werden können. Die Abbildung 2 visualisiert den Effekt, den jede der drei zentralen Bestimmungsgrößen auf einen bei der Konstitution der sechs Arbeits(un)zufriedenheitsformen bewirkt.

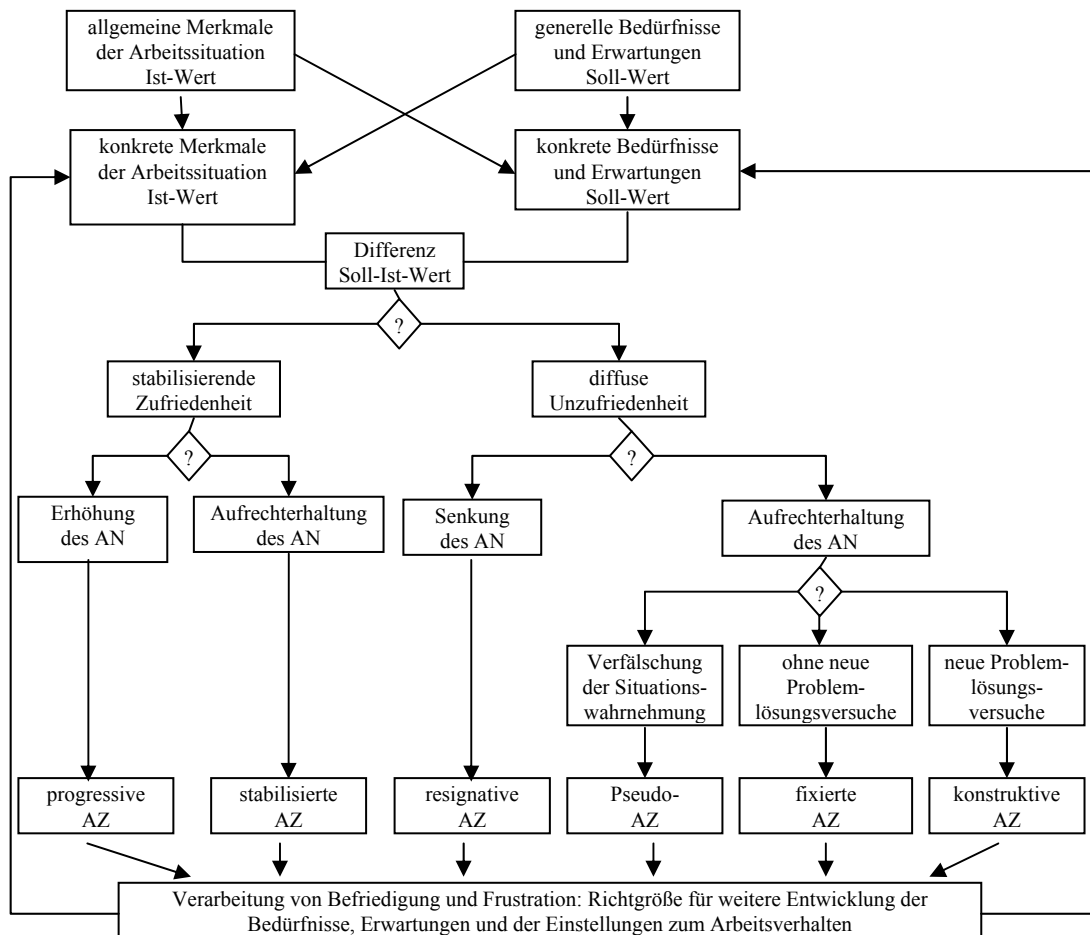


Abb. 2: Formen von Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1975)

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, Zusammenhangsvermutungen zu den Kausalitäten der Mitarbeiterzufriedenheit für den vorliegenden Forschungskontext herzuleiten. Hierzu werden im anfolgenden Kapitel die relevanten Konstrukte erörtert und Hypothesen über ihre Wirkungszusammenhänge aufgestellt.

3 Generierung eines Hypothesensystems zu den Kausalitäten von Mitarbeiterzufriedenheit

3.1 Antezedenzen der Mitarbeiterzufriedenheit

3.1.1 Unternehmensimage

Dem Image kommt in den unterschiedlichen Forschungsdisziplinen der Marketingwissenschaft eine hervorragende Bedeutung zu. Eine wesentliche Funktion des Images besteht darin, dass es das Verhalten der Konsumenten wie auch der übrigen Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen selbst oder seinem Angebot beeinflusst. In solchen Fällen bildet das Image die Grundlage für die subjektive Unterscheidung sowie Präferenzbildung der Individuen zwischen verschiedenen Handlungsalternativen (*Trommsdorff/Bookhagen/Hess* 1999, S. 769).

Kroeber-Riel und *Weinberg* (1996, S. 196) verstehen unter einem Image das „Bild, das sich jemand von einem Gegenstand macht“. Analog bezeichnet *Huber* (1990, S. 11) das Image als „ein geistig-imaginäres Wert- und Vorstellungsbild, das sich zusammensetzt aus Überlegungen, Empfindungen, Eingebungen, und aus fremdem Wissen.“ Wie die vorgestellten Definitionen implizieren, können sich Images grundsätzlich auf unterschiedliche Objekte beziehen. Neben dem in der Konsumentenverhaltensforschung häufig untersuchten Produkt- oder Markenimage steht gleichfalls das Unternehmensimage im Fokus aktueller Untersuchungen (*Moser* 2002, S. 152f.). Im Forschungsfeld der Mitarbeiterzufriedenheit und des -verhaltens ist die Unternehmensimageforschung noch vergleichsweise selten Gegenstand von Untersuchungen. Die Zunahme so genannter „preferred employer“-Studien sowie Publikationen zum Thema „employment branding“ induzieren allerdings die steigende Imagerelevanz in diesem Forschungsfeld (*Levering/Moskowitz* 2003, S. 127).

Nach dem Phänomen des „basking in reflected glory“ neigen Individuen dazu, z.B. die räumliche Nähe zu schöneren, intelligenteren, erfolgreicheren oder mit anderen wünschenswerten Eigenschaften ausgestatteten Mitmenschen zu suchen, damit sie gegenüber Dritten entsprechend positiver wirken (*Cialdini et al.* 1976, S. 366). Ein positives Firmenimage ermöglicht es Mitarbeitern, den Glanz des Arbeitgebers auf sich zu übertragen. Arbeitnehmer können analog Stolz empfinden, einer Organisation anzugehören, die über wertgeschätzte Imagebestandteile verfügt, und somit zu einer positiveren Gesamtbeurteilung ihrer Situation gelangen (*Dutton/Dukerich/Harquail* 1994, S. 256). Forschungsergebnisse belegen, dass ein positives Firmenimage die Attraktivität eines Unternehmens für (potenzielle) Arbeitnehmer positiv beeinflusst (*Bauer/Jensen* 1998, S. 7). Gleichzeitig scheint es plausibel anzunehmen,

dass sich ein positives Arbeitgeberimage ebenfalls auf die Zufriedenheit des Arbeitnehmers auswirkt. Daher gilt:

H₁: Je positiver das Unternehmensimage, desto größer ist die Mitarbeiterzufriedenheit.

3.1.2 Selbstkongruenz

Nach der Selbstkongruenztheorie präferieren Individuen Interaktionspartner, die ihnen selbst ähnlich sind. Das Prinzip „gleich und gleich gesellt sich gern“ bestimmt maßgeblich menschliches Beziehungsverhalten und ist insbesondere in der Ähnlichkeit der Persönlichkeitsstrukturen der Beziehungspartner begründet (Brehm/Kassin/Fein 1999, S. 309). Dies gilt ebenso im Rahmen von Geschäftsbeziehungen, wo die Ähnlichkeit der beteiligten Personen z.B. vertrauensverstärkend wirkt und die Selbstverpflichtung gegenüber dem Beziehungspartner erhöht (Morgan/Hunt 1994, S. 24ff.). Die Suche nach Selbstähnlichkeit beschränkt sich jedoch keineswegs auf menschliche Interaktionspartner, sondern bestimmt ebenso Präferenzen für gegenständliche Objekte.

Nach der „Person-Environment-Fit“-Hypothese, welche die Auswirkungen der „congruence between patterns of organizational values and patterns of individual values“ (Chatman 1991, S. 459) untersucht, determiniert die Übereinstimmung zwischen den Arbeitsanforderungen und den Neigungen eines Individuums die Arbeitsleistung positiv. Die Ergebnisse zahlreicher Untersuchungen belegen gleichfalls, dass die Kongruenz zwischen Werten oder Interessen sowie den Eigenschaften des Unternehmens und des Mitarbeiters positive Wirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausübt (Fricko/Beehr 1992, S. 103; Churchill et al. 1985, S. 103ff.). Dieser Kausalzusammenhang wird gleichfalls explizit in der Definition von Ganzach (1998, S. 528) erfasst, welcher Mitarbeiterzufriedenheit als "a function of the interaction between the personality characteristics of the individual and the perceived environment (organizational climate)" beschreibt. Auf Basis dieser Überlegungen lässt sich die anfolgende Zusammenhangsvermutung formulieren:

H₂: Je höher die wahrgenommene Selbstkongruenz zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, desto größer ist die Mitarbeiterzufriedenheit.

3.1.3 Organisationales Vertrauen

Dem Vertrauenskonstrukt kommt in der Unternehmenspraxis grundsätzlich große Bedeutung zu. Aufgrund der Vielfalt theoretischer und empirischer Beiträge zur Vertrauensforschung, welche Vertrauen aus unterschiedlichen Erkenntnisinteressen untersuchen, ist eine begriffliche Bestimmung dieses Konstruktes schwierig. „To date, we have had no universally accepted scholarly definition of trust” (*Rousseau et al.* 1998, S. 394).

Mellinger (1956, S. 304f.) versteht zwischenmenschliches „Vertrauen als Zutrauen eines Individuums in die Intentionen und Motive anderer Personen sowie die Aufrichtigkeit der Äußerungen der Person“. Neuere Auseinandersetzungen fokussieren bei der Untersuchung des Vertrauenskonstrukts auf das Verhalten bzw. die Verhaltensoptionen der beteiligten Subjekte. So begreifen *Mayer, Davis* und *Schoorman* (1995, S. 712) Vertrauen als "the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party". *Bhattacharya et al.* (1998, S. 462) sehen Vertrauen als etwas "Gutes" und definieren den Vertrauensbegriff als „an expectancy of positive (or non negative) outcomes that one can receive based on the expected action of another party in an interaction characterized by uncertainty“. Die grundsätzlich positive Sichtweise und Zutrauen in wünschenswerte Handlungsweisen kommt ebenfalls in weiteren Definitionen zum Ausdruck (*Morgan/Hunt* 1994, S. 23; *Sprenger* 2002, S. 66).

Im Erkenntnisinteresse der organisationalen Vertrauensforschung stehen sämtliche Vertrauensbeziehungen im organisationalen Umfeld. Hierzu zählt bspw. Vertrauen zwischen Mitarbeitern, innerhalb internationaler Abteilungen, zwischen Geschäftskunden oder in der Beziehung zu Anteilseignern (*Shockley-Zalabak/Ellis/Cesaria* 2000, S. 7; *Kwaku/Haiyang* 2002, S. 62). *Gilbert* und *Tang* (1998, S. 322) grenzen organisationales Vertrauen auf die Mitarbeiter-Unternehmens-Beziehung ein. „Organizational trust is a feeling of confidence and support in an employer; it is the belief that an employer will be straightforward and will follow through on commitments.“ Organisationales Vertrauen zeichnet sich gegenüber einer rein interpersonalen Perspektive durch zusätzliche Einflussfaktoren wie Organisationsstruktur und Führungsphilosophie aus (*Ruppel/Harrington* 2000, S. 315). Jedoch besteht es grundsätzlich aus denselben Dimensionen wie das interpersonale Vertrauenskonstrukt (*Mishra/Morrissey* 1990, S. 453).

Crosby et al. (1990, S. 74) konnten in ihren Untersuchungen nachweisen, dass Vertrauen in eine Person mit dem Ausmaß der Zufriedenheit mit dieser Person stark positiv korreliert. *Parasuraman, Zeithaml* und *Berry* (1985, S. 48) zeigen in ihren exploratorischen Studien im Dienstleistungsmarketing, dass Vertrauenswürdigkeit und aufrichtiges Verhalten des Servicepersonals die Qualitätswahrnehmung der Kunden positiv beeinflusst. Auf Basis dieser Erkenntnisse ist es plausibel anzunehmen, dass ein Mitarbeiter - als interner Kunde des eigenen Unternehmens - sämtliche Aspekte seiner Arbeitsumwelt positiver wahrnimmt, wenn er sich in einem vertrauensvollen Umfeld bewegt.

In zahlreichen empirischen Studien konnte branchenübergreifend ein positiver kausaler Einfluss interpersonalen Vertrauens auf die Mitarbeiterzufriedenheit in Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung nachgewiesen werden (*Lagace* 1991, S. 55). Da zudem aktuelle Untersuchungsergebnisse die Existenz dieses Kausalzusammenhangs für verschiedene Kulturräume belegen (*Griffin* 2003, S. 21ff.), wird im Rahmen der vorliegenden Studie die folgende Hypothese aufgestellt:

H₃: Je größer das Vertrauen in das Unternehmen, desto größer ist die Mitarbeiterzufriedenheit.

3.1.4 Kommunikation in der Organisation

Eine allgemeine Definition beschreibt Kommunikation als „the process by which humans transmit and receive information“ (*Sanford/Hunt/Hyler* 1976, S. 3). Neben dem reinen Informationsaustausch ist es jedoch auch Ziel kommunikativer Maßnahmen, Verhalten zu beeinflussen oder hervorzurufen (*Daft* 1997, S. 560). Angelehnt an die sozio-psychologische Tradition ist Kommunikation damit auch im organisationalen Umfeld von großer Bedeutung. Schließlich findet dort die Interaktion von Menschen mit unterschiedlichen Aufgaben, Verantwortungen und Zielvorgaben über verschiedene Hierarchieebenen hinweg statt. *Deetz, Tracy* und *Simpson* (2000, S. 72) sehen in der Sprache das wichtigste Beeinflussungsinstrument und stellen fest, dass die meisten Führungskräfte beinahe 70% ihrer Zeit kommunikativen Maßnahmen widmen.

Nach *Berger* und *Calabrese* (1975, S. 99ff.) dient Kommunikation der Unsicherheitsreduktion und erfüllt damit das menschliche Bedürfnis nach Einschätzbarkeit der Zukunft. Auch *DiFonzo* und *Bordia* (1998, S. 300) postulieren, dass Kommunikation eine wesentliche Determinante von Vertrauen darstellt. Studienergebnisse aus der Organisationsforschung

belegen, dass regelmäßige Kommunikation auch in Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehungen die Vertrauensbildung positiv beeinflusst (Etgar 1979, S. 73; Ruppel/Harrington 2000, S. 323). Der offene Austausch von Meinungen und Ideen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern erhöht die Vertrauenswahrnehmung (McCauley/Kuhnert 1992, S. 278). Auch dem leichten Zugang zu den intraorganisationalen Kommunikationskanälen wird eine vertrauens-erhöhende Wirkung zugeschrieben (Smidts/Pruyn/van Riel 2001, S. 1058).

Mishra und Morrissey (1990, S. 457) postulierten, dass in Organisationen offene Kommunikation, Teilnahme am Entscheidungsprozess, Mitteilung wichtiger Informationen und aufrichtige Äußerung von Wahrnehmungen und Gefühlen die vier wesentlichen Vertrauensfaktoren darstellen. Daher gilt:

H₄: Je ausgeprägter die Kommunikation in der Organisation, desto größer ist das organisationale Vertrauen.

3.2 Konsequenzen der Mitarbeiterzufriedenheit

3.2.1 Arbeitsmotivation

Dem Engagement und der Motivation der Mitarbeiter wird ein hervorragender Einfluss auf den Unternehmenserfolg zugeschrieben (Töpfer/Gabel 2000, S. 52). Von Rosenstiel (1975, S. 453) versteht Motivation als „Zusammenspiel verschiedener aktivierter Motive, die in einer konkreten Situation das Verhalten von der Antriebsseite her determinieren“. Mit dieser Definition erfasst er mit der „Aktivierung“ und der „Richtung“ zwei wesentliche Bestandteile dieses Konstrukts. Motivation versorgt den Organismus mit Energie und lenkt diese auf ein bestimmtes Ziel hin (Lawson/Shen 1998, S. 117). Der Begriff Arbeitsmotivation umfasst dementsprechend jene Aspekte der Motivation eines Menschen, die der Erfüllung der formell übertragenen Verpflichtungen seitens des Unternehmens dienen (Neuberger 1974, S. 49).

Im Rahmen der Organisationsforschung wird zwischen extrinsischen und intrinsischen Motiven der Arbeitsmotivation unterschieden. Dabei ist extrinsische Motivation durch eine auf äußere Belohnungsanreize bedingte Aktivierung gekennzeichnet, während intrinsische Motivation auf inneren Überzeugungen oder Handlungen „aus freien Stücken“ basiert (Brehm/Kassin/Fein 2002, S. 59).

Forschungsergebnisse belegen, dass Arbeitszufriedenheit und -motivation in einer sich wechselseitig beeinflussenden Beziehung stehen. Zufriedenheit ergibt sich aus dem Vergleich

der Arbeitsanreize mit den tatsächlichen Belohnungen. In einer weiteren Konsequenz kann sich wiederum die Motivstruktur des Mitarbeiters ändern (Wiswede 1980, S. 136). Diese Erkenntnisse führen zu der Generierung der anfolgenden Hypothese:

H₅: Je höher die Mitarbeiterzufriedenheit, desto größer ist die Arbeitsmotivation.

Meffert und Schwetje (1999, S. 46) untersuchen den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Handel. Im Ergebnis zeigt sich, dass Arbeitnehmer mit einer positiven Einstellung zu zentralen Aspekten ihrer Arbeitstätigkeit einen gesteigerten Anreiz verspüren, ihre Aufgaben motivierter zu bewältigen. Nach der Zwei-Faktoren-Theorie gelten mit Leistung, Anerkennung, interessanter Arbeitsinhalt, Aufstieg und Verantwortung überwiegend intrinsische Motive als zentrale Motivatoren (Stahl 1995, S. 111). Auf Basis der Erkenntnisse einer meta-analytischen Untersuchung stellen Brehm, Kassin und Fein (2002, S. 491) fest: „To be maximally productive, people must feel internally driven, not compelled by outside forces“. Daher gilt:

H₆: Je größer die Mitarbeitermotivation, desto positiver ist das Mitarbeiterverhalten.

3.2.2 Mitarbeiterverhalten

Grundsätzlich sind unterschiedliche wünschenswerte Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern denkbar. In der wissenschaftlichen Literatur wird z.B. das Verhalten im Kundenkontakt untersucht. Netemeyer et al. (1997, S. 94) kommen in ihrer Studie zu dem Schluss, dass sich Hilfeverhalten von Kollegen bei Angestellten im Vertriebs-Außendienst positiv auf Kundenorientierung und -zufriedenheit auswirken.

Im Rahmen der Betrachtung von Mitarbeiterverhalten wird unternehmensintern zwischen vertraglich fixierbarem und „Supra-Rollen-Verhalten“ differenziert (Turnley et al. 2003, S. 187). Bateman und Organ (1983, S. 588) subsumieren dem Supra-Rollen-Verhalten Hilfeverhalten gegenüber Kollegen, Unterstützung eines angenehmen Arbeitsklimas, Sauberhalten des Arbeitsbereiches oder konstruktive Äußerungen über die Abteilung oder den Vorgesetzten gegenüber Außenstehenden. Obgleich diese Verhaltensweisen nicht direkt über das formale Entlohnungssystem des Unternehmens bewertet werden können, tragen sie in hohem Maße zu dem Erfolg einer Organisation bei (MacKenzie/Podsakoff/Fetter 1993, S. 71; Podsakoff/MacKenzie 1994, S. 353).

Rosenhan, Underwood und Moore (1974, S. 548f.) stellten auf Basis verschiedener Experi-

mente fest, dass die Probanden sich deutlich prosozialer verhalten, wenn sie sich in einem positiven affektiven Gemütszustand befinden. Es ist eine plausible Annahme, dass Mitarbeiterzufriedenheit einen eben solchen emotionalen Zustand repräsentiert und damit positives Mitarbeiterverhalten bewirkt. Die Zusammenhangsvermutung zwischen allgemeiner Mitarbeiterzufriedenheit und positivem Mitarbeiterverhalten konnte in zahlreichen Studien nachgewiesen werden (*Bateman/Organ* 1983, S. 592; *Schappe* 1998, S. 285). *Organ* und *Ryan* (1995, S. 775ff.) konnten diesen Kausalzusammenhang zudem im Rahmen einer Meta-Analyse belegen. Auf Basis der dargelegten Erkenntnissen gilt:

H₇: Je höher die Mitarbeiterzufriedenheit, desto positiver ist das Mitarbeiterverhalten.

3.2.3 Organisationale Bindung

Mitarbeiter können sich in ihrem Arbeitsumfeld verschiedenen Objekten unterschiedlich stark verbunden fühlen. Im Forschungsfokus steht bspw. das Commitment der Mitarbeiter zu dem Beruf, den Gewerkschaften, dem Gesamtunternehmen oder Personengruppen wie Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden (*Reichers* 1986, S. 509; *Mowday/Porter/Steers* 1982, S. 26).

Zwar besteht Konsens darüber, organisationale Bindung als multidimensionales Konstrukt aufzufassen, jedoch herrscht Uneinigkeit bezüglich dessen Subdimensionen. *Bauer* und *Jensen* (2001, S. 2) weisen darauf hin, dass es an einem einheitlichen Modell zur Erklärung der Mitarbeiterbindung mangelt. Neben der Einteilung in „attitudinal“, „calculative“ und „normative commitment“ werden häufig auch „identification“, „affiliation“ und „compliance commitment“ als Komponenten organisationaler Bindung aufgefasst (*Balfour/Wechsler* 1991, S. 256ff.). Trotz der Heterogenität der Begriffsverständnisse stellen das Festhalten an Zielen und Werten der Organisation sowie die Bereitschaft, weiterhin der Unternehmung anzugehören, gemeinsame Elemente sämtlicher Definitionen des Konstruktes dar (*Frigge* 2003, S. 4; *Johnston et al.* 1990, S. 334). *Mowday, Porter* und *Steers* (1982, S. 28ff.) definieren organisationale Bindung als „the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization, which is characterized by belief in and acceptance of organizational goals and values, willingness to exert effort on behalf of the organization, and the desire to maintain membership in the organization.“

Analog zum Kausalzusammenhang Kundenzufriedenheit–Kundenbindung konnte der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Mitarbeiterbindung anhand zahlreicher Studien belegt werden (*Yousef* 2000, S. 11; *Johnston et al.* 1990, S. 341; *Williams/Haze* 1986, S. 227).

Theoretische Fundierung erlangt diese Zusammenhangsvermutung durch die Anreiz-Beitrags-Theorie. Empirisch gewonnene Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter, die sich von der Unternehmensseite her gut unterstützt fühlen, zu einer stärkeren affektiven Bindung an den Arbeitgeber neigen (Shore/Wayne 1993, S. 776). Daher gilt:

H₈: Je größer die Mitarbeiterzufriedenheit, desto höher ist die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

3.2.4 Fluktuationsneigung

Der Wechselbereitschaft eines Mitarbeiters kommt in der Organisationsforschung eine hervorragende Bedeutung zu. Im Rahmen sozialpsychologischer Forschung gelten Verhaltensabsichten als unmittelbarer und bester Prädiktor der sich dahinter verbergenden Handlung (Brehm/Kassin/Fein 2002, S. 178). Im Rahmen des vorliegenden Untersuchungsziels beschreibt die Wechselbereitschaft die Neigung eines Mitarbeiters, seinen Arbeitgeber zu verlassen und gilt damit als Indikator der tatsächlich realisierten Fluktuation.

Morgan und Hunt (1994, S. 20f.) weisen für interorganisationale Geschäftsbeziehungen nach, dass Commitment die Wechselneigung negativ determiniert. Der Zusammenhang zwischen organisationaler Bindung und Wechselbereitschaft konnte auch in unternehmensinternen Forschungen nachgewiesen werden (Johnston et al. 1990, S. 336; Mathieu/Zajac 1990, S. 174). So bestätigten DeConinck und Bachmann (1994, S. 94) in einer kausalanalytischen Studie zu der komplexen Dependenzstruktur der Mitarbeiterbindung den hervorragenden Einfluss dieses Konstruktes als Antezedenz der Fluktuationsneigung.

Auch die Unternehmensberatung Accenture hebt als Ergebnis einer Korrelationsstudie die stark negative Beziehung ($r = -0,88$) zwischen der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und deren Wechselbereitschaft hervor (o. V. 2001a, S. 37). Mor Barak et al. (2001, S. 652) postulieren sogar die organisationale Bindung noch vor persönlichen Prädispositionen oder einem Missverhältnis bzgl. Arbeit und Familie als zentralen Prädiktor der Fluktuationsneigung. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird für vorliegende Untersuchung folgende Hypothese abgeleitet:

H₉: Je größer die organisationale Bindung, desto geringer ist die Fluktuationsneigung.

Die im vorangegangenen Kapitel hergeleiteten Hypothesen ergeben in ihrer Gesamtheit das in Abbildung 3 dargestellte Untersuchungsmodell. Dieses wird im nachfolgenden Kapitel einer

empirischen Überprüfung unterzogen.

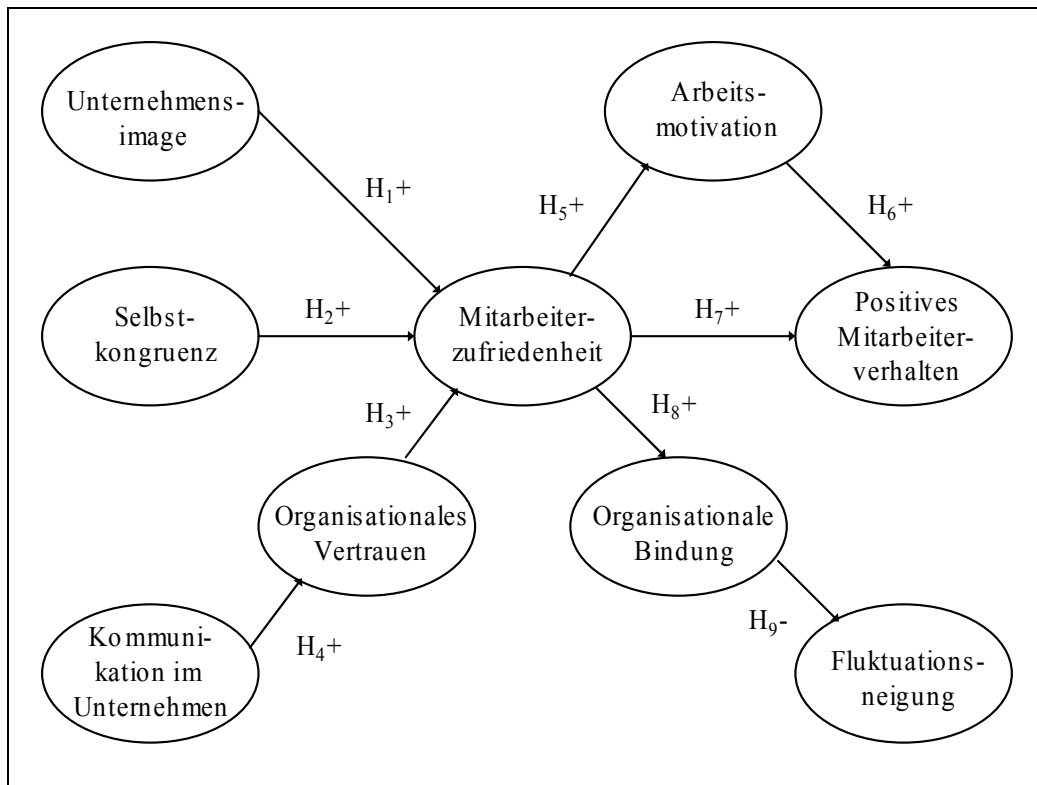


Abb. 3: Untersuchungssystem

4 Empirische Überprüfung des Untersuchungsmodells

4.1 Untersuchungsdesign und Operationalisierung der Modellkonstrukte

Um Aufschluss über die Bestimmungsfaktoren und Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit zu erhalten, werden die Zusammenhangsvermutungen bezüglich der Kausalitäten dieses Konstrukts mittels einer Online-Befragung und des LISREL-Ansatzes der Kausalanalyse überprüft. Um eine ausreichend große Stichprobengröße zu gewährleisten, wurden die Geschäftsführer aller 665 Vertriebsstandorte der Handelsorganisation eines großen deutschen Premium-Automobilherstellers in einem persönlichen Anschreiben gebeten, ihre Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren. Die einzelnen Arbeitnehmer wurden zudem über personalisierte Anschreiben, Handzettel, Aushänge am Arbeitsplatz sowie persönliche Ansprache rekrutiert.

Die Befragung setzt sich aus insgesamt drei Phasen zusammen. Zunächst wird den Teilnehmern ein individuelles Passwort zugewiesen, deren Eingabe den Zugang zu dem Online-Fragebogen ermöglicht. Diese Methodik erlaubt eine Zugangskontrolle und gewährleistet so nur die Teilnahme befugter Personen. In der anfolgenden Befragungsphase werden zunächst Soziodemographika und die Betriebszugehörigkeit, die Betriebsgröße sowie weitere relevante Daten erhoben. In der dritten Phase folgt die Präsentation des Fragebogens, welcher sich mit den im Rahmen der Hypothesenerstellung berücksichtigten Konstrukten befasst.

Einheitlich gestaltete fünfstufige Likert-Skalen dienen im Rahmen der online gestützten Erhebung der Abfrage der Indikatorvariablen, welche zur Messung der Modellkonstrukte herangezogen wurden. Bei der Fragebogenkonzeption wurden bestehende Mess-Konstrukte verwendet (Tab. 3). Im Rahmen eines Pretests mit 32 Probanden wurde die Reliabilität sämtlicher Messinstrumente überprüft. Cronbachs α und die Item-to-Total-Korrelation dienen als Orientierungshilfen bei der Itemselektion für die Hauptstudie (Aaker et al. 2001, S. 739).

Konstrukt	Quelle	Item-Anzahl	Cronbachs α
Unternehmensimage	Chattopadhyay/Basu (1990)	3	0,9236
Selbstkongruenz	Netemeyer/Boles/McKee/McMurrian (1997)	4	0,9076
Organisationales Vertrauen	Rich (1997)	3	0,9248
Arbeitsmotivation	Ganesan/Weitz (1996)	3	0,8086
Organisationale Bindung	Mowday/Steers/Porter (1979)	5	0,9190
Fluktuationsneigung	Good/Page/Young (1996)	3	0,8356

Tab. 3: Kennwerte zur Operationalisierung der verwendeten Konstrukte

Zur Sicherstellung einer adäquaten Güte der Operationalisierungen der verwandten Konstrukte wurde zudem für die Konstrukte Kommunikation in der Organisation, Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterverhalten eine konfirmatorische Faktorenanalyse mittels des Maximum Likelihood Schätzerverfahren auf Basis der Kovarianzmatrix berechnet. Diese Vorgehensweise ist aufgrund der durch die Existenz zahlreicher Subdimensionen bedingten hohen Komplexität dieser Konstrukte notwendig. Die Modellspezifikation zeigt eine sehr gute globale und lokale Anpassung der Messinventare. Die Orientierung an der aus der wissenschaftlichen Literatur extrahierten Mindestwertanforderungen für relevante Gütekriterien gewährleistet die hinreichende Reliabilität sowie Validität der Konstruktmessung. Für die Modellkonstrukte, welche eine formative Operationalisierung verlangen, wurden Summenindices ermittelt, auf deren Basis die anfolgende Gesamtmodellberechnung erfolgte.

Die Datengewinnung für die Untersuchung erfolgte mittels einer Online-Befragung in der Zeit vom 18.10. bis zum 15.12.2003. In diesem Zeitraum durchliefen 316 Probanden die Befragung. Diese Datenbasis wurde um alle nicht vollständig bearbeitete Fälle (missing values) bereinigt, so dass eine Nettostichprobe von insgesamt 270 auswertbaren Datensätzen in der Modellschätzung berücksichtigt werden konnten.

Von den 270 Befragungsteilnehmern sind 60 (22,2%) weiblichen und 210 (77,8%) männlichen Geschlechts. Das Altersspektrum umfasst bei einem Durchschnittsalter von 35,4 Jahren die Spanne von 19–62 Jahren. Die Auswertung der Soziodemographika ergibt, dass ein Großteil der vorliegenden Stichprobe über einen mittleren Bildungsabschluss verfügt. 48,1% der Probanden besitzen als höchsten erreichten Bildungsstand einen Realschulabschluss, 27,0% haben die Hauptschule absolviert, 14,8% haben das Abitur abgeschlossen und 8,9% verfügen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium. Die deskriptive Analyse nach Abteilungszugehörigkeit offenbart, dass sich 27,4% der Befragungsteilnehmer dem Werkstatt- und 28,5% dem Verkaufspersonal zuordnen. 13,3% sind Verwaltungs- und 9,3% Dispositionsmitarbeiter, während sich 9,3% dem Bereich Ersatzteil und 1,5% dem Bereich Zubehör einordnen. Die Tatsache, dass sich ca. die Hälfte der Probanden servicenahen Arbeitsbereichen zuordnet, spiegelt die typische Abteilungszugehörigkeit von Autohäusern wider und unterstützt die Repräsentativität des Befragungssamples.

Von großem Interesse im Rahmen des vorliegenden Studienzieles ist die zeitliche Betriebszugehörigkeit der Stichprobe. Die Auswertung ergibt, dass 34,1% der Befragten zehn Jahre oder länger dem Unternehmen angehören. 27,6% sind zwischen sechs und zehn Jahren bei ihrem

Arbeitgeber beschäftigt. 26,3% besitzen eine Betriebszugehörigkeit zwischen zwei und fünf Jahren, 17,0% sind zwei Jahre oder kürzer als Arbeitnehmer im entsprechenden Betrieb tätig. Mit 42,6% stammen die meisten Probanden aus Handelsbetrieben mit 50-100 Beschäftigten. Ein Anteil von 20,7% arbeitet in Vertriebsstätten mit mehr als 100 Mitarbeitern, während 5,2% Kleinunternehmen mit maximal 25 Beschäftigten angehören. 31,5% sind in Autohäusern mit einer Personalstärke von 25-50 Personen tätig. Nach der Darstellung ausgewählter Stichprobenmerkmale folgen im nächsten Abschnitt die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen sowie die Interpretation der Ergebnisse.

4.2 Überprüfung des Hypothesensystems

Im Rahmen der Datenauswertung erfolgt eine Überprüfung der Forschungshypothesen unter Verwendung des zu der Gruppe der linearen Strukturgleichungssysteme zählenden LISREL-Ansatzes der Kausalanalyse. Diese Forschungsmethodik wird verwendet, da sich dieses konfirmatorische Analyseverfahren gegenüber weiteren Verfahren zur Untersuchung von Abhängigkeitsstrukturen durch seine besondere methodische Leistungsfähigkeit auszeichnet. Im Gegensatz zur multiplen Regressionsanalyse ermöglicht die Verwendung linearer Strukturgleichungsmodelle beispielsweise eine Berücksichtigung von Fehlertermen sowie die Überwindung der Multikollinearitätsproblematik und erlaubt gleichzeitig die Integration latenter Variablen in die Modellstruktur.

LISREL strebt in einem iterativen Prozess an, eine vorgegebene Modellstruktur der empirisch beobachteten Kovarianzmatrix der Indikatorvariablen anzugleichen. Die Güte dieser Anpassung bestimmt, ob ein geschätztes Modell angenommen werden kann. Zu diesem Zweck wurde im Vorfeld der Studie ein strenges Prüfschema ausgewählter Gütekriterien konzipiert (vgl. Tabelle 4).

Kategorie	Kriterium	Bedingung	Wert
Vorbedingungen	Identifizierbarkeit	---	Ja
	Plausibilität der Lösung	---	Ja
Globale Anpassungsmaße	χ^2/df	$\leq 3,000$	2,672
	GFI	$\geq 0,900$	0,988
	AGFI	$\geq 0,900$	0,986
	SRMR	$\leq 0,080$	0,056
Lokale Anpassungsmaße	R ² der Messgleichungen	$\geq 0,300$	0,010 (Min)
	R ² der Strukturgleichungen	$\geq 0,300$	0,450 (Min)
	FR	$\geq 0,600$	0,553 (Min)
	DEV	$\geq 0,500$	0,277 (Min)
	Standardfehler	$\leq 0,140$	0,12 (Max)
	Fornell-Larcker-Kriterium	DEV > quadr. Korrelation	Ja

Tab. 4: Prüfgrößen des optimierten Gesamtmodells

Zur bestmöglichen Schätzung von LISREL-Modellen postulieren *Anderson* und *Gerbing* (1988, S. 411f.) eine zweistufige Vorgehensweise. Zunächst werden im Rahmen einer konfirmatorischen Faktorenanalyse optimale Messmodelle für alle Modellkonstrukte entwickelt. Im zweiten Schritt wird das Gesamtmodell mit den Strukturbeziehungen geschätzt. Im untersuchten Fall basieren sämtliche Modelle auf den für hochkomplexe LISREL-Modelle weit verbreiteten Unweighted Least Squares Schätzer. Um eine hinreichende Diskrimanzvalidität der Konstrukte zu etablieren, erfolgt eine schrittweise Elimination suboptimaler Indikatoren. Hierdurch wird gleichzeitig die Reduktion der Anzahl der Items erreicht und so der Empfehlung entsprochen, insbesondere bei komplexen Modellen Konstrukte durch wenige hochreliable Indikatoren zu operationalisieren. Diese Vorgehensweise inhibiert Probleme bei der Modellschätzung (*Baumgartner/Homburg* 1996, S. 158). Abbildung 4 visualisiert die Parameter der nach 42 Iterationen erzielten standardisierten Lösung (vgl. Anhang, Tab. 9).

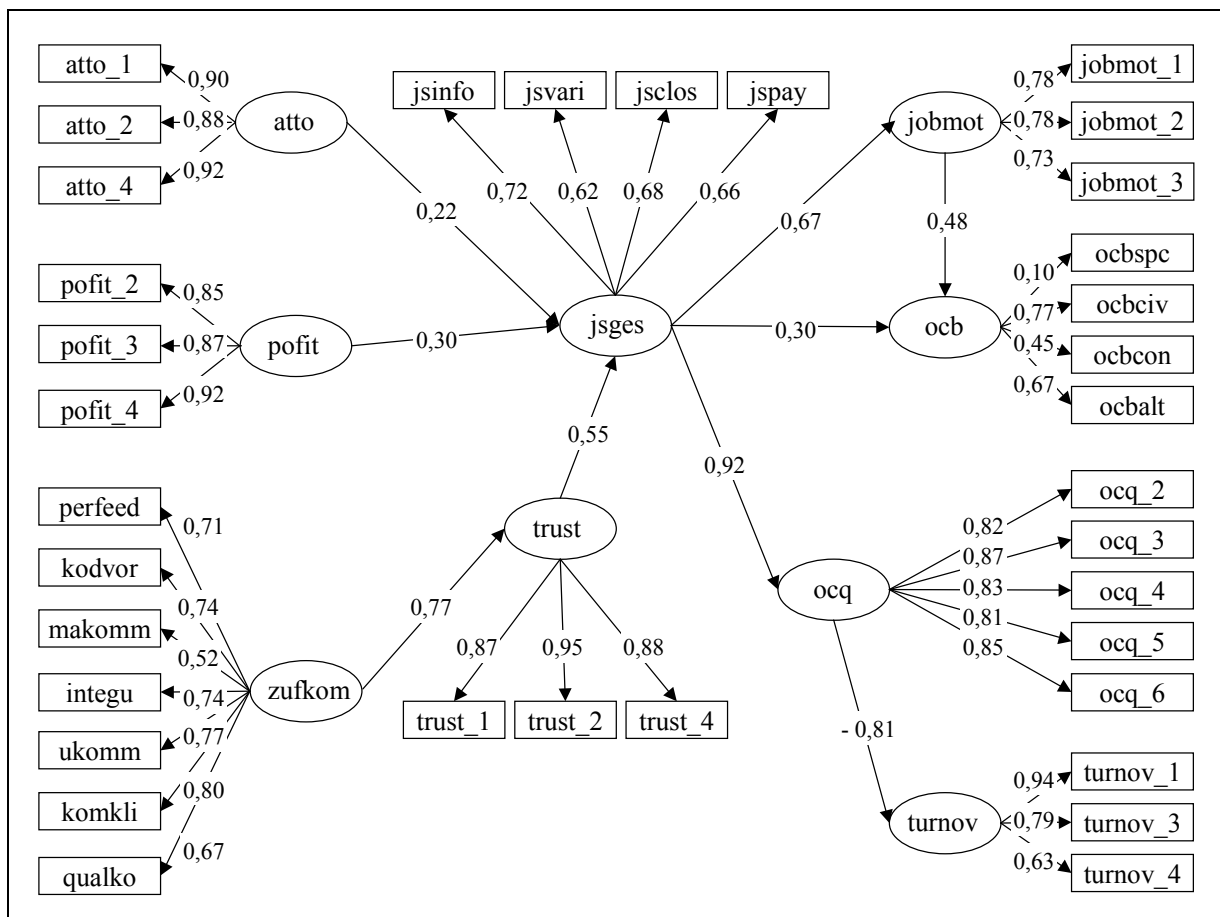


Abb. 4: Standardisierte Parameterschätzung des Gesamtmodells

Die Plausibilität und Identifizierbarkeit des optimierten Gesamtmodells werden als Vorbedingungen erfüllt. Die globalen Anpassungsmaße liegen vollständig im Annahmebereich. Da jedes Gütemaß mit Ausnahme des RMSEA dem jeweils strengeren Mindest- bzw. Höchstwert

genügt, induziert dies eine sehr gute Erklärung der Kovarianzstruktur. Das getestete Modell wird somit angenommen.

Bei Betrachtung der lokalen Anpassungsmaße zeigen sich leichte Schwächen in Gestalt niedriger R^2 -Werte und zwar sowohl bei den Mess- als auch bei den Strukturgleichungen. Die Unterschreitung des geforderten Mindestwertes von 0,300 lässt sich jedoch in beiden Fällen mit der Schwäche der Operationalisierung einer Dimension des Mitarbeiterverhaltenskonstrukts erklären, weshalb diese niedrigen R^2 -Werte keinesfalls als Ablehnungsgrund für das Modell gelten. Dieses Vorgehen scheint umso mehr vor dem Hintergrund der Komplexität des Gesamtmodells und der hohen Anzahl an Indikatorvariablen gerechtfertigt. Hervorzuheben ist ferner, dass die im Rahmen der Modifikations-Indices antizipierten Chi-Quadrat-Reduktionen für das Gesamtmodell allesamt deutlich unter dem für die vorliegende Untersuchung zu Grunde gelegten kritischen Wert von 30,00 liegen.

Die Bewertung der Faktorreliabilitäten (FR) sowie der durchschnittlich erklärten Varianzen (DEV) zeigt ein hervorragendes Ergebnis. Die jeweils geringsten Ausprägungen sind wiederum dem komplexen Mitarbeiterverhaltenskonstrukt zuzuordnen. Mit einer FR von 0,553 verfehlt dieses Konstrukt den Mindestwert von 0,6 als einziges nur knapp. Mit einer DEV von 0,277 ist das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit die einzige Ausnahme, die den Grenzwert von 0,5 nicht erreicht. Jedoch erfüllen sämtliche verwendeten latenten Variablen das wesentlich strengere Fornell-Larcker-Kriterium. Aus der Annahme des getesteten Modells resultiert die Bestätigung sämtlicher der in Kapitel 3 aufgestellten Hypothesen, so dass die geschätzten Parameter inhaltlich interpretiert werden können. (vgl. Tab. 4).

Die drei exogenen latenten Variablen Unternehmensimage (H_1), Selbstkongruenz (H_2) und organisationales Vertrauen (H_3) wirken sich positiv auf das Mitarbeiterzufriedenheitskonstrukt aus. Letzteres stellt theoriekonform einen Mediator der Beziehung der Konstrukte Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit (H_4) dar. Auch im Hinblick auf die endogenen latenten Konstrukte werden die Hypothesen gestützt. Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich positiv auf die Mitarbeitermotivation (H_5), das Mitarbeiterverhalten (H_6) sowie die Bindung an das Unternehmen (H_8) aus. Letztere Variable determiniert die Fluktuationsneigung der Mitarbeiter (H_9) negativ. Darüber hinaus wird der positive Zusammenhang zwischen Mitarbeitermotivation und -verhalten (H_7) nachgewiesen.

Die im Rahmen der vorliegenden Studie berücksichtigten Hauptzielgrößen von Unternehmen

bilden das positive Mitarbeiterverhalten sowie die Fluktuationsneigung der Mitarbeiter. Während ersteres Konstrukt den produktiven Beitrag der Arbeitnehmer zum Unternehmensziel repräsentiert, steht letzteres für dessen ökonomische Folgewirkungen.

Einer anschließenden qualitativen Analyse der Wirkungszusammenhänge geht die Summierung der direkten wie auch indirekten Effekte der latenten Variablen auf die beiden Zielgrößen voraus. Tabelle 5 bietet eine Übersicht der generierten Totaleffekte mitsamt ihrer Bestandteile auf die Kaufabsicht. Die zentralen Determinanten der Fluktuationsneigung stellen die organisationale Bindung mit einem Totaleffekt von -0,81 sowie die Mitarbeiterzufriedenheit mit einem Wert von -0,75 dar. Auch die vorgelagerten Konstrukte Organisationales Vertrauen (-0,41) Selbstkongruenz (-0,22) und Unternehmensimage (-0,16) üben signifikanten Einfluss auf die Zielgröße aus. Diese Totaleffekte werden in beträchtlichem Maße von den direkten Effektstärken der Mitarbeiterzufriedenheit auf Organisationale Bindung (0,92) bzw. der Organisationale Bindung auf Fluktuationsneigung (-0,81) beeinflusst. Die quantitative Analyse der Wirkungsbeziehungen des Mitarbeiterverhaltens identifiziert Mitarbeiterzufriedenheit (0,62) sowie Arbeitsmotivation (0,48) als wesentliche Bestimmungsfaktoren.

	Summe der Teileffekte	Totaleffekt	Summe der Teileffekte	Totaleffekt
Konstrukt	Fluktuationsneigung		Mitarbeiterverhalten	
Unternehmensimage	0,22*0,92*(-0,81)	-0,16	0,22*(0,30+0,67*0,48)	0,14
Selbstkongruenz	0,30*0,92*(-0,81)	-0,22	0,30*(0,30+0,67*0,48)	0,19
Kommunikation	0,77*0,55*0,92*(-0,81)	-0,32	0,77*0,55*(0,30+0,67*0,48)	0,23
Organisationales Vertrauen	0,55*0,92*(-0,81)	-0,41	0,55*(0,30+0,67*0,48)	0,34
Mitarbeiterzufriedenheit	0,92*(-0,81)	-0,75	0,30+(0,67*0,48)	0,62
Arbeitsmotivation	--	--	0,48	0,48
Organisationale Bindung	-0,81	-0,81	--	--

Tab. 5: Totaleffekte der Modellkonstrukte auf „Fluktuationsneigung“ und „Mitarbeiterverhalten“

Abschließend werden die quantitativen Wirkungszusammenhänge des Zielkonstrukts Mitarbeiterzufriedenheit genauer betrachtet. Die Analyse zeigt, dass das Organisationale Vertrauen mit einem Effekt von 0,55 den größten direkten Einfluss ausübt. Die weiteren Konstrukte Unternehmensimage und Selbstkongruenz determinieren mit direkten Effektstärken von 0,22 und 0,30 ebenfalls die Mitarbeiterzufriedenheit. Vor dem Hintergrund der hohen Relevanz des Vertrauenskonstruktes ist der im Rahmen der empirischen Analyse identifizierte hohe direkte Effekt der Kommunikation (0,77) auf diese Variable besonders zu erwähnen. Als zentrale Vertrauensdeterminante beeinflusst das Konstrukt Kommunikation die Mitarbeiterzufriedenheit mit einer direkten Effektstärke von 0,42.

5 Diskussion der Ergebnisse

Das Hauptziel der vorliegenden Studie bestand in der Untersuchung der das Mitarbeiterzufriedenheitskonstrukt umgebenden komplexen Dependenzstruktur für die Branche des Automobilhandels. Anhand einer Onlinebefragung, an der 270 Arbeitnehmer teilnahmen, konnte die Wichtigkeit von führungs-, tätigkeits- und imagebezogenen Wirkungsfaktoren für das Zielkonstrukt bestätigt werden. Zum anderen zeigte sich der positive Einfluss von Mitarbeiterzufriedenheit auf wünschenswerte Größen wie Mitarbeitermotivation, -verhalten und -bindung. Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass in der Unternehmenspraxis eine auf den Mitarbeiter und dessen Zufriedenheit ausgerichtete Kultur geeignet ist, relevante Verhaltensweisen zu bewirken, welche den Unternehmensgesamterfolg wesentlich beeinflussen. Auf Basis einer umfassenden Durchsicht vorhergehender Studien im Forschungsfeld der Mitarbeiterzufriedenheit sowie verhaltenspsychologischer Erkenntnisse wurde organisationales Vertrauen als Hauptdeterminante und Mitarbeiterbindung als wesentliche Konsequenz postuliert. Die in ein komplexes Hypothesensystem integrierten Kausalhypothesen wurden bestätigt.

Basierend auf den Ergebnissen der Studie lassen sich folgende zentrale Erkenntnisse festhalten:

1. Die aktive Herbeiführung von Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich positiv auf zentrale Zielgrößen eines Unternehmens wie Mitarbeiterbindung und -verhalten aus.
2. Die empirischen Forschungsergebnisse stützen die Annahme, dass neben tätigkeitsbezogenen Aspekten vor allem die latenten Determinanten Imagewirkung, Selbstkongruenz und organisationales Vertrauen zentrale Bestimmungsfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit darstellen.
3. Im Rahmen des bestätigten Kausalsystems weist die vorliegende Studie organisationales Vertrauen als stärksten Wirkungsfaktor auf das Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit aus. Die Pfadanalyse identifiziert Kommunikation als zentrale Determinante der Vertrauensbildung.
4. Im Hinblick auf die Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit zeigt sich sowohl ein signifikanter direkter, als auch ein über die Mitarbeitermotivation indirekter Effekt auf positives und effektivitätssteigerndes, internes Mitarbeiterverhalten.

5. Der quantitativ stärkste Wirkungszusammenhang wird zwischen den Konstrukten Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung identifiziert. Ferner zeigt sich, dass Mitarbeiter-zufriedenheit über Mitarbeiterbindung in hohem Maße geeignet ist, Fluktuation zu verhindern.

Wenngleich eine von Führungspersonen aus der Managementpraxis geforderte monetäre Quantifizierung der Erfolgswirkung von Mitarbeiterzufriedenheit nicht Gegenstand der Untersuchung ist, induzieren die Forschungsergebnisse, dass das Konstrukt auch einen finanziellen Beitrag zum Betriebsergebnis liefert. Schließlich lassen sich bei verringerter Wechselneigung Personalwerbungs-, Such-, Einarbeitungs- und Ausbildungskosten wesentlich reduzieren bzw. vermeiden.

Neben diesen kostenseitigen Aspekten wurde der Nachweis erbracht, dass Mitarbeiterzufriedenheit zu positivem Mitarbeiterverhalten in Form von freiwilliger gegenseitiger Unterstützung sowie Verantwortung und Interesse für das Unternehmen beiträgt. Auf Basis eines motivierten und motivierenden intraorganisationalen Umfelds ist davon auszugehen, dass auch Verhaltensweisen im Kontakt mit externen Kunden nachhaltig positiv beeinflusst werden. Gerade in kleinen und mittelständischen Betrieben, denen die Untersuchungsobjekte im Automobilhandel zuzurechnen sind, ist eine überdurchschnittliche direkte Kundenkontakthäufigkeit der Beschäftigten anzunehmen. Positives Mitarbeiterverhalten vermag durch die im internen Marketing postulierte Wirkungskette Mitarbeiterzufriedenheit-Produkt-/Dienstleistungsqualität-Kundenzufriedenheit-Kundenbindung eine Umsatz- bzw. Gewinnwirkung erzielen (*Bickmann/Schad* 1998, S. 38). Gleichzeitig ist mit einer besseren Umsetzung der von den Automobilherstellern vorgegebenen Standards durch die Handelsorganisationen zu rechnen, welches die Kontrollkosten erheblich vermindert.

Um die wünschenswerten Effekte zu erzielen, ergibt sich als grundlegende Empfehlung für Automobilhersteller bzw. deren selbständige Handelsbetriebe, die Mitarbeiterzufriedenheit in den Autohäusern zu verbessern. Zunächst ist es zielführend, über vielfältige Aspekte der Kommunikation eine Vertrauensbasis zu schaffen. Als Beispiele adäquater Kommunikationsstrukturen werden an dieser Stelle exemplarisch Kanäle zum Informationstransfer bzgl. Arbeitsleistung, Ziel und Zielerreichung genannt. In Folgeauswertungen stellten sich die Unternehmenskommunikation, Beurteilung und Anerkennung sowie Anforderungen und Ziele als vergleichsweise am schlechtesten beurteilte Kommunikationsaspekte, jedoch mit

großer relativer Wichtigkeit heraus. Das Feedback des Vorgesetzten zur Arbeitsleistung, die Kommunikation der Unternehmensziele, die Offenheit und Zugänglichkeit des Vorgesetzten und die Anforderungstransparenz werden als zentrale Ansätze zur Verbesserung aufgeführt.

Ferner müssen Prozesse definiert werden, um die Koordination über Arbeitsgruppen hinweg zu optimieren. So lässt sich durch Mitarbeiterbefragungen, -gesprächen oder betriebliche Vorschlagswesen die Bottom-up-Kommunikation erheblich verbessern. Im Rahmen der Top-down-Kommunikation bieten sich regelmäßige Teammeetings, Infobriefe oder Aushänge an. Die horizontale Kommunikation wiederum verbessert sich bspw. durch Intranet-Anbindungen, Kommunikationsecken, Pausenräume sowie Gruppenarbeit und organisationsstrukturübergreifende Weiterbildungsmaßnahmen.

Weitere Handlungsempfehlungen, die aus den Ergebnissen der Untersuchung abzuleiten sind, stellen auf die Kommunikation der wahrgenommenen Unternehmenswerte und des Images ab. Die Kongruenz individueller Werte mit jenen der Organisation hat einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Aus Unternehmenssicht ist bereits bei der Personalselektion auf einen „Fit“ der Werte, Philosophien und Überzeugungen des Individuums mit der Unternehmenskultur zu achten. Dieser Ansatz ist im Rekrutierungsprozess der Personalwirtschaft bereits partiell verbreitet. Gleichzeitig sollten Unternehmer aber auch berücksichtigen, dass sich Mitarbeiter, gerade in der heutigen dynamischen Geschäftswelt, mit stetigen Struktur- und Prozessveränderungen in den Zielfindungs- und Entscheidungsprozess einbringen können. So besteht die Möglichkeit, Ziele und Werte mitzugestalten und zu verinnerlichen.

Da sich das Image eines Betriebes positiv auf dessen Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt, erweist sich der Einsatz imagefördernder Maßnahmen ebenfalls als zielführend. Das hierfür angezeigte Methodenspektrum reicht von Sponsoring-Aktivitäten im unmittelbaren regionalen Verkaufsgebiet, konsistentem Außenauftritt durch integrierte Marketingkonzeptionen, Werbemaßnahmen, Showroom- bzw. Gebäudegestaltung bis zur qualitativen Güte der Produkte und Dienstleistungen, durch die das Unternehmen eine Reputation erwirbt und welche letztendlich auch auf den Mitarbeiter als inhärenter Bestandteil und Zugangspunkt zu dem abstrakten System Unternehmen, transferiert wird.

Anhang

Konfirmatorische Faktorenanalysen (CFA) zu den komplexen Konstrukten:

Konstrukt	Quelle	Item-Anzahl	Dimension	Cronbachs α
Mitarbeiterverhalten	<i>Netemeyer/Boles /McKee/McMurrian (1997)</i>	3	Sportsmanship	0,8373
		3	Civic Virtue	0,7768
		3	Conscientiousness	0,5718
		3	Altruismus	0,8153
Globale Anpassungsmaße		GFI $\geq 0,90$		0,998
		AGFI $\geq 0,90$		0,991
		SRMR $\leq 0,05$		0,0145
		$\chi^2/df \leq 2,50$		1,457
Lokale Anpassungsmaße		R ² der Messgleichungen (Min)		0,0183

Tab. 6: CFA des Konstrukts Mitarbeiterverhalten

Konstrukt	Quelle	Item-Anzahl	Dimension	Cronbachs α
Mitarbeiterzufriedenheit	<i>Wood/Chonko/Hunt (1986)</i>	3	Information	0,9238
		3	Vielfalt der Tätigkeit	0,7974
		2	Abgeschlossenheit der Tätigkeit	-
		2	Zufriedenheit mit der Entlohnung	-
Globale Anpassungsmaße		GFI $\geq 0,90$		0,998
		AGFI $\geq 0,90$		0,998
		SRMR $\leq 0,05$		0,0304
		$\chi^2/df \leq 2,50$		4,776
Lokale Anpassungsmaße		R ² der Messgleichungen (Min)		0,389

Tab. 7: CFA des Konstrukts Mitarbeiterzufriedenheit

Konstrukt	Quelle	Item-Anzahl	Dimension	Cronbachs α
Kommunikation in der Organisation	<i>Downs/Hazen (1977); Clam-pitt/Downs (1993)</i>	3	Persönliches Feedback	0,8755
		3	Kommunikation des Vorgesetzten	0,8850
		3	Mitarbeiterkommunikation	0,7664
		3	Integration im Unternehmen	0,8779
		3	Unternehmenskommunikation	0,9235
		3	Kommunikationsklima	0,8830
		3	Qualität der Kommunikationsmedien	0,8308
Globale Anpassungsmaße		GFI $\geq 0,90$		0,997
		AGFI $\geq 0,90$		0,995
		SRMR $\leq 0,05$		0,0324
		$\chi^2/df \leq 2,50$		2,819
Lokale Anpassungsmaße		R ² der Messgleichungen (Min)		0,262

Tab. 8: CFA des Konstrukts Kommunikation in der Organisation

Übersicht zu den verwendeten Konstrukten:

Abkürzung	Konstrukt	Quelle
atto	Unternehmensimage	In Anlehnung an <i>Chattopadhyay/Bas (1990)</i> <i>Schlosse / Shavit/Kanfer (1999)</i>
zufkom	Kommunikation in der Organisation	In Anlehnung an <i>Downs/Hazen (1977)</i> <i>Clampitt/Downs (1993)</i>
perfeed	Persönliches Feedback	
kodvor	Kommunikation des Vorgesetzten	
makomm	Mitarbeiterkommunikation	
integu	Integration im Unternehmen	
ukomm	Unternehmens-kommunikation	
komkli	Kommunikationsklima	
qualko	Qualität der Kommunikationsmedien	
ksivor	Kommunikation aus Sicht des Vorgesetzten	
jsges	Mitarbeiterzufriedenheit	In Anlehnung an <i>Wood/Chonko/Hunt (1986)</i>
jsinfo	Information/persönliches Feedback	
jsvari	Vielfalt der Tätigkeit	
jsclos	Abgeschlossenheit der Tätigkeit	
jspay	Zufriedenheit mit dem Lohn/Gehalt	
pofit	Selbstkongruenz	Anlehnung an <i>Netemeyer/Boles/McKee/McMurrian (1997)</i>
jobmot	Arbeitsmotivation	In Anlehnung an <i>Ganesan/Weitz (1996)</i>
trust	Organisationales Vertrauen	In Anlehnung an <i>Rich (1997)</i>
	Mitarbeiterverhalten	In Anlehnung an <i>Netemeyer/Boles/McKee/McMurrian (1997)</i>
ocbsp	Sportsmanship	
ocbciv	Civic Virtue	
ocbcon	Conscientiousness	
ocbalt	Altruismus	
ocq	Organisationale Bindung	In Anlehnung an <i>Mowday/Steers/Porter (1979)</i>
turnover	Fluktuationsneigung	In Anlehnung an <i>Good/Page/Young (1996)</i>

Tab. 9: Übersicht zu den verwendetet Konstrukten

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S.* (1965): Inequity in Social Exchange, in: *Berkowitz, L.* (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Band 2, New York 1965, S. 267-299.
- Anderson, J. C./Gerbing, D. W.* (1988): Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, in: *Psychological Bulletin*, Band 103, Ausgabe 3, 1988, S. 411-423.
- Atkins, P. M./Stevenson-Marshall, B./Javagli, R. G.* (1996): Happy Employees lead to Loyal Patients, in: *Journal of Health Care Marketing*, Band 16, Ausgabe 4, 1996, S.14-23.
- Balfour, D. L./Wechsler, B.* (1996): Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organisations, in: *Public Productivity and Management Review*, Band 19, Ausgabe 3, S. 256-277.
- Bateman, T. S./Organ, D. W.* (1983): Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship", in: *Academy of Management Journal*, Band 26, Ausgabe 4, 1983, S. 587-595.
- Bauer, H. H./Jensen, S.* (1998): Determinanten des Arbeitgeberimages – Eine vergleichende Studie für zehn ausgewählte Unternehmen bei Mannheimer Studierenden, in: *Arbeitspapier Nr. 135*, Institut für Marketing, Mannheim 1998.
- Bauer, H. H./Jensen, S.*(2001): Determinanten der Mitarbeiterbindung – Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, in: *Wissenschaftliche Arbeitspapiere Nr. W 51*, Institut für marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 2001.
- Baumgartner, H. M./Homburg, Ch.* (1996): Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review, in: *International Journal of Research in Marketing*, Band 13, Ausgabe 2, 1996, S. 139-161.
- Berger, C. R./Calabrese, R. J.* (1975): Some Explorations in Initial Interaction and beyond: Toward a Development Theory of Interpersonal Communication, in: *Human Communication Research*, Band 1, 1975, S. 99-112.
- Bernatzeder, P. C.* (1992): Verhalten in Organisationen – Organisationale und persönliche Verhaltensanalyse in Abhängigkeit von strukturellen Bedingungen, Frankfurt/Main 1992.
- Bernhardt, K. L./Donthu, N.n/Kennett, P. A.* (2000): A longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability, in: *Journal of Business Research*, Band 47, Ausgabe 2, 2000, S. 161-171.
- Bhattacharya, R./Devinney, T. M./Pillutla, M. M.* (1998): A formal Model of Trust based on Outcomes, in: *The Academy of Management Review*, Band 23, Ausgabe 3, 1998, S. 459-472.
- Blum, M. L./Naylor, J. C.* (1968): *Industrial Psychology – Its theoretical and social Foundations*, New York 1968.
- Boyle, D. C.* (1994): Employees as point persons, in: *Manufacturing Systems*, Band 12, Ausgabe 2, 1994, S. 30.
- Brehm, S. S./Kassin, S. M./Fein, S.* (2002): *Social Psychology*, New York 2002.
- Brown, J./Berrien, F./Russel, D.* (1966): *Applied Psychology*, New York 1966.
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E.* (1975): *Arbeitszufriedenheit*, Bern 1975.
- Bruhn, M.* (1999): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft, in:

- Bruhn, M.* (Hrsg.): Internes Marketing –Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, 2. Auflage, 1999, S. 15-44.
- Bruhn, M./Grund, M. A.* (1999): Interaktion als Determinante der Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, in: *Bruhn, M.* (Hrsg.): Internes Marketing - Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 495-524.
- Bullock, R. P.* (1953): Position, Function and Job Satisfaction in the Social System of a modern Hospital, in: Nursing Research, Band 2, 1953, S. 1-11.
- Büssing, A.* (1991): Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit, in: *Fischer, L.* (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit, Beiträge zur Organisationspsychologie, Band 5, Stuttgart, 1991, S. 85-114.
- Chatman, J. A.* (1991): Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, in: Administrative Science Quarterly, Band 36, Ausgabe 3, 1991, S. 459-484.
- Churchill, G. A. Jr./Ford, N. M./Hartley, S. W./Walker, O. C.* (1985): The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing Research, Band 22, 1985, S. 103-118.
- Churchill, G. A. Jr./Ford, N. M./Walker, O. C. Jr.* (1976): Organizational Climate and Job Satisfaction in the Sales Force, in: Journal of Marketing Research, Band 13, Ausgabe 4, 1976, S. 323-332.
- Cialdini, R. B./Borden, R. J./Thorne, A./Walker, M. R./Freeman, S./Sloan, L. R.* (1976): Basking in reflected Glory: Three (Football) Field Studies, in: Journal of Personality and Social Psychology, Band 34, S. 366-375.
- Crosby, L. A./Evans, K. /Cowles, D.* (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Inter-personal Influence Perspective, in: Journal of Marketing, Band 54, Ausgabe 3, 1990, S. 68-81.
- Daft, R. L.* (1997): Management, 4. Auflage, Fort Worth, 1997.
- DeConinck, J. B./Bachmann, D.* (1994): Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers, in: Journal of Applied Business Research, Band 10, Ausgabe 3, 1994, S. 87-97.
- Deetz, S. A./Tracy, S. J./Simpson, J. L.* (2000): Leading Organizations through Transition: Communication and cultural Change, Thousand Oaks 2000.
- Dietz, W.* (2002): GVO 2002: Die neue Herausforderung im Automobilhandel, Ottobrunn 2002.
- DiFonzo, N./Bordia, P.* (1998): Managing Uncertainty during Organizational Change, in: Human Resource Management, Band 37, Ausgabe 3, 1998, S. 295-303.
- Dubinsky, A./Hartley, S.* (1986): A Path-Analytic Study of a Model of Salesperson Performance, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Band 14, Ausgabe 1, 1986, S. 36-46.
- Dutton, J. E./Dukerich, J. M./Harquail, C. V.* (1994): Organizational Images and Member Identification, in: Administrative Science Quarterly, Band 39, Ausgabe 2, 1994, S. 239-263.
- Etgar, M.* (1979): Sources and Types of Intrachannel Conflict, in: Journal of Retailing, Band

- 55, Ausgabe 1, 1979, S. 61-78.
- Fischer, L.* (1989): Strukturen der Arbeitszufriedenheit, Göttingen 1989.
- Fischer, L.* (1991): Arbeitszufriedenheit – Forschungsziele und -perspektiven: Einleitung und Überblick, in: *Fischer, L.* (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit, Band 5, Stuttgart 1991, S. 1-15.
- Frey, B. S./Osterloh, M.* (2002): Motivation – A dual edged Factor of Production, in: *Frey, B. S./Osterloh, M.* (Hrsg.): Successful Management by Motivation, Berlin u.a. 2002, S. 3-26.
- Ganzach, Y.* (1998): Intelligence and Job Satisfaction, in: Academy of Management Journal, Band 41, Ausgabe 5, 1998, S. 526-539.
- Gellerman, S. W.* (1973): Motivation und Leistung, 3. Auflage, Düsseldorf 1973.
- Gilbert, J. A./Tang, L.-P.* (1998): An Examination of Organizational Trust Antecedents, in: Public Personnel Management, Band 27, Ausgabe 3, 1998, S. 321-338.
- Graen, G. B./Dawes, R./Weiss, D. J.* (1968): Need Type and Job Satisfaction among Industrial Scientists, in: Journal of Applied Psychology, Band 52, Ausgabe 4, 1968, S. 286-289.
- Griffin, E.* (2003): A first Look at Communication Theory, 5. Auflage, Boston 2003.
- Groskurth, P.* (1974): Arbeitszufriedenheit als normatives Problem, in: Arbeit und Leistung, Band 28, Ausgabe 11, 1974, S. 285-288.
- Herzberg, F.* (1966): Work and the Nature of Man, Cleveland, New York 1966.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. B.* (1959): The Motivation to Work, New York 1959.
- Hoppock, R.* (1935): Job Satisfaction, New York 1935.
- Huber, K.* (1990): Image-Global Image, Corporate Image, Marken-Image, Produkt-Image, 2. Auflage, Landsberg/Lech 1990.
- Johnston, M./Parasuraman, A./Futrell, C. /Black, W.* (1990): A longitudinal Assessment of the Impact of selected organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment during Early Employment, in: Journal of Marketing Research, Band 27, Ausgabe 3, 1990, S. 333-344.
- Korman, A. K.* (1970): Toward an Hypothesis of Work Behavior, in: Journal of Applied Psychology, Band 54, Ausgabe 1, 1970, S. 31-41.
- Koys, D. J.* (2001): The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness – A unit-level, longitudinal Study, in: Personnel Psychology, Band 54, Ausgabe 1, 2001, S. 101-114.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P.* (1996): Konsumentenverhalten, München, 1996.
- Kwaku, A.-G./Haiyang, L.* (2002): When does Trust matter? Antecedents and contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in selling new Products in China and the United States, in: Journal of Marketing, Band 66, Ausgabe 3, 2002, S. 61-81.
- Lagace, R. R.* (1991): An exploratory Study of Trust between Sales Managers and Salespersons, in: Journal of Personal Selling and Sales Management, Band 11, Ausgabe 2, 1991, S. 49-58.
- Lawson, R. B./Shen, Z.* (1998): Organizational Psychology –Foundations and Applications, New York/Oxford 1998.
- Levering, R./Moskowitz, M.* (2003): The 100 best Companies to work for in America, in:

- Fortune, Band 1, 2003, S. 127.
- Locke, E. A.* (1969): What is Job Satisfaction? In: Organizational Behavior and Human Performance, Band 4, Ausgabe 4, 1969, S. 309-336.
- Locke, E. A.* (1976): The Nature and Causes of Job Satisfaction in: *Dunnette, M. D.* (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, 1976, S. 1297-1349.
- MacKenzie, S. B./Podsakoff, P. M./Fetter, R.* (1993): The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance, in: Journal of Marketing, Band 57, Ausgabe 1, 1993, S. 70-80.
- Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, F. D.* (1995): An Integration Model of Organizational Trust, in: The Academy of Management Review, Band 20, Ausgabe 3, 1995, S. 709-734.
- McCauley, D. P./Kuhnert, K. W.* (1992): A theoretical Review and empirical Investigation of Employee Trust in Management, in: Public Administration Quarterly, Band 16, Ausgabe 2, 1992, S. 265-285.
- Meffert, H./Schwetje, T.* (1999): Bedeutung von Mitarbeiterinteraktion und Mitarbeiterzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit im Handel, in: Planung & Analyse, Nr. 5, 1999, S. 44-50.
- Mellinger, G. D.* (1956): Interpersonal Trust as a Factor in Communication, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Band 52, 1956, S. 304-309.
- Mishra, J./Morrissey, M. A.* (1990): Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, in: Public Personnel Management, Band 19, Ausgabe 4, 1990, S. 443-485.
- Mor B./Michàl E./Nissly, J./Levin, A.* (2001): Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and other Human Service Employees, A Review and Metaanalysis, in: Social Service Review, Band 75, Ausgabe 4, 2001, S. 625-661.
- Morgan, R. M./Hunt, S. D.* (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Band 58, Ausgabe 3, 1994, S. 20-38.
- Moser, K.* (2002): Markt- und Werbepsychologie –Ein Lehrbuch, Göttingen 2002.
- Mowday, R. T./Porter, L. W./Steers, R. M.* (1982): Employee-Organization Linkages –The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York 1982.
- Müller, S.* (1999): Integration von Kunden- und Mitarbeiterorientierung, in: *Bruhn, M.* (Hrsg.): Internes Marketing –Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 331-364.
- Netemeyer, R. G./Boles, J. S./McKee, D. O./McMurrian, R.* (1997): An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in a Personal Selling Context, in: Journal of Marketing, Band 61, Ausgabe 3, 1997, S. 85-98.
- Neuberger, O.* (1974): Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart: Kohlhammer 1974.
- Neuberger, O./Allerbeck, M.* (1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit – Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB), Bern/Stuttgart/Wien 1978.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.* (2002): Marketing, 19. Auflage, Berlin 1996.
- o. V.* (2001a): Arbeitszufriedenheit -Geld ist nicht wichtig, in: Password, Nr. 6, 2001, S. 36-38.
- Oegerli, K./Udris, I.* (1981): Angestellte oder Büroarbeiter? Untersuchungen zur Tätigkeits-

- klassifikation, zu Beanspruchungs- und Zufriedenheitsstrukturen im Bürobereich, in: *Frese, Michael* (Hrsg.): *Stress im Büro*, Bern/Stuttgart: Huber 1981, S. 96-123.
- Oliver, R.* (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: *Journal of Marketing Research*, Band 17, Ausgabe 4, 1980, S. 460-469.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. /Berry, L.* (1985): A conceptual Model of Service Quality and its Implications for future Research, in: *Journal of Marketing*, Band 49, Ausgabe 4, 1985, S. 41-50.
- Podsakoff, P./MacKenzie, S. B.* (1994): Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, in: *Journal of Marketing Research*, Band 31, Ausgabe 3, 1994, S. 351-363.
- Redlin, M.* (1987): *Personalfluktuaton -Eine multivariate Analyse ihrer individuellen Determinanten*, Hamburg 1987.
- Reichers, A. E.* (1986): Conflict and Organizational Commitments, in: *Journal of Applied Psychology*, Band 71, Ausgabe 3, 1986, S. 508-514.
- Rosenhan, D./Underwood, B./Moore, B.* (1974): Affect moderates Self-Gratification and Altruism, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Band 30, Ausgabe 4, 1974, S. 546-552.
- Rosenstiel, L. von* (1975): *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen – Leistung und Zufriedenheit*, Berlin 1975.
- Rosenstiel, L. von* (2003): *Grundlagen der Organisationspsychologie –Basiswissen und Anwendungshinweise*, 5. Auflage, Stuttgart 2003.
- Rousseau, D. M./Sitkin, S. B./Burt, R. S./Camerer, C.* (1998): Not so different after all: A cross-discipline View of Trust, in: *Academy of Management Review*, Band 23, Ausgabe 3, 1998, S. 393-404.
- Ruppel, C. P./Harrington, S. J.* (2000): The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation, in: *Journal of Business Ethics*, Band 25, Ausgabe 4, 2000, S. 313-328.
- Sanford, A. C./Hunt, G. T./Hyer, J. B.* (1976): *Communication Behavior in Organizations*, Columbus 1976.
- Schappe, S. P.* (1998): The Influence of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior, in: *The Journal of Psychology*, Band 132, Ausgabe 3, 1998, S. 277-290.
- Schlesinger, L. A./Heskett, J. L.* (1991): Breaking the Cycle of Failure in Services, in: *Sloan Management Review*, Band 32, Ausgabe 3, 1991, S. 17-28.
- Schmit, J./Allscheid, P.* (1995): Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making theoretical and empirical Connections, in: *Personnel Psychology*, Band 48, Ausgabe 3, 1995, S. 521-536.
- Schneider, B./Bowen, D.* (1984): New Services Design, Development, and Implementation and the Employee, in: *George, W. /Marshall, C.: Developing New Services*, Chicago 1984, S. 82-101.
- Schuler, H.* (2004): *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 3. Auflage, Bern u.a. 2004.
- Schwetje, T.* (1999): *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen- Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels*, Wiesbaden

- 1999.
- Shockley-Zalabak, P./Ellis, K./Cesaria, R.* (2000): IABC Research Foundation unveils new Study on Trust, in: *Communication World*, Band 17, Ausgabe 6, 2000, S. 7-9.
- Shore, L. M./Wayne, S. J.* (1993): Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with perceived Organizational Support, in: *Journal of Applied Psychology*, Band 78, Ausgabe 5, 1993, S. 774-780.
- Six, B./Kleinbeck, U.* (1989): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: *Roth, E.* (Hrsg.): *Organisationspsychologie-Enzyklopädie der Psychologie*, Band 3, Göttingen 1989, S. 348-398.
- Smidts, A./Pruyn, A. Th./van Riel, C. B.* (2001): The Impact of Employee Communication and perceived external Prestige on Organizational Identification, in: *Academy of Management Journal*, Band 44, Ausgabe 5, 2001, S. 1051-1062.
- Söhner, W.* (1985): Arbeitszufriedenheit –Ein Beitrag zur Modellentwicklung, in: *Dokumentation Arbeitswissenschaft*, Band 15, Köln 1985.
- Sprenger, R. K.* (2002): *Vertrauen führt –Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*, Frankfurt/Main 2002.
- Stahl, U.* (1995): *Professionalität und Zufriedenheit im Beruf*, in: *Schriftenreihe der PH Heidelberg*, Band 23, Weinheim 1995.
- Töpfer, A./Gabel, B.* (2000): Benchmarks zur Mitarbeiterbefragung, in: *Personalwirtschaft*, Nr. 4, 2000, S. 51-59.
- Vom Holtz, R.* (1998): *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit*, München 1998.
- Weinert, A. B.* (1987): *Lehrbuch der Organisationspsychologie –Menschliches Verhalten in Organisationen*, München 1987.
- Weinert, Ansfried B.* (1998): *Organisationspsychologie*, Weinheim 1998.
- Williams, L. J./Hazer, J. T.* (1986): Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis using latent Variable Structural Equation Models, in: *Journal of Applied Psychology*, Band 71, Ausgabe 2, 1986, S. 219-231.
- Wiswede, G.* (1980): *Motivation und Arbeitsverhalten*, München, Basel 1980.
- Wofford, J. C.* (1967): Behavior Styles and Performance Effectiveness, in: *Personnel Psychology*, Band 20, Ausgabe 4, 1967, S. 461-495.
- Yousef, D. A.* (2000): Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a non-western Country, in: *Journal of Managerial Psychology*, Band 15, Ausgabe 1, 2000, S. 6-28.
- Homburg, Chr./Stock, R.* (2000): *Der kundenorientierte Mitarbeiter: Messen, Begeistern, Bewegen*, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2000.
- Homburg, Chr./Stock, R.* (2003): Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: *Homburg, Chr.* (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 5. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 241-267.