



Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit:

**Eine mehrbenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge
auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung**

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
der Universität Mannheim

vorgelegt von
Dipl.-Psych. Stefanie Winter
Eichelsheimer Str. 32
68163 Mannheim

Februar 2005

Dekan:

Prof. Dr. Peter Drewek, Universität Mannheim

Erstreferent:

Prof. Dr. Walter Bungard, Universität Mannheim

Zweitreferent:

PD Dr. Ingela Jöns, Universität Mannheim

Wahlfachprüfer:

Prof. Dr. Hans H. Bauer, Universität Mannheim

Prof. Dr. Christian Homburg, Universität Mannheim

Tag der mündlichen Prüfung:

2. Februar 2005

Inhaltsübersicht

1. Einleitung	1
1.1. Hintergrund.....	1
1.2. Zielsetzung der Arbeit.....	4
1.3. Aufbau der Arbeit	5
2. Einführung in das Thema Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	7
2.1. Definitive Grundlagen von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	7
2.2. Entstehung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	15
2.3. Mögliche Auswirkungen von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	44
3. Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	60
3.1. Empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	60
3.2. Theoretische Fundierung eines Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	83
4. Entwicklung eines Forschungsmodells zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	101
5. Quantitative Analyse der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	106
5.1. Planung und Durchführung der Studie.....	106
5.2. Auswertung und Ergebnisse.....	119
5.3. Zusammenfassung der Ergebnisse	170
6. Abschließende Diskussion.....	176
6.1. Interpretation und Einordnung der Ergebnisse	176
6.2. Kritische Reflektion der durchgeführten Studie.....	185
6.3. Implikationen für die Messung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	189
6.4. Implikationen für die Steuerung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	191
6.5. Ausblick	194
7. Literatur	196
8. Anhang.....	224

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Hintergrund	1
1.2. Zielsetzung der Arbeit	4
1.3. Aufbau der Arbeit.....	5
2. Einführung in das Thema Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	7
2.1. Definitorische Grundlagen von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	7
2.1.1. Definition der Mitarbeiterzufriedenheit	8
2.1.2. Definition der Kundenzufriedenheit	11
2.1.3. Fazit zur Definition von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	13
2.2. Entstehung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	15
2.2.1. Entstehungsprozesse.....	15
2.2.1.1. Confirmation-Disconfirmation-Paradigma	15
2.2.1.2. Entstehung verschiedener Formen der Zufriedenheit nach Bruggemann (1974)	17
2.2.2. Inhalte der Zufriedenheit.....	20
2.2.2.1. Inhaltstheoretische Zufriedenheitsmodelle.....	20
2.2.2.1.1 Das hierarchische Motivationsmodell von Maslow (1954).....	21
2.2.2.1.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)	23
2.2.2.2. Empirische Konkretisierung der Zufriedenheitsdimensionen	26
2.2.2.2.1 Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit.....	26
2.2.2.2.2 Dimensionen der Kundenzufriedenheit.....	33
2.2.2.3. Spezifikation des Verhältnisses zwischen der Gesamt-Zufriedenheit und den einzelnen Zufriedenheitsdimensionen.....	39
2.2.3. Fazit zur Entstehung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	43
2.3. Mögliche Auswirkungen von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	44
2.3.1. Mögliche Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit	44
2.3.1.1. Mitarbeiterzufriedenheit und organisationales Commitment	45
2.3.1.2. Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeits-/Leistungsmotivation	47
2.3.1.3. Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung	47
2.3.1.4. Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation/Fehlzeiten	49
2.3.1.5. Mitarbeiterzufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior	50
2.3.1.6. Mitarbeiterzufriedenheit und kundenbezogenes Verhalten	51
2.3.1.7. Mitarbeiterzufriedenheit und wirtschaftlicher Erfolg	52
2.3.2. Mögliche Auswirkungen von Kundenzufriedenheit.....	53
2.3.2.1. Kundenzufriedenheit und Kundencommitment/Kundenbindung.....	54
2.3.2.2. Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.....	55
2.3.2.3. Kundenzufriedenheit und mitarbeiterbezogenes Verhalten	56
2.3.2.4. Kundenzufriedenheit und wirtschaftlicher Erfolg	58
2.3.3. Fazit zu den Auswirkungen von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	59
3. Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	60
3.1. Empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	60
3.1.1. Überblick über die Forschung zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	60
3.1.2. Empirische Befundlage.....	62
3.1.2.1. Befunde zu Zusammenhängen auf individueller Ebene.....	65
3.1.2.1.1 Individuelle Befunde ohne Verknüpfung von Mitarbeiter- und Kundendaten	65
3.1.2.1.2 Befunde mit individueller Zuordnung der Kunden zu den Mitarbeitern	68

3.1.2.2.	Befunde zu Zusammenhängen auf höherer Analyseebene.....	71
3.1.2.2.1	Korrelative Befunde auf höherer Analyseebene.....	71
3.1.2.2.2	Kausal- und längsschnittanalytische Befunden auf höherer Analyseebene	74
3.1.2.3.	Mehrebenenanalytische Befunde.....	76
3.1.3.	Kritische Würdigung der empirischen Studien zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	76
3.2.	Theoretische Fundierung eines Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	83
3.2.1.	Theoretische Fundierung des Einflusses der Zufriedenheit auf das Mitarbeiter- und Kundenverhalten	85
3.2.1.1.	Austauschtheoretische Fundierung.....	85
3.2.1.2.	Instrumentalitätstheoretische Fundierung.....	89
3.2.2.	Theoretische Fundierung des Einflusses des Mitarbeiter- und Kundenverhaltens auf die Zufriedenheit.....	93
3.2.2.1.	Inhaltstheoretische Fundierung.....	93
3.2.2.2.	Dissonanztheoretische Fundierung.....	94
3.2.2.3.	Rollen- und stresstheoretische Fundierung.....	96
3.2.3.	Theoretische Fundierung einer emotionalen Übertragung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	97
3.2.4.	Fazit zur theoretischen Fundierung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	100
4.	Entwicklung eines Forschungsmodells zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	101
5.	Quantitative Analyse der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	106
5.1.	Planung und Durchführung der Studie.....	106
5.1.1.	Wahl des Warenhauses als Untersuchungsfeld	107
5.1.2.	Wahl der Untersuchungsmethode.....	108
5.1.3.	Konstruktion der Befragungsinstrumente	109
5.1.3.1.	Globale und multiattributive Zufriedenheitsmessung.....	109
5.1.3.2.	Direkte und indirekte Zufriedenheitsmessung	110
5.1.3.3.	Ein- und Zweikomponentenansätze.....	111
5.1.3.4.	Itemformulierung.....	113
5.1.3.5.	Antwortskalen	114
5.1.4.	Operationalisierung der Konstrukte	115
5.1.5.	Durchführung der Mitarbeiter- und Kundenbefragung	118
5.2.	Auswertung und Ergebnisse	119
5.2.1.	Datenauswahl und Datenqualität	120
5.2.1.1.	Auswahl der in die Auswertung einbezogenen Datensätze	120
5.2.1.2.	Überprüfung der Datenqualität	121
5.2.2.	Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	123
5.2.2.1.	Vorgehen bei der Analyse der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdimensionen.....	123
5.2.2.1.1	Exploratorische Faktorenanalyse	123
5.2.2.1.2	Konfirmatorische Faktorenanalyse	127
5.2.2.1.3	Regressionsanalyse	130
5.2.2.2.	Ergebnisse zu den Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	132
5.2.2.2.1	Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit.....	132
5.2.2.2.2	Dimensionen der Kundenzufriedenheit.....	139
5.2.3.	Aggregation der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitswerte.....	144
5.2.3.1.	Überprüfung der Zulässigkeit der Datenaggregation.....	144
5.2.3.2.	Ergebnisse zur Zulässigkeit der Datenaggregation	148

5.2.4.	Zusammenhang zwischen Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	150
5.2.4.1.	Analyse des Zusammenhangs zwischen Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	150
5.2.4.2.	Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	151
5.2.5.	Einflüsse der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit	152
5.2.5.1.	Mehrebenenanalytische Untersuchung der Einflüsse der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit	154
5.2.5.2.	Ergebnisse zu Einflüssen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit	156
5.2.6.	Einflüsse der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit	158
5.2.6.1.	Mehrebenenanalytische Untersuchung der Einflüsse der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit	159
5.2.6.2.	Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit	159
5.2.7.	Ergänzende Analysen.....	161
5.2.7.1.	Auswirkung einzelner Teilaspekte der Mitarbeiterzufriedenheit.....	162
5.2.7.1.1	Vorgehen	163
5.2.7.1.2	Ergebnisse	163
5.2.7.2.	Übereinstimmung zwischen tatsächlicher und von den Mitarbeitern wahrgenommener Kundenzufriedenheit	168
5.2.7.2.1	Vorgehen	168
5.2.7.2.2	Ergebnisse	168
5.3.	Zusammenfassung der Ergebnisse	170
6.	Abschließende Diskussion.....	176
6.1.	Interpretation und Einordnung der Ergebnisse	176
6.1.1.	Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit	177
6.1.2.	Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit	181
6.1.3.	Modellzusammenfassung.....	183
6.2.	Kritische Reflektion der durchgeführten Studie	185
6.3.	Implikationen für die Messung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	189
6.4.	Implikationen für die Steuerung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	191
6.5.	Ausblick	194
7.	Literatur.....	196
8.	Anhang.....	224
Anhang A	224
Anhang B	225
Anhang C	226
Anhang D	227
Anhang E	228
Anhang F	229

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Das Confirmation/ Disconfirmation Paradigma.....</i>	<i>16</i>
<i>Abbildung 2: Die Entstehung verschiedener Formen der Zufriedenheit nach Bruggemann (1974).....</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 3: Das hierarchische Motivationsmodell von Maslow (1954).....</i>	<i>21</i>
<i>Abbildung 4: Satisfaktoren und Dissatisfaktoren nach Herzberg, Mausner & Snyderman (1959).....</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 5: Inhaltliche Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit.....</i>	<i>28</i>
<i>Abbildung 6: Inhaltliche Dimensionen der Kundenzufriedenheit im Warenhaus.....</i>	<i>36</i>
<i>Abbildung 7: Das Verhältnis zwischen einem Konstrukt und seinen Dimensionen.....</i>	<i>41</i>
<i>Abbildung 8: Systematisierung der möglichen Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit.....</i>	<i>45</i>
<i>Abbildung 9: Systematisierung der möglichen Auswirkungen der Kundenzufriedenheit.....</i>	<i>54</i>
<i>Abbildung 10: Theoretische Fundierung der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....</i>	<i>84</i>
<i>Abbildung 11: Zusammenhangsmodell der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Basis einzelner Zufriedenheitsdimensionen.....</i>	<i>101</i>
<i>Abbildung 12: Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit.....</i>	<i>116</i>
<i>Abbildung 13: Operationalisierung der Kundenzufriedenheit.....</i>	<i>117</i>
<i>Abbildung 14: Überblick über die Auswertungsschritte und Analyseverfahren.....</i>	<i>120</i>
<i>Abbildung 15: Faktorenstruktur der Mitarbeiterzufriedenheitsitems.....</i>	<i>132</i>
<i>Abbildung 16: Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit und ihr Einfluss auf die Gesamt- Mitarbeiterzufriedenheit.....</i>	<i>135</i>
<i>Abbildung 17: Faktorenstruktur der Kundenzufriedenheitsitems.....</i>	<i>139</i>
<i>Abbildung 18: Dimensionen der Kundenzufriedenheit und ihr Einfluss auf die Gesamt-Kundenzufriedenheit.....</i>	<i>142</i>
<i>Abbildung 19: Zusammenhang zwischen Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....</i>	<i>152</i>
<i>Abbildung 20: Angenommener Wirkweg der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit.....</i>	<i>153</i>
<i>Abbildung 21: Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten.....</i>	<i>158</i>
<i>Abbildung 22: Angenommener Wirkweg der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit.....</i>	<i>159</i>
<i>Abbildung 23: Einfluss der tatsächlichen Kundenzufriedenheit auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit.....</i>	<i>161</i>
<i>Abbildung 24: Einflüsse des Unternehmensleitbildes auf das Mitarbeiterverhalten.....</i>	<i>164</i>
<i>Abbildung 25: Einflüsse der Kollegen auf das Mitarbeiterverhalten.....</i>	<i>165</i>
<i>Abbildung 26: Einflüsse der organisationalen Kundenorientierung auf das Mitarbeiterverhalten.....</i>	<i>166</i>
<i>Abbildung 27: Einflüsse der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit auf das Mitarbeiterverhalten.....</i>	<i>166</i>
<i>Abbildung 28: Einfluss der Arbeitsplatzsicherheit auf das Mitarbeiterverhalten.....</i>	<i>167</i>
<i>Abbildung 29: Zusammenhänge zwischen tatsächlicher und wahrgenommener Kundenzufriedenheit.....</i>	<i>169</i>
<i>Abbildung 30: Zusammenhangsmodell der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....</i>	<i>184</i>

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	<i>Studien zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....</i>	<i>64</i>
Tabelle 2:	<i>Konfirmatorische Faktorenanalyse der Mitarbeiterzufriedenheitsitems - globale Anpassungsmaße</i>	<i>133</i>
Tabelle 3:	<i>Konfirmatorische Faktorenanalyse der Mitarbeiterzufriedenheitsitems - lokale Anpassungsmaße</i>	<i>134</i>
Tabelle 4:	<i>Konfirmatorische Faktorenanalyse der Kundenzufriedenheitsitems - globale Anpassungsmaße</i>	<i>140</i>
Tabelle 5:	<i>Konfirmatorische Faktorenanalyse der Kundenzufriedenheitsitems - lokale Anpassungsmaße</i>	<i>141</i>
Tabelle 6:	<i>Kennwerte zur Überprüfung der Zulässigkeit der Aggregation</i>	<i>148</i>
Tabelle 7:	<i>Ergebnisüberblick</i>	<i>175</i>

1. Einleitung

1.1. Hintergrund

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis ist seit langer Zeit eine inhaltliche und organisationale Trennung der Phänomene der Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit zu verzeichnen. Während die Mitarbeiterzufriedenheit Gegenstand der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung ist und im Unternehmen in den Aufgabenbereich der Personal- oder Organisationsentwicklungsabteilung fällt, wird die Kundenzufriedenheit der Marktpsychologie bzw. der Marketingforschung zugerechnet und ist auch im Unternehmen im Marketing bzw. der Marktforschung angesiedelt.

Aufgrund dieser Zweiteilung - und den damit verbundenen Schnittstellenproblemen und Kompetenzstreitigkeiten - wurden Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in Forschung und Praxis lange Zeit weitgehend unabhängig voneinander erforscht und gemessen (vom Holtz, 1998; Schwetje, 1999). Hierdurch mangelt es an einer Abstimmung der Mitarbeiter- und Kundenbefragungsinstrumente sowie der Integration der Befunde (Bungard & Winter, 2001).

Aktuell ist jedoch ein zunehmendes Interesse auch an den Schnittstellen und Zusammenhängen zwischen den Konstrukten Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu verzeichnen. Insbesondere im Dienstleistungssektor, wo die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunden eine bedeutende Rolle spielt, erscheint der Zusammenhang zwischen beiden Phänomenen interessant. So ist z.B. von Interesse, ob die Zufriedenheit der Mitarbeiter sich auf die Kundenzufriedenheit auswirkt oder ob die Zufriedenheit der Kunden einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausübt. Der Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunde wird in diesem Zusammenhang auch als *"Augenblick der Wahrheit"* verstanden (Schnitzler, 1996, S.88f.), welcher die Zufriedenheit des Kunden mitbestimmt. Grund (1998, S. 28) verdeutlicht die besondere Funktion der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden für beide Interaktionspartner: *"Ist die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden aus der Kundenperspektive ein Teil des Leistungsprozesses, so ist sie aus der Mitarbeiterperspektive ein Teil der Arbeit und somit für das Management Teil von Entscheidungsprozessen in Unternehmensführung und -organisation."*

In den zentralen Instrumenten der Unternehmenssteuerung wie der Balanced Scorecard (vgl. Kaplan & Norton, 1997) oder dem EFQM-Excellence-Modell (vgl. European Foundation for

Quality Management, 2004) sind Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit gleichermaßen als entscheidende Zielsetzungen für den Unternehmenserfolg berücksichtigt. Dies macht neben einer isolierten Betrachtungsweise der beiden Phänomene auch die Fragestellung interessant, auf welche Weise Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit gemeinsam positiv beeinflusst werden können und welche Wechselwirkungen zwischen beiden bestehen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nicht als konkurrierende Zielsetzungen zu betrachten, sondern eine gleichzeitige Förderung und Erreichung dieser Ziele in Form eines parallelen Mitarbeiter- und Kundenbindungsmanagements zu ermöglichen (vgl. hierzu auch Bruhn, 1998b, Winter & Bungard, 2001).

Auch im Rahmen der Beschäftigung mit dem in engem Zusammenhang mit dem Zufriedenheitskonstrukt stehenden Phänomen des Commitments sowie der Loyalität von Mitarbeitern und Kunden wird die Notwendigkeit einer Beschäftigung mit den Zusammenhängen und gegenseitigen Einflüssen ersichtlich. So zeigt sich in einem Erfahrungsbericht eines Teams von Bain-Beratern (zitiert nach Reichheld, 1997, S. 12f.): *"Wir stellten fest, dass wir über eine oberflächliche Behandlung der Kundenloyalität nicht hinauskommen, solange wir nicht tief in die Beschäftigung mit der Loyalität der Mitarbeiter einstiegen. Wir stellten fest, dass es eine Ursache-Wirkung-Beziehung zwischen den beiden Loyalitäten gab; dass es unmöglich war, eine loyale Kundenbasis ohne eine loyale Mitarbeiterbasis zu halten, und dass die besten Mitarbeiter es vorziehen, für solche Unternehmen zu arbeiten, die jene Art von überragender Wertschöpfung praktizieren, die Kundenloyalität aufbaut."*

In der Unternehmenspraxis ist daher der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit derzeit von sehr großem Interesse. Aufgrund der hohen Plausibilität wird hierbei grundsätzlich von einem positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ausgegangen (vgl. z.B. o.V., 1997; Töpfer, 1997; Rucci, Kirn & Quinn, 1998) was auch Homburg (2001, S. 5) zu dem Eindruck kommen lässt: *"...die Richtigkeit dieser Hypothese scheint in der Praxis kaum angezweifelt zu werden"*.

Gestützt wird dieser Trend durch eine ganze Reihe von Veröffentlichungen in der Managementliteratur, welche einen positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit postulieren, der in erster Linie von einer Auswirkung der Mitarbeiter- auf die Kundenzufriedenheit ausgeht und primär auf Plausibilitätsannahmen basiert (so z.B. Tompkins, 1992: *"Employee satisfaction leads to customer service"*; Weaver, 1994: *"Want customer satisfaction? Satisfy your employees first"*; Bruhn, 1995a: *"Internes Marketing als Baustein der Kundenorientierung"*; Diemer & Hertel, 1996: *"Durch interne zur externen Kundenzufriedenheit"*; Grund, 1998a: *"Stolpersteine auf dem*

Weg zum zufriedenen Kunden: Kundenzufriedenheit und interne Strukturen"). Auch im Rahmen der Publikationen zur "Service-Profit-Chain" (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994; Heskett, Sasser & Schlesinger 1997) wird ein Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Rahmen einer Wirkkette postuliert. Hierbei wird davon ausgegangen dass Mitarbeiterzufriedenheit sich über die Mitarbeiterloyalität auf die Kundenzufriedenheit auswirkt und dass die Kundenzufriedenheit wiederum über die Kundenloyalität einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt. Dementsprechend postulieren auch Domsch & Ladwig (2000, S. V) im Vorwort zu ihrem Handbuch Mitarbeiterbefragung eine Wirkkette von der Mitarbeiterzufriedenheit über die Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg und nutzen dies als Argumentationsgrundlage für die Bedeutung der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen: *"Zufriedene Mitarbeiter gestalten bessere und intensivere Kundenkontakte, und zufriedene Kunden sind die wichtigsten Garanten für den wirtschaftlichen Gesamterfolg von Unternehmen."*

Eine kritische Position zu diesem allgemeinen Trend, Mitarbeiterzufriedenheit als Mittel zum Weg zur Kundenzufriedenheit anzusehen, liefert hingegen Atchison (1999). In seinem Beitrag *"The myths of employee satisfaction"* bezeichnet Atchison (1999, S. 22) die Annahme, Mitarbeiterzufriedenheit führe zu Kundenzufriedenheit als den größten Mythos im Rahmen der Beschäftigung mit der Mitarbeiterzufriedenheit: *"Employee satisfaction leads to satisfied customers. This is the biggest myth of employee satisfaction, and I find that far too many organizations have based their entire human resources management philosophy on it. What makes this a myth is that 'employee satisfaction' too often refers only to external satisfiers."* Mitarbeiter, deren Zufriedenheit allein auf externalen Faktoren beruht, widersetzen sich nach Atchison Veränderungen und behindern so die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Mitarbeiter, deren Zufriedenheit auf internalen Faktoren basiert, *"that is, employees who feel challenged, believe they make a valuable contribution on the organization's success, feel a sense of belonging, and take pride in their work"* (S. 23), führen nach Atchison dagegen tatsächlich zu zufriedenen Kunden. Sie suchen nach Möglichkeiten, Prozesse zu verbessern, Kosten zu senken, Nutzen zu stiften und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Betrachtet man neben den Thesen der populärwissenschaftlichen Managementliteratur die Forschungsarbeiten zur Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im wissenschaftlichen Bereich, so zeigt sich einerseits, dass ein zunehmendes Interesse an der Erforschung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu verzeichnen ist und dass auch erste Bemühungen stattfinden, das bisherige Defizit in Bezug auf eine theoretische Fundierung des Zusammenhangs zu beheben (vgl. z.B. vom Holtz, 1998; Grund, 1998; Schwetje, 1999; Stock, 2001). Dennoch erscheint der Stand der Forschung zu diesem Thema bislang äußerst wider-

sprüchlich: Während in einigen Studien signifikante Zusammenhänge oder Auswirkungen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit nachgewiesen werden können, zeigt sich in anderen Studien kein signifikanter Zusammenhang bzw. kein Einfluss der Mitarbeiter auf die Kundenzufriedenheit.

Neben theoretischen Schwächen und äußerst unterschiedlichen methodischen Vorgehensweisen könnte eine Ursache für diese widersprüchlichen Befunde die in vielen Studien vorgenommene Betrachtung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in Form von Gesamtzufriedenheitswerten sein. Da sowohl Mitarbeiter- als auch Kundenzufriedenheit komplexe, multiattributive Konstrukte sind, kann vermutet werden, dass nur bestimmte Aspekte der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zusammenhängen oder durch die gleichen Faktoren beeinflusst werden, während dies bei anderen Aspekten nicht der Fall ist oder sich diese eventuell sogar negativ beeinflussen. Durch die ausschließliche Messung von Gesamtzufriedenheiten werden diese komplexen Wirkmechanismen nicht sichtbar, und ein elementarer Teil des möglichen Erkenntnisgewinns bleibt verborgen.

Zudem wird der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nahezu ausschließlich *entweder* auf Individualebene *oder* auf höherer, aggregierter Ebene untersucht, wobei die sich bietenden Möglichkeiten einer mehrbenenanalytischen Auswertung - trotz optimaler Voraussetzungen - nicht genutzt werden.

Eine theoretisch fundierte Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Basis einzelner Zufriedenheitsdimensionen mit Hilfe eines mehrbenenanalytischen Auswertungsverfahrens stellt somit eine entscheidende Ergänzung und Erweiterung der bisherigen Forschung zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit dar und verspricht interessanten Erkenntniszuwachs in diesem zunehmend populären Forschungsfeld. An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an.

1.2. Zielsetzung der Arbeit

Die Forschungsarbeit befasst sich mit der Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Basis einzelner Zufriedenheitsdimensionen.

Durch die Entwicklung eines theoretischen Modellrahmens, welcher die Zusammenhänge nicht nur auf Gesamtzufriedenheitsebene, sondern auch auf Basis einzelner Zufriedenheitsdimensio-

nen expliziert, wird die Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen auf die Kundenzufriedenheit sowie der Kundenzufriedenheitsdimensionen auf die Mitarbeiterzufriedenheit theoretisch differenziert.

Auf Basis dieses Modellrahmens erfolgt eine mehrebenenanalytische Überprüfung der angenommenen Zusammenhänge mit Hilfe einer empirischen Studie in einem Handelsunternehmen.

Der angestrebte Erkenntnisgewinn und damit die Zielsetzung der Arbeit kann in folgende Hauptziele untergliedert werden:

- Ziel 1: Ausgehend von einem Grundverständnis der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als multiattributive Konstrukte soll zunächst eine inhaltliche Klärung der Dimensionen von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit vorgenommen werden.
- Ziel 2: Weiterhin wird in der Arbeit die Aufdeckung der komplexen Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit angestrebt, wobei ergänzend zu den Zusammenhängen auf Gesamtzufriedenheitsebene insbesondere auch die Zusammenhänge auf Basis einzelner Zufriedenheitsdimensionen untersucht werden sollen.
- Ziel 3: Aus den gewonnenen Erkenntnissen bezüglich der Dimensionen und der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sollen Schlussfolgerungen für die Messung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie für die gemeinsame Steuerung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit abgeleitet werden.

Im Rahmen der genannten Zielsetzungen soll sowohl für die wissenschaftliche Forschung als auch für die Unternehmenspraxis ein nutzbarer Erkenntnisgewinn bezüglich der komplexen Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit geschaffen werden, der Hinweise für die weitere Forschung zu diesem Themengebiet liefern und die Möglichkeiten der Beeinflussung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit transparenter machen soll.

1.3. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel, wobei der Aufbau sich an den genannten Zielsetzungen orientiert.

In Kapitel 2 erhält der Leser zunächst eine grundlegende Einführung in das Thema Mitarbeiter-

und Kundenzufriedenheit. Nach einer Klärung der definatorischen Grundlagen des Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitskonstruktes (Kapitel 2.1) werden sowohl die Entstehung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit - in Bezug auf Entstehungsprozesse sowie inhaltliche Dimensionen (Kapitel 2.2), als auch die möglichen Auswirkungen und damit die Relevanz der Phänomene Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit für die Unternehmenspraxis verdeutlicht (Kapitel 2.3).

Aufbauend auf den in Kapitel 2 geschaffenen Grundlagen zur Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit konkretisiert Kapitel 3 den zentralen Schwerpunkt der Arbeit - den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Nach der Darstellung und Diskussion der bisherigen empirischen Forschungsbefunde (Kapitel 3.1) erfolgt eine ausführliche theoretische Fundierung des möglichen Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen (Kapitel 3.2). Hierbei werden Austausch- und Instrumentalitätstheorien, das Konzept der Emotional Contagion, inhalts- und dissonanztheoretische sowie rollen- und stresstheoretische Annahmen herangezogen.

Auf Basis dieser theoretischen Fundierung wird in Kapitel 4 ein Forschungsmodell entwickelt, welches die Basis für die Ableitung der Forschungshypothesen und -fragestellungen für die empirische Studie liefert.

Kapitel 5 dient der Darstellung der durchgeführten Studie - einer differenzierten quantitativen Analyse der Zusammenhänge von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Handel. Nach einer Beschreibung der Planung und Durchführung der Studie (Kapitel 5.1) erfolgt die ausführliche Erläuterung von Auswertung und Ergebnissen (Kapitel 5.2) sowie die Zusammenfassung der Befunde (Kapitel 5.3).

Die Diskussion der im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse findet sich in Kapitel 6. Nach einer Interpretation und Einordnung der Ergebnisse (6.1) und einer kritischen Reflektion der durchgeführten Studie (Kapitel 6.2) erfolgt die Ableitung von Implikationen für die Messung (Kapitel 6.3) und Steuerung (Kapitel 6.4) der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Ein Ausblick in Kapitel 6.5 schließt die Arbeit ab.

2. Einführung in das Thema Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Da die Themenfelder Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowohl im wissenschaftlichen als auch im praktischen Kontext von großem Interesse sind und eine längere Forschungstradition besitzen, kann bei der Beschäftigung mit diesen Themen auf eine Reihe unterschiedlicher Forschungsansätze und -erkenntnisse zurückgegriffen werden.

Die Ursprünge der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung lassen sich hierbei bis in die 20er Jahre zurückverfolgen, wobei insbesondere die 20er und 30er Jahre (z.B. Hoppock, 1935, Roethlisberger & Dickson, 1939) sowie die 60er und 70er Jahren Hochphasen der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung darstellten (vgl. dazu näher Neuberger, 1985). In jüngster Zeit findet dieser Forschungszweig wieder verstärkt Beachtung.

Die Kundenzufriedenheitsforschung hingegen ist etwas jüngeren Ursprungs. Eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema Konsumentenzufriedenheit fand ab Mitte der 50 Jahre (z.B. Galbraith, 1954) und verstärkt Ende der 60er bzw. zu Beginn der 70er Jahre statt (z.B. McNeal, 1969, Aaker & Day, 1972). In den 80er Jahren verlagerte sich der Schwerpunkt auf Beschwerdemanagement und Beschwerdeverhalten (z.B. Bruhn, 1986) und seit Ende der 80er Jahre findet im Zusammenhang mit dem zunehmenden Interesse am Thema Dienstleistungsqualität eine Beschäftigung mit der gesamten Leistungskette des Unternehmens statt (z.B. Grund, 1998).

Zur Einführung in den Themenbereich der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit werden in Kapitel 2.1 zunächst die definitorischen Grundlagen erläutert. Daran anknüpfend befassen sich Kapitel 2.2 mit der Entstehung und Kapitel 2.3 mit den möglichen Auswirkungen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Auf Basis dieser Wissensgrundlage kann sich dann Kapitel 3 den Schnittstellen der beiden Konstrukte – also den Zusammenhängen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – widmen.

2.1. Definitorische Grundlagen von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

"Everyone knows what satisfaction is, until asked to give a definition. Then it seems, nobody knows." Diese Aussage von Fehr & Russell (1984, S. 464) umschreibt sehr treffend, dass sich auch bei der

Betrachtung eines so populären und allgemeingebäuchlichen Phänomens wie der Zufriedenheit keine vollständige definitorische Klarheit erzielen lässt. Dies mag daran liegen, dass es sich bei der Zufriedenheit um ein nicht direkt beobachtbares und daher nur schwer zu erfassendes psychologisches Konstrukt handelt.

Betrachtet man die historische Definition im Brockhaus aus dem Jahr 1829 - *"Zufriedenheit nennen wir gewöhnlich den dauernden Gemütszustand, vermöge dessen der Mensch seine Schicksale und Verhältnisse seinen Wünschen angemessen findet"* (zitiert nach Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975, S. 11) - können jedoch verschiedene inhaltliche Elemente identifiziert werden, die sich in aktuellen definitorischen Ansätzen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wiederfinden und die somit einen gewissen gedanklichen Rahmen für die Formulierung einer Definition bilden können.

- So deutet die Forderung der Angemessenheit der eigenen Schicksale und Verhältnisse bezüglich der eigenen Wünsche auf einen Vergleichsprozess hin, wobei Zufriedenheit dann entsteht, wenn der erlebte Zustand einem individuellen Anspruchsniveau entspricht - Zufriedenheit kann also als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches verstanden werden.
- Die Nennung mehrerer Schicksale, Verhältnisse und Wünsche macht deutlich, dass sich Zufriedenheit auf einen Vergleich mehrere Beurteilungsmerkmale bezieht - Zufriedenheit ist also ein multiattributives Konstrukt.
- Die Definition als dauernder Gemütszustand weist zudem auf eine gewisse Stabilität im Sinne einer Einstellung hin - Zufriedenheit kann somit als Einstellung verstanden werden.

Im Folgenden kann gezeigt werden, dass diese definitorischen Elemente eine erstaunliche Aktualität besitzen und somit für die Formulierung einer Definition der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit hilfreich sein können.

2.1.1. Definition der Mitarbeiterzufriedenheit

Zum Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit liegen zahlreiche Definitionen vor, jedoch existiert auch hier bisher kein einheitliches Begriffsverständnis (Neuberger & Allerbeck, 1978, Gebert & von Rosenstiel, 1996).

Zunächst fällt auf, dass die Bezeichnungen *"Arbeitszufriedenheit"* und *"Mitarbeiterzufriedenheit"* in der Literatur häufig synonym für die gleichen Phänomene verwendet werden und die gewählte Begrifflichkeit mehr von der Präferenz des jeweiligen Autors abzuhängen scheint als von einer

tatsächlichen inhaltlichen Unterschiedlichkeit der Konstrukte. Während in frühen Publikationen der Begriff der *"Arbeitszufriedenheit"* üblich war (vgl. z.B. Neuberger, 1974a, 1974b, Groskurth, 1974, von Rosenstiel, 1975, Bruggemann, 1974, 1975, Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975, Neuberger & Allerbeck, 1978), wird aktuell - insbesondere an den Schnittstellen zur Kundenzufriedenheitsforschung - zunehmend auch der Begriff der Mitarbeiterzufriedenheit angewandt (vgl. z.B. vom Holtz, 1998, Grund, 1998, Meffert & Schwetje, 1999, Stock, 2003).

Da zwischen den Begriffen *"Mitarbeiterzufriedenheit"* und *"Kundenzufriedenheit"* eine stärkere logische Symmetrie besteht (in beiden Fällen wird ein Bezug zum Urteilenden, also dem Mitarbeiter oder dem Kunden, hergestellt, während der Begriff *"Arbeitszufriedenheit"* den Beurteilungsgegenstand, also die Arbeit, in den Fokus setzt), erscheint im Folgenden die durchgängige Verwendung des Begriffes Mitarbeiterzufriedenheit sinnvoll.

Nach einer Durchsicht der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit können (wie bereits im Rahmen der Interpretation der historischen Zufriedenheitsdefinition angedeutet) im wesentlichen drei grundlegende Definitionselemente identifiziert werden, die sich weitgehend durchgesetzt haben und so zur Formulierung einer Definition herangezogen werden können:

- 1) Mitarbeiterzufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches
- 2) Mitarbeiterzufriedenheit als multiattributives Konstrukt
- 3) Mitarbeiterzufriedenheit als Einstellung

Ad 1): Zum einen wird Mitarbeiterzufriedenheit in allgemein anerkannten Definitionsansätzen als Ergebnis eines **Soll-Ist-Vergleiches** verstanden. Bereits Locke (1969, S. 316) beschreibt Mitarbeiterzufriedenheit als Funktion des Verhältnisses von Erwartungen und tatsächlichen Wahrnehmungen (*"Job satisfaction and dissatisfaction are a function of the perceived relationship between what one wants from one's job and what one perceives it as offering or entailing"*) und Groskurth (1974, S. 285) definiert Mitarbeiterzufriedenheit als *"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: den Standards des Individuums"*. Bruggemann, Groskurth & Ulich (1975, S. 132) gehen davon aus *"...dass sich situationspezifische Bedürfnisse und Erwartungen herausbilden, wenn ein Arbeitender erfährt, inwiefern die Merkmale der Arbeitssituation seine allgemein gegebenen Bedürfnisse betreffen. Daraus ergibt sich ein mehr oder minder bewusster Soll-Wert für konkrete Befriedigungsmöglichkeiten aus dem Arbeitsverhältnis. Die tatsächlichen Befriedigungsmöglichkeiten entsprechen dem*

Ist-Wert." Von Rosenstiel (1975, S. 445) betont hierbei insbesondere den Prozesscharakter und die Variabilität des Soll-Wertes: *"Zufriedenheit muß als Prozeß interpretiert werden. Sie tritt nicht auf gleiche objektive Ereignisse in gleicher Weise auf, da das Erreichen der Ziele zu neuen Adaptionsniveaus führt. In einem theoretischen Konzept hohen Allgemeinheitsgrades stellt sich die Zufriedenheit dabei als Folge der wahrgenommenen Anpassung der personalen Situation an ein Idealkonzept dar"*.

Ad 2): Weiterhin wird überwiegend von einer merkmalsorientierten, multiattributiven Wahrnehmung der Mitarbeiterzufriedenheit ausgegangen (Neuberger, 1974b), Mitarbeiterzufriedenheit wird also als **multiattributives Konstrukt** verstanden. Bereits eine der ersten wegweisenden Definitionen von Hoppock (1935, S. 47f.) weist darauf hin, dass Mitarbeiterzufriedenheit insgesamt aus einer Vielfalt von Bedingungen und Teilzufriedenheiten resultiert. Er beschreibt Mitarbeiterzufriedenheit als *"any combination of psychological, physiological, and environmental circumstances that causes a person truthfully to say 'I am satisfied with my job'"*, wobei der Mitarbeiter die spezifischen Zufriedenheiten und Unzufriedenheiten abzuwägen muss *"thus to arrive at a composite satisfaction with the job as a whole"*. Auch in der Definition von Yukl & Wexley (1971, S. 153) findet sich die Sichtweise einer Mitarbeiterzufriedenheit wieder, die aus verschiedenen Komponenten zusammengesetzt ist: *"...job satisfaction can be regarded as the composite of a number of moderately correlated component attitudes"*. In einer neueren Arbeit beschäftigt sich auch Schwetje (1999) theoretisch und empirisch mit der Dimensionalität des Mitarbeiterzufriedenheitskonstruktes und definiert Zufriedenheit *"... als mehrdimensionales Konstrukt ..., dem die Erwartungen und Wahrnehmungen des Urteilenden hinsichtlich einer Vielzahl unterschiedlicher Merkmale des Beurteilungsobjektes zugrunde liegen"* (S. 45). Auch Grund (1998) kann auf Basis seiner empirischen Studie Belege für die Multiattributivität des Mitarbeiterzufriedenheitskonstruktes erbringen.

Ad 3): Zum dritten wird Mitarbeiterzufriedenheit als **Einstellung** verstanden. So umschreibt bereits Bullock (1953, S. 5) in einer frühen Definition Mitarbeiterzufriedenheit als *"...an attitude which results from a balance and summation of many specific likes and dislikes experienced in connection with the job"* (eine Definition, die zudem Unterstützung für die Multiattributivität des Konstrukts liefert). Auch Bruggemann (1974, S. 281) bezeichnet Mitarbeiterzufriedenheit als *"Einstellung zum Arbeitsverhältnis"*. Neuberger (1976, S. 10) sowie Neuberger & Allerbeck (1978, S. 9) sehen sie als *"kognitiv-evaluative Einstellung zur Arbeitssituation"*. Gebert & von Rosenstiel (1996) schließen sich dieser allgemein vertretenen Definition an, indem sie zusammenfassend bemerken, Mitarbeiterzufriedenheit werde *"...von vielen Autoren als relativ überdauernde Einstellung einer Person zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitssituation verstanden"*, und Spector (1997, S. 2) stellt fest: *"As it is generally assessed, job satisfaction is an attitudinal variable"*. Auch in einer aktuellen Definition von

Brandstätter (2004, S. 281) wird Mitarbeiterzufriedenheit als *"eine andere Bezeichnung für Einstellung zur Arbeit"* beschrieben.

Unter Berücksichtigung der drei genannten grundlegenden Definitionsbestandteile kann Mitarbeiterzufriedenheit somit zusammenfassend als **multiattributives Konstrukt** verstanden werden, welches sich auf die aus einem **Soll-Ist-Vergleich** resultierende **Einstellung** eines Mitarbeiters zu verschiedenen Merkmalen seiner Arbeitstätigkeit bei einem bestimmten Unternehmen bezieht.

2.1.2. Definition der Kundenzufriedenheit

Wie beim Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit herrscht auch beim Konstrukt Kundenzufriedenheit kein einheitliches Konstruktverständnis (Runow, 1982; Oliver & DeSarbo, 1988; Schütze, 1992). Eine Sichtung der Literatur zeigt jedoch, dass aus den bestehenden Definitionen im wesentlichen die gleichen definitorischen Grundbestandteile extrahiert werden können wie bei der Mitarbeiterzufriedenheit:

- 1) Kundenzufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches
- 2) Kundenzufriedenheit als multiattributives Konstrukt
- 3) Kundenzufriedenheit (in einem Teil der Definitionen) als Einstellung

Ad 1): Wie die Mitarbeiterzufriedenheit wird auch die Kundenzufriedenheit allgemein als Ergebnis eines **Soll-Ist-Vergleiches** angesehen. So sehen Kaas & Runow (1984, S. 452) Kundenzufriedenheit *"als das Ergebnis eines psychischen Soll-Ist-Vergleichs über Konsumerlebnisse"*, und auch nach der Definition von Bruhn (1985, S. 119) gibt die Kundenzufriedenheit *"...die Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen der tatsächlich erlebten Bedürfnisbefriedigung bei Produkten und Dienstleistungen durch Konsumenten wieder"*. Burmann (1991, S. 250) sieht Kundenzufriedenheit als *"... das Ergebnis eines psychischen Vergleichsprozesses..., in dem die Produkterwartungen die Soll-Komponente und die nach dem Kauf subjektiv wahrgenommene Produktleistung die Ist-Komponente bilden"* und auch Schütze (1992, S. 110) beschreibt Kundenzufriedenheit als *"das Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses..., in dessen Zentrum im Sinne eines psychischen Soll/Ist-Vergleichs die Bewertung aktueller Erfahrungen (Ist-Komponente) mit den Leistungen eines Anbieters anhand der Erwartungen bzw. des Anspruchsniveaus (Soll-Komponente) durch den Kunden erfolgt. Zufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs ist die nach Nutzung/Erfahrung wahrgenommene Eignung eines Objekts, vorhandene Bedürfnisse zu befriedigen"*.

Ad 2): Zudem wird die Kundenzufriedenheit - wie auch die Mitarbeiterzufriedenheit - als **multiattributives Konstrukt** verstanden (vgl. z.B. Dabholkar, 1993), d.h. das globale Zufriedenheitsurteil bezieht sich auf eine Vielzahl von Beurteilungsmerkmalen. Im Unterschied zur Mitarbeiterzufriedenheit, wo die Zufriedenheitsdimensionen in verschiedenen Branchen sich weitgehend gleichen, sind bei der Kundenzufriedenheit jedoch in verschiedenen Branchen und sogar in Anhängigkeit vom jeweiligen Produkt oder Unternehmen unterschiedliche Zufriedenheitsdimensionen relevant (Korte, 1995). Empirische Belege für die Multiattributivität des Kundenzufriedenheitskonstruktes können z.B. bei Grund (1998) oder bei Schwetje (1999) gefunden werden. So definiert Grund (1998, S. 18): *"Kundenzufriedenheit ist ein multidimensionales Konstrukt mit transaktionsorientierten sowie beziehungsorientierten Komponenten, das mit positiven Empfindungen des Leistungsempfängers verbunden ist"* und nach Meffert & Schwetje (1999, S. 44) *"stellt die Zufriedenheit ein multiattributives Konstrukt dar, bei dem sich ein globales Zufriedenheitsurteil als das Ergebnis der Bewertung einer Vielzahl einzelner wahrgenommener Merkmale des Beurteilungsobjektes ergibt."*

Ad 3): Analog zur Definition der Mitarbeiterzufriedenheit kann die Kundenzufriedenheit letztlich auch als **Einstellung** verstanden werden. So definieren Czepiel & Rosenberg (1977, S. 39): *"Consumer satisfaction is an attitude in the sense that it is an evaluative orientation which can be measured"*. Auch Day (1977, S. 150) stellt fest: *"Satisfaction we understand as post consumption evaluation of a product/service in terms of positive/neutral/negative attitudes towards the product/service"*.

Zwar existieren auch Ansätze, in denen Kundenzufriedenheit im Unterschied zur Mitarbeiterzufriedenheit eher als kurzfristige emotionale Reaktion auf eine einzelne Erfahrung gesehen wird. So geht Schwetje (1999, S. 14) in seiner Arbeit davon aus, dass *"Kundenzufriedenheit im Gegensatz zur Einstellung von eher geringerer zeitlicher Stabilität ist und notwendigerweise auf den Erfahrungen eines konkreten Konsumerlebnisses beruht"*. Nach diesem Verständnis wird Kundenzufriedenheit interpretiert als ein relativ kurzfristiges Kundenurteil, dem eine spezifische Einzelerfahrung oder Transaktion zugrunde liegt. Krause & Dunckel (2003) kritisieren daran, dass dies dem psychologischen Ansatz widerspricht, demzufolge *"sich Zufriedenheit aus der zusammenfassenden Bewertung eines Objekts bzw. der bisherigen Erfahrungen ergibt"* (S. 183).

Einige Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich gehen davon aus, dass sich die Zufriedenheit mit den Leistungen eines Dienstleistungsanbieters sowohl auf einzelne Transaktionen als auch auf die gesamte Beziehung zum Unternehmen beziehen kann (Liljander & Strandvik, 1995; Oliver, 1997). Ähnlich unterscheiden Anderson & Fornell (1994, S. 245) zwischen der transaktionsorientierten *"transaction specific satisfaction"* und der längerfristi-

gen *"brand specific satisfaction"*, die auf verschiedenen Einzelerfahrungen beruht. Nach Grund (1998) bildet sich beim Kunden mit der ersten Inanspruchnahme einer Dienstleistung eine transaktionsbezogene Zufriedenheit, die im Zeitablauf jedoch zugunsten der sich entwickelnden Beziehungszufriedenheit in den Hintergrund tritt. Generell dokumentiert Grund (1998) eine Entwicklung des Marketing von transaktionsorientierter zu relationsbezogener Perspektive und verweist dabei auf Arbeiten im Rahmen des Relationship Marketing von McKenna (1991), Kotler (1992), Webster (1992), Grönroos (1991, 1994), Cravens & Piercy (1994), Wilson (1995), Gummesson (1996) und Buzzell (1997). Meffert & Schwetje (1998) können im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsstudie im Handel mit Hilfe der Operationalisierung eines längerfristig und kurzfristig geprägten Zufriedenheitsurteils zeigen, dass die Kunden durchaus zwischen dem gerade zurückliegenden Einkaufserlebnis und ihren längerfristigen Erfahrungen mit der Einkaufsstätte unterscheiden können. Demnach muss grundsätzlich eine transaktionsspezifische von einer längerfristigen Kundenzufriedenheit unterscheiden werden.

Meffert & Schwetje (1998) weisen in diesem Zusammenhang nach, dass ein längerfristig geprägtes Zufriedenheitsurteil im Vergleich zur Tageszufriedenheit eine höhere Kaufverhaltensrelevanz aufweist. Sie schlussfolgern daraus, dass *"... die Erhebung einer längerfristig geprägten Zufriedenheit der Messung der Tageszufriedenheit vorzuziehen ist"* (S. 84). Aufbauend auf diese Erkenntnisse erscheint im Rahmen der vorliegenden Arbeit in Analogie zur Mitarbeiterzufriedenheit eine Konzeptualisierung der Kundenzufriedenheit als längerfristiges, einstellungsnahes Konstrukt sinnvoll.

Kundenzufriedenheit kann somit zusammenfassend verstanden werden als **multiattributives Konstrukt**, welches sich auf die aus einem **Soll-Ist-Vergleich** resultierende **Einstellung** eines Kunden zu verschiedenen Merkmalen eines Produktes oder der Leistung eines Unternehmens bezieht.

2.1.3. Fazit zur Definition von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Zusammenfassend lassen sich im Rahmen der Konzeptualisierung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit drei grundlegende definitorische Elemente festhalten, die sowohl für die Mitarbeiter- als auch für die Kundenzufriedenheit Gültigkeit besitzen:

Zum einen werden sowohl Mitarbeiter- als auch Kundenzufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches verstanden, wobei die Soll-Komponente als Erwartung des Urteilenden gegen-

über dem Beurteilungsobjekt und die Ist-Komponente als Beurteilung des Realzustands aus Sicht des Urteilenden verstanden wird. Zufriedenheit besteht immer dann, wenn die Ist-Komponente der Soll-Komponente entspricht oder diese übertrifft. Zu Unzufriedenheit kommt es dann, wenn die Ist-Komponente nicht das Niveau der Soll-Komponente erreicht.

Ein weiteres gemeinsames definitorisches Element stellt die Multiattributivität der Konstrukte dar. Sowohl Mitarbeiter- als auch Kundenzufriedenheit werden als multiattributives Konstrukt verstanden - ein globales Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheitsurteil ergibt sich also als Ergebnis der Bewertung einer Vielzahl einzelner Merkmale des Beurteilungsobjektes.

Weiterhin können beide Konstrukte als Einstellung verstanden werden, welche sich auf Basis einer Vielzahl von Kontakten herausbildet und zunehmend festigt.

Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit können somit übereinstimmend als Einstellung zum jeweiligen Beurteilungsgegenstand verstanden werden, welche sich durch die Bewertung verschiedener Merkmale des Beurteilungsgegenstandes in Form eines Soll-Ist-Vergleiches ergibt.

Trotz dieser definitorischen Übereinstimmung kommt es in der bisherigen Forschung - vermutlich aufgrund der Trennung in verschiedene Forschungsrichtungen - immer noch nur selten zu einer Übertragung der Erkenntnisse zwischen den Gegenstandsbereichen (vgl. Rust, Stewart, Miller & Pielack, 1996, Schwetje, 1999), d.h. Erkenntnisse der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung werden nur selten auf die Kundenzufriedenheitsforschung übertragen und umgekehrt.

Um eine stärkere Integration der Forschungsgebiete zu erreichen, sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit, die sich ja gerade mit den Schnittstellen der Phänomene Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit beschäftigt, beide Konstrukte soweit möglich durch die gleichen theoretischen Modelle erklärt und in den gleichen Bezugsrahmen eingeordnet werden. Eine Ausgangsvoraussetzung dafür liefert die vorgestellte definitorische Basis, die es erlaubt, beide Konstrukte bezüglich der zugrundeliegenden Prozesse ähnlich zu behandeln.

2.2. Entstehung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Nach der Klärung der definitorischen Grundlagen erfolgt zur vertiefenden Konzeptualisierung des Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitskonstruktes eine Betrachtung der prozessualen und inhaltlichen Aspekte der Entstehung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. In Kapitel 2.2.1 werden die zentralen psychologischen Mechanismen erläutert, die der Entstehung von Zufriedenheit zugrunde liegen. Die inhaltliche Ausgestaltung der Zufriedenheitskonstrukte wird in Kapitel 2.2.2 auf Basis inhaltstheoretischer Modelle und empirisch gewonnener Zufriedenheitsdimensionen erläutert.

2.2.1. Entstehungsprozesse

Zur Beschreibung der Prozesse im Rahmen der Zufriedenheitsentstehung werden im Folgenden zwei zentrale theoretische Modelle angeführt, die die Zufriedenheitsforschung stark geprägt haben und immer noch bedeutenden Einfluss besitzen. Dies ist zum einen das Confirmation-Disconfirmation-Paradigma, welches die grundlegenden Mechanismen der Entstehung von Zufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches beschreibt, und zum anderen das Modell von Agnes Bruggemann (1974), welches dieses mittels der Darstellung verschiedener Effekte der dynamischen Veränderung der Soll- und Ist-Komponente und der daraus resultierenden verschiedenen Zufriedenheitsformen um entscheidende Denkansätze erweitert.

2.2.1.1. Confirmation-Disconfirmation-Paradigma

Wie in Kapitel 2.1 gezeigt, können Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit übereinstimmend als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches definiert werden. Diesem Definitionsansatz liegt das Confirmation-Disconfirmation-Paradigma zugrunde, welches insbesondere im Rahmen der Konzeptualisierung der Kundenzufriedenheit maßgebliche Bedeutung erlangt hat (Oliver, 1997).

Das Confirmation-Disconfirmation-Paradigma ist den kognitiv orientierten Ansätzen zuzurechnen und betrachtet Zufriedenheit als Ergebnis eines psychischen Vergleichs zwischen dem vom Beurteiler wahrgenommenen Ist- und Soll-Zustand eines Beurteilungsobjektes. Der Vergleich zwischen Ist- und Soll-Zustand kann zu drei verschiedenen Resultaten führen (vgl. z.B. Homburg & Rudolph, 1998):

- Zur Konfirmation („*confirmation*“), also Bestätigung, kommt es dann, wenn der Ist-Zustand

dem Soll-Zustand entspricht. Diese Bestätigung führt beim Urteilenden zu Zufriedenheit.

- Positive Diskonfirmation („*positive disconfirmation*“) entsteht dann, wenn der Ist-Zustand des Soll-Zustand übertrifft, auch dies führt beim Urteilenden zu Zufriedenheit.
- Im Unterschied dazu entsteht negative Diskonfirmation („*negative disconfirmation*“) dann, wenn der Ist-Zustand den Soll-Wert nicht erreicht. Hieraus resultiert ein Zustand der Unzufriedenheit.

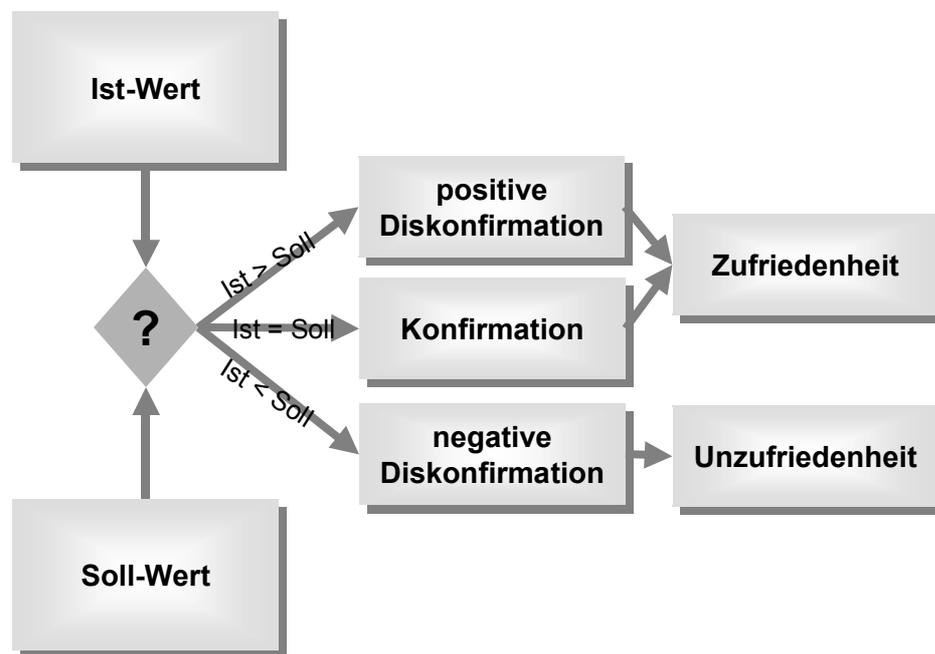


Abbildung 1: Das Confirmation/Disconfirmation Paradigma

Das Confirmation-Disconfirmation-Paradigma erklärt somit den Prozess der Zufriedenheitsentstehung durch einen Vergleich zwischen Soll- und Ist-Zustand, welcher je nach Ergebnis dieses Vergleiches in Zufriedenheit oder Unzufriedenheit resultieren kann (vgl. Abbildung 1).

Während das Verständnis der Ist-Komponente unproblematisch ist (hierunter wird allgemein der durch den Urteilenden aktuell erlebte Zustand verstanden), wird die Interpretation der Soll-Komponente in der Literatur kontrovers diskutiert. Sie wird in unterschiedlichster Weise verstanden als die (ursprüngliche) Erwartung des Urteilenden bezüglich des Beurteilungsobjektes, die Idealvorstellung des Urteilenden, der wünschenswerte Zustand aus Sicht des Urteilenden, die Erfahrungsnorm des Urteilenden, der vom Urteilenden als gerecht angesehene Zustand oder der durch den Urteilenden minimal tolerierbare Zustand. In der Regel wird die Erwartung des Urteilenden bezüglich des Beurteilungsgegenstandes als Soll-Komponente angenommen.

Zu berücksichtigen bleibt dabei jedoch, dass die Erwartung des Urteilenden immer auch abhängig ist von dessen bisherigen Erfahrungen, so dass unter Umständen mehrere Vergleichsstandards in das Zufriedenheitsurteil eingehen können (Neuhaus, 1996; Neuberger, 1974b, Homburg & Rudolph, 1998).

Das Confirmation-Disconfirmation-Paradigma ist sowohl in der Mitarbeiter- als auch der Kundenzufriedenheitsforschung weitestgehend akzeptiert und verbreitet (Stauss, 1999), was darauf zurückgeführt werden kann, dass es sich neben einer guten theoretischen Fundierung insbesondere auch durch eine gute Operationalisierbarkeit auszeichnet (Schwetje, 1999).

Fraglich ist jedoch, ob Soll- und Ist-Komponente bei der Zufriedenheitsentstehung tatsächlich unabhängig voneinander sind oder ob es eventuell zu Rückkopplungseffekten zwischen beiden Komponenten kommen kann. Eine bezüglich dieses Aspektes erweiterte Betrachtung des Prozesses der Zufriedenheitsentstehung soll nun daher mit Hilfe des Modells von Bruggemann (1974) erfolgen, welches auf mögliche psychologische Veränderungen des Ist- und Soll-Wertes im Rahmen der Zufriedenheitsbildung eingeht.

2.2.1.2. Entstehung verschiedener Formen der Zufriedenheit nach Bruggemann (1974)

Das Modell von Bruggemann (1974, sowie Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975) hat insbesondere in der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung viel Beachtung gefunden. Die Zielsetzung des Modells war ursprünglich die Erklärung unterschiedlicher Formen der Mitarbeiterzufriedenheit, jedoch ist auch eine Übertragung der beschriebenen Prozesse auf das Phänomen der Kundenzufriedenheit möglich (Stauss & Neuhaus, 1997, Hansen & Emerich, 1998).

Das Modell betrachtet Zufriedenheit, wie oben im Zusammenhang mit dem Confirmation-Disconfirmation-Paradigma beschrieben, als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichsprozesses. Es berücksichtigt aber zusätzlich, dass die entstehende Zufriedenheit oder Unzufriedenheit über eine Veränderung der Situation und der Bedürfnisse wiederum auf die intrapsychischen Verarbeitungsprozesse zurückwirken kann (Gebert & von Rosenstiel, 1996).

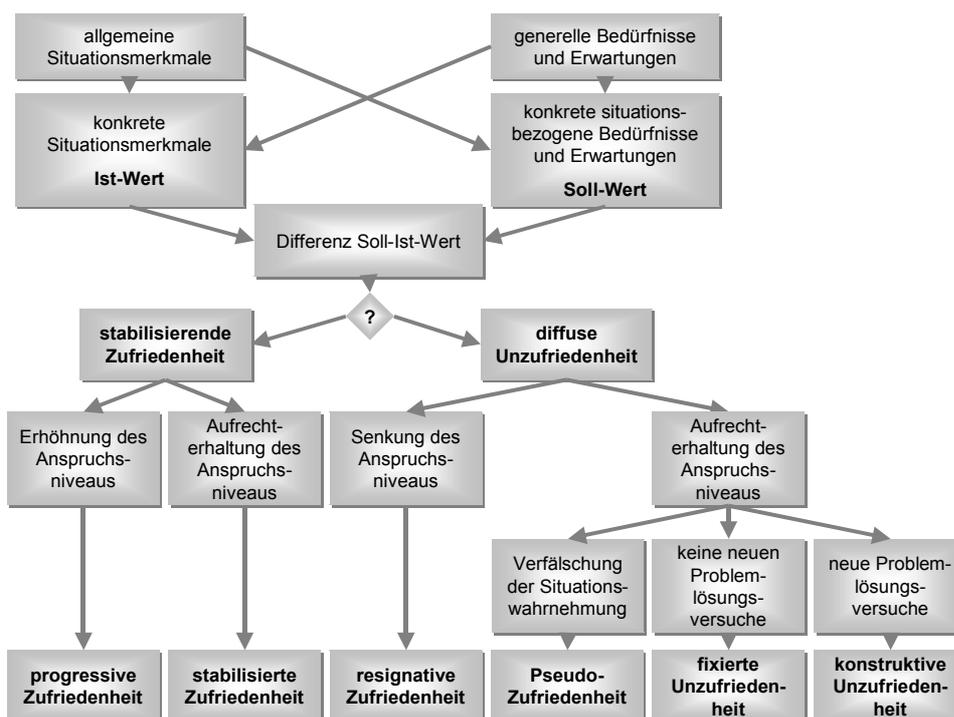


Abbildung 2: Die Entstehung verschiedener Formen der Zufriedenheit nach Bruggemann (1974)

Wie die grafische Darstellung zeigt, resultiert aus dem Soll-Ist-Vergleichsprozess entweder ein Zustand stabilisierender Zufriedenheit (sofern der Ist-Wert dem Soll-Wert entspricht oder diesen übersteigt) oder ein Zustand diffuser Unzufriedenheit (sofern der Ist-Wert den Soll-Wert unterschreitet).

Im Falle stabilisierender Zufriedenheit kann die Person für zukünftige Zufriedenheitsurteile entweder ihr Anspruchsniveau (also den Soll-Wert) beibehalten, was zur stabilisierten Zufriedenheit führt. Alternativ kann die Person auch ihr Anspruchsniveau erhöhen, wobei das neue Anspruchsniveau sich entweder auf vorangegangene Erfahrungen beziehen oder bisher noch latente, unbefriedigte Bedürfnisse im Sinne des Bedürfnismodells von Maslow (1954) (vgl. Kapitel 2.2.2.1.1) antizipieren kann. Aus diesem Prozess entsteht die progressive Zufriedenheit.

Im Falle diffuser Unzufriedenheit wird der Versuch unternommen, die hieraus entstehende kognitive Dissonanz abzubauen. Dies kann zum einen durch eine bewusste oder unbewusste Senkung des Anspruchsniveaus auf das Ist-Niveau erfolgen, was zur resignativen Zufriedenheit führt. Zum anderen besteht die Möglichkeit einer Verfälschung der Situationswahrnehmung, indem der wahrgenommene Ist-Zustand an das Anspruchsniveau angepasst wird, was zur Pseudo-Zufriedenheit führt. Sofern keine Anpassung von Ist- oder Soll-Wert erfolgt und auch kein Versuch der Problemlösung unternommen wird (so z.B. bei fehlender Möglichkeit von

Verbesserungen oder eines Wechsels von Arbeitgeber oder Anbieter), entsteht ein Zustand der fixierten Unzufriedenheit. Die Suche nach Problemlösungen und der Versuch, dadurch eine Erhöhung des Ist-Wertes zu erreichen (z.B. durch Beschwerden, Steigerung des Arbeitseinsatzes oder Wechsel von Anbieter oder Arbeitgeber) wird demgegenüber als konstruktive Unzufriedenheit bezeichnet.

Das Modell Bruggemanns beinhaltet also zusammenfassend einen Soll-Ist-Vergleich bezüglich der Erfüllung von Erwartungen bzw. der Befriedigung von Bedürfnissen, eine anschließende Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung des Anspruchsniveaus sowie unterschiedliche Formen der Problembearbeitung für den Fall der Nichterfüllung, und zwar Problemlösung, Problemfixierung und Problemverdrängung. Eine zentrale Erkenntnis aus dem Modell Bruggemanns besteht in der Differenzierung unterschiedlicher Zufriedenheitsformen. *"Zufriedenheit"* kann von unterschiedlicher Qualität sein und dementsprechend zu unterschiedlichem Verhalten führen. Sowohl der progressiv Zufriedene als auch der resignativ Zufriedene beschreiben sich als zufrieden, zeigen jedoch kaum vergleichbares emotionales Erleben und zukünftiges Verhalten (Gebert & von Rosenstiel, 1996).

Problematisch am Modell Bruggemanns ist jedoch, dass nicht ausreichend präzisiert wird, unter welchen Bedingungen Änderungen des Anspruchsniveaus bzw. die unterschiedlichen Formen der Problembearbeitung eingesetzt werden (Neuberger, 1974b). Eine Vorhersage der ablaufenden Prozesse und der resultierenden Zufriedenheitsform ist damit schwierig. Zudem gibt es keinen empirischen Beleg für die von Bruggemann vorgenommene Einteilung in sechs unterschiedliche Zufriedenheitsformen. Bei einem Versuch der Messung der Zufriedenheitsformen nach einem von Bruggemann entworfenen Messverfahren war die theoretisch geforderte Klassifikation korrelationsstatistisch und faktorenanalytisch nicht replizierbar (Neuberger & Allerbeck, 1978).

Positiv hervorzuheben ist jedoch in jedem Fall die prozesshafte Betrachtungsweise von Zufriedenheit sowie die Anregung zur Auseinandersetzung mit möglichen unterschiedlichen Zufriedenheitsformen. So können die unterschiedlichen Qualitäten von Zufriedenheit beispielsweise einen Erklärungsansatz dafür bieten, dass in Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit meist mindestens zwei Drittel der Befragten mit ihrer Arbeitssituation sehr zufrieden oder zufrieden sind (vgl. Locke, 1973; Neuberger, 1974a; Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975; von Rosenstiel, 1975; Gebert & von Rosenstiel, 1996; Semmer & Udriș, 2004) sowie dass ältere Mitarbeiter meist zufriedener sind als jüngere (Neuberger & Allerbeck, 1978). Zudem bietet das Modell

einen Erklärungsansatz für unterschiedliche Verhaltensweisen von Mitarbeitern bzw. Kunden bei identischem Zufriedenheitsniveau (Neuberger & Allerbeck, 1978, Gebert & von Rosenstiel, 1996).

Das Modell Bruggemanns regt auch heute noch zur Erforschung der dynamisch-prozessualen Aspekten der Zufriedenheit an (z.B. durch Büssing, 1991). Daher sollten die im Modell gewonnenen Denkansätze trotz der Problematik der mangelnden Operationalisierbarkeit auch bei der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und der Interpretation von Befunden nicht außer Acht gelassen werden.

2.2.2. Inhalte der Zufriedenheit

In Kapitel 2.1 wurde unterstellt, dass es sich bei der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit um multiattributive Konstrukte handelt, dass das Gesamtzufriedenheitsurteil also auf Einzelzufriedenheiten mit verschiedenen Merkmalen oder Dimensionen des Beurteilungsgegenstandes basiert. Neben den Prozessen im Rahmen der Zufriedenheitsentstehung sind für ein Verständnis der Konstrukte Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit somit insbesondere auch die konkreten Inhalte der Zufriedenheit bedeutsam.

Um einen besseren Zugang zur inhaltlichen Konzeptualisierung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu gewinnen, werden in Kapitel 2.2.2.1 zunächst die zentralen inhaltstheoretischen Modelle der Zufriedenheitsforschung vorgestellt. Daran anknüpfend erfolgt in Kapitel 2.2.2.2 eine Konkretisierung der Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf empirischer Basis. Kapitel 2.2.2.3 befasst sich abschließend mit der methodischen Spezifikation des Verhältnisses zwischen der Gesamtzufriedenheit und den einzelnen Zufriedenheitsdimensionen.

2.2.2.1. Inhaltstheoretische Zufriedenheitsmodelle

Die inhaltstheoretischen Modelle der Zufriedenheitsforschung können erste Hinweise darauf liefern, wie die Konstrukte der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit inhaltlich ausgestaltet sind, d.h. welche Themen oder Aspekte für die Entstehung von Zufriedenheit verantwortlich sind.

In diesem Zusammenhang sollen zwei zentrale inhaltstheoretische Modelle vorgestellt werden,

die aufgrund ihres hohen Bekanntheitsgrades und ihrer Anschaulichkeit bis heute eine hohe Bedeutung in der Zufriedenheitsforschung besitzen: Das hierarchische Motivationsmodell von Maslow (1954) und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner & Snyderman (1959).

2.2.2.1.1 Das hierarchische Motivationsmodell von Maslow (1954)

Das inhaltstheoretische Modell von Maslow stammt aus dem Bereich der klinischen Psychologie und wurde ursprünglich zur Erklärung psychischer Störungen entwickelt (Maslow, 1943, 1954). Da der Ansatz Maslows jedoch Ansatzpunkte für eine klare, plausible Motiveinteilung bietet, fand er auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Betriebswirtschaftslehre starke Beachtung und war dort lange Zeit sehr einflussreich (vgl. z.B. Holling & Kanning, 1994).

Maslows Theorie kann den Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation zugeordnet werden, die beschreiben, welche Bedürfnisse Menschen in Organisationen zu befriedigen versuchen - welche inhaltlichen Aspekte also Zufriedenheit oder Unzufriedenheit hervorrufen. Sie ist jedoch nicht nur auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern anwendbar, sondern kann grundsätzlich auch auf die Zufriedenheit von Kunden übertragen werden.

Wie aus Abbildung 3 ersichtlich wird, unterscheidet Maslow inhaltlich fünf verschiedene Motiv- oder Bedürfnisklassen, die universell für alle Individuen gültig sind und untereinander hierarchisch aufgebaut sind.

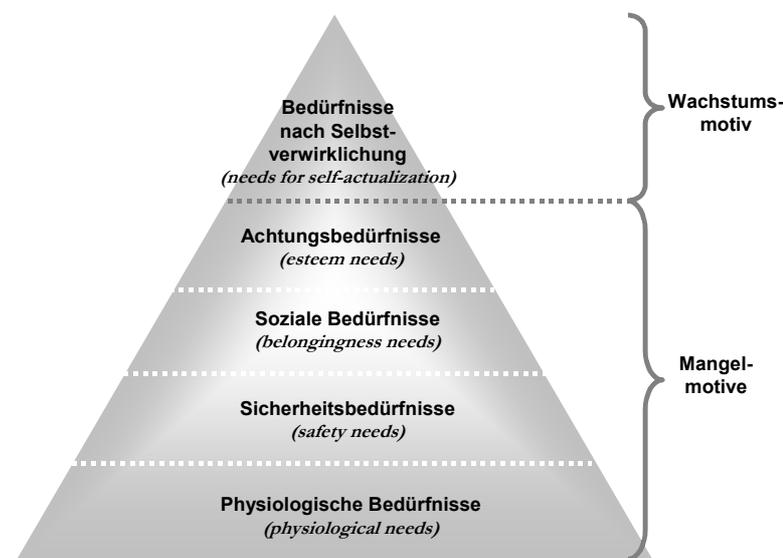


Abbildung 3: Das hierarchische Motivationsmodell von Maslow (1954)

Die untersten vier Klassen beinhalten Mangel- oder Defizitmotive. Diese gehorchen nach Maslow dem Homöostaseprinzip, d.h. der Tendenz zur Erhaltung eines Gleichgewichtszustandes. Das Individuum strebt einen optimalen Befriedigungsgrad an. Die Motive sind nicht ständig aktiv, sondern nur unter der Bedingung des Ungleichgewichts, d.h. ein Motiv beeinflusst das Denken und Handeln nur, solange es vom Individuum als unbefriedigt empfunden wird.

Das Wachstumsmotiv Selbstverwirklichung hingegen wird nach Maslow nicht über homöostatische Prinzipien reguliert, sondern es ist von expansiver Natur. Hier geht es um die Entfaltung der im Menschen angelegten Möglichkeiten, um *"das Streben, mehr und mehr das zu werden, was man ist, alles zu werden, was man werden kann"* (Maslow, 1954, S. 92).

Die zentrale Aussage in Maslows Theorie besteht in der Annahme einer hierarchischen Aktualisierungsabfolge von Motiven. Zuerst werden die elementarsten - also die in der Pyramide unten angesiedelten - Bedürfnisse wirksam. Die Befriedigung eines Bedürfnisses senkt die Bedeutung dieses Bedürfnisses, dafür nimmt die Bedeutung des nächsthöheren Bedürfnisses zu. Damit eine Motivklasse aktualisiert wird, muss die nachgeordnete Motivklasse weitgehend befriedigt sein (Maslow, 1954).

Welche Inhalte für ein Individuum zu einem bestimmten Zeitpunkt eine bedeutsame Rolle spielen, ist also davon abhängig, welche Bedürfnisse zu diesem Zeitpunkt in welchem Ausmaß befriedigt sind. Bei Nicht-Befriedigung eines niedrigen Motivs bleibt die Befriedigung höhergestellter Motive motivationspsychologisch wirkungslos (Neuberger, 1974b; Campbell & Pritchard, 1976).

Ausgehend von Maslows Bedürfnishierarchie ist also zu erwarten, dass sowohl Mitarbeiter als auch Kunden zunächst nach der Befriedigung von Grundbedürfnissen streben. Die grundlegenden physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse können z.B. im Mitarbeiterkontext durch materielle Sicherstellung der Lebenserhaltung und unschädliche Arbeitsbedingungen erfüllt werden, im Kundenkontext dienen die Grundfunktionen von Produkten oder Dienstleistungen zunächst ebenso der Lebenserhaltung und Sicherheit. Ein Streben nach höheren Motivebenen wie den sozialen Bedürfnissen (z.B. angenehme zwischenmenschliche Kontakte), Achtungsbedürfnissen (z.B. Aufstieg, Prestige, respektvolle Behandlung) oder gar Selbstverwirklichung ist nach Maslow dann zu erwarten, wenn die unteren Ebenen erreicht und abgesichert wurden und damit ihre motivierende Funktion verloren haben.

Trotz der hohen praktischen Relevanz und Plausibilität und dem damit verbundenen hohen Verbreitungsgrad ist das Modell Maslows nicht hinreichend empirisch bestätigt (Conrad, 1983). Die Klassifikation der Motive in fünf Motivklassen konnte faktorenanalytisch nicht gestützt werden (Neuberger, 1974a) und auch die Annahme einer hierarchischen Motivaktivierung fand keine Bestätigung (Campbell & Pritchard, 1976; von Rosenstiel, 1975; Kleinbeck, 1996). Man kann somit nach von Rosenstiel (1975) weder davon ausgehen, dass bestimmte Bedürfnisebenen nach ihrer Erreichung zukünftig nicht mehr relevant sind, noch dass die postulierte Reihenfolge der Ebenen absolute Gültigkeit besitzt. Die Inhalte der einzelnen Ebenen können also auch gleichzeitig relevant sein bzw. in unterschiedlichen Situationen unterschiedlichen Stellenwert haben.

Trotz der fehlenden empirischen Validierung besitzt das Modell Maslows jedoch auch heute noch gewisse Bedeutung, da es breit diskutiert wurde und sein Grundverständnis auch an andere Motivforscher weitergeben konnte. Zentral ist die Annahme einer Vielzahl verschiedener Motive und damit Zufriedenheitsinhalte, deren Bedeutung in Abhängigkeit von situativen Einflüssen variiert. In Folge wurden in der psychologischen Forschung verschiedene alternative Modelle mit anderen Motivklassen und meist ohne strenge Hierarchie zwischen den Klassen aufgestellt, welche jedoch diesen Grundgedanken aufgreifen (z.B. Alderfelder, 1969; Herzberg, 1968; Heckhausen, 1989).

2.2.2.1.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)

Eine weitere inhaltstheoretische Klassifikationsmöglichkeit besteht in der Klassifikation nicht von Motiven oder Bedürfnissen, wie dies im Modell von Maslow erfolgt, sondern von Bedingungen, die mit der Entstehung von Zufriedenheit verknüpft sind.

In diesem Zusammenhang wurde in der Forschung die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) bekannt. Es handelt sich dabei um eines der ältesten und bekanntesten Zufriedenheitsmodelle, welches Zufriedenheit als zweifaktorielles Konstrukt interpretiert. Im Rahmen der sogenannten Pittsburgh-Studien befragten Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) 203 technische und kaufmännische Angestellte mit Hilfe der Methode der kritischen Ereignisse (Flanagan, 1954) zu Arbeitserlebnissen, mit denen sie besonders angenehme oder unangenehme Gefühle verbinden (*"Think of a time, when you felt exceptionally good (or exceptionally bad) with your present work or any other work you had. Tell me, what happened"*, Herzberg, 1966, S. 93). Die gewonnenen Ereignisse konnten zunächst zu 16, später zu 11 Gruppen zusammenge-

fasst werden. Zentrales Ergebnis der Studien war es, dass bestimmte Ereignisse gehäuft bei angenehmen Gefühlen, andere gehäuft bei unangenehmen Gefühlen erwähnt wurden (Herzberg, 1966). Somit konnten zwei Ereignisgruppen unterschieden werden:

- **Motivatoren** (auch **Satisfaktoren** genannt) sind Faktoren, die bei ihrer Erfüllung zur Zufriedenheit führen. Hierunter zählen im Mitarbeiterzufriedenheitskontext vor allem Faktoren, die sich auf den Inhalt der Arbeit beziehen (Kontentfaktoren), nämlich Leistung, Anerkennung, Arbeitsinhalt und Verantwortung.
- **Hygienefaktoren** (auch **Dissatisfaktoren** genannt) sind Faktoren, die bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führen. Im Mitarbeiterkontext sind dies vor allem Kontextfaktoren, also Faktoren, die die äußeren Rahmenbedingungen der Arbeit betreffen, wie Unternehmenspolitik und -organisation, Personalführung/Kontrolle, Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen, Gehalt und äußere Arbeitsbedingungen.

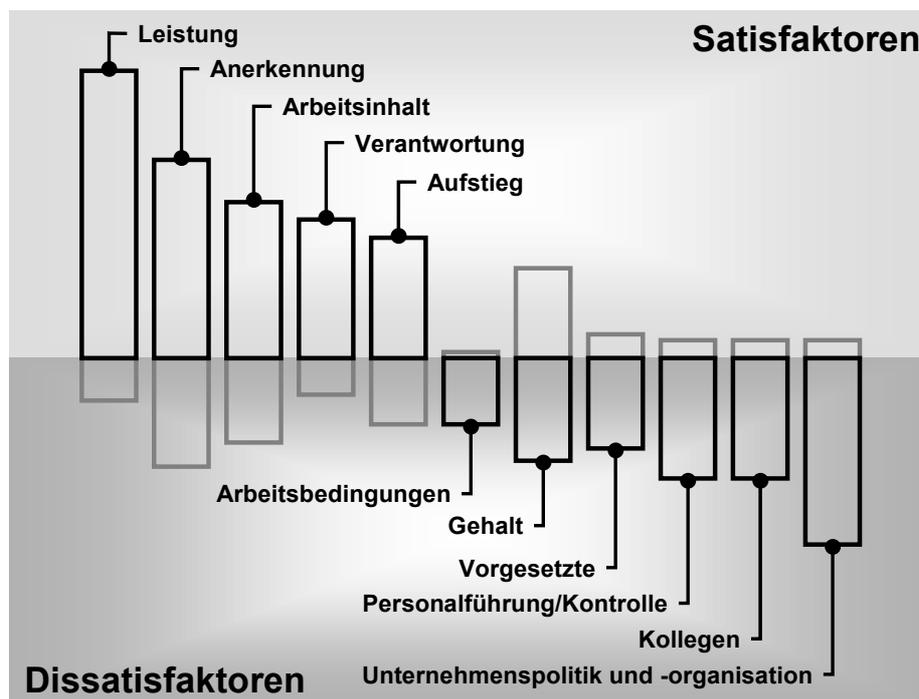


Abbildung 4: Satisfaktoren und Dissatisfaktoren nach Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)

Nach Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) existiert also nicht ein eindimensionales Kontinuum zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit, sondern zwei voneinander unabhängige Zufriedenheitsdimensionen. Eine Dimension reicht hierbei von Zufriedenheit zur Nicht-Zufriedenheit und wird von den Motivatoren bestimmt. Eine andere Dimension reicht von

Unzufriedenheit zu Nicht-Unzufriedenheit und wird von den Hygienefaktoren bestimmt. Hygienefaktoren können also nur Unzufriedenheit beseitigen, nicht aber Zufriedenheit vermitteln. Die Hygienefaktoren schaffen somit das Fundament, auf dem dann die Zufriedenheit entstehen kann, wobei das Ausmaß der Zufriedenheit durch die Motivatoren bestimmt wird. Herzberg geht hierbei von einer Allgemeingültigkeit der Theorie über den Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit hinaus aus.

Ein Abgleich der Theorien von Maslow und Herzberg zeigt, dass sich die Inhalte der Arbeitsmotivation nach Herzberg den von Maslow postulierten Bedürfnissen zuordnen lassen und dass hierbei die Hygienefaktoren Bedürfniskategorien der unteren hierarchischen Ebenen befriedigen, während sich die Motivatoren auf Bedürfniskategorien der höheren Ebenen beziehen (vgl. z.B. Davis, 1967; Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975).

In der Forschung wurden zahlreiche Versuche der empirischen Überprüfung der Zwei-Faktoren-Theorie sowohl im Kontext der Mitarbeiter- als auch der Kundenzufriedenheit unternommen (Locke, 1973; Leavitt, 1977; Maddox, 1981). Die Existenz von zwei unabhängigen Zufriedenheitsfaktoren konnte jedoch immer nur dann bestätigt werden, wenn die gleiche Untersuchungsmethodik (Methode der kritischen Ereignisse, also die Frage nach positiven oder negativen Erlebnissen) eingesetzt wurde. Locke (1973) sieht darin ein mögliches Methodenartefakt, da in das Antwortverhalten der Befragten bei der Frage nach besonders positiv oder negativ erlebte Ereignissen auch attributionstheoretische Effekte einfließen. Bei angenehmen Ereignissen werden die Ursachen auf die eigene Person attribuiert (z.B. Leistung), bei unangenehmen Ereignissen hingegen erfolgt eine Attribution auf andere Verursacher (z.B. Unternehmensleitung, Vorgesetzte, Kollegen). Die Beobachtung Herzbergs, dass sich die Bedingungen, welche für angenehme und unangenehme Situationen genannt wurden, unterscheiden, spiegelt nach Locke (1973) also nicht der Existenz zweier unabhängiger Zufriedenheitsdimensionen wieder, sondern ist eher Ausdruck von das Selbstbild stärkenden Kausalattributionen auf Seiten der Befragten.

Die Annahme der Zwei-Faktoren-Theorie bezüglich der Existenz zweier unabhängiger Zufriedenheitsdimensionen konnte sich somit nicht durchsetzen. Folglich wird Zufriedenheit in der aktuellen Forschung als bipolares Konstrukt von Zufriedenheit bis Unzufriedenheit interpretiert. Dennoch gibt Herzbergs Ansatz wertvolle Hinweise zur inhaltlichen Ausgestaltung des Mitarbeiterzufriedenheitskonstrukts in Bezug auf die einzelnen für die Zufriedenheit relevanten Attribute.

Interessante Parallelen finden sich zudem im Kontext der Kundenzufriedenheitsforschung im Kano-Modell der Zufriedenheit. Im Rahmen dieses Modells erfolgt nach Bailom, Hinterhuber, Matzler & Sauerwein (1996) eine Unterscheidung zwischen Basisanforderungen (vergleichbar mit den Dissatisfaktoren in Herzbergs Modell), Leistungsanforderungen (bei denen in Erweiterung von Herzbergs Modell eine lineare Beziehung zur Zufriedenheit postuliert wird) und Begeisterungsanforderungen (vergleichbar mit den Satisfaktoren in Herzbergs Modell).

Insgesamt zeigt sich jedoch, dass die theoretischen Modelle zwar erste Hinweise für die inhaltliche Konzeptualisierung des Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitskonstrukts liefern können, dass eine Konkretisierung der inhaltlichen Dimensionen jedoch erst auf Basis empirischer Erkenntnisse möglich ist.

2.2.2.2. Empirische Konkretisierung der Zufriedenheitsdimensionen

Betrachtet man die in der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsforschung eingesetzten Instrumente, so stellt man fest, dass für deren Entwicklung weniger theoretische Modelle, sondern eher konkrete empirische Befunde (so z.B. aus qualitativen Studien oder aus faktorenanalytischen Untersuchungen) maßgeblich waren. Da die inhaltliche Konzeptualisierung des Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitskonstrukts für das Konstruktverständnis äußerst zentral erscheint und als Basis für eine spätere Operationalisierung dient, soll im Folgenden eine Zusammenstellung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdimensionen auf Basis empirischer Erkenntnisse erfolgen.

2.2.2.2.1 Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit

Grundsätzlich wird in der Forschung zur Mitarbeiterzufriedenheit davon ausgegangen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter branchenübergreifend durch ähnliche Merkmale bestimmt wird, dass also unabhängig von der Branche vergleichbare Zufriedenheitsdimensionen existieren (Neuberger, 1974b). Welche Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit unterschieden werden, kann vor allem aus den meist faktorenanalytisch gewonnenen Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheitsfragebögen ersehen werden (Six & Kleinbeck, 1989).

Für eine Zusammenstellung der relevanten Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen bilden daher zunächst die Inhalte gebräuchlicher Instrumente der differenzierten Mitarbeiterzufriedenheitsmessung eine Ausgangsbasis. Geeignet erscheinen hierzu insbesondere der **Job Description**

Index (JDI) von Smith, Kendall & Hulin (1969), welcher im englischsprachigen Bereich nach wie vor sehr gebräuchlich ist, und der **Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)** von Neuberger & Allerbeck (1978), welcher im deutschsprachigen Raum die Mitarbeiterzufriedenheitsforschung maßgeblich geprägt hat und noch immer häufig Einsatz findet. Weitere klassische Instrumente zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit wie der Bedürfnis-Befriedigungs-Fragebogen von Porter (1961, 1963), die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer & Lück (1972), der Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) von Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967, 1977) der Job Diagnostic Survey (JDS) von Hackman & Oldham (1974, 1975, 1976) und der Job Satisfaction Survey (JSS) von Spector (1985) wurden ebenfalls einer Begutachtung unterzogen, erschienen aber zur endgültigen Zusammenstellung der relevanten Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen weniger hilfreich als der JDI und der ABB.

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

In Ergänzung zu den klassischen Ansätzen JDI und ABB werden daher die inhaltlichen Dimensionen des **Mannheimer Organisationsdiagnose-Instruments (MODI)** (Trost, Jöns & Bungard, 1999) in die Betrachtung einbezogen. Hierbei handelt es sich um einen Mitarbeiterbefragungsbogen mit modularem Aufbau, welcher sich aktuell in vielen Unternehmen als ein Standardinstrument etabliert hat. Abgerundet wird die Zusammenstellung zudem durch weitere aktuelle Entwicklungen und Forschungserkenntnisse.

In Abbildung 5 findet sich zunächst ein Überblick über die so gewonnenen inhaltlichen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen, welche im Folgenden in der Reihenfolge ihrer grafischen Darstellung erläutert werden.

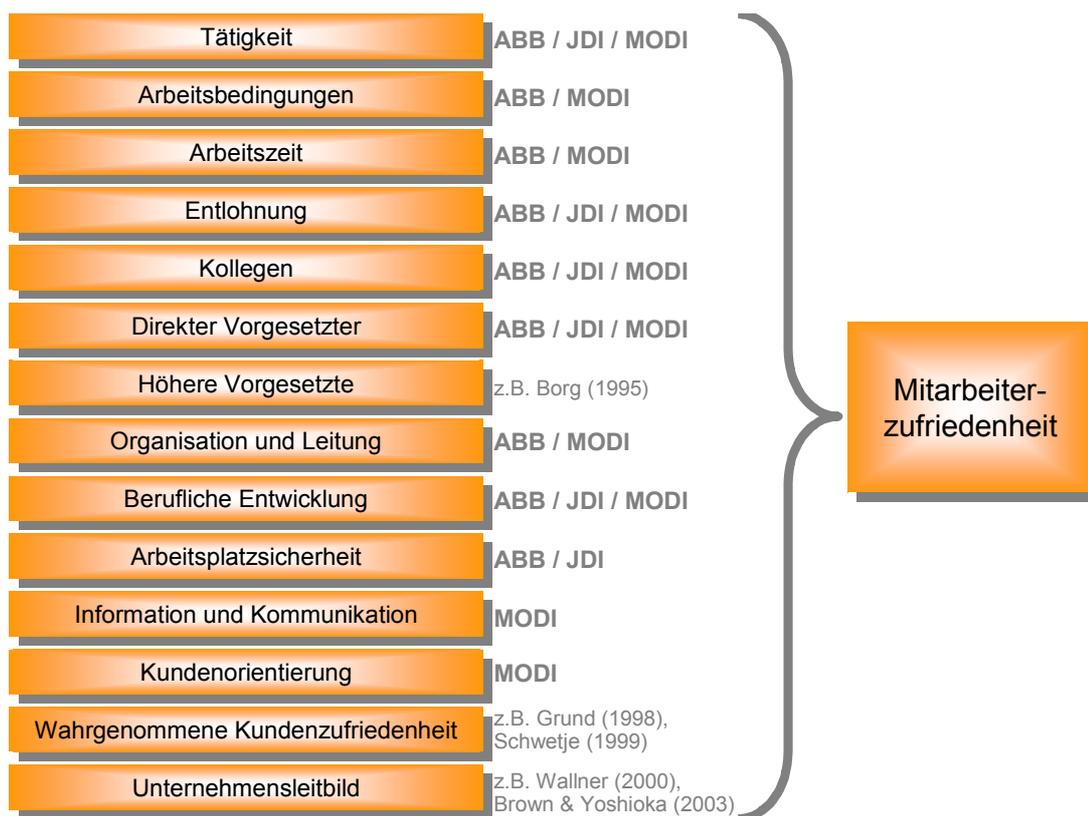


Abbildung 5: Inhaltliche Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit

Als eine der wichtigsten Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen wird die **Tätigkeit** selbst angesehen. Sie wird sowohl im ABB und JDI als auch im MODI als Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt. Borg & Allerbeck (1977) konnten mittels einer multiplen Regressionsanalyse zeigen, dass die Tätigkeit von allen im ABB berücksichtigten Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen den größten Einfluss auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit ausübt. Eine aktuelle Studie von Schwetje (1999) im Handel kann diesen Befund replizieren. Relevante Aspekte für die Mitarbeiter sind im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit die Ganzheitlichkeit der Arbeit (Semmer & Udris, 2004), der Abwechslungsreichtum (Vroom, 1964), interessante Aufgaben (Semmer & Udris, 2004), eine gewisse geistige Herausforderung (Vroom, 1964; Lawler & Hall, 1970; Locke, 1973), die Möglichkeit eigene Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen (Vroom, 1962; Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975; Lawler & Porter, 1967; Patchen, 1970), etwas neues zu lernen (Semmer & Udris, 2004) und eigene Entscheidungen zu treffen (Agho, Mueller & Price, 1993).

Eine weitere bedeutsame inhaltliche Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit stellen die **Arbeitsbedingungen** dar (Vroom, 1964; Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975). Sie sind im ABB und MODI als Zufriedenheitsdimension aufgeführt, während sie im JDI keine eigenstän-

dige Dimension bilden, sondern als inhaltliche Einzelaspekte in die Tätigkeitsdimension eingehen. Die Arbeitsbedingungen sollten für die Mitarbeiter so gestaltet sein, dass sie die körperliche Unversehrtheit bestmöglich garantieren, Belastung und Ermüdung auf ein Minimum begrenzen und die Arbeitstätigkeit fördern und erleichtern (Chadwick-Jones, 1969). Relevante Aspekte sind hierbei Belastungsfaktoren wie Lärm oder Hitze und die Angemessenheit von Räumlichkeiten und Arbeitsmitteln (Semmer & Udris, 2004).

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

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

Eine besondere Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit haben auch die **Kollegen**. Sie werden sowohl im ABB und JDI als auch im MODI als Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit

berücksichtigt und üben nach Ergebnissen von Borg & Allerbeck (1977) nach der Tätigkeit und der Entlohnung den drittgrößten Einfluss auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit aus. Schwetje (1999) kann zeigen, dass die Bedeutung im Handelsbereich sogar noch höher ist - hier stellen die Kollegen noch vor der Entlohnung den zweitwichtigsten Einflussfaktor dar. Auf Basis der Bedürfnishierarchie von Maslow (1954) kann die Zufriedenheit mit Kollegen als Erfüllung sozialer Bedürfnisse angesehen werden. Die Kontaktmöglichkeiten, das Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen sowie das sogenannte "Betriebsklima" sind nach Semmer & Udris (2004) im Rahmen der sozialen Bedingungen als bedeutsame Aspekte der Arbeit anzusehen. Auch in Untersuchungen von Agho, Mueller & Price (1993) sowie von Schmit & Allscheid (1995) konnte gezeigt werden, dass die interne Unterstützung bzw. die Integration in das Arbeitsumfeld einen Einfluss auf die Zufriedenheit ausübt. Weiterhin konnten Gouldner (1960) und Sheldon (1971) zeigen, dass die Einbindung in das Unternehmen und Kontakt zu anderen Mitarbeitern bedeutsam für das organisationale Commitment der Mitarbeiter sind.

Auch die Bedeutung des **direkten Vorgesetzten** für die Mitarbeiterzufriedenheit kann als gesichert gelten (Bruggemann, Groskurth und Ulich, 1975, Semmer & Udris, 2004). Forschungsergebnisse können belegen, dass die Art und Weise, wie Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern interagieren, signifikant die Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflusst (Churchill, Ford & Walker, 1976; Jaworski & Kohli, 1991). Die Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten wird sowohl im ABB und im JDI als auch im MODI als Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt. Wichtige Aspekte hierbei sind eine faire Behandlung der Mitarbeiter, die Förderung der Leistungen der Mitarbeiter, z.B. in Form von Zuteilung interessanter Arbeit oder Hilfestellungen (Locke, 1973), die Unterstützung bei der Zielerreichung der Mitarbeiter, z.B. durch Weiterbildung oder Aufstieg (Vroom, 1964), die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen, die sie selbst betreffen (Vroom, 1964; Bunz, Jansen & Schacht, 1974), die Art der Leistungsrückmeldung in Form von Lob und Anerkennung bzw. Kritik (Vroom, 1964; Locke, 1973) sowie eine spannungsfreie persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern (Locke, 1973).

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

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

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

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

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

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

Ähnlich verhält es sich mit der **Kundenorientierung** des Unternehmens. Auch diese wurde in den klassischen Instrumentarien der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung wie dem ABB und dem JDI nicht berücksichtigt. In Folge der zunehmenden Aktualität des Themas stellt die Kundenorientierung jedoch bereits im MODI einen eigenständigen Themenblock dar und wird insge-

samt im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen zunehmend thematisiert (Borg, 1995). Ergebnisse von Siguaw, Brown & Widing (1994) zeigen, dass die wahrgenommene Marktorientierung des Unternehmens (und damit dessen Kundenorientierung als ein zentraler Bestandteil der Marktorientierung) einen starken Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausübt. Jaworski & Kohli (1993) sowie Kohli & Jaworski (1990) begründen den Einfluss der Kundenorientierung dadurch, dass die Arbeit am gleichen Ziel (d.h. der Kundenzufriedenheit) ein Gefühl von Stolz beim Mitarbeiter hervorruft, welches zufriedenheitswirksam ist. Crosby, Grisaffe & Marra (1994) können hierbei eine unterschiedliche Relevanz der Kundenorientierung für die Mitarbeiterzufriedenheit in verschiedenen Branchen zeigen: Die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kundenorientierung zeigte sich in Dienstleistungsunternehmen als stärkerer Prädiktor der Mitarbeiterzufriedenheit als in Konsumgüterunternehmen. Demzufolge scheint insbesondere im Dienstleistungsbereich die Kundenorientierung des Unternehmens eine relevante Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit darzustellen.

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

Abschließend soll auch noch auf die mögliche Bedeutung des **Unternehmensleitbildes** als Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit hingewiesen werden. Ein Unternehmensleitbild beinhaltet Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Organisation und gilt als ein „*realistisches Idealbild*“, an dem sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren (Bleicher, 1996, S. 218). Die Relevanz des Unternehmensleitbildes für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist theoretisch auf Basis des Identifikations- und Zielsetzungsaspektes begründbar. Brown & Yoshioka (2003) können zudem auch empirisch einen Nachweis für den Zusammenhang zwischen der Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmensleitbild und der Mitarbeiterzufriedenheit erbringen. Das Unternehmensleitbild findet sich weder in traditionellen Mitarbeiterzufriedenheitsinstrumentarien wie dem ABB oder JDI, noch in der 1999 publizierte Version des MODI. In einigen unternehmensspezifischen Instrumenten hingegen ist die Zufriedenheit und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmensleitbild bereits berücksichtigt (z.B. in der Mitarbeiterbefragung bei Siemens, vgl. Wallner, 2000).

2.2.2.2 Dimensionen der Kundenzufriedenheit

Nach der Erläuterung der Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit soll auch für das Kundenzufriedenheitskonstrukt eine vergleichbare inhaltliche Klärung vorgenommen werden.

Im Unterschied zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit konnten sich jedoch bei der Messung der Kundenzufriedenheit bisher weder inter- noch intrabbranchenspezifische Ansätze etablieren (Schwetje, 1999), so dass in verschiedenen Studien - auch innerhalb der gleichen Branche - unterschiedliche Zufriedenheitsdimensionen und Indikatoren zugrundegelegt werden. Dies ist insofern nachvollziehbar, als im Unterschied zur Arbeitssituation von Mitarbeitern, die sich in allen Unternehmen und Branchen mit weitgehend den gleichen Kriterien beschreiben und beurteilen lässt, die Situation für den Kunden im Kontakt mit Unternehmen verschiedener Branchen sehr unterschiedlich ist und hierfür ganz unterschiedliche Beurteilungskriterien relevant sind. So ist es verständlich, dass z.B. die Kundenzufriedenheit mit materiellen Produkten mit anderen Kriterien gemessen werden muss als die Kundenzufriedenheit mit Dienstleistungen, und dass sich auch innerhalb dieser Kategorien je nach konkretem Angebot des Unternehmens Unterschiede in den Beurteilungsmerkmalen existieren, wohingegen die Mitarbeiterzufriedenheit in beiden Branchen ähnlich konzeptualisiert werden kann.

Die in der Literatur dominierenden Ansätze beziehen sich schwerpunktmäßig auf die Messung der Dienstleistungsqualität, welche starke Überschneidungen zum Konstrukt der Kundenzu-

friedenheit im Dienstleistungsbereich aufweist und teilweise gar nicht von dieser zu trennen ist. Einer der bekanntesten Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität ist der SERVQUAL-Ansatz von Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, 1988, 1991). Auf Basis qualitativer und quantitativer Untersuchungen konnten die Autoren fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität identifizieren:

- Das tangible Umfeld ("*tangibles*") beinhaltet eine angemessene und ansprechende Gestaltung der Geschäftsräume, eine moderne technische Ausrüstung sowie das Erscheinungsbild der Mitarbeiter.
- Die Zuverlässigkeit ("*reliability*") beschreibt das Einhalten von Leistungszusagen, das Ernstnehmen von Kundenproblemen, die Verlässlichkeit und die Pünktlichkeit der Leistungserstellung.
- Die Reagibilität ("*responsiveness*") beschreibt den Willen, dem Kunden zu helfen, ein unmittelbares Erfüllen von Kundenwünschen, einen prompten Service sowie die Information über den Zeitpunkt der Leistungserstellung.
- Die Leistungskompetenz ("*assurance*") bezieht sich auf die Vertrauenswürdigkeit, das Sicherheitsgefühl, die Höflichkeit, sowie die Unterstützung der Mitarbeiter im Unternehmen.
- Das Einfühlungsvermögen ("*empathy*") umschreibt die individuelle Aufmerksamkeit, das persönliche Kümern um den Kunden, die Kenntnis der Kundenbedürfnisse, eine Fokussierung auf das Interesse der Kunden sowie angenehme Öffnungszeiten.

Die fünfdimensionale Struktur gibt interessante Anhaltspunkte für die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Kundenzufriedenheitskonstruktes im Dienstleistungsbereich, konnte jedoch empirisch nicht gestützt werden bzw. weist hohe Interkorrelationen auf (Cronin & Taylor 1992, 1994, sowie die dort zitierte Literatur). Problematisch scheint zudem, dass der Ansatz inhaltlich noch recht abstrakt erscheint und in bezug auf das jeweils untersuchte Unternehmen weiter konkretisiert werden muss.

Ein weiteres in der Kundenzufriedenheitsliteratur verbreitetes Modell ist das PROSAT-Modell von Rapp (1995). Dieser unterscheidet fünf Qualitätsdimensionen und damit fünf Dimensionen der Kundenzufriedenheit, und zwar die technische Produktqualität, die Servicequalität, die persönliche Beziehungsqualität, die Reputation und die Preiswahrnehmung. Es wird ersichtlich, dass auch hier eine inhaltliche Konkretisierung und Anpassung der Dimensionen auf den entsprechenden Untersuchungsbereich erforderlich ist.

Da die Hauptuntersuchung der vorliegenden Arbeit im Handel - speziell im Warenhausbereich - durchgeführt wurde, soll zur Konkretisierung der Kundenzufriedenheitsdimensionen im Folgenden die Kundenzufriedenheitsforschung speziell im Warenhausbereich betrachtet werden.

Das Warenhaus kann gemäß der Definition des Ausschusses für Begriffsdefinitionen der Handels- und Absatzwirtschaft (1995, S. 45f.) beschrieben werden als

„... großflächiger Einzelhandelsbetrieb, der in der Regel auf mehreren Etagen breite und überwiegend tiefe Sortimente mehrerer Branchen mit tendenziell hoher Serviceintensität und eher hohem Preisniveau an Standorten der Innenstadt oder in Einkaufszentren anbietet. Die Warenhaussortimente umfassen überwiegend Nichtlebensmittel der Bereiche Bekleidung, Heimtextilien, Sport, Hausrat, Möbel, Einrichtung, Kosmetik, Drogeriewaren, Schmuck, Unterhaltung sowie oft auch Lebensmittel. Dazu kommen Dienstleistungssortimente der Bereiche Gastronomie, Reisevermittlung und Finanzdienstleistungen. Die Verkaufsmethode reicht von der Bedienung über das Vorwahlsystem bis zur Selbstbedienung. Nach der amtlichen Statistik ist eine Verkaufsfläche von mindestens 3000 qm erforderlich.“

Ausgehend von dieser Definition wird bereits deutlich, dass für die Beurteilung eines Warenhauses durch die Kunden Aspekte wie das Sortiment, die Preise, die Lage und die Mitarbeiter relevant sein könnten.

Zur konkreteren Bestimmung der Dimensionen der Kundenzufriedenheit im Warenhaus wurden als empirische Grundlage das Deutsche Kundenbarometer (Meyer & Dornach, 1996) sowie die im Warenhaus durchgeführten Kundenzufriedenheitsstudien von Westbrook (1981) und Schwetje (1999) herangezogen.

Das Deutsche Kundenbarometer (Meyer & Dornach, 1996) stellt die umfassendste Untersuchung der Kundenzufriedenheit in Deutschland dar. Hierbei wird die Zufriedenheit der Kunden mit Anbietern in verschiedenen Branchen (unter anderem auch speziell im Warenhausbereich) untersucht, wobei die berücksichtigten Dimensionen entsprechend der jeweiligen Branche variieren. Die im Deutschen Kundenbarometer abgefragten Indikatoren der Kundenzufriedenheit im Warenhaus können somit erste Anhaltspunkte für die inhaltlichen Dimensionen der Kundenzufriedenheit im Warenhaus bieten. Weitere empirische Hinweise liefern die Studien von Westbrook (1981) und Schwetje (1999), die mittels Faktorenanalyse acht bzw. fünf Dimensionen der Kundenzufriedenheit im Warenhaus aufdecken konnten.

Abbildung 6 gibt einen Überblick über die auf Basis dieser empirischen Grundlage abgeleiteten

Dimensionen der Kundenzufriedenheit im Warenhaus, die im Folgenden entsprechend der Reihenfolge ihrer Darstellung in der Grafik erläutert werden sollen.



Abbildung 6: Inhaltliche Dimensionen der Kundenzufriedenheit im Warenhaus

Das **Sortiment** stellt eine der bedeutendsten Dimensionen der Kundenzufriedenheit im Handel, und speziell im Warenhaus, dar (Meffert & Schwetje, 1999). Generell wird die Produkt- und Sortimentspolitik als ein zentrales Leistungselement des Handelsmarketing angesehen (Marzen, 1984; Berekoven, 1995; Müller-Hagedorn, 1998) und wird von Frechen (1998) explizit als Dimension zur Charakterisierung und Bewertung des Leistungsspektrums von Warenhäusern durch die Konsumenten genannt. Im Deutschen Kundenbarometer ist das Sortiment in Form der Bewertung der Auswahl und Angebotsvielfalt als Beurteilungsmerkmal der Kundenzufriedenheit im Warenhaus enthalten und weist eine Korrelation mit der Gesamtkundenzufriedenheit von $r=0,48$ auf (Meyer & Dornach, 1996). Auch in den Studien von Westbrook (1981) und Schwetje (1999) kann das Sortiment als relevante Dimension der Kundenzufriedenheit im Warenhaus bestätigt werden. Inhaltlich werden unter der Dimension des Sortimentes die Warenauswahl im Sinne der Sortimentsbreite und -tiefe sowie die Qualität und Aktualität der angebotenen Waren verstanden (Schwetje, 1999).

Eine weitere relevante Dimension der Kundenzufriedenheit im Warenhaus stellt die **Verkaufs-**

raumgestaltung dar. Der damit eng verwandte Begriff der Ladenatmosphäre wurde bereits von Kotler (1973) als eigenständiges Marketinginstrument eingeführt. Auch bei Berekoven (1995) und Müller-Hagedorn (1998) wird die Verkaufsraumgestaltung als ein wichtiges Instrument des Handlesmarketing genannt und Frechen (1998) bezeichnet sie im Rahmen der Positionierung von Warenhäusern als in hohem Maße profilierende Maßnahme. Im Deutschen Kundenbarometer ist die Gestaltung der Räume und die Warenpräsentation als Indikator der Kundenzufriedenheit im Warenhaus integriert und weist eine Korrelation mit der Gesamtkundenzufriedenheit von $r=.45$ auf (Meyer & Dornach, 1996). Auch Befunde von Westbrook (1981) und Schwetje (1999) zeigen, dass die Verkaufsraumgestaltung (bei Westbrook als "*Ladeneinrichtung*", bei Schwetje als "*tangibles Umfeld*" bezeichnet) im Warenhaus einen bedeutsamen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausübt.

Die **Preise** gelten im Handel als wichtige Determinante der Wahl einer Einkaufsstätte (Simon, 1992). Somit stellt die Preis- und Konditionenpolitik auch ein wichtiges absatzpolitisches Instrument eines Handelsbetriebes (Berekoven, 1995; Müller-Hagedorn, 1998) und ein explizites Leistungsmerkmal von Warenhäusern (Frechen, 1998) dar. Im Deutschen Kundenbarometer (Meyer & Dornach, 1996) ist das Preis-/Leistungsverhältnis als Indikator der Kundenzufriedenheit im Warenhaus enthalten und weist eine Korrelation mit der Gesamtzufriedenheit von $r=.43$ auf. Auch in den Studien von Westbrook (1981) und Schwetje (1999) können die Preise als Dimension der Kundenzufriedenheit im Warenhaus nachgewiesen werden. Die Dimension Preise umfasst das generelle Preisniveau, das Preis-Leistungsverhältnis sowie die Anzahl der Sonderangebote (Westbrook, 1981; Schwetje, 1999; Meffert & Schwetje, 1999).

Eine weitere relevante Dimension der Kundenzufriedenheit im Warenhaus sind die **Mitarbeiter**. Die Personalpolitik wird als wichtiges absatzpolitisches Instrument für Handelsbetriebe (Berekoven, 1995, Müller-Hagedorn, 1998) und als eine zentrale Positionierungsdimension im Warenhaus (Frechen, 1998) verstanden. Grundsätzlich wird im Dienstleistungsbereich von einer sehr hohen Bedeutung der Mitarbeiter ausgegangen. Da der Kunde die Qualität der Leistung zum Teil nur schwer beurteilen kann, wird die Interaktion mit den Mitarbeitern zu einem wichtigen Aspekt der Qualitätswahrnehmung und damit der Kundenzufriedenheit (Grund, 1998). Diese hohe Bedeutung der Mitarbeiter spiegelt sich auch in Aussagen wie der von Barnes (1989, S. 20) wieder, der feststellt: "*the employees are the company*". Meffert & Schwetje (1999) führen das Personal als eines der zentralen Merkmale der Kundenzufriedenheit im Handel an. Die Zufriedenheit der Kunden mit den Mitarbeitern wird auch im Deutschen Kundenbarometer durch mehrere Teilaspekte thematisiert und zeigt im Warenhausbereich einen stärkeren Zu-

sammenhang mit der Gesamtkundenzufriedenheit als in anderen Handelsformen (Meyer & Dornach, 1996). Der korrelative Zusammenhang zur Gesamtkundenzufriedenheit beträgt für die Freundlichkeit der Mitarbeiter $r=.50$, für die fachliche Beratung $r=.49$ und für die Servicebereitschaft der Mitarbeiter $r=.45$. In Studien von Westbrook (1981) und Schwetje (1999) stellt die Zufriedenheit mit den Mitarbeitern die Dimension mit dem höchsten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Kunden im Warenhaus dar. Auch in Studien von Schmit & Allscheid (1995), Spreng, Harrel & Mackoy (1995), Bettencourt & Brown (1997), Goff, Boles, Bellinger & Stojack (1997) und Grund (1998) konnte die entscheidende Bedeutung des Verhaltens der Mitarbeiter im Dienstleistungssektor für die Kundenzufriedenheit belegt werden. Price, Arnould & Deibler (1995) konnten in ihrer Untersuchung zudem zeigen, dass mit zunehmender Interaktionsdauer die Zufriedenheit der Kunden mit den Mitarbeitern steigt und die Dimension der Zufriedenheit mit den Mitarbeitern eine stärkere Bedeutung für die Gesamtkundenzufriedenheit gewinnt. Inhaltlich bezieht sich die Kundenzufriedenheit mit den Mitarbeitern auf deren Freundlichkeit, Beratungskompetenz und Erscheinungsbild sowie auf die Verfügbarkeit der Mitarbeiter (Westbrook, 1981; Frechen, 1998; Meffert & Schwetje, 1999; Schwetje, 1999).

Eine weitere Dimension der Kundenzufriedenheit im Warenhausbereich ist der **Standort**. Auf Basis einer Betrachtung der Handelsfunktionen zeigt sich, dass in der Funktion des physischen Güterumschlags ein Teil der Handelsleistung gesehen wird, woraus sich die Bedeutung der Lage und Erreichbarkeit eines Handelsunternehmens erschließt (Deppisch, 1997). Die Standortpolitik wird somit als eine der wichtigsten absatzpolitischen Instrumente im Handel genannt (Berekoven, 1995; Müller-Hagedorn, 1998). Die Erreichbarkeit bzw. Entfernung der Warenhausfiliale wird auch im Deutschen Kundenbarometer (Meyer & Dornach, 1996) berücksichtigt, zeigt aber von allen untersuchten Zufriedenheitsdimensionen den geringsten Zusammenhang zur Gesamtkundenzufriedenheit ($r=.23$). In den Studien von Westbrook (1981) und Schwetje (1999) wird der Standort nicht mitberücksichtigt. Schwetje (1999) argumentiert dies damit, dass er die Zufriedenheit auf Abteilungsebene operationalisiert und daher der Standort kein relevantes Beurteilungsmerkmal ist, wohingegen er dessen Relevanz auf Filialebene anerkennt.

Eine abschließende relevante Dimension der Kundenzufriedenheit speziell im Warenhausbereich stellt die **Kassenabwicklung** dar. Schwetje (1999) nimmt in seiner Untersuchung im Warenhausbereich die Dimension "*Kassen*" als Dimension der Kundenzufriedenheit mit auf und begründet dies mit Untersuchungen im Handels- und Dienstleistungskontext von Tom & Lucey (1995), Carmon, Shanthikumar & Carmon (1995) sowie Ramsbacher (1995), welche Anlass

zu der Vermutung geben, dass ein Zusammenhang zwischen der Geschwindigkeit der Kassenabwicklung und der Gesamtkundenzufriedenheit existiert. Die Dimension Kassen kann auch bei Schwetje als relevante Dimension der Kundenzufriedenheit nachgewiesen werden. Im Deutschen Kundenbarometer (Meyer & Dornach, 1998) können im Handelsbereich insgesamt mittlere Korrelationen zwischen der Geschwindigkeit der Kassenabwicklung und der Gesamtkundenzufriedenheit festgestellt werden (Drogeriemärkte $r=.34$; Lebensmittelgeschäfte $r=.31$), wobei für den Warenhausbereich keine Werte vorliegen, da hier die Kassenabwicklung nicht speziell miterhoben wurde. Eine Umfrage von Meffert & Schwetje (1998) zeigt jedoch, dass auch Warenhauskunden der Geschwindigkeit der Kassenabwicklung eine hohe Bedeutung beimessen. Zusätzlich zur Geschwindigkeit kann unter das Merkmal Kassenabwicklung auch die Auffindbarkeit der Kassen gefasst werden (Meffert & Schwetje, 1999; Schwetje, 1999).

Insgesamt können somit die Dimensionen Sortiment, Verkaufsraumgestaltung, Preise, Mitarbeiter, Standort und Kassenabwicklung als Dimensionen der Kundenzufriedenheit im Warenhaus festgehalten werden.

2.2.2.3. Spezifikation des Verhältnisses zwischen der Gesamt-Zufriedenheit und den einzelnen Zufriedenheitsdimensionen

Bezüglich des Verhältnisses zwischen multidimensionalen Konstrukten und ihren Dimensionen existieren in der Forschung unterschiedliche Sichtweisen, deren Unterscheidung für das Konstruktverständnis sehr wichtig ist. Daher muss im Zusammenhang mit der Konzeptualisierung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Basis einzelner Zufriedenheitsdimensionen auch auf die Frage des Verhältnisses der Gesamt-Zufriedenheit zu den einzelnen Zufriedenheitsdimensionen eingegangen werden.

Ein multidimensionales Konstrukt kann grundsätzlich entweder als **latentes Konstrukt** oder als **zusammengesetztes Konstrukt** verstanden werden.

Nach der sogenannten "*factor view*" ("*factor model*" nach Law & Wong (1999) oder "*latent model*" nach Law, Wong & Mobley (1998)) werden die einzelnen Facetten eines mehrdimensionalen Konstrukts als unterschiedliche Manifestationen eines zugrundeliegenden **latenten Konstrukts** verstanden. Nach dieser Sichtweise ist das multidimensionale Konstrukt gemäß faktorenanalytischer Terminologie also der gemeinsame Faktor hinter unterschiedlichen Facetten ("*In the latent model the overall construct is the latent commonality underlying the dimensions*" Law, Wong & Mobley,

1998, S. 747).

Die sogenannte "*composite view*" ("*composite model*" nach Law & Wong (1999) oder "*aggregate model*" nach Law, Wong & Mobley (1998)) geht hingegen davon aus, dass ein multidimensionales Konstrukt aus einzelnen Facetten zusammengesetzt ist, also als **zusammengesetztes Konstrukt** verstanden werden kann. Nach dieser Sichtweise ist das multidimensionale Konstrukt definiert als das Ergebnis seiner Dimensionen ("*In the aggregate model the overall construct is the mathematical composite formed from the dimensions*", Law, Wong & Mobley, 1998, S. 747). Hierbei ist eine additive (also lineare) oder multiplikative (nonlineare) Verknüpfung der Dimensionen möglich.

Bezogen auf die Konzeptualisierung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bedeutet dies, dass die Gesamtzufriedenheit entweder als das hinter den Dimensionen liegende latente Konstrukt verstanden werden kann (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit als das der Zufriedenheit mit der Tätigkeit, den Arbeitsbedingungen etc. zugrunde liegende Konstrukt) oder dass sich die Gesamtzufriedenheit aus einzelnen Facetten zusammensetzt und das Zufriedenheitskonstrukt als Ergebnis der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen betrachtet werden kann (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit als Ergebnis der Zufriedenheit mit der Tätigkeit, den Arbeitsbedingungen, dem Vorgesetzten, den Kollegen, der Entlohnung etc.). Beim latenten Konstrukt verlaufen die Wirkpfade somit vom Konstrukt zu den Dimensionen, während beim zusammengesetzten Konstrukt die Pfade von den Dimensionen zum Konstrukt führen (vgl. Abbildung 7).

Da die Richtung der Beziehung zwischen dem Gesamtkonstrukt und seinen Dimensionen in den beiden Modellen genau entgegengesetzt sind, ist auch die theoretische Bedeutung des Konstrukts je nach Modell völlig unterschiedlich (Law, Wong & Mobley, 1998).

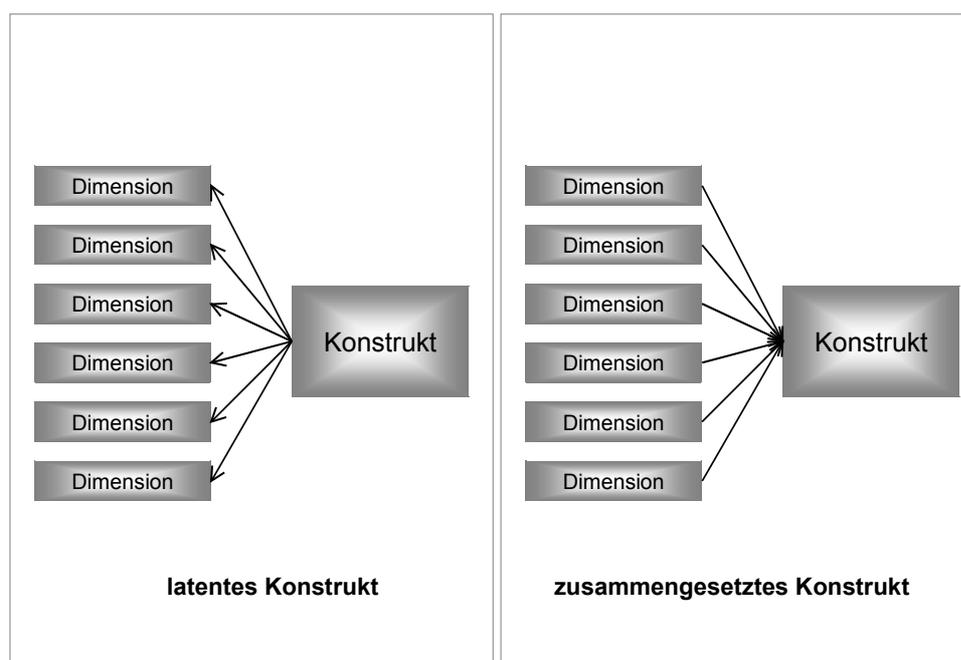


Abbildung 7: Das Verhältnis zwischen einem Konstrukt und seinen Dimensionen

Dies hat auch Implikationen für die Beziehung zwischen den Dimensionen des Konstrukts: Da ein latentes Konstrukt als Kommunalität (also der gemeinsame Teil) der Dimensionen definiert ist, müssen seine Dimensionen interkorreliert sein. Diese Restriktion gilt hingegen nicht für zusammengesetzte Konstrukte (Law, Wong & Mobley, 1998). Auch die Definition der Konstruktvarianz ist unterschiedlich: Während im latenten Modell nur die allen Dimensionen gemeinsame Varianz als Konstruktvarianz angesehen wird (und die spezifischen Varianzen der einzelnen Dimensionen sowie die Kovarianzen einzelner Dimensionen als Fehlervarianz betrachtet werden), sind im zusammengesetzten Modell alle dimensionenspezifischen Varianzen und Kovarianzen auch Teil des Konstrukts.

Hierdurch wird deutlich, dass es sich nicht nur um unterschiedliche Operationalisierungsmöglichkeiten desselben Konstrukts handelt, sondern dass es sich bei den in den verschiedenen Modellen definierten multidimensionalen Konstrukten um theoretisch unterschiedliche Konstrukte handelt.

Die Unterscheidung ist auch deshalb wichtig, weil basierend auf den beiden Sichtweisen ganz unterschiedliche Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der gleichen Forschungsfrage resultieren können (ein empirischer Beleg hierfür findet sich z.B. in der Studie von Law & Wong, 1999). Bei der Beschäftigung mit multidimensionalen Konstrukten muss daher unbedingt auf

theoretischer Basis bestimmt werden, ob es sich bei den interessierenden Konstrukten um latente oder zusammengesetzte Konstrukte handelt (Law & Wong, 1999).

In aktuellen Studien, die mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen durchgeführt werden, wird häufig ohne theoretische Fundierung das Vorliegen latenter Konstrukte angenommen (z.B. Schmitt & Bedeian, 1982; Netemeyer, Johnston & Burton, 1990; Vandenberg & Scarpello, 1990), was z.T. mit substanziellen Korrelationen zwischen den Dimensionen argumentiert wird (vgl. Parson & Hulin, 1982). Eine hohe Interkorrelation von Dimensionen allein kann ohne konzeptionelle Begründung jedoch noch keine Rechtfertigung einer Definition als latentes Konstrukt sein. Law & Wong (1999) sehen eine mögliche Ursache für die zunehmende Verbreitung latenter Modelle darin, dass in den gängigen Auswertungsprogrammen (z.B. LISREL oder EQS) die Bequemlichkeit der Modellierung eines latenten Modells sehr hoch ist, während im Vergleich dazu Strukturgleichungsmodelle mit Kausalindikatoren (wie dies bei zusammengesetzten Modellen der Fall ist) schwerer identifiziert werden (vgl. MacCallum & Browne, 1993). Law & Wong (1999) weisen jedoch darauf hin, dass technische Bequemlichkeit niemals vor der Angemessenheit der Konstruktspezifikation priorisiert werden sollte.

Eine Betrachtung der theoretischen Fundierung des Zufriedenheitskonstruktes liefert demgegenüber eher Belege dafür, dass Zufriedenheit als zusammengesetztes Konstrukt anzusehen ist. Die Composite-Sichtweise ist konsistent mit der bedürfnistheoretischen Konzeptualisierung der Zufriedenheit, nach der Zufriedenheit durch die Befriedigung verschiedener Bedürfnisse entsteht. Überträgt man diese bedürfnisbasierte Sichtweise auf die Mitarbeiterzufriedenheit, so ist ein Mitarbeiter dann insgesamt zufrieden, wenn er in allen relevanten Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit zufrieden ist, d.h. Zufriedenheit mit einzelnen Zufriedenheitsdimensionen führt zu Gesamtzufriedenheit und nicht umgekehrt (vgl. Law & Wong, 1999). Bereits nach traditioneller Sichtweise der frühen Begründer des Zufriedenheitskonstruktes wird die Gesamtzufriedenheit durch ihre individuellen Facetten oder Dimensionen ausgeformt. So ist z.B. nach Locke (1969) Mitarbeiterzufriedenheit nicht als Ganzheit, sondern als Kombination einzelner Zufriedenheitsfacetten zu verstehen und er postuliert explizit: *"a valid overall index of satisfaction would, in the present view, be a sum of all job aspects to which the individual responds."* (Locke, 1969, S. 331). Ebenso definiert Lawler (1983, S. 336) Mitarbeiterzufriedenheit als *"the sum of, or average of, all discrepancies"*, wobei er sich auf die Diskrepanzen zwischen tatsächlichen und erwarteten wahrgenommenen Leistungen bezieht. Diese traditionelle Sichtweise wird fortgeführt durch die Verwendung psychometrischer Skalen in der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung (z.B. MSQ, JDI), die alle Items des Instrumentes summieren, um das Konstrukt der Mitarbeiterzufrieden-

heit zu repräsentieren. Zudem favorisieren auch einige neuere Studien explizit das Composite-Modell (z.B. Hunt & Morgan, 1994).

Aufgrund der konzeptuellen Ähnlichkeit zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit lassen sich die vorausgehenden Ausführungen auch auf das Kundenzufriedenheitskonstrukt übertragen. Vor dem Hintergrund der bedürfnistheoretischen Fundierung des Zufriedenheitskonstrukts entsteht Kundenzufriedenheit durch die Erfüllung verschiedener relevanter Kundenbedürfnisse. Demzufolge ist auch die Kundenzufriedenheit als zusammengesetztes Konstrukt anzusehen, bei dem die Zufriedenheit mit einzelnen Merkmalen des Unternehmens, Produktes oder der Dienstleistung zu einer Gesamtzufriedenheit führt, und nicht umgekehrt. So sehen auch Meffert & Schwetje (1999, S. 44) *"ein globales Zufriedenheitsurteil als das Ergebnis der Bewertung einer Vielzahl einzelner wahrgenommener Merkmale des Beurteilungsobjektes"*.

Zusammenfassend kann also die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit als Ergebnis der Zufriedenheit des Mitarbeiters mit verschiedenen Zufriedenheitsdimensionen verstanden werden. Ebenso kann die Gesamt-Kundenzufriedenheit als ein Ergebnis der Zufriedenheit des Kunden mit verschiedenen Kundenzufriedenheitsdimensionen interpretiert werden. Bei beiden Konstrukten führt also die Wirkrichtung von den Zufriedenheitsdimensionen zum globalen Konstrukt und nicht umgekehrt.

2.2.3. Fazit zur Entstehung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Zur Frage der Entstehung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit kann festgehalten werden, dass beiden Entstehungsprozessen das Confirmation-Disconfirmation-Paradigma als zentraler Erklärungsansatz zugrunde liegt. Sowohl Mitarbeiter- als auch Kundenzufriedenheit entstehen durch einen Abgleich zwischen Soll- und Ist-Wert, der zu einer Konfirmation oder Diskonfirmation von Erwartungen und damit zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führt. Anhand des Modells von Bruggemann (1974) konnte gezeigt werden, dass sowohl die Soll- als auch die Ist-Komponente dynamisch sind und unbewussten Wahrnehmungsverzerrungen unterliegen können, die zu unterschiedlichen Formen der Zufriedenheit und Unzufriedenheit führen.

Eine Betrachtung der empirisch gewonnenen Zufriedenheitsdimensionen macht ein konkreteres inhaltliches Verständnis des multiattributiven Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitskonstruktes möglich. Hierbei konnten auf Basis der bisherigen Forschung die zentralen Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zusammengestellt werden. Während dies bei der

Mitarbeiterzufriedenheit allgemein und branchenübergreifend möglich ist, da die inhaltlichen Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit sich in verschiedenen Branchen gleichen, muss bei der Kundenzufriedenheit eine branchen- und unternehmenstypspezifische Konkretisierung der Zufriedenheitsdimensionen vorgenommen werden, um das Kundenzufriedenheitskonstrukt inhaltlich fassbar zu machen.

Abschießend wurde die im Rahmen der Konzeptualisierung multidimensionaler Konstrukte wichtige Unterscheidung zwischen latenten und zusammengesetzten Konstrukte thematisiert. Es konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als zusammengesetzte Konstrukte verstanden werden können, dass also jeweils die Gesamtzufriedenheit das Ergebnis (und nicht die Ursache) der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen darstellt.

2.3. Mögliche Auswirkungen von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Nachdem im vorausgegangenen Kapitel die zentralen Ansätze zur Entstehung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit dargestellt wurden, sollen nun auf der anderen Seite die in der Literatur diskutierten Folgen und Auswirkungen von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit näher beleuchtet werden. Hierdurch wird eine Einordnung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in einen umfassenderen Kontext möglich und die besondere Relevanz der Konstrukte in der Unternehmenspraxis deutlich.

2.3.1. Mögliche Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit

Um einen Überblick über die in der Literatur aufgeführten Auswirkungen oder Korrelate von Mitarbeiterzufriedenheit zu erlangen, ist zunächst eine inhaltliche Strukturierung sinnvoll.

Auf der einen Seite werden im Zusammenhang mit Mitarbeiterzufriedenheit weitere **psychologische Konstrukte** wie Commitment und die Arbeits- bzw. Leistungsmotivation angeführt. Auf der anderen Seite finden sich Forschungsbefunde zu konkreten **Verhaltenswirkungen** der Zufriedenheit wie Arbeitsleistung, Fluktuation und Fehlzeiten, Organizational Citizenship Behavior und kundenbezogenes Verhalten. Zudem wird als eine indirekte Folgewirkung der Mitarbeiterzufriedenheit auch der **wirtschaftliche Erfolg** des Unternehmens angenommen. Abbildung 8 gibt einen Überblick über die Systematisierung der möglichen Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit.

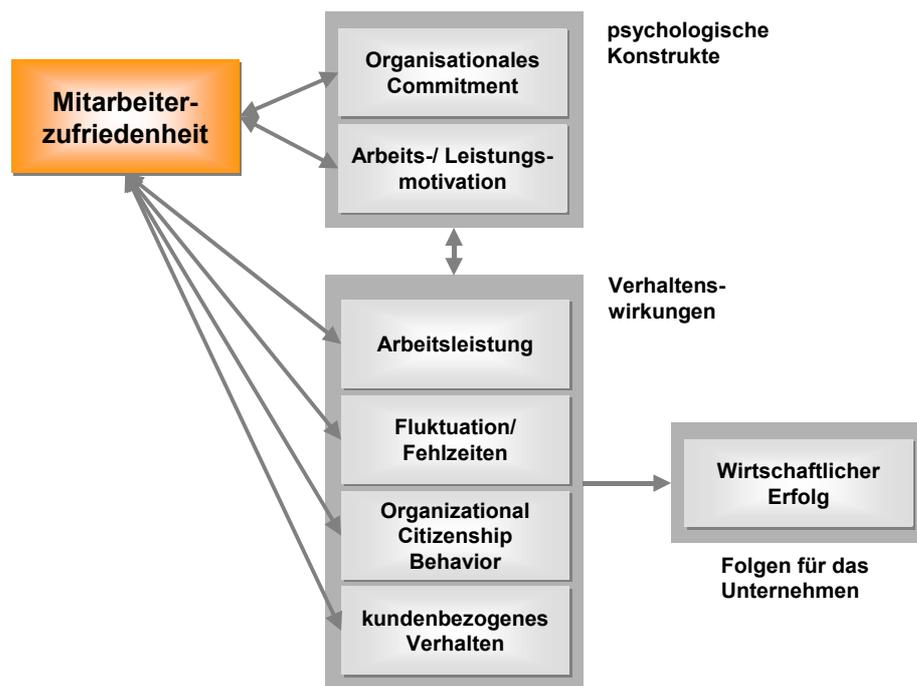


Abbildung 8: Systematisierung der möglichen Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit

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

Im Folgenden soll eine kurze Erläuterung der möglichen Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit erfolgen.

2.3.1.1. Mitarbeiterzufriedenheit und organisationales Commitment

Das Konstrukt des organisationalen Commitment kann nach Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974, S. 604) definiert werden durch "(a) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; (b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; (c) a definite desire to maintain organizational membership". Organisationales Commitment zeichnet sich also aus durch eine

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

In den Modellen der Entstehung von organisationalem Commitment wird der Mitarbeiterzufriedenheit (neben Gerechtigkeit und Vertrauen, welche aber interdependent mit der Mitarbeiterzufriedenheit sind) ein hoher Erklärungsbeitrag zugeschrieben (Mowday, Porter & Dubin 1974; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Schmit & Allscheid, 1995; Morgan & Hunt, 1994; Martin & Bennett, 1996) und in zahlreichen Studien konnte ein starker positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und organisationalem Commitment nachgewiesen werden (vgl. z.B. Dubinsky & Hartley, 1986; Sager, 1994; Babakus, Cravens, Johnston & Moncrief, 1999; Maier & Woschée, 2002). Eine Metaanalyse von Tett & Meyer (1993) ergibt einen mittleren um Messfehler korrigierten Korrelationskoeffizienten von $r=.70$ für den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und organisationalem Commitment.

Auch bezüglich des Konstruktes des Involvements, welches insbesondere in Bezug auf den Identifikationsaspekt oft ähnlich definiert wird wie das Commitment (Sheldon, 1971; Cheloha & Farr, 1980) und von einigen Autoren synonym verwendet wird (vgl. Grund, 1998), zeigt sich ein positiver Zusammenhang mit der Mitarbeiterzufriedenheit (Hackman & Lawler, 1971; Gannon & Hendrickson, 1973; Schuler, 1975; Cheloha & Farr, 1980).

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

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

2.3.1.2. Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeits-/Leistungsmotivation

Neuberger (1974b) definiert Arbeitsmotivation als *"... jenen Aspekt der Motivation eines Menschen ..., der mit der Erfüllung der formell übertragenen Verpflichtungen verbunden ist."* (S. 49). Ähnlich lautet auch die Definition der Leistungsmotivation von Simon & March (1958), die eine Unterscheidung zwischen Teilnahme- und Leistungsmotivation vornehmen. Während unter Teilnahmemotivation die Bedingungen verstanden werden, die einen Mitarbeiter veranlassen, in die Organisation einzutreten, eine Aufgabe zu übernehmen und in der Organisation zu verbleiben, bezieht sich die Leistungsmotivation auf die Bedingungen, die die Erfüllung der übertragenen Aufgabe betreffen.

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

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

2.3.1.3. Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Zufriedenheit und Leistung von Mitarbeitern hat in der Arbeits- und Organisationspsychologie eine lange Tradition. Der Human-Relations-

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

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

Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung stellt einen der meistuntersuchtsten Zusammenhänge in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung dar. Ergebnisse aus Metaanalysen zeigen insgesamt jedoch nur einen mäßigen Zusammenhang (Brayfield & Crockett, 1955; Iaffaldo & Muchinsky, 1985; Six & Eckes, 1991). Aktuelle Veröffentlichungen wie die von Judge, Thoresen, Bono & Patton (2001) weisen auf einen durchschnittlichen Zusammenhang zwischen globaler Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung von $r=.30$ hin.

Problematisch ist in den durchgeführten Untersuchungen neben der uneinheitlichen Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit insbesondere auch die Operationalisierung der Leistung

(Neuberger, 1974a) so z.B. in Bezug auf die Gewichtung unterschiedlicher Leistungsaspekte, die Vergleichbarkeit der Leistung bei verschiedenen Arbeitstätigkeiten, die Zurechenbarkeit der Leistung zu einem einzelnen Individuum, die mangelnde Objektivität der Leistungsdaten (Lent, Auerbach & Levin, 1971) sowie die mangelnde Zuverlässigkeit der Leistungsmaße (durchschnittliche Reliabilität der Leistung nach Sammlung von Ronan & Prien, 1971, bei $r=.55$). Berücksichtigt man aber, dass die verschiedenen Zufriedenheitsformen nach Bruggemann (1974) ganz unterschiedliche Leistungsimplicationen in sich bergen können, und dass die Leistung neben emotional-affektiven Prozessen wie Zufriedenheit auch von Fähigkeiten und situativen Bedingungen abhängig ist, wodurch ohnehin kein perfekter Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung zu erwarten ist (Bruggemann, 1975; Locke, 1973; Gebert & von Rosenstiel, 1996), erklärt sich der auf den ersten Blick vielleicht etwas enttäuschend geringe Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung von $r=.30$.

Zudem weist Ostroff (1992) darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung häufig auf individueller Ebene gemessen wird und dass diese Messung die Interaktionen und Abhängigkeiten zwischen den Mitarbeitern im Arbeitsprozess vernachlässigen. Auf organisationaler Ebene kann sie einen deutlichen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung nachweisen. Ein weiterer Aspekt ist die häufige Operationalisierung von Mitarbeiterzufriedenheit in Form eines Gesamtzufriedenheitswertes. Da auf Basis der Betrachtung von Einstellungs-Verhaltens-Studien nach Fisher (1980) spezifischere Einstellungsmaße bessere Prädiktoren darstellen, sollten spezifischere Zufriedenheitsmaße auch stärkere Zusammenhänge zur Leistung aufweisen (Ostroff, 1992).

Zu beachten bleibt jedoch auch, dass ein vorliegender Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung nicht ohne weiteres kausal interpretiert werden darf, da auch Ergebnisse existieren, die auf eine Wirkrichtung von der Leistung zur Zufriedenheit hinweisen (Spector, 1997). Daher muss wohl eher von einer reziproken Beziehung zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung ausgegangen werden.

2.3.1.4. Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation/Fehlzeiten

Für den negativen Zusammenhang Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation bzw. Fehlzeiten gibt es zahlreiche Belege, so dass dieser als empirisch gesichert gilt (vgl. z.B. Brayfield & Crockett, 1955; Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell, 1957; Vroom, 1964; Neuberger, 1974b; Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975; von Rosenstiel, 1975; Locke, 1973; Katz & Kahn,

1978; Tett & Meyer, 1993). Die Korrelationskoeffizienten liegen jedoch nur bei $r = -.25$ bis $r = -.40$.

Ursache für die relativ geringen Korrelationskoeffizienten ist zum einen, dass neben der Zufriedenheit auch noch weitere situative Bedingungen auf die Fluktuationsrate einwirken (Meta-Analysen konnten z.B. eine Mediatorfunktion der Arbeitsmarktlage weitgehend bestätigen, vgl. z.B. Carsten & Spector, 1987; Hom, Caranikas-Walker, Prussia & Griffeth, 1992). Zudem kann eine weitere Ursache in Schwierigkeiten bei der Operationalisierung - insbesondere der Fluktuation - liegen, da hier zwischen unzufriedenheitszurechenbaren Kündigungsgründen und der Person nicht zurechenbaren Sachzwängen unterscheiden werden müsste, was sich in der Praxis als schwierig erweist (Neuberger, 1974b).

Einen Hinweis auf die hohe praktische Bedeutsamkeit auch geringer Korrelationskoeffizienten liefert zudem eine Studie von Baillod & Semmer (1994). Sie stellten eine Korrelation von $r = .37$ zwischen Zufriedenheit und der ein Jahr später gemessenen Fluktuation fest, bemerken aber dabei, dass 47,8% der Unzufriedensten (unteres Quartil) und nur 6,5% der Zufriedensten (oberes Quartil) freiwillig gekündigt hatten, was trotz des mäßigen Korrelationswertes auf eine hohe Relevanz der Zufriedenheit für die Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen, hinweist.

Auch Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kündigungsabsichten (also der dem tatsächlichen Verhalten vorgelagerten Verhaltensintention) deuten auf einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation hin. So konnte ein negativer Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf Kündigungsabsicht nachgewiesen werden (Netemeyer, Johnston & Burton, 1990; Sager, 1994; Babakus, Cravens, Johnston & Moncrief, 1999). Nach vorliegenden Meta-Analysen ist der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kündigungsabsichten mit $r = .58$ sehr hoch (Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993). Da in der empirischen Forschung die Kündigungsabsicht als effektiver Prädiktor der Fluktuation nachgewiesen werden konnte (Sager, Varadarajan & Futrell, 1988; Johnston, Parasuraman, Futrell & Black, 1990), kann trotz mäßiger Korrelationskoeffizienten grundsätzlich von einem Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation ausgegangen werden.

2.3.1.5. Mitarbeiterzufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior

Ein seit den 90er Jahren verstärkt untersuchter Aspekt des Mitarbeiterverhaltens ist das Orga-

nizational Citizenship Behavior (OCB). Das OCB, welches teilweise auch als "*Organisationaler Bürgersinn*" (Semmer & Udris, 2004) oder "*Extra-Rollenverhalten*" (Organ, 1990) bezeichnet wird, und mit dem Konzept der "*contextual performance*" von Borman & Motowildo (1997) verwandt ist, zeichnet sich dadurch aus, dass über die eigentlichen Pflichten und Aufgaben hinaus ein Einsatz für die Organisation und eine Hilfestellung gegenüber anderen stattfindet (Organ & Paine, 1999). Hierunter fallen Verhaltensweisen wie z.B. die freiwillige Unterstützung von Kollegen, das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen, freiwillige Weiterbildung, sowie das Eingehen auf besondere Kundenwünsche (Bateman & Organ, 1983).

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

Interessant ist das Konzept des Organizational Citizenship Behavior im Rahmen der vorliegenden Arbeit insbesondere auch daher, weil es eine mögliche Verbindung zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit schafft. Da sich unter dem Organizational Citizenship Behavior neben freiwilligen kollegen- und organisationsbezogenen Verhaltensweisen auch Verhaltensweisen wiederfinden, die den Kunden betreffen bzw. möglicherweise von diesem wahrgenommen werden, weist der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior auf eine mögliche Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit hin.

Das kundenbezogene Verhalten (im Rahmen des OCB sowie auch generell) kann demnach eine Mediatorfunktion zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit einnehmen, welche im Folgenden weiter betrachtet wird.

2.3.1.6. Mitarbeiterzufriedenheit und kundenbezogenes Verhalten

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

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

Die Annahme, dass ein Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und kundenbezogenem Verhalten besteht, wird weitgehend auch in der Literatur vertreten (Hoffman & Ingram, 1992; Schmit & Allscheid, 1995; Grund, 1998). Die empirische Befundlage ist jedoch uneinheitlich: Ein positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und kundenorientiertem Verhalten kann nachgewiesen werden durch Grund (1998), MacKenzie, Podsakoff & Ahearne (1998), Behrman & Perreault (1984), Dubinsky & Hartley (1986), Brown & Peterson (1993, 1994), Kelley (1990) und Hoffman & Ingram (1992). Demgegenüber konnten Untersuchungen von Behrman, Bigoness & Perreault (1981) und Bettencourt & Brown (1997) keinen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und kundenorientiertem Verhalten nachweisen.

Da der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und kundenorientiertem Verhalten als Schnittstelle zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ein zentraler Gegenstand dieser Arbeit ist, soll diese Thematik in Kapitel 3 theoretisch und empirisch vertieft werden.

2.3.1.7. Mitarbeiterzufriedenheit und wirtschaftlicher Erfolg

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

So führen Fluktuation und Fehlzeiten zu einem Verlust erfahrener Mitarbeiter, was sich auf die Profitabilität des Unternehmens auswirkt (Grund, 1998). Hohe Fehlzeiten führen zu Lücken im Mitarbeiterstand oder zur Erfordernis, grundsätzlich mehr Mitarbeiter einzuplanen, was auch den wirtschaftlichen Erfolg beeinflusst. Auch durch Fluktuation entstehen bedeutende Kosten

für die Organisation (Wanous, 1992). Die Kosten für Rekrutierung, Einarbeitung und Entwicklung neuer Mitarbeiter können nach Rust, Stewart, Miller & Pielack (1996) mit bis zu 200% des Jahreseinkommens eines Mitarbeiters geschätzt werden, da sich Personalentwicklungsmaßnahmen erst langfristig auszahlen. Zudem wird auch argumentiert, dass nur Mitarbeiter, die ihre Kunden und deren Bedürfnisse kennen, kundenorientierte, qualitativ hochwertige Leistungen, die zur Kundenzufriedenheit beitragen, erbringen können (Altschul, 1993; Reichheld & Teal, 1996). Auch die Arbeitsleistung der Mitarbeiter sowie das Verhalten gegenüber Kollegen und Kunden wird als Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg angenommen, so dass insgesamt von einer Wirkkette von der Mitarbeiterzufriedenheit über das Mitarbeiterverhalten auf den Unternehmenserfolg ausgegangen wird.

2.3.2. Mögliche Auswirkungen von Kundenzufriedenheit

Analog zur Darstellung beim Thema Mitarbeiterzufriedenheit sollen nun auch die in der Literatur vertretenen Auswirkungen der Kundenzufriedenheit in systematischer Form zusammengestellt und erläutert werden. Auch hier bietet sich die Unterteilung in psychologische Konstrukte, Verhaltenswirkungen und Folgen für das Unternehmen an.

Wie in Abbildung 9 zu erkennen ist, sind in der Literatur zum einen Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf das psychologische Konstrukt des Kundencommitments bzw. der Kundenbindung zu finden. Zum anderen werden auch sehr häufig konkrete Verhaltenswirkungen der Kundenzufriedenheit angeführt, wie Wiederkaufverhalten, Cross-Buying (d.h. Kauf anderer Produkte des gleichen Anbieters), Weiterempfehlung sowie das konkrete Verhalten gegenüber Unternehmensmitarbeitern (wie z.B. Lob oder Beschwerdeverhalten). Zudem wird wie auch beim Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit eine indirekte Folgewirkung der Kundenzufriedenheit auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens angenommen. Diese Erfolgswirkung wird durch das Kundenverhalten vermittelt.

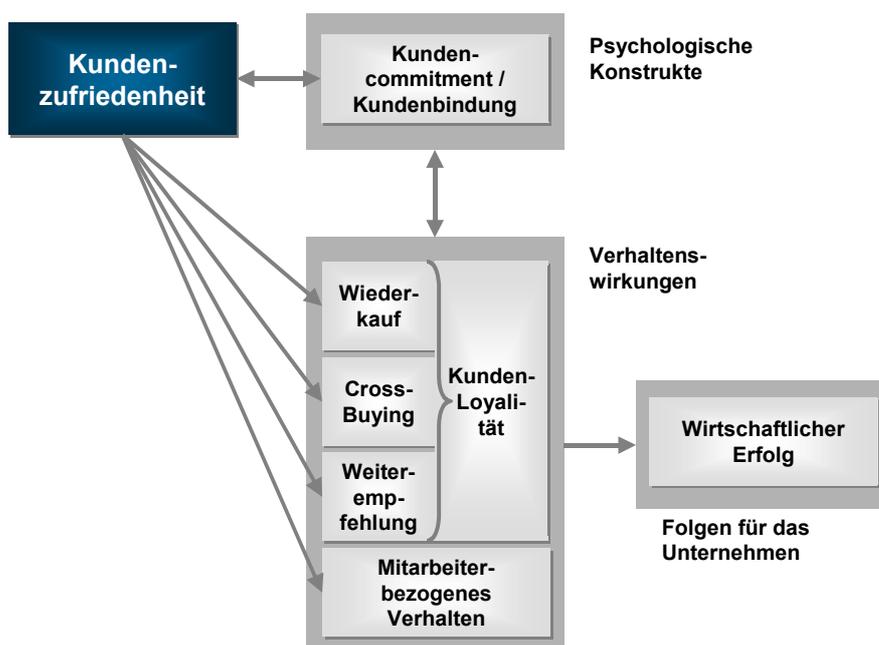


Abbildung 9: Systematisierung der möglichen Auswirkungen der Kundenzufriedenheit

Im Folgenden sollen die dargestellten Auswirkungen der Kundenzufriedenheit kurz beschrieben werden.

2.3.2.1. Kundenzufriedenheit und Kundencommitment/Kundenbindung

Nach Grund (1998, S. 114) kann Commitment definiert werden als "... die langfristige Verhaltensdisposition von Interaktionspartnern, eine Austauschbeziehung möglichst lange zum gegenseitigen Nutzen aufrechtzuerhalten." Analog zum Mitarbeitercommitment besteht Kundencommitment also in einer grundsätzlich positiven Einstellung zum Unternehmen oder Produkt und in der Absicht, die Beziehung aufrechtzuerhalten. Nach Grund (1998, S. 115) ist Kundencommitment als "psychographische Fundierung der Kundenbindung zu verstehen" - während Kundencommitment also stärker als rein psychologisches Konstrukt verstanden werden kann, wird Kundenbindung, ähnlich wie Kundenloyalität und Kundentreue stärker verhaltensnah konzeptualisiert. Dennoch finden sich auch beim Konstrukt Kundenbindung Definitionselemente, die affektive und kognitive Aspekte beinhalten. So definiert z.B. Grund (1998, S. 11): "Kundenbindung beschreibt das Maß der affektiven, kognitiven und konativen Beziehungsstärke einer Person zu einem in der Vergangenheit mindestens einmal in Anspruch genommenen Anbieter, die sich - unter Berücksichtigung situativer Bedingungen - in einem für das Unternehmen positiven Kundenverhalten manifestiert." Nach Homburg & Fastnacht (1998) und Homburg, Giering & Hentschel (1998) besteht das Konstrukt Kundenbindung aus dem bisherigen

Verhalten des Kunden (bisheriges Wiederkauf- und Weiterempfehlungsverhalten) und den Verhaltensabsichten (Wiederkauf-, Zusatzkauf- und Weiterempfehlungsabsicht) und stellt damit eine Schnittstelle zwischen psychologischem Konstrukt und konkreter Verhaltensfolge dar. Aus diesem Grund wird Kundenbindung im Folgenden gemeinsam mit dem Kundencommitment den psychologischen Konstrukten zugeordnet, welche mit der Kundenzufriedenheit in Zusammenhang stehen.

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung findet vielfältige empirische Unterstützung (z.B. Anderson & Sullivan, 1993; Patterson, Johnson & Spreng, 1997). Homburg, Giering & Henschel (1998) kommen nach einer Betrachtung der bisherigen Forschungsergebnisse zu dem Schluss, dass zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung grundsätzlich ein positiver Zusammenhang besteht, weisen jedoch darauf hin, dass die funktionale Form der Beziehung und der Einfluss moderierender Faktoren noch unzureichend untersucht sind. Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für die Kundenbindung scheint besonders im Dienstleistungsbereich sehr groß zu sein (Reichheld & Sasser, 1991; Homburg, 1999; Bernhardt, Donthu & Kennett, 2000). Vermutlich liegt dies an der stärkeren Qualitätsunsicherheit im Dienstleistungsbereich. Das Risiko kann durch den Kunden dadurch reduziert werden, dass er bei Zufriedenheit mit den Leistungen eines Anbieters diesen wieder in Anspruch nimmt, da die subjektive Qualitätsunsicherheit hier im Vergleich zu anderen Anbietern geringer ist (Weiber & Adler, 1995).

2.3.2.2. Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Nach Homburg, Giering & Henschel (1999) umfasst Kundenloyalität das Wiederkaufverhalten, Cross-Buying (Kauf zusätzlicher Produkte des Unternehmens) sowie das Weiterempfehlungsverhalten, ist also auf der Verhaltensebene angesiedelt.

Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität konnte in einer Reihe von Studien empirisch nachgewiesen werden (z.B. Oliver, 1980; Anderson & Sullivan, 1993; Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996; Homburg, Giering & Henschel, 1999; Cronin, Brady & Hult, 2000; Giering, 2000; Homburg & Giering, 2001; Olsen, 2002).

So beeinflusst Kundenzufriedenheit das Wiederkaufverhalten durch einen positiven Einfluss auf die Kaufabsicht (Cronin & Taylor, 1992; Rust & Zahorik, 1993; Dabholkar & Thorpe, 1994), eine höhere Wahrscheinlichkeit für Wiederholungskäufe (Meyer & Dornach, 1995; Mit-

tal & Kumakura, 2001), eine eingeschränkten Suche nach alternativen Anbietern bzw. eine geringere Offenheit für Marketingmaßnahmen anderer Anbieter (Kotler & Bliemel, 1992; Schütze, 1992), eine höhere Preisbereitschaft bzw. geringere Preissensitivität (Meyer & Dornach, 1992; Dornach & Meyer, 1995; Quartapelle & Larsen, 1996; Schnitzler, 1996; Adam, Herrmann, Huber & Wricke, 2002; Koschate, 2002) und eine Reduktion der Abwanderung bzw. des Markenwechsels (Andreasen, 1985; Oliver, 1987).

Es konnte auch nachgewiesen werden, dass zufriedene Kunden sowohl höhere Cross-Buying-Absichten hegen, als auch höhere Cross-Buying-Raten aufweisen (Meyer & Dornach, 1993, 1996).

Es zeigt sich zudem, dass Kundenzufriedenheit sich auf die Weiterempfehlungsabsicht und auf das tatsächlich gezeigte Weiterempfehlungsverhalten auswirkt (Meyer & Dornach, 1993, 1996). Ein zufriedener Kunden teilt seine positiven Erfahrungen mit einem Anbieter durchschnittlich drei weiteren Personen mit, während ein unzufriedener Kunde seine negativen Erfahrungen in der Regel mindestens neun Personen berichtet (Albrecht & Zemke, 1987; Müller & Riesenbeck, 1991; Kotler & Bliemel, 1992; Scharioth, 1993; Scherer, 1993).

Insgesamt kann also davon ausgegangen werden, dass sich Kundenzufriedenheit auf die Loyalität der Kunden auswirkt, welche sich in Wiederkauf-, Cross-Buying und Weiterempfehlungsverhalten manifestiert.

2.3.2.3. Kundenzufriedenheit und mitarbeiterbezogenes Verhalten

Unter mitarbeiterbezogenem Verhalten werden hier die Verhaltensweisen des Kunden zusammengefasst, welche in direktem Kontakt mit dem Mitarbeiter gezeigt werden und somit möglicherweise ein Bindeglied zwischen Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit darstellen könnten. Darunter zu fassen sind sowohl explizites Lob- oder Beschwerdeverhalten sowie generelle Verhaltensweisen, die aus Sicht der Mitarbeiter möglicherweise auf Zufriedenheit oder Unzufriedenheit schließen lassen könnten.

Grundsätzlich stehen einem Kunden im Falle von Unzufriedenheit mehrere Verhaltensweisen zur Verfügung: Neben der Abwanderung und der negativen Mundpropaganda, welche in den Bereich der Kundenloyalität fallen, oder grundsätzlicher Inaktivität, hat der Kunde auch die Möglichkeit, sich direkt beim Unternehmen zu beschweren (Stauss & Seidel, 1998). Insgesamt

konnte gezeigt werden, dass Kundenzufriedenheit in einem negativen Zusammenhang zum gezeigten Beschwerdeverhalten steht (d.h. bei höherer Unzufriedenheit steigt die Wahrscheinlichkeit von Beschwerdeverhalten) (Bearden & Teel, 1983; Swan & Oliver, 1989; Singh, 1990). Die Beschwerdeforschung beschäftigt sich zudem auch seit langer Zeit mit der Fragestellung, unter welchen Bedingungen Beschwerdeverhalten gezeigt wird und unter welchen nicht. Empirische Ergebnisse zeigen, dass folgende Determinanten des Beschwerdeverhaltens angenommen werden können:

- Beschwerdekosten wie Aufwand, Ärger, materielle Kosten (Bearden & Mason, 1984; Ross & Oliver, 1984)
- Beschwerdenutzen wie der Wert der Problemlösung und die angenommene Erfolgswahrscheinlichkeit (Jacoby & Jaccard, 1981; Richins, 1983)
- Produktmerkmale wie die Relevanz des Konsumereignisses (Bearden & Oliver, 1985; Richins & Verhage, 1985)
- Problemmerkmale wie die Nachweisbarkeit des Problems und die Ursachenattribution (Stauss, 1987; Folkes, 1984)
- Personenspezifische Merkmale wie soziodemographische, psychographische und Verhaltensvariablen (Bruhn, 1982; Bolting, 1989)
- Situationsspezifische Merkmale wie z.B. Zeitdruck oder soziale Unterstützung (Stauss & Seidel, 1998).

In Anbetracht der vielfältigen Bestimmungsfaktoren des Beschwerdeverhaltens wird deutlich, dass trotz des vorliegenden korrelativen Zusammenhangs auf Kundenunzufriedenheit nicht unbedingt auch ein Beschwerdeverhalten des Kunden folgt (Stauss & Seidel, 1998).

Grundsätzlich kann aber angenommen werden, dass der Kunde nicht nur durch explizites Lob- oder Beschwerdeverhalten, sondern auch durch sonstige Verhaltensweisen gegenüber den Mitarbeitern eines Unternehmens seine Zufriedenheit oder Unzufriedenheit manifestiert und dass dadurch ein Bindeglied in der Kette zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit entstehen kann. So weisen Kelley, Skinner & Donnelly (1992) nach, dass zufriedene Kunden eher zu kooperativen Verhaltensweisen wie Höflichkeit oder der Akzeptanz von Rollenverhalten neigen, und Ping (1993) kann zeigen, dass zufriedene Kunden eher konstruktive Versuche zur gemeinsamen Problemlösung aufweisen.

Da die Manifestation der Kundenzufriedenheit im Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter als Bindeglied zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ein zentrales Element der vorliegenden Arbeit ist, wird auf diesen Aspekt in Kapitel 3 vertiefend eingegangen.

2.3.2.4. Kundenzufriedenheit und wirtschaftlicher Erfolg

Als eine indirekte Folgewirkung der Kundenzufriedenheit wird in der Literatur häufig die Unternehmensprofitabilität genannt. Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Unternehmensprofitabilität konnte vielfach empirisch nachgewiesen werden (Crosby, 1979; Garvin, 1988; Nelson, Rose, Rust & Zahorik, 1992; Anderson, Fornell & Lehmann, 1994; Anderson, Fornell & Rust, 1997; Meffert & Schwetje, 1998; Rust, Zahorik & Kenningham, 1998; Matzler & Stahl, 2000).

Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Kundenloyalität als Mediatorvariable: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Dauer einer Kundenbeziehung und dem Gewinn pro Kunde, da zu Beginn der Geschäftsbeziehung aufgrund der Akquisitionskosten der Erfolgsbeitrag häufig negativ ist und erst mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung ein positiver Erfolgsbeitrag erzielt werden kann. Somit resultiert nach Reichheld & Teal (1996) aus einer Verringerung der Kundenabwanderungsrate um 5% ein Erlössteigerungspotential von 35-95%. Zudem konnte in verschiedenen Untersuchungen gezeigt werden, dass die Kosten, die zur Gewinnung eines neuen Kunden erforderlich sind, fünfmal (Rust & Zahorik, 1993) bis achtmal (Christopher, Payne & Ballantyne, 1993) so hoch sind wie die Kosten, die zum Halten eines Kunden erforderlich sind.

Insgesamt konnte empirisch nachgewiesen werden dass Kundenloyalität sich positiv auf den Markterfolg auswirkt (Rust & Zahorik, 1993; Reichheld & Teal, 1996) und dass dieser sich wiederum im wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens niederschlägt (Becker, 1999; Pflesser, 1999). Die gesamte Wirkungskette von der Kundenzufriedenheit über die Kundenloyalität auf den wirtschaftlichen Erfolg konnte auch durch Hallowell (1996) belegt werden. Somit ist eine Beschäftigung mit dem Thema Kundenzufriedenheit allein schon aus wirtschaftlichen Gründen für ein Unternehmen unabdingbar.

2.3.3. Fazit zu den Auswirkungen von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sowohl Mitarbeiter- als auch Kundenzufriedenheit Zusammenhänge mit weiteren intrapsychischen Phänomenen wie z.B. dem Konstrukt des Commitment aufweisen. Weiterhin existieren Hinweise darauf, dass die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden eine Reihe von Verhaltensweisen beeinflusst, welche wiederum einen Einfluss auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg ausüben. Hierdurch erklärt sich die hohe Relevanz beider Konstrukte für die Unternehmenspraxis: Durch Beeinflussung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit soll ein Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ausgeübt werden. Darum überrascht es nicht, dass die beiden Konstrukte auch in Steuerungskonzepten des Unternehmens einen bedeutsamen Stellenwert einnehmen. Immer häufiger werden in den Managementsystemen von Unternehmen in Ergänzung zu den *"harten"* finanzwirtschaftlichen Zielgrößen (z.B. Umsatz, Return on Investment, Deckungsbeitrag, Cash Flow) auch *"weiche"* Faktoren wie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit berücksichtigt (Kaplan & Norton, 1997), die dann auch Eingang in die schriftlich fixierten Unternehmensziele finden.

Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit stellen somit bedeutsame Zielgrößen für ein Unternehmen dar. Um so interessanter ist auch die Beschäftigung mit möglichen Zusammenhängen und gegenseitigen Beeinflussungen zwischen diesen beiden Zielgrößen. Im Rahmen der Zusammenstellung der Auswirkungen von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zeigten sich bereits erste Hinweise auf mögliche Schnittstellen zwischen den beiden Konstrukten. Eine vertiefende Betrachtung dieser Schnittstellen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit findet sich im folgenden Kapitel, welches sich explizit mit den Zusammenhängen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit beschäftigt.

3. Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Aufbauend auf der Konzeptualisierung und Einordnung des Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitskonstruktes erfolgt nun eine Betrachtung der Zusammenhänge zwischen beiden Phänomenen. Von Interesse ist hierbei zum einen der Stand der empirischen Forschung zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und zum anderen die theoretische Erklärung möglicher Zusammenhänge.

Kapitel 3.1 widmet sich der Zusammenstellung und Diskussion der bisher durchgeführten Studien und deren zentraler Ergebnisse. In Kapitel 3.2 erfolgt anschließend die theoretische Fundierung der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, wobei im Unterschied zu den bisherigen Forschungsarbeiten auch eine Differenzierung in Bezug auf die einzelnen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdimensionen Berücksichtigung findet.

3.1. Empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

3.1.1. Überblick über die Forschung zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Trotz der langen Historie der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsforschung fand eine Verknüpfung beider Forschungsthemen und damit eine Beschäftigung mit den Zusammenhängen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erst recht spät statt. Das übergeordnete Forschungsfeld, welches im englischen Sprachraum als *"linkage research"* bezeichnet wird und sich mit den Zusammenhängen zwischen den Wahrnehmungen von Mitarbeitern und Kunden befasst, wurde zwar bereits in den 70er Jahren durch zwei Arbeiten von Schneider (1973) und Parkington & Schneider (1979) zum Organisations- und Dienstleistungsklima begründet, eine intensivere Beschäftigung mit den konkreten Zusammenhängen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erfolgte in den USA jedoch erst seit den 90er Jahren und in Deutschland seit Ende der 90er Jahre.

Die ersten Untersuchungen im Rahmen der linkage research und ein äußerst großer darauf aufbauender Forschungszeitraum stammt aus den USA von Benjamin Schneider und seinen Kollegen

(Schneider, 1973; Parkington & Schneider, 1979; Schneider, Parkington & Buxton, 1980; Schneider & Bowen, 1985, 1993; Schneider, White & Paul, 1998). Sie führten Untersuchungen zu Zusammenhängen zwischen Serviceklima und Servicequalität in Banken durch.

Eine verstärkte Beschäftigung mit dem Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit begann in den USA in den 90er Jahren, wobei viele Untersuchungen ebenfalls im Bankenbereich angesiedelt waren (Kelley, 1990; Reynierse & Harker, 1992; Brown & Mitchell, 1993; Johnson, 1996; Ryan, Schmit & Johnson, 1996; Wiley, 1996; Loveman, 1998). Weitere Studien wurden im Bereich Versicherungen (Schlesinger & Zornitsky, 1991; Hallowell, Schlesinger & Zornitsky, 1996), Softwareunternehmen (Tornow & Wiley, 1991), im Handel (Wiley, 1991), im Pflegebereich (Hoffman & Ingram, 1991, 1992), an Schulen (Ostroff, 1992), in der Industrie (Siguaw, Brown & Widing, 1994), bei Sicherheitsdiensten (Schmit & Allscheid, 1995) und im Hotelbereich (Hartline & Ferrel, 1996) durchgeführt. Es zeigt sich somit insgesamt eine starke Fokussierung auf den Dienstleistungsbereich.

Im deutschsprachigen Raum begann die Beschäftigung mit dem Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erst Ende der 90er Jahre, angeregt durch die theoretische Arbeit von vom Holtz (1998), der sich der theoretischen Fundierung verschiedener Teilzusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit widmete. Gleichzeitig war der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auch partiell Gegenstand der empirischen Studien von Grund (1998) und Müller (1999) - beide im Bankenbereich. Es folgten die explizit mit dem Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit befassten Arbeiten von Schwetje (1999) im Warenhausbereich (vgl. auch Meffert & Schwetje, 1999) und Stock (2001, veränderte Auflage 2003) im Business-to-Business-Bereich, sowie in neuerer Zeit Studien von Dormann in Kindergärten (Dormann & Kaiser, 2002) und Arztpraxen (Dormann, Spethmann, Weser & Zapf, 2003). Auch hier ist somit der Schwerpunkt im Dienstleistungsbereich zu erkennen.

Die historische Entwicklung der Forschung zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zeigt folglich, dass es sich um ein recht aktuelles Forschungsfeld handelt, das nach einem Beginn in den USA nun erst seit wenigen Jahren auch im deutschsprachigen Raum zunehmende Beachtung erfährt. Eine Ursache für die Vorreiterrolle der USA könnte darin zu verzeichnen sein, dass dort die kontinuierliche Kundenzufriedenheitsmessung und die Einbindung der Kundenzufriedenheitsdaten in Anreizsysteme für Mitarbeiter eine längere Tradition hat (Hauser, Simester & Wernerfelt, 1994; Sharma & Sarel, 1995) und dass hierdurch

früher ein Interesse an der Koppelung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit geweckt wurde (Schwetje, 1999), während im europäischen Raum diese Entwicklung zeitverzögert erst jetzt einen Anfang nimmt.

3.1.2. Empirische Befundlage

Auf Basis ausführlicher Recherchen können insgesamt 45 relevante Publikationen aus dem englisch- und deutschsprachigen Raum zusammengestellt werden, welche die empirische Befundlage zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit oder damit verwandter Konstrukte widerspiegeln. In Tabelle 1 findet sich eine chronologische Übersicht, welche einen ersten Überblick über die zeitliche Einordnung, die Datengrundlage und die zentralen Ergebnisse der bislang durchgeführten Studien ermöglicht. Daran anknüpfend erfolgt eine detailliertere Erläuterung der Befunde.

Autoren	Jahr	Forschungsgebiet	Land	Branche	Anzahl befragter Mitarbeiter	Anzahl befragter Kunden	Anzahl der Schnittstellen	Analyseebene	Methode	Ergebnis
Schneider	1973	Personal/ Organisation	USA	Bank	-	674	-	Individuen	Kor	Serviceklima <-> Wechselbereitschaft
Parkington & Schneider	1979	Personal/ Organisation	USA	Bank	263	1655	23	Filialen	Kor	MAZ <-> SQ wahrh. SQ <-> SQ
Schneider, Parkington & Buxton	1980					1657				
Schneider & Bowen	1985	Personal/ Organisation	USA	Bank	142	968	28	Filialen	Kor	wahrh. SQ <-> SQ Serviceklima <-> SQ HR-Praktiken <-> SQ
Kelley	1990	Marketing	USA	Banken	249	-	-	Individuen	Kor Reg	MAZ <-> KO
Schlesinger & Zornitsky	1991	Personal/ Organisation	USA	Ver- sicherung	1277	-	-	Individuen	Kor Reg	wahrh. KUZ <-> MAZ wahrh. Servicefähigkeit <-> MAZ
Tornow & Wiley	1991	Marketing	USA	Software- unter- nehmen	667	633	30	Regionen	Kor	MAZ <-> KUZ
Wiley	1991	Marketing	USA	Handel	4854	158878	>200	Filialen	Kor	MAZ <-> KUZ
Hoffman & Ingram	1991 1992	Marketing	USA	Pflege-dienst	114	-	-	Individuen	Kor	MAZ <-> KO
Ostroff	1992	Psychologie	USA/ Kanada	Schulen	14721	24874	364	Schulen	Kor	MAZ <-> KUZ mit MA MAZ <-> KUZ
Reynierse & Harker	1992	Personal/ Organisation	USA	Bank	322 / 145	4065	14 , 11	Regionen	Kor	bei Schalterangestellten: MAZ <-> KUZ mit MAV bei Kundenberatern: kein Zusammenhang MAZ - KUZ mit MAV
Brown & Mitchell	1993	Psychologie	USA	Bank	43 / 50	5490	52	Filialen	Kor Reg	org. Hindernisse <-> KUZ org. Hindernisse <-> MAZ
Schneider & Bowen	1993	Personal/ Organisation	USA	Bank	k.A.	k.A.	28	Filialen	Kor	Serviceklima <-> SQ HR-Praktiken <-> SQ wahrh. SQ <-> SQ
Siguaw, Brown & Widing	1994	Marketing	USA	Industrie	278	-	-	Individuen	Reg	Marktorientierung -> KO Marktorientierung -> MAZ
Schmit & Allscheid	1995	Psychologie	USA	Sicherheits- dienst	3464	31362	160	Filialen	KA	MAZ -> wahrh. S/PQ wahrh. S/PQ -> KUZ
Hallowell, Schlesinger & Zornitsky	1996	Personal/ Organisation	USA	Ver- sicherung	9475	-	-	Individuen	Reg	Interne SQ -> Servicefähigkeit Interne SQ -> MAZ
Hartline & Ferrel	1996	Marketing	USA	Hotelketten	561	1238	97	Filialen	KA	MAZ -> SQ
Johnson	1996	Psychologie	USA	Bank	538	7944	57	Filialen	Kor	Serviceklima <-> KUZ wahrh. KUZ <-> KUZ mit Service
Ryan, Schmit & Johnson	1996	Psychologie	USA	Bank	5317	786000	131	Filialen	LA KA	KUZ -> MAZ kein Einfluss MAZ - KUZ
Wiley	1996	Marketing	USA	Bank	2422	15455	133	Filialen	Kor	MAZ <-> KUZ
Grund	1998	Marketing	Schweiz	Banken	650	-	-	Individuen	Kor	wahrh. KUZ <-> MAZ
Jimmieson & Griffin	1998	Psychologie	Aus- tralien	Alkohol- u. Drogen- beratung	91	197	8	Abtei- lungen	MA	Kundenmerkmale + Organisationsmerkmale -> KUZ
Loveman	1998	Marketing	USA	Bank	824	955	450	Filialen	Kor Reg	kein Zusammenhang MAZ - KUZ interne SQ -> MAZ
Schneider, White & Paul	1998	Personal/ Organisation	USA	Bank	t1: 2134 t2: 2505	t1: 3100 t2: 2266 t3: 1900	134	Filialen	LA KA	Serviceklima -> SQ SQ -> Serviceklima Arbeits erleichterung -> Serviceklima interner Service -> Serviceklima
Herrington & Lomax	1999	Marketing	UK	Bank	111	588	111	Individuen	KA	kein Einfluss MAZ - SQ MAZ -> Wiederkaufabsicht

KA: Kausalanalyse
Kor: Korrelationsanalyse
MA: Mehrebenenanalyse
Reg: Regressionsanalyse
VA: Varianzanalyse

KUZ: Kundenzufriedenheit
KO: Kundenorientierung
MAZ: Mitarbeiterzufriedenheit
S/PQ: Service-/Produktqualität
SQ: Servicequalität
wahrh.: wahrgenommene(r)
<->: Zusammenhang
->: Einfluss

Autoren	Jahr	Forschungsgebiet	Land	Branche	Anzahl befragter Mitarbeiter	Anzahl befragter Kunden	Anzahl der Schnittstellen	Analyseebene	Methode	Ergebnis
Meffert & Schwetje	1999	Marketing	D	Handel	77	171	77	Individuen	Kor	kein Zusammenhang MAZ - Motivation den Kunden zufriedenzustellen MAZ Kollegen <-> Motivation MAZ Organisation + Leitung <-> Motivation
Müller	1999	Marketing	D	Bank	189	-	-	Individuen	Kor	MAZ <-> wahrg. KUZ
Schwetje	1999	Marketing	D	Handel	77	171	77	Individuen	Reg	keine Einfluss MAZ - KUZ mit MAV Personalintensität -> MAZ, KUZ
Banker, Konstans & Mashruwala	2000	Rechnungswesen	USA	Handel	k.A.	k.A.	>500	Filialen	Kor Reg	MAZ <-> KUZ
Bernhardt, Donthu & Kennett	2000	Marketing	USA	Fast-Food-Kette	3009	342308	382	Filialen	Kor	MAZ <-> KUZ
Koys	2001	Management	USA	Restaurantkette	774/693	5565/4338	24	Filialen	LA Kor Reg	MAZ -> KUZ
Rogg, Schmidt, Schull & Schmitt	2001	Psychologie	USA	Handel & Dienstleistung	385	k.A.	385	Unternehmen	KA	HR-Praktiken -> Organisationsklima -> KUZ
Snipes	2001	Marketing	USA	Bildungsinstitutionen	351	8667	351	Individuen	KA	MAZ -> SQ -> KUZ
Stock	2001 2003	Marketing	D	Business-to-Business Bereich	111	222	111	Individuen	KA	MAZ -> KUZ (direkter und indirekter Effekt)
Dormann & Kaiser	2002	Psychologie	D	Kinder-gaerten	36	102	36	Individuen	Kor Reg	Arbeitsbedingungen <-> KUZ
Harter, Schmidt & Hayes	2002	Psychologie	USA	Branchen-über-greifend	k.A.	k.A.	20	Unternehmen	Kor	MAZ <-> KUZ
Dormann, Spethmann, Weser & Zapf	2003	Psychologie	D	Arztpraxen	351	-	nein	Individuen	Kor Reg	Org. KO <-> MAZ
Korunka, Scharitzer & Sonnek	2003	Psychologie	Österreich	Öffentliche Organisationen	1073/847	2631/2079	26/52	Abteilungen	VA	KUZ <-> MAZ, KO, Servicefähigkeit
Krause & Dunckel	2003	Psychologie	D	Reinigungs-unter-nehmen	k.A.	k.A.	33	Reviere	Kor	Veränderung KUZ <-> MAZ <-> Leistung
Susskind, Kacmar & Borchgrevink	2003	Psychologie	USA	Dienstleistungs-unter-nehmen	354	269	26	Organisationen	KA	Standards -> KO -> KUZ
Koop	2004	Psychologie	D	Dienstleistungs-unter-nehmen	1764	2488	59	Abteilungen	Kor	kein Zusammenhang MAZ - KUZ
Hoffmann Hoffmann & Koop	2004	Psychologie	International	Dienstleistungs-unter-nehmen	t1:2649 t2:3042 t3: 3362	k.A.	78	Standorte	LA KA	MAZ -> KUZ

KA: Kausalanalyse
Kor: Korrelationsanalyse
MA: Mehrebenenanalyse
Reg: Regressionsanalyse
VA: Varianzanalyse

KUZ: Kundenzufriedenheit
KO: Kundenorientierung
MAZ: Mitarbeiterzufriedenheit
S/PQ: Service-/Produktqualität
SQ: Servicequalität
wahrg.: wahrgenommene(r)
<->: Zusammenhang
->: Einfluss

Tabelle 1: Studien zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Betrachtet man die Analyseebene in den dargestellten Studien, so finden sich bedeutsame Un-

terschiede. Ein Teil der Analysen bewegt sich auf individueller Ebene, wobei entweder nur Mitarbeiter- oder nur Kundendaten analysiert werden oder eine individuelle Zuordnung von Kunden- zu Mitarbeiterdaten erfolgt. Ein größerer Teil der Studien behilft sich hingegen mit einer Aggregation von Mitarbeiter- und Kundendaten auf höhere Ebene (z.B. Filialen, Standorte, Regionen oder Organisationen) und einer Auswertung ausschließlich auf dieser Ebene. Nur in einer Studie wird ein mehrebenenanalytisches Verfahren eingesetzt, welches die Daten auf individueller und höherer Ebene miteinander verknüpft.

Da die Interpretation der Daten von der Ebene der Analyse abhängt und ein Rückschluss von einem Zusammenhang auf individueller Ebene auf einen Zusammenhang auf höherer Analyseebene (oder umgekehrt) nicht zulässig ist, soll die Betrachtung der Ergebnisse der Studien im Folgenden differenziert nach der zugrundeliegenden Analyseebene erfolgen. Folglich werden in Kapitel 3.1.2.1 die Ergebnisse der Studien auf individueller Ebene betrachtet, Kapitel 3.1.2.2 widmet sich den Ergebnissen zu Zusammenhängen auf höherer Analyseebene und Kapitel 3.1.2.3 befasst sich mit den mehrebenenanalytischen Befunden.

3.1.2.1. Befunde zu Zusammenhängen auf individueller Ebene

In einer Reihe von Studien findet eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf individueller Analyseebene statt.

Hierunter finden sich zum einen Studien, welche *ausschließlich* auf individuellen Mitarbeiter- oder Kundenaussagen basieren, bei welchen also *keine* Verknüpfung von Mitarbeiter- oder Kundendaten stattfindet. Die individuellen Befunde ohne Verknüpfung von Mitarbeiter- und Kundendaten werden in Kapitel 3.1.2.1.1 dargestellt.

Zum anderen sind natürlich auch insbesondere die Studien interessant, bei welchen individuelle Mitarbeiter- und Kundendaten miteinander verknüpft werden, indem jeweils einem Mitarbeiter die aggregierten Daten mehrerer mit ihm in Kontakt stehender Kunden zugeordnet werden. Die Darstellung der Ergebnisse aus diesen Studien findet sich in Kapitel 3.1.2.1.2.

3.1.2.1.1 Individuelle Befunde ohne Verknüpfung von Mitarbeiter- und Kundendaten

Erste Hinweise auf einen möglichen Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufrie-

denheit können durch die Betrachtung individueller Mitarbeiter- und Kundenbefragungsbefunde ohne Verknüpfung zwischen Mitarbeiter- oder Kundendaten gewonnen werden.

So zeigt sich in der ersten Studie von Schneider (1973) auf Basis einer Befragung von 674 Bankkunden ein negativer Zusammenhang des vom Kunden wahrgenommenen **Serviceklimas** mit der Wechselbereitschaft des Kunden. Insbesondere eine warme, freundliche Atmosphäre ($r = -.41, p < .05$) und das wahrgenommene Bemühen der Mitarbeiter ($r = -.37, p < .05$) korrelieren negativ mit der Absicht der Kunden, die Bank zu wechseln. Dieser Befund wird dahingehend interpretiert, dass mitarbeiterbezogene Aspekte auch für den Kunden relevant sind und sich eine weitere Untersuchung dieser Zusammenhänge lohnt. Schneider legte mit dieser Studie somit den ersten Meilenstein für die Verknüpfung mitarbeiter- und kundenbezogener Phänomene.

Ein weit größerer Teil der Analysen wurde auf Mitarbeiterebene durchgeführt. Hierbei weisen viele Resultate auf die Bedeutung der **Kundenorientierung einer Organisation** für die Mitarbeiterzufriedenheit hin. So stellen Parkington & Schneider (1979) in einer Befragung von 263 Bankmitarbeitern einen negativen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Diskrepanz zwischen der eigenen Serviceorientierung und der Serviceorientierung des Managements fest ($r = -.42, p < .01$). Sigauw, Brown & Widing (1994) können mittels einer Regressionsanalyse bei Befragungsdaten von 278 Verkaufsmitarbeitern im industriellen Bereich zeigen, dass die Marktorientierung des Unternehmens einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ($b = .43, p < .001$) und die Kundenorientierung des Mitarbeiters ($b = .17, p < .01$) ausübt. Dormann, Spethmann, Weser & Zapf (2003) berichten schließlich im Rahmen einer Studie bei 351 Mitarbeitern in deutschen Arztpraxen einen Zusammenhang zwischen globalem Dienstleistungsklima und Mitarbeiterzufriedenheit von $r = .50 (p < .01)$, zwischen kundenbezogenem Vorgesetztenverhalten und Mitarbeiterzufriedenheit von $r = .45 (p < .01)$ sowie zwischen organisationaler Kundenorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit von $r = .37 (p < .01)$. Sie stellen zudem fest, dass der kundenorientierte Handlungsspielraum stärker mit der Mitarbeiterzufriedenheit zusammenhängt ($r = .38, p < .01$) als der allgemeine Handlungsspielraum ($r = .24, p < .01$). Diese Befunde weisen darauf hin, dass die Kundenorientierung des Unternehmens sowohl einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit als auch auf die individuelle Kundenorientierung der Mitarbeiter ausübt und somit eine bedeutsame Funktion in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit einnimmt.

Im Rahmen der Analysen auf individueller Mitarbeiterebene können zudem auch Hinweise auf

einen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der **individuellen Kundenorientierung** von Mitarbeitern gefunden werden. So stellen Hoffman & Ingram (1991, 1992) in einer Befragung von 114 Pflegedienstmitarbeitern einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und individueller Kundenorientierung von $r=.28$ ($p<.05$) fest. Auch in einer Befragung von 249 Bankmitarbeitern durch Kelley (1990) zeigt sich ein schwacher, aber signifikanter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren individueller Kundenorientierung ($r=.18$, $p<.01$). Bei regressionsanalytischem Einbezug von Motivation und Rollenklarheit erweist sich die Mitarbeiterzufriedenheit jedoch nicht mehr als signifikanter Prädiktor der individuellen Kundenorientierung, demnach ist auch ein gleichzeitiger Einfluss von Motivation und Rollenklarheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Kundenorientierung denkbar. Genauere Wirkzusammenhänge können mangels theoretischer Fundierung nicht nachgewiesen werden.

Gegenstand einiger Analysen ist auch der Zusammenhang zwischen der von den Mitarbeitern **wahrgenommenen Kundenzufriedenheit** und der Mitarbeiterzufriedenheit. So kann Grund (1998) in einer Befragung von 650 Schweizer Bankmitarbeitern einen Zusammenhang zwischen wahrgenommener Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit nachweisen ($r=.46$, $p<.001$). Weitere schwächere Zusammenhänge zur Mitarbeiterzufriedenheit zeigen das Lob und die Anerkennung durch die Kunden ($r=.26$, $p<.001$) sowie die Freundlichkeit der Kunden ($r=.18$, $p<.01$). Dies weist darauf hin, dass insbesondere die Wahrnehmung der Zufriedenheit der Kunden und auch deren konkrete Verhaltensweisen gegenüber dem Mitarbeiter eine Rolle für die Zufriedenheit des Mitarbeiters spielen. Müller (1999) stellt in einer Befragung von 189 Bankmitarbeitern einen Zusammenhang der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit mit der Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit von $r=.17$ ($p<.05$), mit der Zufriedenheit als interner Kunde von $r=.23$ ($p<.05$) sowie mit der Zufriedenheit als externer Kunde von $r=.35$ ($p<.05$) fest, was darauf hinweist, dass die wahrgenommene Kundenzufriedenheit auch mit der eigenen Erfahrung als externer Kunde des eigenen Unternehmens zusammenhängt. Auch Schlesinger & Zornitsky (1991) können in einer Befragung von 1277 Versicherungsmitarbeitern einen Zusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit mit der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit ($r=.18$, $p<.001$) feststellen. Schwetje (1999) weist letztlich auf Basis einer Befragung von 77 Mitarbeitern einer Warenhausfiliale mittels faktorenanalytischer und regressionsanalytischer Auswertung nach, dass die wahrgenommene Kundenzufriedenheit eine Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit darstellt und hierbei einen überdurchschnittlichen Einfluss auf die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit ausübt. Der Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit und der Zufriedenheit eines Mitarbeiters kann somit weitgehend als empirisch

gesichert gelten.

Weiterhin beschäftigen sich die Analysen auf individueller Mitarbeiterebene mit dem Zusammenhang zwischen **interner Servicequalität**, Mitarbeiterzufriedenheit und wahrgenommener **Servicefähigkeit**. Schlesinger & Zornitsky (1991) können in einer Befragung von 1277 Versicherungsmitarbeitern einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und wahrgenommener Servicefähigkeit von $r=0.42$ ($p<0.001$) feststellen. Hallowell, Schlesinger & Zornitsky (1996) überprüfen darauf aufbauend die Annahme einer Wirkkette von der internen Servicequalität über die Mitarbeiterzufriedenheit auf die externe Servicequalität. In einer Befragung bei 9475 Mitarbeitern einer Versicherung können sie mittels Regressionsanalysen einen Einfluss verschiedener Merkmale der internen Servicequalität (z.B. Ziele, Management, Zusammenarbeit, Politik und Prozeduren, Kommunikation, Training und Arbeitsmittel) auf die Mitarbeiterzufriedenheit nachweisen ($R^2_{\text{kor}}=0.34$). Besonders interessant erscheint hierbei, dass die Wahrnehmung der internen Servicequalität einen größeren Anteil der Varianz der Mitarbeiterzufriedenheit erklärt als die Zufriedenheit mit der Entlohnung. Zudem stellen die Autoren einen Einfluss verschiedener Merkmale der internen Servicequalität (Arbeitsmittel, Politik und Prozeduren, Zusammenarbeit, Management, Ziele und Training) auf die wahrgenommene eigene Servicefähigkeit fest ($R^2_{\text{kor}}=0.27$). Dies weist darauf hin, dass die interne Servicequalität sowohl ein Einflussfaktor der Mitarbeiterzufriedenheit als auch (über die Servicefähigkeit der Mitarbeiter) der Kundenzufriedenheit ist.

3.1.2.1.2 Befunde mit individueller Zuordnung der Kunden zu den Mitarbeitern

In einem Teil der Studien findet eine explizite Analyse des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf individueller Ebene statt, wobei jeweils einem Mitarbeiter die aggregierten Daten mehrerer mit ihm in Kontakt stehender Kunden zugeordnet werden. Die Analyse der Zusammenhänge erfolgt dann mittels korrelations-, regressions- oder kausalanalytischer Verfahren, wobei schwerpunktmäßig die Wirkrichtung von der Mitarbeiter- auf die Kundenzufriedenheit Gegenstand des Interesses ist.

Ein **Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit** kann hierbei in den Studien von Snipes (2001) und Stock (2001) nachgewiesen werden. Snipes (2001) führt eine kausalanalytische Überprüfung der Auswirkung von Mitarbeiterzufriedenheit auf Servicequalität und Kundenzufriedenheit bei 351 Mitarbeitern in Bildungsinstitutionen und 8667 diesen direkt zuordenbaren Kunden durch und kann eine Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit auf die

vom Kunden wahrgenommene Servicequalität und von dieser auf die Kundenzufriedenheit nachweisen. Interessant ist hierbei, dass Snipes nicht nur die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit, sondern auch verschiedene Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit einbezieht und dass alle Mitarbeiterzufriedenheitsfacetten einen Einfluss auf die Servicequalität aufweisen. Der stärkste Einfluss auf die wahrgenommene Servicequalität und damit auf die Kundenzufriedenheit zeigt sich hierbei in der Zufriedenheit des Mitarbeiters mit den Kollegen. Stock (2001) gelingt der kausalanalytische Nachweis einer Wirkkette von der Mitarbeiterzufriedenheit über die Kundenzufriedenheit auf den Markterfolg und den wirtschaftlichen Erfolg auf Basis einer Befragung von 111 Mitarbeitern im Business-to-Business-Bereich und 222 diesen direkt zuordenbaren Kunden. Hierbei findet sie Hinweise auf die Existenz eines indirekten Effekts der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit, der über die Verhaltensweisen und Leistungen der Mitarbeiter vermittelt wird, sowie einen darüber hinaus wirksamen direkten Effekt. Es wird nur die Gesamtmitarbeiter- und Kundenzufriedenheit operationalisiert, eine Differenzierung nach verschiedenen Zufriedenheitsdimensionen findet nicht statt. Hervorzuheben ist jedoch die durch Stock geleistete Identifikation moderierender Merkmale von Mitarbeiter, Kunde, Interaktion und Leistung auf die Stärke des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. So erweist sich der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit auf individueller Ebene als stärker bei Mitarbeitern mit höherer Leistungskompetenz, Zuverlässigkeit und Empathie, bei Kunden mit höherer Leistungsbedeutung, höherem Vertrauen und geringerer Preissensitivität, bei einer größeren Häufigkeit der Interaktionen sowie bei Leistungen mit höherer Integrationsintensität und Innovativität.

Dormann & Kaiser (2002) können mittels einer Befragung von 36 Mitarbeitern und 102 Kunden (Eltern) in Kindergärten einen Zusammenhang zwischen einzelnen Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter und der von den Kunden wahrgenommenen Servicequalität feststellen. Der korrelative Zusammenhang zwischen der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit und den nach SERVQUAL operationalisierten Kundenzufriedenheitsfacetten erweist sich jedoch nur in Bezug auf die Zufriedenheit mit dem Einfühlungsvermögen der Mitarbeiter („*empathy*“) als signifikant, während die anderen vier Kundenzufriedenheitsfacetten („*tangibles*“, „*reliability*“, „*responsiveness*“, „*assurance*“) keine signifikanten Korrelationen zur Mitarbeiterzufriedenheit aufweisen.

Den bisher dargestellten eher unterstützenden Befunden zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bzw. zum Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit stehen jedoch auch Studien entgegen, in welchen **kein Einfluss der Mitarbeiter- auf die Kundenzufriedenheit** aufgezeigt werden kann. So können Herrington & Lo-

max (1999) in einer Befragung von 111 Bankmitarbeitern und 588 ihrer Kunden mittels Kausalanalyse keinen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Servicequalität aus Kundensicht nachweisen. Interessanterweise zeigt sich jedoch ein Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Wiederkaufabsicht des Kunden. In einer Untersuchung von Schwetje (1999) in einer Warenhausfiliale bei 77 Mitarbeitern und 171 Kunden unmittelbar nach der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion kann auf Basis der korrelations- und regressionsanalytischen Auswertung zwar eine **Auswirkung der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit** nachgewiesen werden, es zeigt sich jedoch umgekehrt kein signifikanter Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit mit dem Mitarbeiterverhalten. Schwetje (1999, S. 215) sieht in diesem überraschenden, den herkömmlichen Plausibilitätsannahmen widersprechenden Befund Implikationen für das Zufriedenheitsmanagement in Organisationen: *"Die Schaffung von Mitarbeiterzufriedenheit wird i.d.R. als Voraussetzung für motiviertes und freundliches Personal und damit einen hohen Grad an Kundenzufriedenheit angesehen. Das Integrierte Zufriedenheitsmanagement der Unternehmen setzt daher meist unmittelbar an der Sicherung bzw. Schaffung von Mitarbeiterzufriedenheit an. Die vorliegenden Resultate dokumentieren jedoch, dass dieser einfache Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Mitarbeitermotivation und schließlich die Kundenzufriedenheit in der postulierten Form nicht existiert."*

Neben Hinweisen darauf, dass in dem gewählten Kontext des Warenhauses die Kundenzufriedenheit einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausübt, dass die umgekehrte Wirkrichtung jedoch nicht nachweisbar ist, finden sich in der Studie von Schwetje auch argumentative Hinweise auf mögliche **gemeinsame Einflussfaktoren** der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Warenhaus. Er nimmt hierbei an, dass die Verkaufsraumgestaltung (bei Schwetje als „*tangibles Umfeld*“ bezeichnet) und der Personalstand einen Einfluss sowohl auf die Mitarbeiterzufriedenheit als auch auf die Kundenzufriedenheit ausüben, kann dies jedoch aufgrund der Durchführung der Untersuchung in nur einer Filiale und der damit einhergehenden mangelnden Variation der Bedingungen zwischen den Abteilungen nicht verifizieren. Hierdurch offenbart sich noch weiterer Forschungsbedarf: *"Eine erneute Überprüfung, ob das tangible Umfeld ein gemeinsamer Bestimmungsfaktor von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ist, sollte daher auf Basis einer Untersuchung von Kunden und Mitarbeitern in unterschiedlich gestalteten Filialen erfolgen"* (Schwetje, 1999, S. 200).

Es zeigt sich zusammenfassend, dass die bisher durchgeführten Untersuchungen auf individueller Ebene aufgrund der widersprüchlichen Befunde keine vollständige Klarheit bezüglich des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bzw. der Auswirkung der Phänomene aufeinander zulassen. Interessant erscheint nun, wie sich der Stand der Forschung

bei der Betrachtung der Zusammenhänge auf höherer Analyseebene gestaltet.

3.1.2.2. Befunde zu Zusammenhängen auf höherer Analyseebene

In einem Großteil der bisher durchgeführten Studien zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit findet eine Aggregation der Mitarbeiter- und Kundendaten auf höherer Analyseebene, wie z.B. Filialen, Regionen oder Organisationen, statt. Hierbei werden die aggregierten Mitarbeiterzufriedenheitsdaten mit den aggregierten Kundenzufriedenheitsdaten in Verbindung gebracht, was Aussagen auf Zusammenhänge auf der gewählten Analyseebene möglich macht (so z.B. ob ein Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in den Filialen einer Organisation besteht). Diese Auswertungsebene ist (neben pragmatischen Aspekten, die häufig eine individuelle Zuordnung von Mitarbeiter und Kunden nicht möglich machen) insofern interessant, als in organisatorischen Einheiten, wie z.B. Filialen, Regionen oder Organisationen, gemeinsame Kontextbedingungen herrschen, die sowohl auf die Mitarbeiter als auch auf die Kunden wirken. Zudem kann, wie auch schon Ostroff (1992) bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung anmerkt, eine Analyse auf höherer Ebene insofern sinnvoller sein als auf individueller Ebene, als hierbei auch Leistungsaspekte, die durch die Zusammenarbeit in der Gruppe entstehen, Eingang finden, die bei einer Analyse auf individueller Ebene nicht berücksichtigt werden und somit die Auffindbarkeit möglicher Zusammenhänge reduzieren.

Aufgrund der großen Zahl von Studien auf höherer Analyseebene ist im Rahmen der Darstellung der Ergebnisse eine weitere Unterteilung auf Basis der eingesetzten Auswertungsmethodik und der damit verbundenen Schlussfolgerung auf mögliche Kausalzusammenhänge sinnvoll. Daher erfolgt zunächst eine Darstellung der rein korrelativen Befunde und anschließend eine Erörterung der Befunde aus Kausal- oder Längsschnittanalysen, welchen die explizite Annahme einer Wirkrichtung zugrunde liegt.

3.1.2.2.1 Korrelative Befunde auf höherer Analyseebene

Die erste Studie, in welcher eine Verknüpfung von Mitarbeiter- und Kundendaten auf höherer Analyseebene vorgenommen wurde, ist die Untersuchung von Parkington & Schneider (1979) (vgl. auch Schneider, Parkington & Buxton, 1980). Mit Hilfe der Aggregation von Mitarbeiter- und Kundeneinschätzungen auf der Basis von 23 Bankfilialen stellen die Autoren fest, dass die Einschätzung der **Servicequalität** aus Mitarbeiter- und Kundensicht einen hohen Zusammen-

hang aufweist ($r=.67, p<.01$). Zudem zeigt sich in den Studienergebnissen ein Zusammenhang zwischen der „*organizational satisfaction*“ (also der Mitarbeiterzufriedenheit mit der Organisation) und der von den Kunden wahrgenommenen Servicequalität in der Filiale ($r=.41, p<.05$), während zwischen der „*job satisfaction*“ (interpretierbar eher als Zufriedenheit mit der Tätigkeit) und der von den Kunden wahrgenommenen Servicequalität keine signifikante Korrelation nachweisbar ist. Dies zeigt, dass die Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit einen bedeutenden Einfluss auf die Befunde bezüglich des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ausübt.

Schneider & Bowen können 1985 in einer Studie in 28 Bankfilialen den Befund bestätigen, dass ein Zusammenhang der Einschätzung der Servicequalität aus Sicht der Mitarbeiter und der Kunden besteht ($r=.63, p<.05$). Zudem weisen sie nach, dass die vom Kunden wahrgenommene Servicequalität in Zusammenhang mit dem von den Mitarbeitern wahrgenommenen **Serviceklima** ($.36<r<.63, p<.05$) und einzelnen **HR-Praktiken** (z.B. Arbeitserleichterung, $r=.42, p<.05$, oder Führung, $r=.51, p<.05$) steht. Eine explizite Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit erfolgt zwar nicht, jedoch ähneln die einzelnen Aspekte des Serviceklimas sowie der HR-Praktiken konzeptionell einzelnen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen, und die Befunde können somit als Hinweis auf einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit gedeutet werden. Einige Jahre später replizieren Schneider & Bowen (1993) ihre Studie und finden wieder einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Servicequalität aus Mitarbeiter- und Kundensicht ($r=.63, p<.05$) sowie zwischen der Servicequalität aus Kundensicht sowie dem von den Mitarbeitern berichteten Serviceklima ($.36<r<.58, p<.05$) und bestimmten HR-Praktiken wie Arbeitserleichterung, Führung, Karriereförderung, Status der Organisation und Einführung neuer Mitarbeiter ($.35<r<.63, p<.05$).

Johnson (1996) weist in 57 Bankfilialen nach Kontrolle bezüglich Größe und Lage der Filiale einen Zusammenhang zwischen Serviceklima und Kundenzufriedenheit nach ($r=.40, p<.01$). Zudem kann er zeigen, dass ein Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Mitarbeiter und der Kunden bezüglich der Servicequalität besteht ($r=.35, p<.05$).

Brown & Mitchell (1993) können auf Basis einer Studie bei 52 Bankfilialen zeigen, dass organisationale Hindernisse (z.B. Hindernisse bezogen auf Kollegen, Arbeitsumgebung, Arbeitsmaterial, Information) in negativem Zusammenhang sowohl mit der Kundenzufriedenheit mit dem Service, als auch mit der Mitarbeiterzufriedenheit stehen.

Tornow & Wiley (1991) verknüpfen als erste Forscher einzelne Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Anhand einer Analyse von Daten aus 30 Regionen eines Softwareunternehmens können sie zeigen, dass vielfältige Zusammenhänge zwischen den verschiedenen **Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit** bestehen. Die durchschnittliche Korrelation beträgt hierbei $r=.34$ ($p<.05$). In einer ähnlichen Studie von Wiley (1991) bei über 200 Filialen eines Handelsunternehmens zeigen sich Korrelationen zwischen fast allen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdimensionen. Den stärksten Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit weist die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen ($r=.47$, $p<.01$), mit der Kundenorientierung ($r=.43$, $p<.01$) und mit den Arbeitshindernissen ($r=.38$, $p<.01$) auf, wohingegen sich kein Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Mitarbeiterzufriedenheit mit der Entlohnung zeigt. 1996 kann Wiley in einer Studie in 133 Bankfilialen einen Zusammenhang zwischen der Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ($r=.28$, $p<.01$) sowie zwischen einzelnen Zufriedenheitsdimensionen nachweisen. Interessant ist insbesondere, dass die Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen Vertrauen, Kundenorientierung und Kommunikation einen starken Zusammenhang zur Kundenzufriedenheit aufweisen, während die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem direkten Vorgesetzten, der Entlohnung und der Karriereentwicklung nicht in Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit stehen.

Auch in Studien anderer Autoren finden sich Hinweise auf einen **Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit** auf höherer Analyseebene. So kann Ostroff (1992) mittels einer umfangreichen Befragung an 364 Schulen in USA und Kanada einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-(Lehrer-) und Kunden-(Schüler-)zufriedenheit nachweisen ($r=.44$, $p<.05$), Bernhardt, Donthu & Kennett (2000) stellen in 382 Filialen einer amerikanischen Fast-Food-Kette einen positiven signifikanten Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit fest ($r=.53$) und Banker, Konstans & Mashruwala (2000) finden in über 500 Filialen eines Handelsunternehmens in den USA einen schwach positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit von $r=.10$ ($p<.05$). Auch Harter, Schmidt & Hayes (2002) berichten im Rahmen einer branchenübergreifenden Untersuchung in 20 Unternehmen in den USA eine Korrelation zwischen der Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit (*"How satisfied are you with X as a place to work?"*) und einem aus verschiedenen Maßzahlen gebildeten Kundenzufriedenheits-/Loyalitäts-Index von $r=.32$ (nach Messfehlerkorrektur).

Korunka, Scharitzer & Sonnek (2003) berichten im Rahmen einer Untersuchung in 52 Abteilungen von öffentlichen Organisationen in Österreich, dass sich nach der Einführung von New Public Management Gruppen mit hoher und niedriger Kundenzufriedenheit signifikant in ihrer

Mitarbeiterzufriedenheit unterscheiden, was auf einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit hindeutet (korrelative Ergebnisse werden nicht berichtet). Krause & Dunckel (2003) können in 33 Revieren eines deutschen Reinigungsunternehmens einen Zusammenhang zwischen einer Veränderung der Kundenzufriedenheit und der Mitarbeiterzufriedenheit und Reinigungsleistung der Gruppen feststellen.

Es zeigt sich somit, dass eine ganze Reihe von Studienergebnissen die Annahme eines Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit unterstützen. Es soll jedoch auch auf die Studien hingewiesen werden, die widersprüchliche Befunde erbringen oder in denen **kein Zusammenhang** nachgewiesen werden kann. So ergeben sich in einer Untersuchung von Reynierse & Harker (1992) unterschiedliche Befunde für verschiedene Mitarbeitergruppen. Auf Basis der Analyse der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in 14 Regionen einer Bank konnte bei der Gruppe der Kassierer ein Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit mit dem Mitarbeiterverhalten festgestellt werden ($r=.46$, $p<.05$), während bei der Gruppe der Kundenberater kein Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit mit dem Mitarbeiterverhalten nachweisbar war. Auch Loveman (1998) kann im Rahmen einer Überprüfung der Service-Profit-Chain in 450 Bankfilialen keinen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit nachweisen. Ebenso findet Koop (2004) in 59 Abteilungen eines Dienstleistungsunternehmens keinen Zusammenhang zwischen der Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

Zusammenfassend zeigt sich somit in den korrelativen Studien auf höherer Analyseebene zwar durchweg ein Zusammenhang in der Einschätzung der Servicequalität aus Mitarbeiter- und Kundensicht, die Befunde zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sind jedoch uneinheitlich.

3.1.2.2.2 Kausal- und längsschnittanalytische Befunden auf höherer Analyseebene

Im Rahmen der kausal- und längsschnittanalytischen Studien erfolgt eine Überprüfung konkreter Annahmen über Wirkbeziehungen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit auf der gewählten Analyseebene.

Hier finden sich eine Reihe von Belegen für die Existenz eines **Einflusses der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit**. So können Schmit & Allscheid (1995) in 160 Filia-

len eines Sicherheitsdienstes einen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die vom Mitarbeiter wahrgenommene Produkt- und Servicequalität und von dieser auf die Kundenzufriedenheit nachweisen. Ebenso belegen Hartline & Ferrel (1996) in 97 Hotels einen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die vom Kunden wahrgenommene Servicequalität. Auch Hoffmann (2004) (Teilergebnisse auch veröffentlicht bei Hoffmann & Koop, 2004) kann mit Hilfe einer kausalanalytischen Längsschnittuntersuchung an 78 Standorten eines internationalen Dienstleistungsunternehmens über zwei Untersuchungszeiträume hinweg einen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit aufzeigen.

Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt (2002) können in 385 verschiedenen Unternehmen im Bereich Handel und Dienstleistung kausalanalytisch eine Wirkkette von bestimmten **HR-Praktiken** (Einstellungsverfahren, Tätigkeitsbeschreibungen, Politik, Tests, Leistungsüberprüfung, Training) über das Organisationsklima (Mitarbeitercommitment, Kooperation und Koordination, Kundenorientierung, Managementkompetenz und Konsistenz) auf die Kundenzufriedenheit nachweisen.

Eine Auswirkung von **Servicestandards** über die Kundenorientierung auf die Kundenzufriedenheit finden Susskind, Kacmar, & Borchgrevink (2003) in einer kausalanalytischen Studie in 26 Dienstleistungsunternehmen in den USA.

Schneider, White & Paul (1998) zeigen mittels einer kausalanalytischen Längsschnittuntersuchung im Bankenbereich einen Einfluss des Serviceklimas auf die Servicequalität (.28, $p < .05$) sowie umgekehrt der Servicequalität auf das Serviceklima (.25, $p < .05$), was auf einen **reziproken Zusammenhang zwischen Serviceklima und Servicequalität** hinweist.

Koys (2001) kann mittels einer Längsschnittanalyse in 24 Filialen einer amerikanischen Restaurantkette einen **stärkeren Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit als von der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit** finden. Der korrelative Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit zum ersten Messzeitpunkt und der Kundenzufriedenheit zum zweiten Messzeitpunkt beträgt $r = .61$ ($p < .01$), während die Korrelation zwischen der Kundenzufriedenheit zum ersten Messzeitpunkt und der Mitarbeiterzufriedenheit zum zweiten Messzeitpunkt nur $r = .36$ ($p < .05$) beträgt. Der Autor folgert daraus, dass eher von einem Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit als umgekehrt auszugehen ist.

Ryan, Schmit & Johnson (1996) hingegen können in einer Längsschnittuntersuchung in 131 Bankfilialen zwar einen **Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit**, aber **keinen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit** nachweisen. Die Kundenzufriedenheit des ersten Jahres übt nach einer Kausalanalyse einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit des zweiten Jahres aus, während bezüglich der Mitarbeiterzufriedenheit des ersten Jahres kein Einfluss auf die Kundenzufriedenheit des zweiten Jahres erkennbar ist.

Somit ist auch auf Basis der Betrachtung der kausal- und längsschnittanalytischen Befunde keine vollständige Klarheit bezüglich des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu erlangen.

3.1.2.3. Mehrebenenanalytische Befunde

Bemerkenswert ist, dass bisher (zumindest soweit von den Autoren angegeben) nur in einer einzigen Studie, die sich im weiteren Sinne mit der Thematik des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit befasst, eine Mehrebenenanalyse durchgeführt wurde, und zwar in einer Studie von Jimmieson & Griffin (1998). Die Autoren untersuchen bei 91 Mitarbeitern und 197 Kunden in 8 Abteilungen einer australischen Alkohol- und Drogenberatungsstelle den Zusammenhang zwischen Organisationsmerkmalen und Kundenzufriedenheit und finden heraus, dass die individuelle Kundenzufriedenheit durch Kundenmerkmale und Organisationsmerkmale erklärt werden kann, wobei insbesondere Rollenkonflikte auf Seiten der Mitarbeiter die Kundenzufriedenheit negativ beeinflussen. Begrenzt wird die Aussagekraft der Studie leider durch die geringe Anzahl der in die Untersuchung einbezogenen Abteilungen, was auch die Autoren als Kritikpunkt anmerken. *"However, the relatively small number of departments in this study limited variation at the organizational level, and may have reduced the power of the statistical tests to detect effects across levels of analysis"* (Jimmieson & Griffin, 1998, S. 93). Eine Erwähnung der Studie ist jedoch insbesondere aufgrund des innovativen Mehrebenencharakters der Analyse angebracht.

3.1.3. Kritische Würdigung der empirischen Studien zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in den bislang durchgeführten Studien vielfältige Hinweise auf Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit gewonnen

werden konnten. Widerspruchsfreie empirische Belege existieren hierbei jedoch nur bezüglich der Relevanz der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit und der organisationalen Kundenorientierung für die Zufriedenheit eines Mitarbeiters und bezüglich des Zusammenhangs zwischen der von Mitarbeitern und Kunden wahrgenommenen Servicequalität in einer organisationalen Einheit.

Zudem finden sich zwar eine Reihe von Hinweisen sowohl auf eine Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit als auch für den Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Es wird jedoch deutlich, dass die Forschungsbefunde zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit durchaus nicht einheitlich sind. Auch auf Basis einer Systematisierung der Ergebnisse nach der Analyseebene ergibt sich keine konsistente Befundlage.

Es stellt sich hierbei nun die Frage, ob die publizierten Befunde tatsächlich das reale Verhältnis der Forschungsergebnisse widerspiegeln oder ob hier ein sogenannter „*publication bias*“ vorliegt – also eine Tendenz zur Publikation von Ergebnissen, die den sehr plausiblen, allgemein erwarteten und im Sinnen eines mitarbeiterorientierten Managements auch sehr wünschenswerten Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit stützen. Diese Problematik betrifft natürlich grundsätzlich die meisten Forschungsgegenstände, sollte aber auch bei der Betrachtung der Befunde zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nicht außer Acht gelassen werden.

Ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt bei der Interpretation der bisherigen Befunde ist - neben den vielfältigen Untersuchungskontexten, welche einen Vergleich der Ergebnisse erschweren - die äußerst unterschiedliche **Operationalisierung des Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitskonstruktes** in den durchgeführten Studien. Zum Teil werden gleich benannte Konstrukte (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung, Serviceorientierung) völlig unterschiedlich operationalisiert, zum Teil überschneiden sich auch die Konstrukte (z.B. Serviceklima, Serviceorientierung, Kundenorientierung) sehr stark, so dass eine klare Definition und Abgrenzung schwer fällt. Eine einheitliche Operationalisierung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Basis geeigneter, anerkannter Zufriedenheitsdimensionen scheint notwendig. Im Zusammenhang damit fällt auf, dass in vielen Studien Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in Form von Gesamtzufriedenheitswerten erhoben wird oder getrennt erhobene Zufriedenheitsfacetten nur zur Bildung eines Gesamtwertes herangezogen werden. Hierdurch gehen wertvolle Informationen über die Zusammenhänge zwischen einzel-

nen Zufriedenheitsdimensionen verloren. Dies könnte eine Ursache für die Problematik der uneinheitlichen Befunde sein, da so interessante Wirkzusammenhänge nicht erkannt werden und eine Reduktion der Komplexität des Zufriedenheitskonstruktes auf einen Gesamtzufriedenheitswert stattfindet. Hierzu bemerken auch Ryan, Schmit & Johnson (1996, S. 856): *"There is some evidence to suggest that the attitude - customer satisfaction relation may depend on the facet of employee satisfaction examined"*. Eine Betrachtung der unterschiedlichen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdimensionen erscheint somit zur Aufklärung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit hilfreich.

Weiterhin stellt sich im Rahmen der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit die Problematik der **Analyseebene**. Wie gezeigt werden konnte, wird ein Teil der bisherigen Zusammenhangsanalysen auf Individualebene und ein Teil auf aggregierter Ebene durchgeführt, und nur eine der bisher durchgeführten Studien nimmt eine mehrebenenanalytische Auswertung vor.

In einem Teil der Studien auf Individualebene werden nur Befragungsdaten von Mitarbeitern *oder* Kunden verwendet und es findet **keine Verknüpfung** statt. Dies bietet zwar den großen Vorteil einer einfachen Datensammlung und die Möglichkeit, schnell große Stichproben zu gewinnen, es besteht jedoch die Gefahr des sogenannten *"common method bias"*, d.h. einer Überhöhung der gemessenen Zusammenhänge dadurch, dass die Konstrukte bei der gleichen Person und mit der gleichen Methode erhoben werden. Bungard (2004, S. 128) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, *"...dass Befragungsdaten zwar grundsätzlich geeignet sind, Meinungen bzw. Einstellungen von Organisationsmitgliedern zu erfassen, dass diese aber erstens nicht mit Fakten oder tatsächlichen Verhaltensweisen identisch sein müssen, und dass die Daten zweitens nur begrenzt im Sinn eines Kausalzusammenhangs interpretiert werden können, wenn die Variablen in einem Fragebogen gleichzeitig erhoben werden"*.

Andere Studien nehmen eine **Zuordnung von Mitarbeitern und Kunden auf Individual-ebene** vor. Eine Analyse des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf individueller Ebene (d.h. die Untersuchung der Beeinflussung der Zufriedenheit eines einzelnen Kunden durch die Zufriedenheit eines einzelnen Mitarbeiters und umgekehrt) erscheint zwar inhaltlich sehr interessant, stellt den Forscher aber vor eine Reihe von theoretischen und methodischen Problemen. Zum einen widerspricht dieser Ansatz der Definition der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als einstellungsnahe und damit eher stabile Konstrukte, da von einer Beeinflussung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit durch die jeweilige singuläre

Mitarbeiter-Kunden-Interaktion ausgegangen wird. Zum anderen birgt dieser Ansatz die Problematik, dass aufgrund der Notwendigkeit der Zuordnung von Kunden zu einzelnen Mitarbeitern die Gewährleistung der Anonymität der befragten Mitarbeiter zumindest zeitweise aufgehoben werden muss. Auch wenn die Daten im weiteren Verlauf der Auswertung nach Zuordnung von Mitarbeiter- und Kundendaten anonymisiert werden, bleibt immer noch fraglich, ob die betroffenen Mitarbeiter dieser Prozedur vertrauen und ihre Antworten in der Mitarbeiterbefragung tatsächlich ihrer wahren Zufriedenheit entsprechen. Da nur bei einem Vertrauen des Mitarbeiters in absolute Anonymität seiner Angaben ein ehrliches, unverzerrtes Urteil zu erwarten ist, ist die Verlässlichkeit der Daten in diesen Studien - insbesondere bei heiklen Themen wie der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten - trotz aller Bemühungen der Forscher um Anonymitätszusicherung (z.B. durch Einbezug des Betriebsrates wie bei Schwetje, 1999) äußerst fraglich. Zudem stellt sich bei der Analyse auf individueller Ebene die Problematik, auf welche Ostroff (1992, S. 969) bereits bezüglich der Messung des Zusammenhangs zwischen Zufriedenheit und Leistung hinweist: *"Individual-level measures of performance do not reflect the interactions and dependencies in the work process or the role of other salient productivity-related behaviors (e.g. attachment or citizenship)..."*. Somit werden bei der individuellen Gegenüberstellung von Mitarbeitern und Kunden die Interaktionsprozesse innerhalb organisatorischer Einheiten vernachlässigt, welche gerade bei der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit von Interesse sein könnten.

Eine weitere Möglichkeit der Zuordnung von Mitarbeiter- und Kundendaten besteht in der **Analyse des Zusammenhangs auf Basis organisationaler Einheiten** (z.B. Abteilungen, Filialen, Regionen). Hierbei werden nicht Individuen, sondern Gruppen gegenübergestellt, wobei von der Annahme ausgegangen wird, dass innerhalb einer organisationalen Einheit die Bedingungen ähnlicher sind als im Vergleich zu anderen Einheiten. So argumentiert bereits Schneider (1983), dass eine Aggregation auf Basis organisationaler Einheiten gerechtfertigt sei, basierend auf der Annahme, dass Individuen in ähnlicher Umgebung zu ähnlichen Wahrnehmungen neigen. Er führt dabei den *"attraction-selection-attrition cycle"* (Schneider, 1983; Schneider, Goldstein & Smith, 1995) an, in welchem davon ausgegangen wird, dass Mitarbeiter sich die Arbeitsumgebung aussuchen, zu der sie passen und der sie in Bezug auf Persönlichkeit, Einstellungen und Werte ähnlich sind. Aufgrund dieser Ähnlichkeit werden Stimuli in der Umgebung auch ähnlich wahrgenommen, was zu einer Übereinstimmung der Meinungen in einer Organisationseinheit führt. Schneider, Goldstein & Smith (1995) führen zudem an, dass der attraction-selection-attrition cycle mit der Zeit zu einer zunehmenden Homogenität der Mitarbeiter in einer Organisation und zu gemeinsamen Einstellungen führt. Die Betrachtung auf Basis organi-

sationaler Einheiten macht somit sowohl aus theoretischen Überlegungen als auch aus Gründen der praktischen Verwertbarkeit der Ergebnisse Sinn - so können Ergebnisse zu Zusammenhängen und Einflussfaktoren in der Leitung einer organisatorischen Einheit (z.B. einer Warenhausfiliale) direkt berücksichtigt und umgesetzt werden. Kann z.B. nachgewiesen werden, dass sich bestimmte Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit auf Filialebene auf die Zufriedenheit der Kunden in dieser Filiale auswirken, oder dass umgekehrt bestimmte Dimensionen der Kundenzufriedenheit die Mitarbeiterzufriedenheit in einer Filiale beeinflussen, ist diese Aussage für die operative Führungsarbeit von größerem Nutzen als Aussagen über Zusammenhänge auf individueller Ebene.

Da die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdaten ursprünglich auf Individualebene erhoben werden, ist es üblich, alle Daten der unteren Ebene (Individuum) auf die höhere Analyseebene (z.B. Abteilung, Filiale, Region) zu aggregieren und für weitere Analysen die Gruppenmittelwerte zu verwenden. Diese Aggregation ist jedoch nur dann zulässig, wenn deren statistische Zulässigkeit mittels angemessener Kennwerte belegt werden kann (vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.2.3.1 dieser Arbeit). Anderenfalls kann die Aggregation zu einer Variablen auf Gruppenebene mit zweifelhafter Konstruktvalidität führen (Klein, Dansereau & Hall, 1994). Der Nachweis der geforderten Kennwerte erfolgt jedoch nur in einem Teil der Studien.

Ein Nachteil der Analyse ausschließlich auf höherer Ebene ist grundsätzlich, dass möglicherweise bedeutsame Varianz auf Individualebene ignoriert wird (Hofmann, Griffin & Gavin, 2000). De Leeuw (2002) bemerkt hierzu, dass bei dieser Vorgehensweise die gesamte Information über die Variation innerhalb der Gruppen, welche möglicherweise 80 oder 90 Prozent der Gesamtvariation ausmacht, bereits vor Beginn der Analyse ausgeschlossen wird. So wird wertvolle Information vergeudet. Zudem wird die Interpretation verzerrt, wenn versucht wird, die aggregierte Analyse auf Individualebene zu interpretieren, da Zusammenhänge zwischen aggregierten Variablen sich häufig als stärker erweisen und sich zudem deutlich von den Zusammenhängen auf nicht-aggregierter Ebene unterscheiden (De Leeuw, 2002).

Der gebräuchliche Aggregationsansatz ist somit mit gewissen methodischen Problemen behaftet. Eine interessante Alternative im Umgang mit Daten auf mehreren Analyseebenen bietet die **Mehrebenenanalyse** mit Hilfe hierarchisch linearer Modelle. Die Mehrebenenanalyse ist ein Analyseverfahren, welches bisher in der organisationspsychologischen Forschung noch keine große Verbreitung gefunden hat, obwohl es gerade für organisationale Fragestellungen sehr gut geeignet scheint. Hofmann, Griffin & Gavin (2000, S. 468) betonen die *"inherent hierarchical order*

and structure of organizations" und verdeutlichen in diesem Zusammenhang die Bedeutung hierarchischer, mehrere Analyseebenen umfassender Beziehungen in Organisationen: *"For organizational researchers, this hierarchical structure manifests itself in the observation of hierarchical relationships. Hierarchical relationships occur when events at one level of analysis influence or are influenced by events at another level of analysis."*

Das Hauptziel der Mehrebenenperspektive in den Organisationswissenschaften ist ein integrierteres Verständnis von Phänomenen, welche sich über die Ebenen in Organisationen hinweg entfalten (Kozlowski & Klein, 2000). So weist bereits Schneider (1973) drauf hin, dass zwar auf der einen Seite die individuelle Wahrnehmung von Mitgliedern einer Organisation relevant ist (vgl. auch Schneider & Bartlett, 1970: *"What is psychologically important to the individual must be how he perceives his work environment, not how others might choose to describe it"*), dass aber auf der anderen Seite geteilte Wahrnehmungen in einer Gruppe wichtig sind, wenn es um die Vorhersage des Verhaltens von Gruppenmitgliedern geht: *"Perhaps, however, shared perceptions are important when predicting the behavior of many individuals. Individual perceptions may only be important for predicting individual behaviors."* (Schneider, 1973, S. 254).

Der mehrebenentheoretische Ansatz ist somit immer dann interessant, wenn Fragestellungen die Zusammenhänge zwischen Individuen, Gruppen und Organisationen betreffen und kann nach Klein & Kozlowski (2000) bedeutenden Erkenntnisgewinn gegenüber der Untersuchung auf nur einer Analyseebene bieten: *"A multilevel perspective may thus add depth and richness to theoretical models and studies of topics traditionally examined at just one level of analysis"* (S. xvi).

Mehrebenenanalytische Analyseverfahren wurden speziell konstruiert, um die Nachteile der oben genannten Aggregationsansätze zu überwinden. Zum einen berücksichtigen sie explizit, dass Individuen innerhalb einer Gruppe einander ähnlicher sein können als im Vergleich zu Individuen in einer anderen Gruppe und daher keine unabhängigen Beobachtungen liefern. Die Ansätze modellieren also explizit die zufälligen Fehlerkomponenten auf höherer und niedrigerer Ebene und berücksichtigen dadurch die partielle Interdependenz von Individuen in der gleichen Gruppe (Raudenbush & Bryk, 2002). Dieser Aspekt der hierarchisch linearen Modelle steht im Kontrast zu Regressionsansätzen, bei denen die Zufallsfehler auf Individual- und Gruppenebene nicht separat geschätzt werden. Zusätzlich erlauben diese Modelle die Untersuchung der Varianz der Ergebnisvariable auf beiden Ebenen, während das angemessene Analyselevel für die unabhängige Variable gewahrt bleibt. So fasst auch De Leeuw (2002, S. xxi) die Vorzüge hierarchisch linearer Modelle gegenüber traditionellen Ansätzen zusammen: *"...technically*

they are a big step ahead of the aggregation and disaggregation methods, mainly because they are statistically correct and do not waste information."

Um so verwunderlicher scheint es, dass trotz der methodischen Überlegenheit die Mehrebenenanalyse bisher erst in einer Studie im Rahmen der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit eingesetzt wurde. Ein Grund hierfür könnte sein, dass erst seit den 80er Jahren anwendbare Algorithmen und Programme zur Mehrebenenanalyse entwickelt wurden (Ditton, 1998). Zudem mangelt es - zumindest im deutschsprachigen Raum - an Literatur zu diesem Thema. So stellt auch Ditton (1998, S. 6) fest: *"Im deutschsprachigen Raum werden die Möglichkeiten der neuen Verfahren zur Mehrebenenanalyse dagegen bisher kaum genutzt und scheinen immer noch als eine Art Geheimwissenschaft betrachtet zu werden."* Um so wünschenswerter wäre der zunehmende Einsatz dieses Verfahrens, um die sich bietenden methodischen Vorteile zu nutzen.

Ein weiteres tiefgreifendes Problem, das weit über die bisher angesprochenen rein methodischen Aspekte hinausgeht, ist die mangelhafte **theoretische Fundierung** der Studien. Mit Ausnahme der Studien von Grund (1998), Schwetje (1999) und Stock (2001, 2003) werden den Untersuchungen nur ansatzweise oder gar keine theoretischen Fundamente zugrundegelegt. Eine kausale Interpretation gefundener Zusammenhänge ist aber - auch bei Einsatz kausalanalytischer Verfahren - nur bei Vorliegen einer ausreichenden theoretischen Grundlage gerechtfertigt.

Trotz der Existenz einiger Studien zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ergibt sich somit ein Bedarf an Arbeiten, die theoretisch fundiert mehr Klarheit in die komplexen Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bringen, indem die unterschiedlichen Zufriedenheitsdimensionen berücksichtigt werden und auch der Mehrebenencharakter des Untersuchungsgegenstandes beachtet wird.

Da dies im Rahmen der vorliegenden Arbeit realisiert werden soll, widmet sich das folgende Kapitel 3.2 der theoretischen Fundierung des möglichen Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen. Diese theoretische Grundlage dient der Ableitung eines Forschungsmodells, welches im Rahmen der empirischen Studie überprüft wird.

3.2. Theoretische Fundierung eines Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Im Rahmen der Betrachtung der bisher durchgeführten Studien zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wird deutlich, dass nur wenigen Arbeiten eine theoretische Fundierung zugrunde liegt. Nur die Studien von Grund (1998), Schwetje (1999) und Stock (2001, 2003) basieren auf einer umfassenden theoretischen Grundlage und bilden somit positiv zu verzeichnende Ausnahmen. Erwähnenswert ist zudem die rein theoretische Arbeit von vom Holtz (1998), welche im deutschsprachigen Raum viele Impulse zur Beschäftigung mit den Zusammenhängen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit lieferte.

Doch auch die wenigen vorliegenden theoretischen Ausarbeitungen liefern ausschließlich eine Fundierung der Zusammenhänge auf Gesamtzufriedenheitsebene - eine Differenzierung möglicher Effekte einzelner Zufriedenheitsdimensionen und die Erstellung eines auf einzelnen Zufriedenheitsdimensionen basierenden Zusammenhangsmodells fand bisher nicht statt.

Zur Schließung dieser Lücke soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten. Ziel dieses Kapitels ist die theoretische Fundierung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung der Auswirkungen der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen zusätzlich zu den Gesamtzufriedenheiten.

Hierzu wird zunächst ein einfaches globales Grundmodell des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit aufgestellt, welches dann mit Hilfe einzelner theoretischer Bausteine gestützt und in Bezug auf die einzelnen Zufriedenheitsdimensionen verfeinert werden kann. Ziel ist die Entwicklung eines differenzierten theoretischen Forschungsmodells, welches dann in Kapitel 4 vorgestellt wird.

Eine bedeutende Vermittlungsfunktion nimmt im Rahmen der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit das **Verhalten** der Mitarbeiter und Kunden ein. Bereits die Arbeit von vom Holtz (1998) birgt als zentrale Erkenntnis die Vermittlung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit über das Mitarbeiter- und Kundenverhalten: *"Die Zufriedenheit einer Person (z.B. des Mitarbeiters) muß auf irgendeine Art und Weise manifestiert bzw. ausgesendet werden, so daß eine zweite Person (z.B. der Kunde) die Zufriedenheit der ersten Person oder deren Auswirkungen überhaupt erst wahrnehmen kann. Ohne diese Manifestation des Zufriedenheitsgefühles erscheint ein Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nicht möglich."* (vom Holtz, 1998, S. 91f.)

Auf Basis dieses groben Grundmodells - also der Annahme eines möglichen Einflusses der Mitarbeiterzufriedenheit über das Mitarbeiterverhalten auf die Kundenzufriedenheit sowie der Kundenzufriedenheit über das Kundenverhalten auf die Mitarbeiterzufriedenheit - soll im Folgenden eine theoretische Fundierung der Teilzusammenhänge erfolgen.

Die Überblicksdarstellung in Abbildung 10 zeigt eine Zusammenstellung der zentralen theoretischen Ansätze, welche die Teilzusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erklären können.

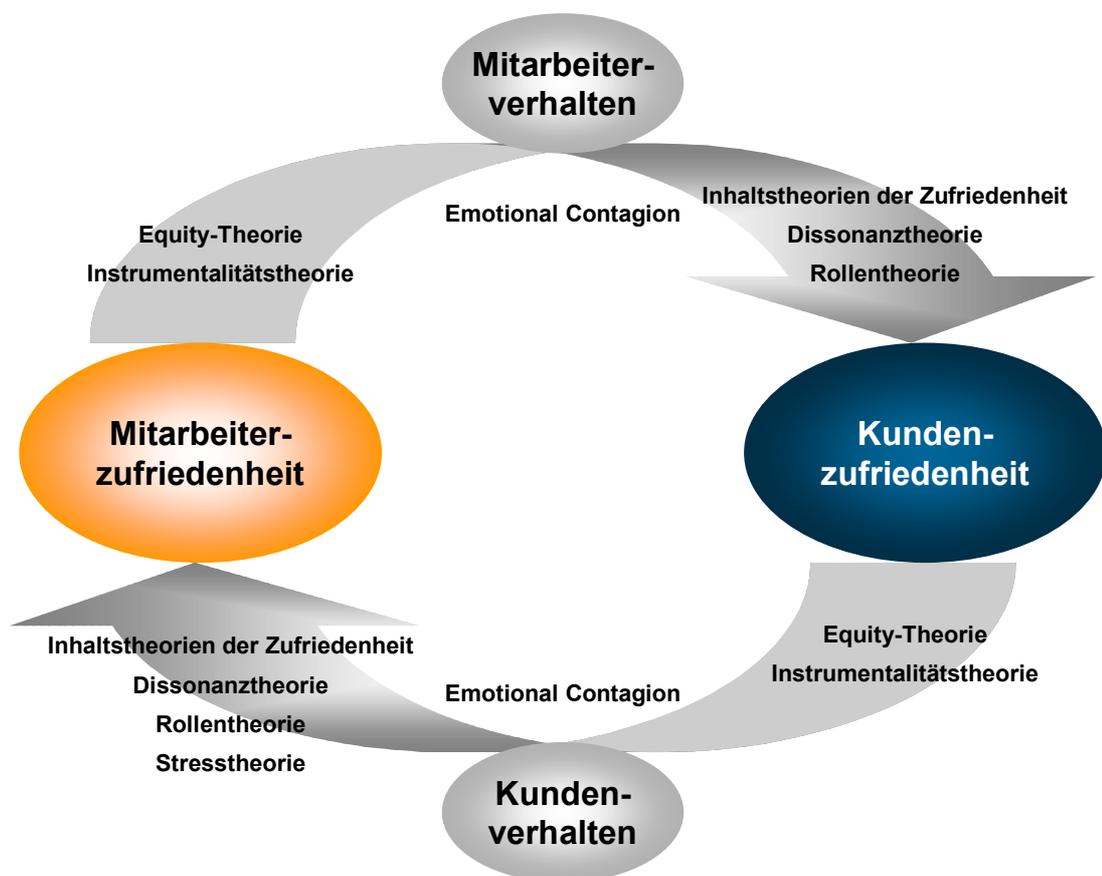


Abbildung 10: Theoretische Fundierung der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Der Einfluss der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden auf deren Verhalten kann austauschtheoretisch mit Hilfe der Equity-Theorie von Adams (1963, 1965) und instrumentalitätstheoretisch mit Hilfe der VIE-Theorie von Vroom (1964) begründet werden. Eine Erläuterung der dabei vorgehenden Mechanismen und der Implikationen für die Auswirkung der Gesamtzufriedenheit sowie einzelner Zufriedenheitsdimensionen erfolgt in Kapitel 3.2.1.

Der Einfluss des Kundenverhaltens auf die Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Einfluss des

Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit kann auf Basis einer inhaltstheoretischen, dissonanztheoretischen und rollen- und stresstheoretischen Fundierung erklärt werden. Eine Erläuterung dieser Ansätze erfolgt in Kapitel 3.2.2.

Einen letzten theoretischen Baustein stellt zudem das Konzept der Emotional Contagion dar, welches von einer interpersonellen Übertragung der Zufriedenheit ausgeht und daher sowohl zur Fundierung des Einflusses der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit als auch zur Fundierung des umgekehrten Einflusses von der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit herangezogen werden kann. Eine Erläuterung dieses Ansatzes und seiner Implikationen für den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erfolgt in Kapitel 3.2.3.

3.2.1. Theoretische Fundierung des Einflusses der Zufriedenheit auf das Mitarbeiter- und Kundenverhalten

3.2.1.1. Austauschtheoretische Fundierung

Die austauschtheoretische Fundierung der Auswirkung der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden auf ihr Verhalten kann mit Hilfe der Equity-Theorie von Adams (1963, 1965) erfolgen, welche sich mit der Gerechtigkeit von Austauschbeziehungen beschäftigt.

Zentrale Begriffe im Rahmen der Equity-Theorie sind der Einsatz ("*inputs*"), den ein Individuum im Rahmen einer Austauschbeziehung leistet, und der Ertrag ("*outcomes*"), den das Individuum im Gegenzug dafür erhält. Die konkreten Inhalte von Einsatz und Ertrag sind willkürlich vom Verständnis der Austauschsituation des jeweils Urteilenden abhängig, wobei nach Adams (1965) normative Erwartungen eine große Rolle spielen. Das eigene Einsatz-Ertrags-Verhältnis wird nun gemäß Adams mit dem Einsatz-Ertrags-Verhältnis anderer Personen verglichen. Hierbei kann die Person in einer unmittelbaren Tauschbeziehung mit einer anderen Partei stehen, oder die Person und die Vergleichsperson stehen gemeinsam mit einer dritten Partei im Austausch.

Ein Zustand des Gleichgewichts oder der Gleichheit ("*equity*") liegt nach Adams dann vor, wenn die Einsatz-Ertrags-Relation einer Person nicht von der Einsatz-Ertrags-Relation der Vergleichsperson abweicht. Ungerechtigkeit ("*inequity*") wird empfunden, wenn die wahrgenommenen Einsatz-Ertrags-Verhältnisse voneinander abweichen ("*Wenn die normativen Erwar-*

tungen der Person, die soziale Vergleiche anstellt, verletzt werden, wenn sie findet, dass ihre eigenen Erträge und Einsätze mit denen anderer nicht im Gleichgewicht sind, dann werden Gefühle der Ungleichheit resultieren", Adams, 1965, S. 280).

Während im Rahmen der sozialen Austauschtheorie von Thibaut & Kelley (1959) - einem Vorläufer der Equity-Theorie - postuliert wird, dass das Individuum ein möglichst positives Anreiz-Beitrags-Verhältnis anstrebt, wird im Rahmen der Equity-Theorie von einem Streben nach einer Gleichheit der Aufwands-Ertrags-Relationen ausgegangen, d.h. das Individuum empfindet sowohl bei Benachteiligung als auch bei Begünstigung im Rahmen eines Austauschverhältnisses Ungerechtigkeit (Stachle, 1999). Hierdurch entsteht ein Spannungszustand, der in seiner Stärke proportional zur erlebten Ungerechtigkeit ist. Damit entsteht bei der Person eine Tendenz zur Verringerung oder Beseitigung dieser Spannung, was nach Adams (1965) erfolgen kann durch:

- Veränderung des eigenen Einsatzes, d.h. Reduzierung oder Steigerung, abhängig davon, ob die Ungerechtigkeit in Form von Benachteiligung oder Begünstigung empfunden wird
- Veränderung des Ertrags, d.h. Forderung einer Erhöhung oder Senkung der Gegenleistung
- Kognitive Umbewertung, d.h. eine Einstellungsänderung bezüglich des eigenen Einsatzes oder Ertrags bzw. des Einsatzes oder Ertrags des Vergleichspartners
- Beeinflussung des Austauschpartners, d.h. Nahelegen der Beendigung der Austauschbeziehung oder Einfordern eines höheren Ertrags beim Austauschpartner
- Wahl einer anderen Vergleichsperson oder Bezugsgruppe und dadurch Veränderung des Vergleichsniveaus
- Verlassen des Feldes, z.B. durch Kündigung der Tätigkeit oder Absentismus.

Kritisch zu betrachten sind im Rahmen der Equity-Theorie die Unklarheiten bezüglich der Auswahl der Vergleichspersonen und der Inhalte von Einsatz und Ertrag sowie deren Gewichtung und Zweifel an der Unabhängigkeit von Einsatz und Ertrag (Gebert & von Rosenstiel, 1996). Dennoch konnte die Equity-Theorie insbesondere im Kontext der Mitarbeiterzufriedenheit und der Leistungsmotivation einige neue Aspekte aufzeigen, welche in anderen Ansätzen vernachlässigt wurden: So z.B. die Rolle des Bezugssystems, welches eine Vergleichsperson liefert, die Berücksichtigung des Einsatzes neben dem Ertrag sowie die Vielzahl der Reaktionsmöglichkeiten auf erlebte Ungerechtigkeit (Neuberger, 1974b).

Stock (2001) zieht die Equity-Theorie heran, um den Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf

das Mitarbeiterverhalten theoretisch zu begründen. Sie bezieht sich dabei auf die Aussage von Adams (1963), gemäß der im Rahmen des Vergleichsprozesses nicht nur Personen, sondern auch Organisationen als Vergleichsobjekt herangezogen werden können. Der Mitarbeiter strebt somit nach Gerechtigkeit im Rahmen der **Austauschbeziehung mit dem Unternehmen** und vergleicht hierbei sein eigenes Einsatz-Ertrags-Verhältnis mit dem des Unternehmens. Das Verhalten und die Leistung des Mitarbeiters stellt nach Stock den Einsatz des Mitarbeiters und gleichzeitig den Ertrag des Unternehmens im Rahmen dieser Austauschbeziehung dar, während die Mitarbeiterzufriedenheit bzw. deren Vorbedingungen als Einsatz des Unternehmens und Ertrag des Mitarbeiters gesehen werden kann. Gerechtigkeit (d.h. ein übereinstimmendes Einsatz-Ertrags-Verhältnis bei Mitarbeiter und Unternehmen) liegt somit gemäß der Equity-Theorie dann vor, wenn ein angemessenes Verhältnis zwischen der Zufriedenheit des Mitarbeiters und seinen Verhaltensweisen und Leistungen besteht. Im Falle von Ungerechtigkeit kann der Mitarbeiter durch eine Veränderung seines Verhaltens (also durch Leistungssteigerung oder Leistungsminderung) eine *"ausgleichende Gerechtigkeit"* schaffen. Folglich übt die Mitarbeiterzufriedenheit einen positiven Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten bzw. die Mitarbeiterleistung aus, da bei hoher Zufriedenheit durch positive Leistungen und Verhaltensweisen die angestrebte Gerechtigkeit hergestellt werden kann, während bei Unzufriedenheit der gleiche Effekt durch geringere Leistung erzielt wird.

Analog hierzu kann die Equity-Theorie auch zur Erklärung des Einflusses der Kundenzufriedenheit auf das Kundenverhalten herangezogen werden. Equity liegt vor, wenn zwischen der Zufriedenheit des Kunden und dessen Verhaltensweisen gegenüber dem Unternehmen bzw. seinen Mitarbeitern ein Gleichgewicht besteht. Auch hier ist die Schaffung einer ausgleichenden Gerechtigkeit durch positive oder negative Verhaltensweisen zu erwarten.

Bezieht man die Equity-Theorie somit wie Stock (2001) auf das Austauschverhältnis eines Mitarbeiters (oder in Analogie dazu eines Kunden) mit einem Unternehmen, so ist eine Auswirkung der Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf das Verhalten zu erwarten. Da bei der Zufriedenheitsbildung die einzelnen Dimensionen entsprechend ihrer individuellen Wichtigkeit für das Individuum in das Gesamturteil einfließen, stellt das Gesamtzufriedenheitsurteil den Ertrag des Mitarbeiters (oder Kunden) dar und damit gleichzeitig den Einsatz, den das Unternehmen aus Mitarbeiter- (oder Kunden)sicht für das Individuum leistet. Das Verhalten des Mitarbeiters (oder Kunden) gegenüber dem Unternehmen stellt demgegenüber den Einsatz des Mitarbeiters (oder Kunden) und gleichzeitig den Ertrag des Unternehmens aus diesem Austauschverhältnis dar. Beim Mitarbeiter kann dieses Verhalten gegenüber dem Unternehmen wie

in Kapitel 2.3.1 dargestellt z.B. in Arbeitsleistung, Absentismus, Fluktuation, Organizational Citizenship Behavior oder kundenbezogenem Verhalten bestehen, beim Kunden wie in Kapitel 2.3.2 dargestellt z.B. in Loyalität oder mitarbeiterbezogenem Verhalten. Im Falle hoher Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ist folglich im Sinne der Equity-Theorie auch eher ein positives Mitarbeiter- und Kundenverhalten gegenüber dem Unternehmen zu erwarten, im Falle geringer Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit eher ein negatives Verhalten.

Nun kann als **Austauschpartner** im Sinne der Equity-Theorie jedoch nicht nur das Unternehmen als Ganzes, sondern auch die Gruppe der **Mitarbeiter oder Kunden**, mit denen eine Interaktion stattfindet, verstanden werden. Hier ist als eigener Ertrag und Input des Gegenübers nun nicht mehr die Gesamtzufriedenheit des Mitarbeiters oder Kunden entscheidend, sondern nur noch die Zufriedenheit mit den Aspekten, die den jeweiligen Interaktionspartnern zurechenbar sind. Zieht also der Mitarbeiter bei seinem Vergleich nicht das Unternehmen, sondern die Kunden, mit denen er in Interaktion steht, als Vergleichsobjekt heran, kann er als eigenen Ertrag und als Einsatz des Gegenübers das Verhalten und die Manifestation der Zufriedenheit durch die Kunden sehen. Sein eigener Einsatz und der Ertrag für die Kunden besteht dann im Verhalten des Mitarbeiters gegenüber den Kunden. Demzufolge sollte die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit bestimmten, den Kunden zuzurechnenden Aspekten einen Einfluss auf sein Verhalten gegenüber den Kunden ausüben, nicht aber diejenigen Zufriedenheitsaspekte, die nicht durch die Kunden verursacht sind.

Umgekehrt besteht auch für den Kunden bei Heranziehung der Mitarbeiter und nicht des gesamten Unternehmens als Vergleichsobjekt der Ertrag des Kunden und der Einsatz der Mitarbeiter im Mitarbeiterverhalten und der Einsatz des Kunden und damit der Ertrag der Mitarbeiter im Verhalten des Kunden. Somit ist beim Kunden ein Einfluss der den Mitarbeitern zuzurechnenden Aspekte seiner Zufriedenheit auf sein Verhalten gegenüber den Mitarbeitern zu erwarten, nicht aber derjenigen Zufriedenheitsaspekte, die nicht durch die Mitarbeiter verursacht werden.

Es zeigt sich also, dass je nachdem, ob im Rahmen der in der Equity-Theorie betrachteten Austauschbeziehung das Unternehmen als Ganzes oder nur die Gruppe der Mitarbeiter oder Kunden in der Interaktionssituation betrachtet wird, unterschiedliche Implikationen für den Einfluss der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden auf deren Verhalten zu erwarten sind.

Sieht sich der Mitarbeiter oder Kunde in einem Austauschverhältnis mit dem Unternehmen,

wird sein Verhalten von seiner Gesamtzufriedenheit beeinflusst. Sieht sich der Mitarbeiter oder Kunde in einem Austauschverhältnis mit den Kunden oder Mitarbeitern des Unternehmens, wird sein Verhalten von der Zufriedenheit mit den jeweiligen Interaktionspartnern beeinflusst. Dies bezieht sich sowohl auf eine individuelle Interaktionssituation zwischen einem Mitarbeiter und einem Kunden, in der das Verhalten des einen Partners auch vom Verhalten des anderen abhängt, aber auch auf die Interaktionen im allgemeinen, in der das Verhalten der Mitarbeiter von dem bisher erlebten Kundenverhalten und das Verhalten der Kunden vom bisher erlebten Mitarbeiterverhalten abhängt.

3.2.1.2. Instrumentalitätstheoretische Fundierung

Die instrumentalitätstheoretische Fundierung des Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden und deren Verhalten kann auf Basis der VIE-Theorie von Vroom (1964) erfolgen. Instrumentalitätstheorien legen ihren Fokus auf planende, kognitive Mechanismen und basieren auf der Nutzenmaximierung und dem Mittel-Zweck-Denken. Vroom geht demzufolge davon aus, dass das Verhalten von Individuen rational, zweckdienlich und zielorientiert ist.

Die zentralen Bausteine der VIE-Theorie von Vroom sind die Konzepte Valenz ("*valence*"), Instrumentalität ("*instrumentality*") und Erwartung ("*expectancy*"). Die Motivation einer Person zu einem bestimmten Verhalten kann durch die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines bestimmten Ergebnisses auf das spezifische Verhalten hin (Erwartung) und die Wünschbarkeit bzw. den Wert des Ergebnisses (Valenz) erklärt werden. In diesem sogenannten Erwartung-mal-Wert-Ansatz sind beide Bewertungen multiplikativ miteinander verknüpft, d.h. motiviertes Handeln ist nur dann zu erwarten, wenn beide Komponenten größer Null sind, und die Motivation ist um so stärker, je positiver beide Komponenten (Erwartung und Valenz) ausfallen.

Die Ergebnisse einer Handlung können nach Vroom in Ergebnisse erster Ordnung und zweiter Ordnung unterteilt werden. Ein Ergebnis erster Ordnung resultiert direkt aus der Handlung (z.B. Zufriedenstellung des Kunden), wohingegen ein Ergebnis zweiter Ordnung die Folgen des Ergebnisses erster Ordnung beschreibt (z.B. Lob durch den Vorgesetzten). Ein Ergebnis erster Ordnung kann für ein Ergebnis zweiter Ordnung förderlich oder hinderlich sein oder von diesem unabhängig. Die Enge der Verknüpfung zwischen Ergebnis erster und zweiter Ordnung wird von Vroom als Instrumentalität bezeichnet. Die Valenz eines Ergebnisses erster Ordnung resultiert aus der multiplikativen Verknüpfung der Ergebnisse zweiter Ordnung mit deren In-

strumentalitäten.

Die Motivation eines Individuums zu einem bestimmten Verhalten ist nach Vroom dann hoch, wenn die Erwartung hoch ist, dass das Verhalten zu vielen Ergebnissen erster Ordnung führt, die in enger instrumenteller Beziehung zu Ergebnissen zweiter Ordnung stehen, die eine hohe Valenz aufweisen. Ein Individuum neigt also zu dem Verhalten, welches mit der höchsten Wahrscheinlichkeit das Erreichen der von ihm als wichtig erachteten Ziele ermöglicht.

Zwar ist nach Gebert & von Rosenstiel (1996) die Ergiebigkeit der Instrumentalitätstheorie zur Erklärung von Verhaltensweisen nicht ohne gewisse Vorsicht zu betrachten, da sich in der Literatur sowohl bestätigende als auch widerlegende Befunde finden (vgl. z.B. Campbell & Pritchard, 1976; Mento, Klein & Locke, 1992). Holling & Kanning (2004) weisen jedoch darauf hin, dass die Theorie in konkreten Anwendungsfällen recht gut geeignet scheint, um Prognosen über die Handlungsmotivation abzuleiten, sofern eine Einschätzung von Valenz, Instrumentalität und Erwartungen möglich ist.

Die Instrumentalitätstheorie wird in den Arbeiten von vom Holtz (1998) und Schwetje (1999) herangezogen, um einen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das leistungsbezogene Mitarbeiterverhalten zu erklären. Nach Vrooms Modell ist die Motivation zu leistungsbezogenem Verhalten von der bisher erlebten Zufriedenheit mit den Ergebnissen dieses Verhaltens abhängig, da die Antizipation der bisherigen Zufriedenheit mit den Handlungsergebnissen die Valenz der Handlungsergebnisse beeinflusst. Zufriedenheit führt somit zu einer Verstärkung des leistungsbezogenen Verhaltens. Umgekehrt führt Unzufriedenheit über die Antizipation von unangenehmen Gefühlen als Ergebnis des leistungsbezogenen Verhaltens zu einer Verminderung dieses Verhaltens (so führt z.B. die Erfahrung, dass Anstrengung nicht belohnt oder sogar durch Anhebung der Leistungsnorm bestraft wird, zu einer Verminderung des Leistungseinsatzes, vgl. Porter & Hackman, 1975).

Die von vom Holtz (1998) und Schwetje (1999) daraus abgeleitete Schlussfolgerung, dass Mitarbeiterzufriedenheit zu leistungsbezogenem Verhalten führt, ist insofern problematisch, als hierbei die Zufriedenheit mit den Ergebnissen des bisherigen leistungsbezogenen Verhaltens mit der (Gesamt-)Mitarbeiterzufriedenheit gleichgesetzt wird. Da Mitarbeiterzufriedenheit aber auch auf einer Reihe anderer Aspekte beruht, ist diese Schlussfolgerung irreführend, was sich auch in den zum Teil inkonsistenten Forschungsergebnissen zum Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung niederschlägt.

Daher soll im Folgenden eine differenzierte Interpretation der VIE-Theorie Vrooms bezüglich der Auswirkung der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen auf das Mitarbeiterverhalten vorgenommen werden

Da das Mitarbeiterverhalten nach der VIE-Theorie durch die Komponenten Valenz, Instrumentalität und Erwartung bestimmt wird, und die einzelnen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen in unterschiedlichen Wirkzusammenhängen zu diesen Komponenten stehen, ist es auf Basis von Vrooms Theorie denkbar, dass unterschiedliche Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit auch unterschiedliche Auswirkungen auf das Mitarbeiterverhalten ausüben.

Die wahrgenommene Kundenzufriedenheit, die ja gemäß der Ausführungen in Kapitel 2.2.2.1 und der in Kapitel 3.1 dargestellten Forschungsbefunde als eine Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit verstanden werden kann, kann beispielsweise im Sinne der Interpretation von vom Holtz (1998) und Schwetje (1999) als Zufriedenheit mit den Ergebnissen des leistungs-(bzw. kunden-)bezogenen Verhaltens interpretiert werden. Auf Basis der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit folgert der Mitarbeiter, ob seine Bemühungen um den Kunden zu dem erwarteten positiven Ergebnis geführt haben. Ist dies der Fall, ist also die wahrgenommene Kundenzufriedenheit hoch, führt dies entsprechend der VIE-Theorie zu einer Verstärkung des entsprechenden kundenorientierten Verhaltens. Ist dies nicht der Fall, kann der Mitarbeiter daraus schlussfolgern, dass seinen Bemühungen um den Kunden ohnehin nicht zum Erfolg führen und dementsprechend die Bemühung einstellen. Die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit beeinflusst somit über die Komponenten Erwartung und Instrumentalität das zukünftige kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter.

Ebenso kann auf Basis der VIE-Theorie eine positive Wirkung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kundenorientierung des Unternehmens auf das kundenorientierte Verhalten erwartet werden. Bei einer hohen wahrgenommenen Kundenorientierung des Unternehmens führen die kundenorientierten Verhaltensweisen des Mitarbeiters und das Streben nach Zufriedenheit der Kunden mit einer größeren Wahrscheinlichkeit zu positiven Folgen für den Mitarbeiter (im Sinne höherer Wertschätzung, Lob durch den Vorgesetzten etc.), während diese bei einer geringen Kundenorientierung des Unternehmens eher wirkungslos bleiben. Die Wahrnehmung der Kundenorientierung des Unternehmens wirkt sich demnach gemäß der VIE-Theorie von Vroom auf die Instrumentalität und Valenz der Handlungsergebnisse kundenorientierten Verhaltens und somit auf die Wahrscheinlichkeit kundenorientierten Verhaltens der Mitarbeiter aus.

Ein vergleichbarer Effekt ist bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmensleitbild zu erwarten. Die Zufriedenheit mit dem Unternehmensleitbild wirkt sich auf die Valenz und Instrumentalität bestimmter (im Leitbild definierter) Handlungsergebnisse der Mitarbeiter aus und fördert somit ein leitbildkonformes Verhalten, wohingegen Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmensleitbild dieses Verhalten nicht unterstützt. Somit ist nach der VIE-Theorie eine positive Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Unternehmensleitbild auf das leitbildkonforme (und - sofern das Leitbild auch das Verhalten gegenüber dem Kunden thematisiert - kundenorientierte) Verhalten zu erwarten.

Ein *negativer* Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten kann aus instrumentalitätstheoretischer Sicht hingegen bezüglich der Zufriedenheitsdimension der Arbeitsplatzsicherheit vermutet werden. Die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes könnte im Sinne der VIE-Theorie möglicherweise die Wahrnehmung der Valenz und Instrumentalität kundenorientierten Verhaltens verringern, da die Mitarbeiter - unabhängig von ihrem leistungsbezogenen Verhalten und damit auch ihrem Verhalten den Kunden gegenüber - ohnehin von einer Sicherheit ihrer Stelle ausgehen. Somit ist unter Umständen ein negativer Effekt der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Arbeitsplatzsicherheit auf das kundenorientierte Verhalten zu erwarten.

Bei den übrigen Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit kann aus instrumentalitätstheoretischer Sicht hingegen kein Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten postuliert werden.

Insgesamt ist somit festzuhalten, dass auf Basis instrumentalitätstheoretischer Annahmen eine differenzierte Auswirkung der einzelnen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen auf das Mitarbeiterverhalten gegenüber dem Kunden angenommen werden kann.

Ein ähnlicher Effekt kann auch bezüglich des Einflusses der Kundenzufriedenheit auf das Kundenverhalten bzw. auf die Manifestation der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit gegenüber den Unternehmensmitarbeitern vermutet werden. Die Erwartung, dass eine Handlung (z.B. eine Beschwerde gegenüber einem Unternehmensmitarbeiter) einen Effekt hat und zu positiven Folgen für den Kunden führt, ist abhängig von den konkreten Inhalten der Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit, also von der betreffenden Zufriedenheitsdimension. Während z.B. bei einer Manifestation der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit dem Standort einer Warenhausfiliale gegenüber einem Unternehmensmitarbeiter nur wenig Folgewirkungen für den Kunden zu erwarten sind (die Erwartung und Instrumentalität bezüglich einer Manifestation der Zufriedenheit mit dem Standort also sehr gering ist), ist mit der Manifestation der

Zufriedenheit mit dem Mitarbeiterverhalten eine sehr starke Erwartung und Instrumentalität verbunden, d.h. die Chancen, mit einer diesbezüglichen Beschwerde oder einem Lob wünschenswerte Veränderungen für den Kunden herbeizuführen, ist vergleichsweise hoch. Demzufolge sind auch bei der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen der Kundenzufriedenheit und dem gegenüber den Mitarbeitern gezeigten Kundenverhalten instrumentaltätstheoretisch unterschiedliche Effekte der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen zu erwarten. Die Zufriedenheit der Kunden mit den Mitarbeitern zuzurechnenden (also eher servicebezogenen) Aspekten sollte somit aufgrund des höheren Erwartungs- und Instrumentalitätsbezugs einen stärkeren Einfluss auf das Kundenverhalten und damit die vom Mitarbeiter wahrnehmbare Kundenzufriedenheit ausüben als andere, nicht servicebezogene Dimensionen.

Die VIE-Theorie von Vroom liefert somit - ergänzend zur Equity-Theorie - Ansatzpunkte zur Erklärung differenzieller Effekte einzelner Zufriedenheitsdimensionen auf das Mitarbeiter- und Kundenverhalten.

3.2.2. Theoretische Fundierung des Einflusses des Mitarbeiter- und Kundenverhaltens auf die Zufriedenheit

Der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit und des Kundenverhaltens auf die Mitarbeiterzufriedenheit kann inhaltstheoretisch, dissonanztheoretisch sowie rollen- und stresstheoretisch fundiert werden. Die zugrundeliegenden Ansätze werden im Folgenden kurz erläutert.

3.2.2.1. Inhaltstheoretische Fundierung

Eine inhalts- und motivationstheoretische Begründung dafür, warum das Mitarbeiterverhalten für die Zufriedenheit der Kunden und das Kundenverhalten für die Zufriedenheit der Mitarbeiter überhaupt relevant ist, liefert das Motivationsmodell von Maslow (1954, vgl. Kapitel 2.2.2.1.1). Im Rahmen dieses Modells werden die sozialen Bedürfnisse („*belongingness needs*“) als eine Bedürfnisklasse dargestellt, die dann aktiviert wird, wenn die darunter liegenden Bedürfnisklassen der physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse annähernd erfüllt sind. Da in den meisten die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit betreffenden Kontexten die physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse zumindest weitgehend als erfüllt gelten können, ist davon auszugehen, dass die sozialen Bedürfnisse für Mitarbeiter und Kunden aktiv und damit zufriedenheitswirksam sind.

Die sozialen Bedürfnisse können durch den Kontakt und die Interaktion mit anderen Menschen erfüllt werden. Für den Mitarbeiter bedeutet dies, dass - sofern er im Rahmen seiner Tätigkeit in Kundenkontakt steht - für die Erfüllung der sozialen Bedürfnisse neben den Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten auch die Interaktion mit den Kunden relevant ist (vgl. auch Schwetje, 1999). Die Bedeutung der Kundenkontakte in Relation zu den Kollegen- und Vorgesetztenkontakten sollte von der entsprechenden Kontakthäufigkeit abhängen, d.h. je häufiger ein Mitarbeiter mit Kunden in Interaktion steht, desto höher sollte die Interaktion mit den Kunden für die Erfüllung seiner sozialen Bedürfnisse sein. Dies bedeutet, dass bei entsprechend häufigem Kundenkontakt das Verhalten und die manifestierte Zufriedenheit der Kunden für die Erfüllung der sozialen Bedürfnisse des Mitarbeiters und damit für die Mitarbeiterzufriedenheit relevant ist.

Da das hierarchische Motivationsmodell nicht nur zur Erklärung der Mitarbeiterzufriedenheit, sondern generell als Zufriedenheits- und Motivationsmodell entwickelt wurde, kann es auch auf das Phänomen der Kundenzufriedenheit übertragen werden. Auch der Kunde versucht bei seinem Kontakt mit einem Unternehmen die verschiedenen Bedürfnisklassen zu befriedigen. Eine Erfüllung sozialer Bedürfnisse ist für den Kunden neben dem Kontakt mit anderen Kunden auch durch den Kontakt mit Unternehmensmitarbeitern möglich. Demzufolge ist der Kontakt mit Mitarbeitern und deren Verhalten über die Erfüllung der sozialen Bedürfnisse des Kunden inhaltstheoretisch als kundenzufriedenheitswirksam anzusehen.

3.2.2.2. Dissonanztheoretische Fundierung

Aufbauend auf der Klärung der inhaltlichen Relevanz des Mitarbeiter- und Kundenverhaltens für den jeweiligen Interaktionspartner kann nun auf Basis der Dissonanztheorie der Auswirkungsprozess weiter verdeutlicht werden. Festinger (1957) geht in seiner Theorie der kognitiven Dissonanz von einem grundsätzlichen Streben des Menschen nach einer Konsistenz - also Übereinstimmung - seiner Kognitionen aus. Unter Kognitionen fasst er hierbei "*any knowledge, opinion, or belief about the environment, about oneself, or about one's behavior*" (Festinger, 1957, S. 3), d.h. alle Arten von Wissen, Meinungen und Einstellungen zu seiner Umwelt, zu sich selbst und zum eigenen Verhalten. Konsistenz liegt nach Festinger dann vor, wenn alle Kognitionen eines Individuums miteinander in Einklang stehen. Dieser spannungsfreie Zustand geht mit einem Gefühl der Zufriedenheit einher. Inkonsistenz liegt dagegen dann vor, wenn Kognitionen nicht miteinander vereinbar sind und somit im Widerspruch zueinander stehen. Die Inkonsistenz zwischen verschiedenen Kognitionen bezeichnet Festinger als kognitive Dissonanz.

Kognitive Dissonanz führt zu einem psychischen Unwohlsein des Individuums und damit zur Unzufriedenheit. Gleichzeitig entsteht ein Bedürfnis nach Dissonanzreduktion, wobei die Stärke der Dissonanz sich auf die Stärke des Bedürfnisses zur Dissonanzreduktion auswirkt. Nach Festinger (1978) hat das Individuum verschiedene Möglichkeiten zur Vermeidung oder Reduktion von Dissonanz: Eine Möglichkeit ist die Änderung kognitiver Verhaltenselemente, d.h. die Anpassung der eigenen Gefühle und Einstellungen an die neue Situation. Eine weitere Möglichkeit ist die Änderung kognitiver Elemente der Umwelt, d.h. eine Veränderung von Situation, Bezugspersonen etc., sofern eine Kontrolle darüber vorliegt. Eine dritte Möglichkeit zur Dissonanzreduktion besteht im Hinzufügen neuer kognitiver Elemente, d.h. der Suche nach Informationen, welche die Dissonanz reduzieren können, und dem Meiden bzw. der Abwertung von kognitiven Elementen, welche die Dissonanz weiter vergrößern. Durch das Hinzufügen neuer konsonanter kognitiver Elemente verändert sich das Verhältnis der konsonanten zu den dissonanten Kognitionen und die Dissonanz wird reduziert. Unter den Möglichkeiten der Dissonanzreduktion wird vom Individuum diejenige Methode ausgewählt, die bei geringstem Aufwand zu einem stabilen Ergebnis führt.

Nach Stock (2001) kann der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit dissonanztheoretisch erklärt werden, da beim Kunden eine kognitive Konsonanz besteht, solange die Kognitionen (Einstellungen, Erwartungen, Erfahrungen) in Bezug auf ein Unternehmen miteinander vereinbar sind. Beim Erfüllen der Erwartungen des Kunden durch positives Mitarbeiterverhalten sind die kognitiven Elemente miteinander vereinbar und es entsteht Kundenzufriedenheit. Bei Nichterfüllung der Kundenerwartungen durch das Mitarbeiterverhalten kommt es zu kognitiver Dissonanz und damit zur Unzufriedenheit des Kunden. Hieraus resultiert ein positiver Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit.

Umgekehrt kann dieser Prozess auch auf den Einfluss des Kundenverhaltens bzw. der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit übertragen werden. Beim Mitarbeiter besteht eine kognitive Konsonanz, solange seine Erwartungen an das Verhalten und die Zufriedenheit der Kunden erfüllt werden, hieraus resultiert die Zufriedenheit des Mitarbeiters. Bei Nichterfüllung der Erwartungen des Mitarbeiters durch das Kundenverhalten oder durch eine nicht wünschenswerte wahrgenommene Kundenzufriedenheit entsteht kognitive Dissonanz und damit Unzufriedenheit des Mitarbeiters. Hieraus resultiert ein positiver Einfluss des Kundenverhaltens und der dadurch vom Mitarbeiter wahrgenommenen Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

3.2.2.3. Rollen- und stresstheoretische Fundierung

Neben der inhaltstheoretischen und dissonanztheoretischen Fundierung des Einflusses des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit und des Kundenverhaltens auf die Mitarbeiterzufriedenheit kann der Einfluss letztlich auch rollen- und stresstheoretisch begründet werden.

Als Rolle wird das Verhalten verstanden, das mit einer sozial definierten Position verbunden wird (Solomon, Suprenant, Czepiel & Gutmann, 1985, 1989). Rollenerwartungen bilden in diesem Zusammenhang die Standards für das Rollenverhalten (Biddle, 1986). Aus rollentheoretischer Sicht werden im Rahmen der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden beiden Interaktionspartnern Rollenerwartungen zugewiesen. In vielen Servicesituationen, insbesondere bei erfahrenen Mitarbeitern und Kunden, sind die Rollen klar definiert, und sowohl Mitarbeiter als auch Kunde wissen, was sie voneinander erwarten können (Bitner, Booms & Mohr, 1994). Entspricht das Verhalten eines Individuum in einer Interaktionssituation nicht den rollenspezifischen Erwartungen einer anderen Person, entsteht gemäß der Rollentheorie eine negative Rollendiskrepanz, die aufgrund der negativen Abweichung des Ist-Zustandes vom Soll-Zustand zur Unzufriedenheit der urteilenden Person führt (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964; Griese, Nikles & Rülcker, 1977; Wiswede, 1977; Solomon, Suprenant, Czepiel & Gutman, 1985, 1989). Werden hingegen die rollenspezifischen Erwartungen erfüllt (Rollenkongruenz) oder übertroffen (positive Rollendiskrepanz), führt dies zur Zufriedenheit der urteilenden Person.

Diese rollentheoretischen Grundlagen bilden nach vom Holtz (1998) einen Erklärungsansatz für die Auswirkung des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit. Entspricht das vom Mitarbeiter gezeigte Verhalten nicht den rollenspezifischen Erwartungen des Kunden, führt dies aufgrund der negativen Rollendiskrepanz zur Unzufriedenheit des Kunden, während ein Mitarbeiterverhalten, welches die Rollenerwartungen des Kunden erreicht oder übertrifft, die Zufriedenheit des Kunden zur Folge hat.

Auch der Einfluss des Kundenverhaltens auf die Mitarbeiterzufriedenheit kann rollentheoretisch erklärt werden. Zeigt der Kunde in der Interaktion mit dem Mitarbeiter ein rollenkonformes Verhalten und entspricht damit den rollenspezifischen Erwartung des Mitarbeiters (Rollenkongruenz) oder übertrifft er diese sogar (positiven Rollendiskrepanz) wird dadurch die Zufriedenheit des Mitarbeiters ausgelöst. Ein erwartungsinkonformes Kundenverhalten kann eine Unsicherheit des Mitarbeiters über das Verhalten und die Erwartungshaltung des Kunden und

damit Rollenambiguität auslösen, die zur Unzufriedenheit führt. Wenn das Kundenverhalten vom Mitarbeiter also nicht eindeutig interpretiert werden kann oder Erwartungsdiskrepanzen zwischen Mitarbeiter und Kunden auftreten, führt dies beim Mitarbeiter zu Rollenambiguität, Rollenkonflikten oder Rollenstress, was sich negativ auf seine Zufriedenheit auswirkt (vgl. auch die Argumentation von vom Holtz, 1998). Hierbei ist die grenzüberschreitende Rolle des Kundenkontaktmitarbeiters, welcher in seiner Schnittstellenfunktion mit einer Vielzahl verschiedener Personen in verschiedenen Situationen in Kontakt kommt, besonders anfällig für Rollenkonflikte und Rollenambiguität (Shamir, 1989; Singh & Rhoads, 1991).

Bei Schwetje (1999) und Ryan, Schmit & Johnson (1996) wird der Einfluss des Kundenverhaltens und der dadurch wahrnehmbaren Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit zudem stresstheoretisch erklärt. Unter Stress wird nach Greif (1989) ein subjektiver Zustand verstanden, der auf Befürchtungen des Individuums basiert, dass eine andauernde oder wiederkehrende aversive Situation eintritt, die durch das Individuum nicht beeinflusst oder bewältigt werden kann. Kundenbeschwerden und deren Ursachen können nach Schwetje (1999) als Stressoren verstanden wenn das der Beschwerde zugrundeliegenden Problem nicht gelöst werden kann. Auch die wahrgenommene Kundenzufriedenheit selbst kann schon als Stressor wirken (Law, Pearce & Wood, 1995). Insbesondere beim Auftreten von Problemen findet zudem eine besonders hohe Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden statt, die beim Mitarbeiter Stress auslöst (Ryan, Schmit & Johnson, 1996). Die Bedeutung von Stress für die Mitarbeiterzufriedenheit konnte in verschiedenen Studien nachgewiesen werden (French, Rodgers & Cobb, 1974; Harrison, 1978; Dawis, 1992).

Somit ist auf Basis rollen- und stresstheoretischer Annahmen ein Einfluss des Mitarbeiterberhaltens auf die Kundenzufriedenheit und ein Einfluss des Kundenverhaltens sowie der dadurch manifestierten wahrgenommenen Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit zu erwarten.

3.2.3. Theoretische Fundierung einer emotionalen Übertragung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Ergänzend zu den bisher betrachteten Theorien, die eine Fundierung der Teilzusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und Verhalten ermöglichen, erscheint ein weiterer Ansatz zur Erklärung der Übertragung der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit interessant: Das

Konzept der Emotional Contagion.

Hierbei handelt es sich um ein sozialpsychologisches Konzept, das auf den Arbeiten von Hochschild (1983, 1990) und Hatfield, Cacioppo & Rapson (1994) basiert. Es befasst sich damit, wie Emotionen zwischen Personen übertragen werden können. Unter Emotional Contagion wird hierbei eine interpersonelle psychische Ansteckung durch emotionale Ausstrahlungseffekte verstanden. Ein Individuum (der Empfänger) empfängt die Emotion, die von einem anderen Individuum (dem Sender) empfunden wird, was zu einer Konvergenz der Emotion des Empfängers mit der des Senders führt (Hochschild, 1983). Ähnlich umschreiben auch Hatfield, Cacioppo & Rapson (1994) das Phänomen der Emotional Contagion: *"When people are in a certain mood, whether elation or depression, that mood is often communicated to others. Talking to a depressed person we may feel depressed, whereas talking to someone who feels self-confident and buoyant we are likely to feel good about ourselves."* Als Ursache für die Übertragung der Gefühle zwischen Menschen wird die Neigung eines Individuums zur Synchronisation des Gefühlsausdrucks (d.h. zur Nachahmung der Mimik, Gestik etc.) des Gegenübers angesehen, was eine Beeinflussung der eigenen emotionalen Erfahrung zur Folge hat. Grundsätzlich handelt es sich bei der Emotional Contagion um einen unbewussten Effekt, d.h. die emotionale Ansteckung ist weder dem Sender, noch dem Empfänger bewusst und dadurch nicht steuerbar. Das Phänomen konnte durch zahlreiche Studien im entwicklungspsychologischen, klinischen und sozialpsychologischen Bereich belegt werden (vgl. die Zusammenstellung von Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994). In einer Studie von Pugh (2001) konnte nachgewiesen werden, dass die Emotional Contagion auch im Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden Relevanz besitzt: Er stellte fest, dass sich der affektive Zustand von Kunden, die dem Ausdruck von Emotionen der Mitarbeiter ausgesetzt sind, in die entsprechende Richtung ändert.

Stock (2003) geht im Rahmen ihrer Arbeit davon aus, dass durch den Prozess der Emotional Contagion ein Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit begründet werden kann. Sie interpretiert dies als einen direkten, also nicht über das Mitarbeiterverhalten vermittelten, Effekt. Problematisch ist hierbei jedoch die Frage, ob diese Prozesse tatsächlich unter Ausklammerung des Mitarbeiterverhaltens ablaufen. Fasst man auch den Ausdruck von Emotionen des Mitarbeiters in Form von Mimik, Gestik etc. unter dessen Verhalten, so wird die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Effekten obsolet und die Postulierung zweier unterschiedlicher Wirkpfade fragwürdig. So kritisiert auch Horsmann (2003): *"Gerade hier kann eine Ungereimtheit der Theoriebildung gesehen werden: es wird ein direkter Effekt einer Einstellungsvariable (Mitarbeiterzufriedenheit) auf eine andere (Kundenzufriedenheit) postuliert, ohne dass, mit vom Holtz*

gesprachen, ein ‚manifestes Verhalten‘ zwischen ihnen vermittelt.“

Es kann somit eher angenommen werden, dass hier zwei unterschiedliche Arten indirekter Effekte bzw. unterschiedliche Arten von vermittelnden Verhaltensweisen unterschieden werden: Zum einen das bewusste kundenorientierte und leistungsbezogene Verhalten der Mitarbeiter, zum anderen das (eher unbewusste) Verhalten, durch welches im Sinne einer Emotional Contagion das Gefühl der Zufriedenheit vermittelt wird.

Demzufolge wirkt sich über den Prozess der Emotional Contagion die Mitarbeiterzufriedenheit über das unbewusste Verhalten des Mitarbeiters auf die Kundenzufriedenheit aus.

Es stellt sich nun die Frage, ob durch die Emotional Contagion eher die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit auf den Kunden übertragen wird oder ob bestimmte Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen einen größeren Einfluss besitzen. Interessant ist hierbei die Erweiterung des Blickfeldes vom einzelnen Mitarbeiter auf dessen soziales Umfeld während der Arbeit. Geht man davon aus, dass Prozesse der Emotional Contagion ständig wirksam sind, werden die Emotionen des Mitarbeiters auch von denen seiner Kollegen und seines Vorgesetzten mitbeeinflusst. Hierdurch ergibt sich, dass bei einer guten Zusammenarbeit zwischen Kollegen und einem guten Führungsklima in der jeweiligen Abteilung oder Filiale eine gegenseitige positive Verstärkung stattfindet und dass hierdurch dieses angenehme Klima auch auf den Kunden übertragen wird. Umgekehrt ist bei einem schlechten Klima in einer Abteilung von einer gegenseitigen negativen Verstärkung und einer Übertragung dieses negativen Klimas auf den Kunden auszugehen. Somit kann erwartet werden dass sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Zusammenarbeit mit Kollegen und dem Vorgesetzten durch den Prozess der Emotional Contagion in stärkerem Maß auf die Kunden auswirkt als die übrigen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen.

Betrachtet man nun die umgekehrte Wirkrichtung, nämlich die von den Kunden auf den Mitarbeiter, kann ebenfalls ein Einfluss auf Basis der Emotional Contagion angenommen werden. Auch die Zufriedenheit der Kunden kann sich über emotionale Übertragungseffekte in der Zufriedenheit der Mitarbeiter niederschlagen. Betrachtet man nun die einzelnen Dimensionen der Kundenzufriedenheit, kann angenommen werden, dass sich die Zufriedenheit besonders stark dann überträgt, wenn sie akut emotional wirksam ist. Es sollten sich demzufolge insbesondere die Kundenzufriedenheitsdimensionen auf den Mitarbeiter auswirken, die in direktem Mitarbeiterkontakt aktiviert werden, wie beispielsweise die Zufriedenheit mit den Mitarbeitern

und der Kassenabwicklung, und weniger die übrigen Aspekte wie das Sortiment oder die Lage einer Filiale.

Somit kann auch auf Basis des Konzepts der Emotional Contagion ein differenzieller Effekt der einzelnen Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit sowie ein differenzieller Effekt der Dimensionen der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit angenommen werden.

3.2.4. Fazit zur theoretischen Fundierung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Mit Hilfe verschiedener theoretischer Ansätze konnte gezeigt werden, dass grundsätzlich ein reziproker Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit angenommen werden kann. Hierbei wird von einem mediierenden Effekt des Mitarbeiter- und Kundenverhaltens ausgegangen, d.h. die Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich über das Mitarbeiterverhalten auf die Kundenzufriedenheit aus, während sich die Kundenzufriedenheit in einem bestimmten Kundenverhalten manifestiert und sich dadurch über die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt.

Mittels einer differenzierten Betrachtung auf Basis der spezifischen Auswirkungen einzelner Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit konnte weiterhin gezeigt werden, dass unterschiedliche Auswirkungen der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen auf das Mitarbeiter- und Kundenverhalten anzunehmen sind. Diese komplexere Ausgestaltung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit durch Zusammenhänge und Einflüsse der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen könnte einen Erklärungsansatz für die bisher divergierenden Forschungsergebnisse bezüglich der Zusammenhänge auf Gesamtzufriedenheitsebene liefern.

4. Entwicklung eines Forschungsmodells zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Basierend auf den Erkenntnissen aus den vorausgehenden Ausführungen wird nun ein Zusammenhangsmodell der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erstellt, welches die Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und die differenzierte wechselseitige Beeinflussung über wahrgenommene Zufriedenheits- und Verhaltensaspekte berücksichtigt und somit die Komplexität möglicher Zusammenhänge deutlich macht. Auf der Grundlage dieses Modells erfolgt die Formulierung konkreter Forschungshypothesen und Fragestellungen für die empirische Studie.

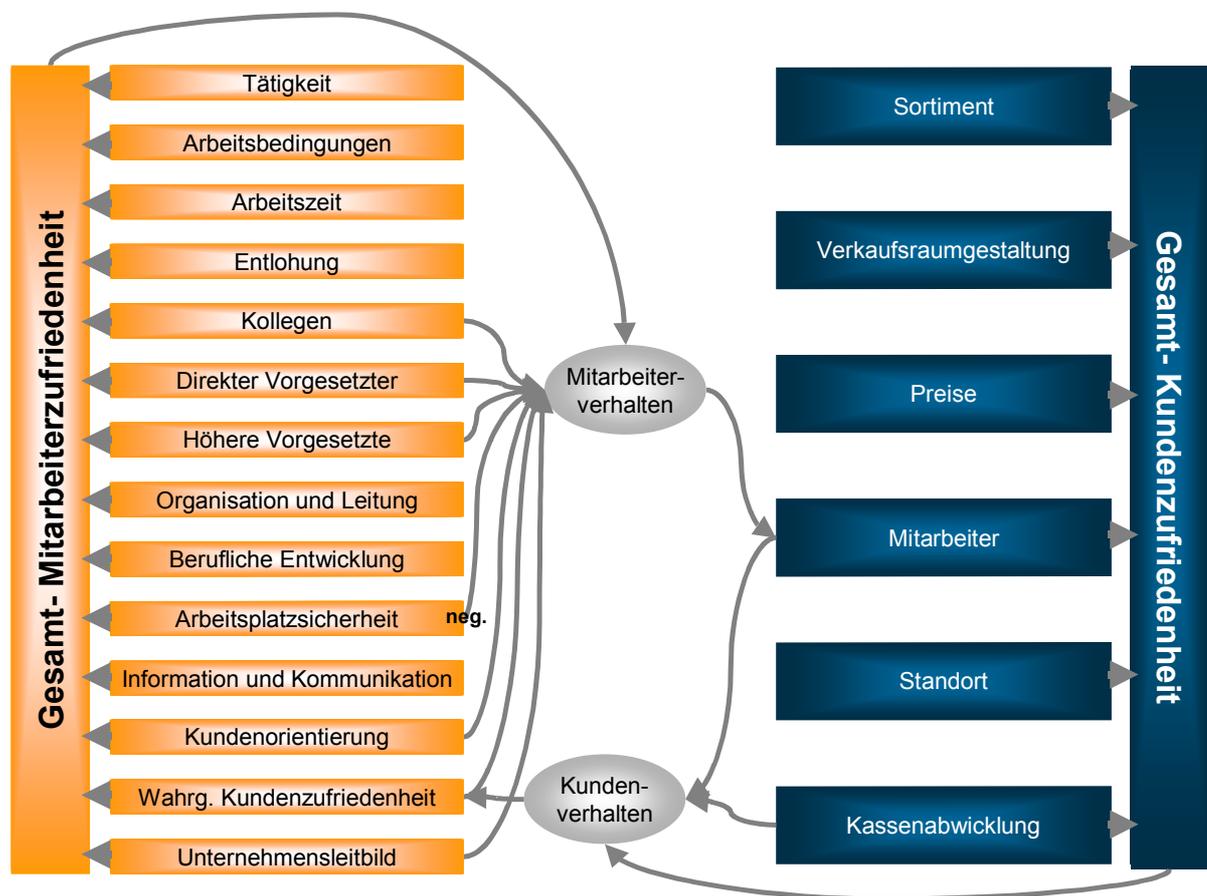


Abbildung 11: Zusammenhangsmodell der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Basis einzelner Zufriedenheitsdimensionen

Aus der grafischen Zusammenfassung des Modells in Abbildung 11 wird deutlich, dass Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit gemäß der Ausführungen in Kapitel 2.1 als multiattributive, zusammengesetzte Konstrukte konzeptualisiert werden, wobei die dargestellten Dimensionen

auf den in Kapitel 2.2.2.2 zusammengestellten Inhalten basieren.

In Kapitel 2.2.2.2.1 konnte eine inhaltliche Konkretisierung des Mitarbeiterzufriedenheitskonstruktes vorgenommen werden, wobei sich zeigte, dass neben den "klassischen" Dimensionen wie Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Entlohnung, Kollegen, direkter Vorgesetzter, höhere Vorgesetzte, Organisation und Leitung, Arbeitsplatzsicherheit und Information und Kommunikation möglicherweise auch weitere Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit existieren, die eine Schnittstelle zum Kunden bilden. Als solche wurden die Kundenorientierung des Unternehmens, die wahrgenommene Kundenzufriedenheit und das Unternehmensleitbild identifiziert.

Demzufolge ergeben sich bezüglich der **Konzeptualisierung der Mitarbeiterzufriedenheit** folgende grundlegende Modellannahmen:

- *A₁: Mitarbeiterzufriedenheit ist ein mehrdimensionales Konstrukt, d.h. die Gesamtzufriedenheit setzt sich aus eine Vielzahl einzelner Zufriedenheitsdimensionen zusammen.*
- *A₂: Neben den klassischen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen existieren weitere Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit:*
 - *A_{2,1}: die Kundenorientierung des Unternehmens*
 - *A_{2,2}: die wahrgenommene Kundenzufriedenheit*
 - *A_{2,3}: das Unternehmensleitbild*

Analog hierzu ergeben sich für die **Konzeptualisierung der Kundenzufriedenheit** auf Basis der Ausführungen in Kapitel 2.2.2.2.2 folgende Annahmen:

- *A₃: Kundenzufriedenheit ist ein mehrdimensionales Konstrukt, d.h. die Gesamtzufriedenheit setzt sich aus einer Vielzahl einzelner Zufriedenheitsdimensionen zusammen.*
- *A₄: Das Verhalten der Mitarbeiter stellt eine Dimension der Kundenzufriedenheit im Warenhaus dar.*

Betrachtet man nun den **Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit** mit Hilfe eines mehrerbenentheoretischen Modells, so können konkrete Hypothesen bezüglich der Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit in einer Filiale auf das kundenbezogene Verhalten der Mitarbeiter (aggregierte Ebene) und dadurch auf die Zufriedenheit der einzelnen Kunden mit dem Mitarbeiterverhalten (Individualebene) aufgestellt werden.

Auf Basis einer austauschtheoretischen Fundierung mit dem Unternehmen als Vergleichspart-

ner ist hierbei ein Einfluss der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit auf das Mitarbeiterverhalten zu erwarten (vgl. Kapitel 3.2.1.1). Hieraus ergibt sich folgende Hypothese für den Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das vom Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten:

- *H₁: Die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit in einer Filiale übt einen positiven Einfluss auf das vom Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten aus.*

Im Rahmen austauschtheoretischer Betrachtungen, in welchen die Kunden das Vergleichsobjekt darstellen, ist zudem ein differenzieller Effekt der einzelnen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen auf das Verhalten der Mitarbeiter in einer Filiale und damit auf das vom einzelnen Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten zu erwarten. Hierbei sollten die den Kunden zuzurechnenden Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen – also insbesondere die wahrgenommene Kundenzufriedenheit – einen stärkeren Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten gegenüber den Kunden ausüben als die übrigen Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit.

Aus instrumentalitätstheoretischer Sicht ist weiterhin zu erwarten, dass die Mitarbeiter dann ein positives Verhalten gegenüber den Kunden zeigen, wenn sie sich davon einen Nutzen versprechen. Dies ist (durch eine Auswirkung auf Valenzen, Instrumentalitäten und Erwartungen, vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.1.2) ebenso bei einer hohen wahrgenommenen Kundenzufriedenheit, aber auch bei einer hohen Kundenorientierung des Unternehmens und einer hohen Zufriedenheit mit dem Unternehmensleitbild (sofern dieses das Verhalten gegenüber den Kunden beinhaltet) der Fall. Ein negativer Einfluss auf das kundenbezogene Verhalten ist hingegen bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Arbeitsplatzsicherheit zu erwarten.

Betrachtet man letztlich die Übertragung von Emotionen nach dem Konzept der Emotional Contagion, ist zu erwarten, dass sich ein insgesamt gutes Klima am Arbeitsplatz (welches sich in einer Zufriedenheit mit Kollegen und dem direkten und nächsthöheren Vorgesetzten manifestiert) auf das (unbewusste) Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden auswirkt.

Auf Basis dieser Überlegungen ergeben sich für die Auswirkung der einzelnen Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit auf das vom Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten folgende Hypothesen:

- *H₂: Einzelne Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit üben einen besonders starken positiven Einfluss auf das vom Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten aus:*
 - *H_{2,1}: die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit*
 - *H_{2,2}: die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der organisationalen Kundenorientierung*

- $H_{2,3}$: die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmensleitbild
 - $H_{2,4}$: die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Zusammenarbeit mit Kollegen
 - $H_{2,5}$: die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem direkten Vorgesetzten
 - $H_{2,6}$: die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem nächsthöheren Vorgesetzten
- H_3 : Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Arbeitsplatzsicherheit übt einen negativen Einfluss auf das vom Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten aus.

Betrachtet man nun die umgekehrte **Wirkrichtung von der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit**, lassen sich auf mehrebenentheoretischer Basis Hypothesen bezüglich des Einflusses der Zufriedenheit der Kunden in einer Filiale auf deren Verhalten (aggregierte Ebene) und dadurch auf die von den einzelnen Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit (Individualebene) aufstellen.

Auf Basis einer austauschtheoretischen Fundierung mit dem Unternehmen als Vergleichsobjekt ist ein Einfluss der Gesamtkundenzufriedenheit in der Filiale auf das Verhalten der Kunden und damit auf die von den einzelnen Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit zu erwarten.

- H_4 : Die Gesamtkundenzufriedenheit in einer Filiale übt einen positiven Einfluss auf die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kundenzufriedenheit aus.

Bei einer Betrachtung der Auswirkungen der einzelnen Kundenzufriedenheitsdimensionen sollten sich vor dem Hintergrund eines Austauschverhältnisses mit den Mitarbeitern des Unternehmens die mitarbeiterbezogenen Zufriedenheitsaspekte stärker im Kundenverhalten gegenüber den Mitarbeitern manifestieren als die übrigen Zufriedenheitsdimensionen. Auf Basis instrumentalitätstheoretischer Überlegungen ist zudem ein bestimmtes Verhalten eines Kunden dann zu erwarten, wenn er sich einen Nutzen davon verspricht. Auch dies ist eher bei leicht änderbaren und von den Mitarbeitern beeinflussbaren Kundenzufriedenheitsdimensionen der Fall. Zieht man nun noch das Konzept der Emotional Contagion in Betracht, wird das Verhalten der Kunden gegenüber den Mitarbeitern in einer reziproken Beziehung auch von der emotionalen Übertragung durch die Mitarbeiter und damit von der Zufriedenheit der Kunden mit dem Mitarbeiterverhalten bestimmt.

Aus diesen Überlegungen heraus kann bezüglich des Einflusses der einzelnen Kundenzufriedenheitsdimensionen auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit folgende Hypothese formuliert werden:

- *H₅: Einzelne Kundenzufriedenheitsdimensionen üben einen besonders starken positiven Einfluss auf die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kundenzufriedenheit aus:*
 - *H_{5,1}: die Zufriedenheit der Kunden mit den Mitarbeitern*
 - *H_{5,2}: die Zufriedenheit der Kunden mit der Kassenabwicklung*

Eine Überprüfung des Forschungsmodells und der daraus abgeleiteten Hypothesen erfolgt im nun anschließenden Kapitel 5.

5. Quantitative Analyse der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Zur systematischen Überprüfung des dargestellten Forschungsmodells wurde eine quantitative Analyse der Zusammenhänge von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf der Basis einer Befragung von Mitarbeitern und Kunden eines Warenhausunternehmens durchgeführt.

Die Studie basiert - neben den theoretisch gewonnenen Modellannahmen - auf im Vorfeld durchgeführten qualitativen Studien, welche einen vertiefenden Einblick in das spezielle Untersuchungsfeld erlaubten. Die Wichtigkeit eines solchen zweistufigen Vorgehens betont auch Bungard (2004, S. 137): *"Organisationsforschung anhand qualitativer Verfahren sollte in der Regel, vor allem bei einem neuen Untersuchungsfeld, der quantitativen Forschung vorangehen. Dies betrifft nicht nur die konkrete Fragestellung der Studie, sondern auch ein neues Setting mit seiner eigenen 'Kultur'".*

Zur ersten Sondierung des Forschungsfeldes wurde zunächst eine explorative Befragung von Mitarbeitern und Kunden in verschiedenen Handels- und Dienstleistungsunternehmen durchgeführt (vgl. Böhler, Weber & Winter, 2000), welche in einem zweiten Schritt durch eine qualitative Befragung von Mitarbeitern und Kunden einer Filiale des auch an der quantitativen Studie beteiligten Warenhausunternehmens konkretisiert wurde (vgl. Mittelstaedt & Winter, 2002). Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf der quantitativen Überprüfung des Forschungsmodells liegt, erfolgt an dieser Stelle keine Explikation der qualitativen Studien und deren Ergebnisse, diese können jedoch an angegebener Stelle nachgelesen werden.

In Kapitel 5.1 wird nun zunächst das Vorgehen im Rahmen der Planung und Durchführung der quantitativen Studie erläutert, bevor sich Kapitel 5.2 der ausführlichen Darstellung der Auswertungsmethoden und der resultierenden Ergebnisse widmet. Eine Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 5.3.

5.1. Planung und Durchführung der Studie

Die Darstellung des Vorgehens bei der Planung und Durchführung der Studie beginnt im Folgenden mit der Erörterung der Wahl des Warenhauses als Untersuchungsfeld (Kapitel 5.1.1) und der Befragung als grundlegende Untersuchungsmethode (Kapitel 5.1.2). Hierauf aufbauend werden methodische Aspekte im Rahmen der Konstruktion der Befragungsinstrumente diskutiert (Kapitel 5.1.3) und die Operationalisierung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit er-

läutert (Kapitel 5.1.4). Abschließend erfolgt in Kapitel 5.1.5 eine Beschreibung der Durchführung der Mitarbeiter- und Kundenbefragung.

5.1.1. Wahl des Warenhauses als Untersuchungsfeld

Im Rahmen der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erscheint das Warenhaus als Untersuchungsfeld aus verschiedenen Gründen sehr gut geeignet.

Zum einen stellt die Wahrnehmung des Mitarbeiter- und Kundenverhaltens, und damit der Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden, eine zentrale Voraussetzung für einen möglichen Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit dar (vgl. Kapitel 3.2). Das Warenhaus erscheint diesbezüglich als ein besonders geeignetes Untersuchungsfeld, da ein Großteil der Mitarbeiter in regelmäßigem (meist sogar täglichem) Kundenkontakt steht und da auch die Kunden bei ihrem Einkauf in Kontakt mit einer Reihe verschiedener Mitarbeiter der jeweiligen Filiale kommen. Wie im Rahmen der Ausführungen zur Definition von Kundenzufriedenheit in Kapitel 2.1.2 dargelegt, erhöht sich die Stabilität des Zufriedenheitsurteils des Kunden mit zunehmender Kontakthäufigkeit zum Unternehmen. Bei häufigerem Kontakt eines Kunden mit dem Unternehmen wird dessen Zufriedenheitsurteil - wie auch das Zufriedenheitsurteil des Mitarbeiters - zu einem einstellungsnahen Konstrukt, welches nicht allein durch eine einmalige Erfahrung geprägt ist, sondern sich auf Basis vieler Kontakte mit dem Unternehmen bildet und damit recht stabil und änderungsresistent ist. Dies bietet den Vorteil, nicht nur eine momentane emotionale Stimmung auf Basis eines Einzelerlebnisses zu erfassen, sondern ein eher kognitiv basiertes Urteil, welches auf einer Vielzahl von Erfahrungen beruht und so weniger von Fehlerquellen behaftet ist. Auch im Hinblick auf diese Überlegung erscheint das Warenhaus als Untersuchungsfeld sehr gut geeignet, da hier ein häufiger, zum Teil regelmäßiger Kontakt von Seiten der Kunden besteht, so dass die Kunden die Chance haben, ein vergleichsweise stabiles, einstellungsnahes Zufriedenheitsurteil zu entwickeln.

Weiterhin ist bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit eine Zuordnung von Mitarbeitern zu deren Kunden erforderlich. Auch hier ist das Warenhaus aufgrund seiner Filialstruktur mit der Möglichkeit einer klaren organisatorischen Trennung einzelner Untersuchungseinheiten als Untersuchungsfeld gut geeignet.

Die Wahl des konkreten an der Studie beteiligten Unternehmens - eines großen deutschen Wa-

renhauskonzerns - beruhte letztendlich auf einem langjährigen Forschungskontakt, im Rahmen dessen bereits eine Mitarbeiterbefragung erfolgreich konzipiert und durchgeführt worden war. Zeitgleich zur wiederholten Durchführung dieser Mitarbeiterbefragung wurde auch eine Kundenbefragung in 20 Filialen durchgeführt, so dass die gewonnenen Daten zur Überprüfung des Forschungsmodells und der daraus abgeleiteten Hypothesen genutzt werden konnten.

5.1.2. Wahl der Untersuchungsmethode

Die Erhebung der **Mitarbeiterzufriedenheit** wurde mittels einer schriftlichen Befragung bei allen Mitarbeitern des Warenhausunternehmens mit einem standardisierten Fragebogen durchgeführt. Diese Methode, welche von Bungard, Holling & Schultz-Gambard (1996, S. 91) als "*der Königsweg der a.o.-psychologischen Forschung*" bezeichnet wird, stellt das gebräuchlichste Verfahren im Rahmen der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen dar und zeichnet sich durch vergleichsweise geringe Kosten, einen relativ geringen Zeitaufwand bei der Durchführung und die damit verbundene Möglichkeit zur Befragung einer großen Anzahl von Personen aus (Meffert, 1992; Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2001). Die schriftliche Befragung kann zudem die Anonymität der Befragten am besten gewährleisten, da im Vergleich zu persönlichen Interviews bei einer Begrenzung der Angaben zur Person auf ein nötiges Minimum keine Zuordnung der Fragebögen zu einzelnen Personen möglich ist. Gerade bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung stellt dies einen zentralen Vorteil dar, da die Anonymität ein entscheidender Faktor für die Teilnahmebereitschaft und die Unverzerrtheit der Ergebnisse ist. Die gewonnenen Daten zeichnen sich zudem durch hohe Durchführungs- und Auswertungsobjektivität aus (Amelang & Zielinski, 1997). Da bei einer schriftlichen Befragung im Unterschied zum Interview keine Möglichkeit für Rückfragen oder zur Ausräumung möglicher Missverständnisse im Fragenverständnis besteht, ist es wichtig, mit Hilfe von Pretests eine möglichst eindeutige und unmissverständliche Formulierung von Instruktionen und Fragen zu erreichen.

Die aktuell im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen immer stärkeres Gewicht erlangende Option einer Online-Befragung (d.h. das Ausfüllen des Fragebogens am Computer mittels eines im Inter- oder Intranet bereitgestellten Fragebogens), welche ebenso wie die schriftliche Befragung Kosten und Zeitaufwand minimiert (Liebig, Müller & Bungard, 2004), wurde bei dem an der Studie beteiligten Unternehmen zu diesem Zeitpunkt noch nicht in Betracht gezogen, da hierzu der Verbreitungsgrad des Computers als Arbeitsmedium für alle Mitarbeiter zu gering war und somit die Paper-Pencil-Variante für das betreffende Unternehmen angemessener erschien. Zudem war bereits eine schriftliche Mitarbeiterbefragung in ähnlicher Form mit guter Beteiligung

durchgeführt worden, so dass mit einer gewissen Akzeptanz des Fragebogens als Medium gerechnet werden konnte.

Die Erhebung der **Kundenzufriedenheit** fand nahezu zeitgleich mit der Durchführung der Mitarbeiterbefragung in 20 Filialen des betreffenden Warenhausunternehmens mittels einer mündlichen Kundenbefragung auf Basis eines standardisierten Fragebogens statt. Im Unterschied zur Mitarbeiterbefragung wurde hier die Face-to-Face-Befragung gewählt. Zwar muss hierbei das bei mündlichen Befragungen zu beobachtende Phänomen eines Interviewer-Bias in Betracht gezogen werden, auf der anderen Seite bietet die persönliche Befragung eine größere Möglichkeit, die Befragten zur Teilnahme zu motivieren, und minimiert zudem die bei schriftlichen Kundenbefragungen vorliegende relativ hohe Gefahr eines Befragungsabbruchs (Bereikoven, Eckert & Ellenrieder, 2001). Auch hier wurde von alternativen Möglichkeiten, wie z.B. einer schriftlichen oder Online-Befragung abgesehen, da eine möglichst unverzerrte Stichprobe angestrebt war und durch die direkte Ansprache der Interviewpartner die Gefahr einer Selbstselektion der Befragungsteilnehmer (z.B. nur Teilnahme besonders zufriedener oder besonders unzufriedener Kunden aufgrund deren höherer Motivation zur Teilnahme an einer Befragung) minimiert werden konnte.

Basis beider Befragungen stellen standardisierte Fragebögen dar, deren Konstruktionsprinzipien im folgenden Kapitel erläutert werden.

5.1.3. Konstruktion der Befragungsinstrumente

Im Rahmen der Konstruktion von Befragungsinstrumenten zur Messung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit existieren eine Reihe unterschiedlicher methodischer Ansätze. Das vorliegende Kapitel dient dazu, anhand einer Gegenüberstellung der unterschiedlichen Gestaltungsoptionen einen Einblick in die Möglichkeiten und Problematiken der Fragebogenkonstruktion zu liefern und die Entscheidung für die letztendliche Gestaltung der Messinstrumente nachvollziehbar zu machen.

5.1.3.1. Globale und multiattributive Zufriedenheitsmessung

Mehrdimensionale Konstrukte können sowohl global (also im Sinne von Gesamtzufriedenheitswerten) als auch multiattributiv erfasst werden. Die Gesamtzufriedenheit kann hierbei entweder durch ein Einzelitem oder durch speziell auf Messung des Generalfaktors konstruierte

Fragebögen gemessen werden. Multiattributive Messverfahren hingegen erheben die Zufriedenheit mit den einzelnen Merkmalen des Beurteilungsobjekts.

Zur Entscheidung, ob eine globale oder eine multiattributive Messung der Zufriedenheit angebracht ist, ist grundsätzlich die Zielsetzung der Erhebung und der damit verbundene gewünschte Informationsgewinn zu berücksichtigen. Während zur überblicksartigen Betrachtung der Zufriedenheit ein globaler Zufriedenheitswert ausreichend erscheint, ist für die Gewinnung differenzierterer Informationen und die Ableitung von konkreten Maßnahmen eine multiattributive Zufriedenheitsmessung sinnvoll. So schlussfolgert auch Neuberger (1974b, S. 167): *„Verfahren, die die ‘Gesamtzufriedenheit’ messen, scheinen sich vor allem dort zu bewähren, wo man einen globalen Überblick über die ‘Gesamtsituation’ haben möchte; möchte man aber differenzierteren Einblick gewinnen, so ist ein Vorgehen vorzuziehen, bei dem die wichtigsten Aspekte der Arbeitssituation getrennt voneinander erfasst werden.“* Ebenso merkt von Rosenstiel (1999, S. 198) an, es sei *„...zwar einerseits gerechtfertigt von einer Gesamtarbeitszufriedenheit zu sprechen; dennoch ist es anzuraten, die verschiedenen inhaltlichen Unterformen der Arbeitszufriedenheit getrennt zu analysieren, wenn man dort Verbesserungen vornehmen will, wo sie spezifisch erforderlich sind.“*

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist auf Basis der grundlegenden Definition der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als multiattributive Konstrukte sowie der zu überprüfenden Hypothesen sowohl eine globale als auch eine multiattributive Zufriedenheitsmessung angebracht. Während auf Basis der globalen Zufriedenheitsmessung überprüft werden kann, ob insgesamt ein Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit vorliegt, kann durch die differenzierte Betrachtung einzelner Zufriedenheitsdimensionen ein tieferer Einblick in Zusammenhänge und mögliche Wirkwege gewonnen werden. Der Messung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wird somit analog zum Konstruktverständnis neben der globalen Erfassung ein multiattributiver Messansatz zugrundegelegt, d.h. die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden wird über eine Reihe von Indikatoren erfasst, welche die unterschiedlichen Zufriedenheitsdimensionen abbilden.

5.1.3.2. Direkte und indirekte Zufriedenheitsmessung

Im Rahmen der Konstruktion eines Instrumentes zur Zufriedenheitsmessung ist eine Entscheidung zwischen der direkten und indirekten Messung der Zufriedenheit zu treffen. Während direkte Verfahren die Zufriedenheit unmittelbar als Ergebnis des Soll-Ist-Vergleichsprozesses messen, wird in indirekten Verfahren die Soll- und Ist-Komponente separat erfasst. Obwohl

diese getrennte Operationalisierung der Soll- und Ist-Komponente auf dem klassischen Konstruktverständnis nach dem Confirmation-Disconfirmation-Paradigma basiert (vgl. Kapitel 2.2.1.1) und daher ursprünglich auch vielen Messansätzen zugrunde lag (Porter, 1961, 1963; Swan & Trawick, 1981), bringt sie eine Reihe von Problemen mit sich: So ist neben der unklaren inhaltlichen Konkretisierung der Soll-Komponente (vgl. Kapitel 2.2.1.1 oder auch Cronin & Taylor, 1994; Hentschel, 2000) das Problem der Anspruchsinflation nicht zu vernachlässigen, welches in Zusammenhang mit der Erhebung eines Soll-Wertes auftreten kann. Zudem ist durch die zweimalige Verwendung einer identischen Messskala (einmal für den Ist- und einmal für den Soll-Wert) die Praktikabilität des Verfahrens eingeschränkt. Auch die Interpretation des Zufriedenheitsgrades ist im Rahmen indirekter Zufriedenheitsmessung nicht unproblematisch (Homburg & Rudolph, 1998). So weist Hentschel (2000) kritisch darauf hin, dass die Differenzbildung bei gänzlich unterschiedlichen Zufriedenheits- und Erwartungsniveaus zu identischen Ergebnissen führen kann. Zudem erscheint der Sinn einer getrennten Erfassung der Soll- und Ist-Komponente ohnehin fraglich, da wie auch Rahmen der Entstehung der Zufriedenheit nach dem Modell von Bruggemann in Kapitel 2.2.1.2 gezeigt werden konnte, sowohl Ist- als auch Sollwert bewussten oder unbewussten Veränderungsprozessen unterliegen. Bei einer gleichzeitigen ex-post-Erhebung von Erwartung und wahrgenommenem Ist-Zustand muss daher davon ausgegangen werden, dass die rückblickend geäußerten Erwartungen nicht unbeeinflusst vom wahrgenommenen Ist-Zustand sind (Carman, 1990; Boulding & Staelin, 1993).

Untersuchungen zur Dienstleistungsqualität konnten zudem zeigen, dass die Messung der wahrgenommenen Güte der Attribute alleine eine höhere Korrelation zum Gesamturteil aufweist als die Differenzwerte aus Erwartung und Wahrnehmung (Cronin & Taylor, 1992). Liljander & Strandvik (1993) kommen auf Basis umfangreicher empirischer Studien mit unterschiedlicher Operationalisierung der Erwartungskomponente zu dem Schluss, dass der Ansatz der direkten Zufriedenheitsmessung aufgrund der höheren Korrelation zur Gesamtzufriedenheit empfehlenswerter ist. Da sich in Forschung und Praxis demzufolge die direkte Erfassung der Zufriedenheit durchgesetzt hat (Korte, 1995; Homburg & Werner, 1996; Meyer & Ertl, 1996), soll diese auch in der vorliegenden Arbeit Einsatz finden.

5.1.3.3. Ein- und Zweikomponentenansätze

Ausgehend von der Annahme, dass nicht alle Zufriedenheitsaspekte oder -dimensionen gleich wichtig oder bedeutsam für die Gesamtzufriedenheit eines Individuums sind, erscheint eine Gewichtung der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen sinnvoll. Aus diesem Grund wird in

Zweikomponentenansätzen neben dem Zufriedenheitsurteil auch die subjektive Gewichtung aus Sicht des Befragten mit erfasst. Diese Bedeutungsgewichtung kann z.B. mit Hilfe von Ratingskalen erfolgen, die jedoch der Gefahr einer Anspruchsinflation unterliegen (Dichtl & Müller, 1986), oder mit Hilfe des Konstantsummen-Verfahrens (bei dem eine vorgegebene Punktzahl entsprechend ihrer Wichtigkeit auf die einzelnen Aspekte verteilt werden muss), welches die Gefahr von Verständnisproblemen oder einer Überforderung des Befragten in sich birgt (Neuberger & Allerbeck, 1978; Schütze, 1992).

In Einkomponentenansätzen hingegen wird auf eine separate Erfassung der Bedeutungsgewichte aus Sicht des Befragten verzichtet. Die Relevanz der einzelnen Merkmale oder Dimensionen kann dann mit Hilfe statistischer Verfahren (z.B. Korrelations-, multiple Regressions- oder Kausalanalyse) ermittelt werden (Homburg, Rudolph & Werner, 1998; Wittink & Bayer, 1993; Meffert & Schwetje, 1998), sofern neben den Einzelmerkmalen auch die Gesamtzufriedenheit miterhoben wird.

In Untersuchungen aus dem Bereich der Kundenzufriedenheitsforschung konnten zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen den von den Befragten angegebenen und den statistisch ermittelten Bedeutungsgewichten festgestellt werden (Schmidt, 1997; Meffert & Schwetje, 1998). Die direkte Erfassung der Wichtigkeit im Rahmen von Zweikomponentenansätzen scheint hierbei eher zu einem kognitiv gesteuerten Wichtigkeitsurteil zu führen, in welches der Befragte Risikoerwägungen, potentielle Extremausprägungen und hypothetische Annahmen einfließen lässt und das nicht das tatsächlich Erlebte widerspiegelt (Sebastian, Paffrath, Lauszus & Runneboom, 1998), während der statistisch ermittelten Wichtigkeit im Rahmen von Einkomponentenansätzen eher emotionale Ursachen zugrunde liegen und sie ausschließlich auf dem tatsächlich Erlebten basieren. Vor diesem Hintergrund sind nach Schwetje (1999) die indirekt ermittelten Bedeutungsgewichte als die für das Zufriedenheitsurteil „richtigen“ zu interpretieren.

Folglich wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Entscheidung zugunsten der Durchführung einer impliziten Wichtigkeitsberechnung für die resultierenden Zufriedenheitsfaktoren mit Hilfe einer Regressionsanalyse gefällt. Eine ausführlichere Erläuterung hierzu findet sich im Rahmen der Darstellung der eingesetzten Auswertungsverfahren in Kapitel 5.2.2.1.3.

5.1.3.4. Itemformulierung

Im Rahmen der Konstruktion eines Instruments zur Messung von Zufriedenheit sind weiterhin verschiedene Aspekte der Itemformulierung zu beachten.

Grundsätzlich ist im Rahmen der Zufriedenheitsmessung sowohl die Beschreibung als auch die Bewertung von Sachverhalten möglich. Bei der Beschreibung wird nach dem Vorhandensein oder Nichtvorhandensein bestimmter Merkmale oder Attribute gefragt, während im Rahmen der Bewertung ein explizites Zufriedenheitsurteil gefordert wird. Im Kontext der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung konnte empirisch nachgewiesen werden, dass Bewertungen und Beschreibungen hoch miteinander korrelieren (Yuzuk, 1961; Wanous & Lawler, 1972). In der durchgeführten Studie wurde bei der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung aufgrund der Strukturierung in Form von Themenblöcken eine Kombination aus beschreibenden und bewertenden Items eingesetzt, während zur Messung der Kundenzufriedenheit aufgrund der Kürze des Fragebogens ausschließlich bewertende Items genutzt wurden (vgl. hierzu die konkreten Ausführungen zur Operationalisierung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in Kapitel 5.1.4).

Die Items der Zufriedenheitsmessung können zudem entweder in Form von Fragen oder in Form von Statements formuliert werden. Grundsätzlich sind in der Zufriedenheitsforschung beide Varianten gebräuchlich. Nach Trost, Jöns & Bungard (1999) bietet die Frageform den Vorteil, dass sie eher der natürlichen, alltäglichen Kommunikation entspricht und dass sie eher Neutralität vermittelt als die ggf. etwas suggestiv wirkenden Statements. Aus diesem Grund wurde in der durchgeführte Studie sowohl bei der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit als auch bei der Messung der Kundenzufriedenheit die Frageform gewählt.

Um Zustimmung- oder Ablehnungstendenzen bei der Beantwortung von Fragen zu umgehen, wird in der Literatur teilweise empfohlen, eine negative und positive Itempolung zu mischen, da auf diese Weise Gewöhnungseffekte und Antwortstrategien entzerrt würden und zudem eine Identifikation von Befragten mit inkonsistentem Antwortverhalten möglich sei. Eine solche variierende Polung kann jedoch nach Trost, Jöns & Bungard (1999) auch zu Problemen führen, da diese eine Verwirrung der Befragten und somit möglicherweise eine irrtümliche Falschbeantwortung provoziert. Auch Babakus & Boller (1992) sprechen sich gegen die Mischung positiver und negativer Items aus, da dies in bisherigen Untersuchungen zu einer zweigipfeligen Verteilung der Ergebnisse führten, was darauf hinweist, dass die Art der Fragestellung für die

Befragten missverständlich war. Insgesamt kann von einem Lernprozess der Befragten im Laufe einer Befragung ausgegangen werden, der durch eine einheitliche Polung der Fragen unterstützt wird (Trost, Jöns & Bungard, 1999). Eine einheitlich positive Itemformulierung erscheint somit – auch aufgrund der besseren Interpretierbarkeit der Ergebnisse – für die Messung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit besser geeignet und findet demzufolge auch im Rahmen der durchgeführten Studie Einsatz.

5.1.3.5. Antwortskalen

Im Rahmen der Entscheidung bezüglich der verwendeten Antwortskalen ist sowohl die Art der Skala als auch die Anzahl und die Benennung der Skalenpunkte zu berücksichtigen.

Die bei Befragungen am häufigsten eingesetzte Skalenart ist die Ratingskala nach dem Likert-Format, bei der zu jeder Frage oder zu jedem Statement mehrere abgestufte Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden (Neuberger, 1974a). Der Einsatz von Ratingskalen bietet den Vorteil, dass sich – trotz des originär ordinalen Skalenniveaus – in Wissenschaft und Praxis eingebürgert hat, die gewonnenen Aussagen rechnerisch wie metrische Daten zu verarbeiten, so dass der Einsatz höherer statistischer Verfahren ermöglicht wird (Meffert, 1992; Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996; Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2001; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003). Die Skalenpunkte sollten hierbei eindeutig benannt sein und die Bezeichnungen sollten auf gleich große Intervalle hindeuten (Salcher, 1995). Durch eine vollständige verbale Verankerung aller Skalenausprägungen kann gegenüber dem Einsatz verbal polarer Skalen das Risiko von Interpretationsproblemen ausgeschlossen werden.

Bezüglich der Anzahl der Skalenpunkte existiert eine kontroverse wissenschaftliche Diskussion darüber, ob Skalen mit oder ohne Mittelpunkt (also Skalen mit gerader oder ungerader Anzahl an Skalenpunkten) geeigneter sind. Der Einsatz geradzahligter Skalen ohne Mittelpunkt wird (insbesondere bei psychologischen Tests) dadurch argumentiert, dass dies der sogenannten „Tendenz zur Mitte“ entgegenwirkt (Salcher, 1995, S. 91). Für den Einsatz ungeradzahligter Skalen mit mittlerer Antwortkategorie spricht hingegen die Vermeidung von Entscheidungsschwierigkeiten und Reaktanzeffekten beim Befragten, die möglicherweise zum Nichtbeantworten oder zu fehlerhaften Angaben (z.B. Ankreuzen zwischen den beiden mittleren Skalenpunkten) führen könnten. Im Rahmen der durchgeführten Studie wurde dieses Argument als das entscheidendere betrachtet, da die Beantwortung der Fragen für die Befragten möglichst einfach und entsprechend einer natürlichen Kommunikationssituation (in der ja auch eine „mittlere“ Mei-

nung zulässig ist) gestaltet werden sollte.

Bezüglich der Anzahl der Skalenpunkte erscheint weiterhin eine Verwendung von mehr als 5 Abstufungen nicht zielführend, da der Aussagegehalt aufgrund von Differenzierungsproblemen der Befragten nur noch begrenzt zunimmt (Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2001) und darüber hinaus die Verbalisierung der einzelnen Skalenausprägungen erschwert wird.

Demzufolge wurden in der vorliegenden Studie sowohl im Mitarbeiter- als auch im Kundenbefragungsinstrument fünfstufige Ratingskalen mit vollständiger verbaler Verankerung eingesetzt.

5.1.4. Operationalisierung der Konstrukte

Zur Überprüfung des in Kapitel 4 dargestellten Forschungsmodells und der daraus abgeleiteten Hypothesen ist im Rahmen der durchgeführten Studie die Operationalisierung sowohl der Gesamtmitarbeiter- und -kundenzufriedenheit als auch der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen erforderlich.

Die Operationalisierung der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit erfolgt anhand des Items „*Wie zufrieden sind Sie insgesamt, Mitarbeiter bei X zu sein?*“. Die Gesamtkundenzufriedenheit wird dementsprechend durch das Item „*Wie zufrieden sind Sie insgesamt hier mit der Filiale?*“ operationalisiert. Die Wahl von Einzelitems im Vergleich Gesamtzufriedenheitsskalen gründet sich auf den Ergebnissen einer Metaanalyse von Wanous, Reichers & Hudy (1997), welche eine hohe Korrelation zwischen der Messung der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit mit einem Einzelitem und mit Gesamtzufriedenheitsskalen nachweisen und zudem eine größere Robustheit der eingesetzten Einzelitems im Vergleich zu den Skalen feststellen. Die minimale Reliabilität eines Einzelitems zur Messung der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit wird von den Autoren auf .70 geschätzt, so dass sie zu der Schlussfolgerung kommen, dass der Einsatz eines Einzelitems zur Messung der Gesamtzufriedenheit akzeptabel ist. Zudem spricht die höhere Augenscheinvalidität für den Einsatz eines Einzelitems im Vergleich zu einer Gesamtzufriedenheitsskala.

Die multiattributive Operationalisierung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit basiert auf den in Kapitel 2.2.2.2 dargestellten inhaltlichen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdimensionen.

Zur **Messung der Mitarbeiterzufriedenheit** fand eine aktualisierte und auf das an der Unter-

suchung beteiligte Unternehmen angepasste Version des MODI (Trost, Jöns & Bungard, 1999) Einsatz. Abbildung 12 bietet einen Einblick in die multiattributive Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit auf Basis der einzelnen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen sowie die Operationalisierung der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit. Eine vollständige Itemübersicht findet sich in Anhang A.

	Itemzahl	Itembeispiele
Tätigkeit	5	Macht Ihnen Ihre Tätigkeit Spaß? Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Tätigkeit?
Arbeitsbedingungen	6	Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Arbeitsmitteln (z.B. Kassen, PC, Warenträger, Arbeitstische usw.)? Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz?
Arbeitszeit	3	Lassen sich Ihre persönlichen Interessen mit Ihren derzeitigen Arbeitszeiten vereinbaren? Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeitszeitregelung?
Entlohnung	3	Empfinden Sie Ihre Entlohnung im Vergleich zu Ihrer Leistung als gerecht? Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Entlohnung?
Kollegen	6	Ist das Klima in Ihrem Arbeitsbereich offen und ehrlich? Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit den Kollegen in Ihrem Arbeitsbereich?
Direkter Vorgesetzter	11	Erhalten Sie von Ihrem Vorgesetzten regelmäßig eine Rückmeldung über Ihre Leistung? Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten?
Höhere Vorgesetzte	4	Haben Sie Vertrauen in die Entscheidungen Ihres nächsthöheren Vorgesetzten? Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrem nächsthöheren Vorgesetzten?
Organisation und Leitung	8	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Vorstand? Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen bei X?
Berufliche Entwicklung	5	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihren Weiterbildungsmöglichkeiten? Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bei X?
Arbeitsplatzsicherheit	1	Sind Sie der Ansicht, dass Sie bei X einen sicheren Arbeitsplatz haben?
Information und Kommunikation	4	Erhalten Sie Informationen, die Sie benötigen, rechtzeitig? Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Informationsfluss?
Kundenorientierung	8	Werden Sie zum Thema Kundenorientierung ausreichend geschult? Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Ausrichtung Ihres Arbeitsbereiches auf Ihre Kunden?
Wahrg. Kundenzufriedenheit	10	Wie zufrieden sind Ihrer Ansicht nach die Kunden mit...: der Freundlichkeit des Personals? Wie zufrieden sind Ihrer Ansicht nach die Kunden insgesamt mit X?
Unternehmensleitbild	8	Wissen Sie, was das Unternehmensleitbild für Ihre tägliche Arbeit bedeutet? Wie zufrieden sind Sie mit der bisherigen Umsetzung des Unternehmensleitbilds?
Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit	1	Wie zufrieden sind Sie insgesamt, Mitarbeiter bei X zu sein?

Abbildung 12: Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit

Die **Formulierung der Kundenzufriedenheitsitems** lehnt sich an das Deutsche Kundenbarometer (Meyer & Dornach, 1996) sowie an die in den Studien von Westbrook (1981) und Schwetje (1999) eingesetzten Kundenzufriedenheitsskalen an. Abbildung 13 gibt einen Einblick in die multiattributive Operationalisierung der Kundenzufriedenheit auf Basis der einzelnen Dimensionen sowie die Operationalisierung der Gesamtkundenzufriedenheit. Eine vollständige Itemübersicht findet sich in Anhang B.

	Itemzahl	Itembeispiele
		<i>Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Leistungen in der gesamten Filiale, das heißt zusammengefasst in allen Abteilungen, in denen Sie hier einkaufen?</i>
Sortiment	4	Auswahl Qualität der angebotenen Produkte
Verkaufsraumgestaltung	3	Einkaufsatmosphäre (das Einkaufsklima, die Stimmung) im Haus Sauberkeit und Ordnung
Preise	1	Preis-/Leistungsverhältnis (Das, was man für sein Geld bekommt)
Mitarbeiter	6	Freundlichkeit der Mitarbeiter Anzahl der für Sie verfügbaren Mitarbeiter
Standort	1	Lage und Attraktivität des Filial-Standortes
Kassenabwicklung	2	Anzahl der besetzten Kassen Abwicklung des Kassivorgangs
Gesamt-Kundenzufriedenheit	1	Wie zufrieden sind Sie insgesamt hier mit der Filiale?

Abbildung 13: Operationalisierung der Kundenzufriedenheit

Der augenfällige Unterschied der Anzahl der Einzelindikatoren zur Erhebung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit resultiert aus verschiedenen Überlegungen heraus: Zum einen ist wie bereits aus der unterschiedlichen Zahl der postulierten Zufriedenheitsdimensionen ersichtlich wird, von einer höheren Komplexität des Zufriedenheitsurteils von Mitarbeitern im Vergleich zu Kunden auszugehen, da sich die Zufriedenheit von Mitarbeitern auf einen großen und relevanten Raum ihres täglichen Lebens erstreckt, nämlich ihre gesamte Arbeitstätigkeit mit allen ihren Facetten. Die Zufriedenheit der Kunden mit einem Unternehmen bezieht sich jedoch nur auf einen kleineren und für diesen vermutlich wesentlich weniger relevanten Teil des täglichen Lebens, nämlich ihre Zufriedenheit als Kunde dieser Warenhausfiliale.

Weit schwerwiegender sind in diesem Zusammenhang jedoch befragungstechnische Gründe, welche aus der unterschiedlichen Intention und Teilnahmebereitschaft der Befragungsgruppen Mitarbeiter und Kunden resultieren. Während die Mitarbeiter aufgrund des höheren Involvements in das Befragungsthema und dem größeren zu erwartenden Nutzen der Befragung für sich selbst eher auch zu ausführlicher Befragungsteilnahme bereit sind (und zudem die Mög-

lichkeit haben, den Fragebogen während der Arbeitszeit auszufüllen), kann den Kunden nur eine begrenzte Fragenzahl zugemutet werden.

Zudem bleibt zu berücksichtigen, dass die eingesetzten Befragungsinstrumente neben der Operationalisierung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit noch weitere Fragen enthielten, welche zwar für die Untersuchungsthematik nicht relevant waren, aber zur Ableitung von Maßnahmen zur Unternehmenssteuerung dienen sollten. Somit war insbesondere bei der Kundenbefragung der zur Messung der Kundenzufriedenheit zur Verfügung stehende Raum begrenzt.

Auf Basis dieser Überlegungen und Hintergründe umfasst die Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit in der durchgeführten Studie 81 Items zu einzelnen Zufriedenheitsfacetten und ein Item zur Messung der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit, während die Operationalisierung der Kundenzufriedenheit durch 17 Items zu den einzelnen Zufriedenheitsfacetten und ein Item zur Messung der Gesamtkundenzufriedenheit erfolgt.

5.1.5. Durchführung der Mitarbeiter- und Kundenbefragung

Die Mitarbeiterbefragung wurde im Frühjahr 2000 innerhalb eines vierwöchigen Befragungszeitraums in Form einer Vollerhebung durchgeführt. Hierbei erhielten alle Mitarbeiter des an der Untersuchung beteiligten Warenhausunternehmens einen Fragebogen und hatten die Möglichkeit, diesen wahlweise während der Arbeitszeit in dafür zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten oder zu Hause auszufüllen. Die Mitarbeiterbefragung wurde durch ausführliche Informationsmaßnahmen wie ein Schreiben durch Geschäftsleitung und Betriebsrat, Artikel in der Mitarbeiterzeitung, Informationsveranstaltungen für Führungskräfte sowie Plakatierung in den Filialen und zentralen Bereichen, begleitet, welche den Mitarbeitern die Zielsetzung der Befragung deutlich machen und sie zur Teilnahme motivieren sollten. Die Rückgabe der Fragebögen erfolgte über spezielle in den Filialen und zentralen Bereichen aufgestellte Urnen, in welche die Fragebögen in verschlossenen Umschlägen eingeworfen werden konnten. Die Fragebögen wurden nach Leerung der Urnen durch den Betriebsrat direkt an das mit der Auswertung befasste Institut an der Universität Mannheim geschickt, so dass ein Einblick Unbefugter in die Fragebögen ausgeschlossen werden konnte. Zudem wurde den Mitarbeitern auch im Rahmen der Auswertung die Anonymität ihrer Daten zugesichert, da eine Rückmeldung von Ergebnissen nur auf Basis von Gruppen mit einer Größe von mindestens 5 Befragten erfolgte und die Fragebögen selbst nach der Auswertung vernichtet wurden. Somit konnte die Anonymität der Befragung aus Sicht der Befragten gewährleistet und die Basis für offene, unverzerrte Angaben

zur eigenen Zufriedenheit geschaffen werden. Für Unsicherheiten und Rückfragen stand den Befragten während des Befragungszeitraums eine telefonische Hotline zur Verfügung. Durch kontinuierliche Information, Rücklaufrückmeldungen an die einzelnen Filialen und Bereiche sowie die Durchführung einer Nachfassaktion kurz vor Ende des Befragungszeitraums konnte ein Rücklauf von 64 Prozent aller Mitarbeiter ($n > 10000$) erzielt werden. Im Vergleich zur Erstbefragung im Jahr 1997 konnte der Rücklauf somit noch um 5 Prozentpunkte gesteigert werden. Insgesamt ist ein Rücklauf in dieser Höhe bei einer Mitarbeiterbefragung als durchaus zufriedenstellend zu betrachten.

Die Kundenbefragung fand nahezu zeitgleich zur Mitarbeiterbefragung in 20 Filialen des Warenhausunternehmens statt. Hierbei wurden insgesamt 9910 Kunden beim Verlassen des Warenhauses nach dem Zufallsprinzip durch Interviewer von Seiten des Unternehmens ausgewählt und anhand des Kundenzufriedenheitsfragebogens befragt. Die Stichprobengröße lag in den beteiligten Filialen zwischen 300 und 800 Kunden, wobei eine durchschnittliche Anzahl von 496 befragten Kunden pro Filiale erzielt wurde. In bezug auf die befragte Stichprobe wurde eine Annäherung der Verteilung der wesentlichen soziodemographischen Merkmale wie Alter, Geschlecht und Einkommensklasse an die tatsächliche Kundenstruktur angestrebt.

5.2. Auswertung und Ergebnisse

Im Anschluss an die Erläuterung der Planung und Durchführung der Mitarbeiter- und Kundenbefragung soll nun eine Darstellung der Datenauswertung und der Untersuchungsergebnisse erfolgen. Zugunsten eines besseren Verständnisses und Leseflusses werden Vorgehen und Ergebnisse vernetzt dargestellt, d.h. im entsprechenden Untersuchungsstadium erfolgt jeweils zunächst eine Beschreibung der Auswertungsmethoden und direkt im Anschluss daran die Darstellung der daraus resultierenden Ergebnisse.

Zunächst erfolgt in Kapitel 5.2.1 eine Beschreibung der Auswahl der in die Auswertung einbezogenen Datensätze und der Überprüfung der Qualität der resultierenden Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdaten. In Kapitel 5.2.2 werden dann Auswertung und Ergebnisse zu den Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Individualebene vorgestellt. Kapitel 5.2.3 befasst sich mit der Überprüfung der Zulässigkeit der Aggregation der Zufriedenheitswerte, worauf aufbauend in Kapitel 5.2.4 eine Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf (aggregierter) Filialebene erfolgen kann. Die mehrebenenanalytische Betrachtung der Wirkbeziehungen zwischen Mitarbeiter- und Kunden-

zufriedenheit findet sich schließlich in den Kapiteln 5.2.5 und 5.2.6, wobei sich Kapitel 5.2.5 den Einflüssen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit widmet und Kapitel 5.2.6 die Einflüsse der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit thematisiert. In Kapitel 5.2.7 werden abschließend ergänzende Analysen dargestellt, welche die aufgefundenen Wirkbeziehungen noch weiter explizieren.

Abbildung 14 gibt einen Überblick über die einzelnen Auswertungsschritte sowie die eingesetzten Analyseverfahren und Programme.

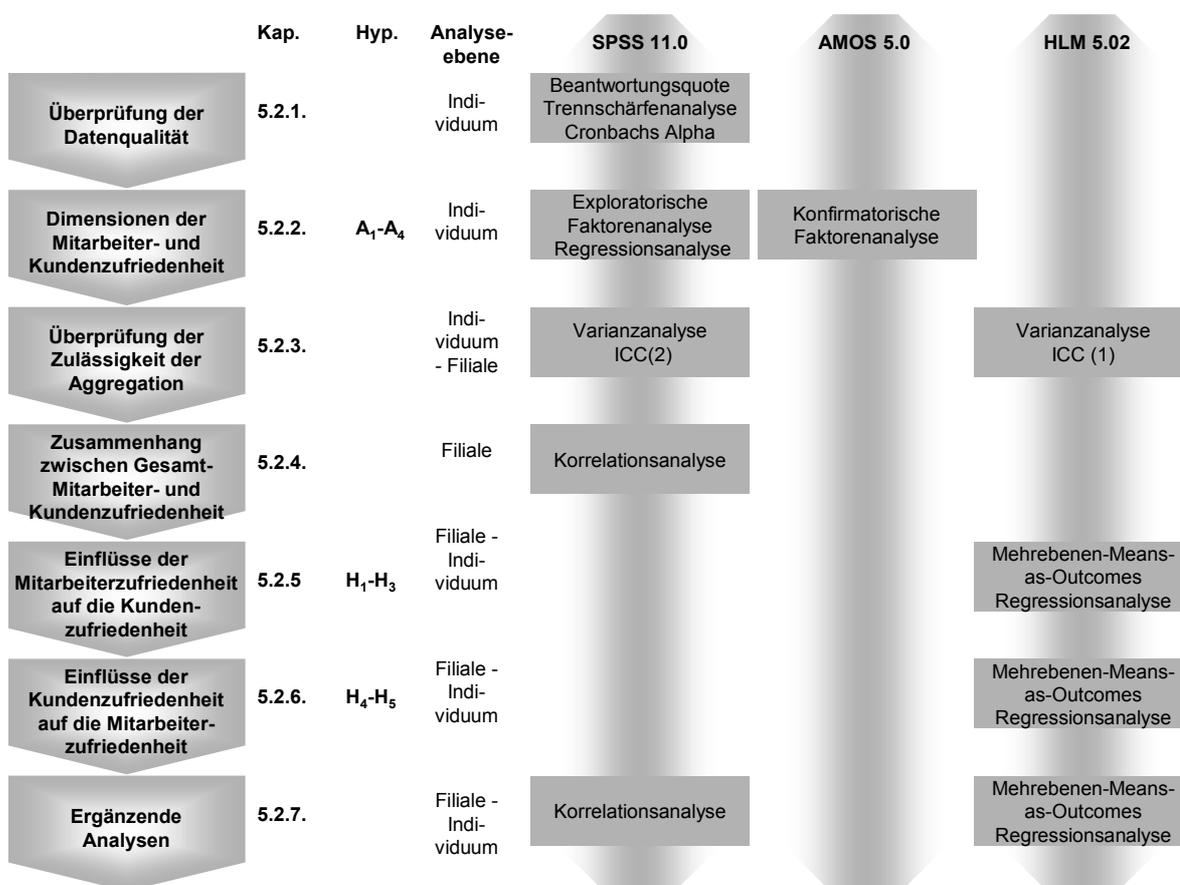


Abbildung 14: Überblick über die Auswertungsschritte und Analyseverfahren

5.2.1. Datenauswahl und Datenqualität

5.2.1.1. Auswahl der in die Auswertung einbezogenen Datensätze

Aus der durchgeführten Mitarbeiter- und Kundenbefragung standen für die Auswertung Mitarbeiterdatensätze aus allen Filialen des Warenhausunternehmens und Kundendatensätze aus 20 Einzelfilialen zur Verfügung.

Um eine Vergleichbarkeit der Mitarbeiter- und Kundendaten zu gewährleisten, wurden nur diejenigen Mitarbeiter in die Analyse einbezogen, die in den 20 Filialen, in welchen auch die Kundenbefragung durchgeführt worden war, im direkten Kundenkontakt (also im Verkauf) tätig waren. Auf Basis dieser Selektion konnten Daten von 1827 Mitarbeitern extrahiert werden.

Aus den Kundendatensätzen wurden nur diejenigen Befragten ausgewählt, welche die betreffende Filiale des Warenhauses mindestens einmal im Vierteljahr besuchen. Hierdurch wurde sichergestellt, dass sich die befragten Kunden bereits ein differenziertes, fundiertes Bild über die Filiale bilden konnten. Somit wird die Gefahr einer Verzerrung durch zu extreme situative Einflüsse am Befragungstag, wie diese z.B. bei Erstbesuchern zustande kommen könnten, minimiert. Durch diese Selektion reduzierte sich die Zahl der in die Analyse einbezogenen Kundendatensätze von 9910 auf 9578.

Zur zusätzlichen Gewährleistung der Datenqualität wurden sowohl bei den Mitarbeiter- als auch bei den Kundendaten nur diejenigen Befragten in die Analyse einbezogen, die sowohl das Gesamtzufriedenheitsitem als auch mindestens 50 Prozent der zur Operationalisierung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdimensionen herangezogenen Items beantwortet hatten.

Somit konnten auf Basis der Mitarbeiter- und Kundenbefragung letztlich Daten von 1806 Mitarbeitern und 8473 Kunden aus 20 Filialen des Warenhausunternehmens gewonnen werden, welche grundsätzlich sowohl für getrennte Analysen zur Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit als auch für Zusammenhangsanalysen geeignet sind.

5.2.1.2. Überprüfung der Datenqualität

Eine erste Überprüfung der Qualität der gewonnenen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdaten erfolgte mit Hilfe der Betrachtung der Beantwortungsquoten, einer Trennschärfenanalyse sowie einer Reliabilitätsüberprüfung.

Die Betrachtung der **Beantwortungsquoten** der zur Operationalisierung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit herangezogenen Items zeigt sehr zufriedenstellende Ergebnisse. Bei den Mitarbeiterzufriedenheitsitems sind Beantwortungsquoten von 79.7-99.9% zu verzeichnen (vgl. Anhang C), bei den Kundenzufriedenheitsitems zeigen sich Beantwortungsquoten von 87.5-99.0% (vgl. Anhang D). Ein Ausschluss von Einzelitems aufgrund zu geringer Antwortquoten ist demnach nicht erforderlich.

Die **Trennschärfenanalyse** der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsitems in Bezug auf die Gesamtmitarbeiter- und -kundenzufriedenheit lässt eine Aussage darüber zu, ob bzw. wie gut ein Item zwischen zufriedenen und unzufriedenen Mitarbeitern bzw. Kunden differenziert. Hierbei wird der Pearsonsche Korrelationskoeffizient zwischen jedem Item und dem Gesamtzufriedenheitsitem berechnet. In der Analyse erweisen sich alle Korrelationen sowohl bei den Items der Mitarbeiterzufriedenheit als auch bei den Items der Kundenzufriedenheit als hochsignifikant. Die Trennschärfekoeffizienten bewegen sich bei den Mitarbeiterzufriedenheitsitems zwischen $r=.157$ und $r=.451$ ($p<.001$) (vgl. Anhang C) und bei den Items der Kundenzufriedenheit zwischen $r=.255$ und $r=.594$ ($p<.001$) (vgl. Anhang D). Die numerisch teilweise recht geringen Koeffizienten lassen sich dadurch erklären, dass bei der Konstruktion der Befragungsinstrumente auf ein möglichst breites Themenspektrum im Sinne unterschiedlicher Zufriedenheitsdimensionen abgezielt wurde, was von vorneherein die Wahrscheinlichkeit hoher Koeffizienten minimiert. Insgesamt sprechen die durchweg hochsignifikanten Werte für ein gute Qualität der Items zur Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsmessung und der Ausschluss von einzelnen Items für die weiteren Berechnungen erscheint nicht indiziert.

Zur Überprüfung der **Reliabilität** der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsskalen kann **Cronbachs Alpha** herangezogen werden. Cronbachs Alpha (benannt nach Lee Cronbach, 1951, welcher als erster die herausragende Bedeutung dieser Maßzahl erkannte) ist ein Maß der internen Konsistenz, untersucht also, in welchem Ausmaß die Einzelindikatoren dasselbe Konstrukt messen (Schnell, Hill & Esser, 1999). Cronbachs Alpha kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei die Reliabilität steigt, je näher α dem Wert 1 kommt (Brosius, 2002). In der gängigen Literatur werden allgemein Werte von $\alpha \geq .700$ als akzeptabel angesehen. Die Höhe des Koeffizienten ist jedoch von der Anzahl der Indikatoren abhängig (Homburg & Giering, 1996), so dass bei sehr geringer Indikatorenzahl niedrigere Mindestmaße des Alphakoeffizienten empfohlen werden. Nach Bagozzi (1980) gilt ein Instrument mit zwei Indikatoren bereits bei $\alpha \geq .500$ zuverlässig, bei drei Indikatoren empfiehlt er einen Grenzwert von $\alpha \geq .600$ und ab vier Indikatoren besitzt der Grenzwert von $\alpha \geq .700$ Gültigkeit. Bei den eingesetzten Mitarbeiterzufriedenheitsskalen liegen die Alpha-Koeffizienten zwischen .767 und .944 und übersteigen damit durchweg das geforderte Mindestmaß von .700. Eine Übersicht über die Koeffizienten findet sich im Rahmen der Darstellung der Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit in Anhang A. Auch bei den Kundenzufriedenheitsskalen liegen die Koeffizienten durchweg über den geforderten Grenzwerten. Während die Skala zur Kassenabwicklung mit zwei Items einen Wert von $\alpha = .680$ erreicht und damit deutlich den geforderten Wert von .500 übersteigt,

liegen die übrigen Koeffizienten zwischen .752 und .870 und weisen somit ebenso auf eine Reliabilität der Skalen hin. Eine Übersicht über die Koeffizienten findet sich im Rahmen der Darstellung der Operationalisierung der Kundenzufriedenheit in Anhang B. Die Reliabilität der eingesetzten Skalen kann somit sowohl bei der Mitarbeiter- als auch bei der Kundenzufriedenheitsmessung als gewährleistet angesehen werden, und ein Ausschluss von Items erscheint nicht erforderlich.

5.2.2. Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

5.2.2.1. Vorgehen bei der Analyse der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdimensionen

Zur Überprüfung der grundlegenden Modellannahmen A_1 - A_4 , die eine Aussage über die mehrdimensionale Struktur des Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitskonstruktes sowie die Inhalte einzelner Zufriedenheitsdimensionen machen, werden die Verfahren der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalyse sowie der Regressionsanalyse herangezogen. Durch die Faktorenanalyse wird die Bestätigung der dimensional Struktur der eingesetzten Skalen angestrebt. Die Regressionsanalyse soll darauf aufbauend die Bedeutsamkeit der einzelnen Dimensionen in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit überprüfen und damit den Nachweis erbringen, dass die gewonnenen Dimensionen auch tatsächlich als Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu interpretieren sind.

5.2.2.1.1 Exploratorische Faktorenanalyse

Zur Analyse der Dimensionen, welche den eingesetzten Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsitems zugrunde liegen, ist der Einsatz eines faktorenanalytischen Messverfahrens angebracht.

Die exploratorische Faktorenanalyse ist ein datenreduzierendes Verfahren, dessen Zielsetzung es ist, eine gegebene Menge von Ausgangsvariablen auf eine geringere Anzahl von Faktoren zurückzuführen (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Dies bedeutet für die vorliegende Studie, dass mittels der exploratorischen Faktorenanalyse eine Reduktion der einzelnen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsitems auf die diesen zugrundeliegenden Zufriedenheitsdimensionen möglich wird. Die Daten werden hierbei auf ihre Struktur hin untersucht, als ob a priori keine Hypothesen über deren Faktorenstruktur vorlägen. Dies ist zwar in der Regel - und auch in der vorliegenden Studie - nicht der Fall, da der Forscher meist konkrete Annahmen

über das Forschungsobjekt hat (Homburg & Giering, 1996). Jedoch handelt es sich in der sozialwissenschaftlichen Forschung selten um rein exploratorische oder rein konfirmatorische Fragestellungen, sondern meist um Mischformen (Braunstein, 2001). Aus diesem Grund erweist sich eine Kombination aus exploratorischem und konfirmatorischem Vorgehen sinnvoll.

Voraussetzungen für die Durchführung einer exploratorischen Faktorenanalyse sind die metrische Skalierung der Daten sowie eine Fallzahl, welche mindestens der Variablenzahl (empfohlen wird die dreifache Variablenzahl) entspricht (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Diese Voraussetzungen können unter Berücksichtigung der im Rahmen der statistischen Verarbeitung von Ratingskalen geltenden Annahmen (vgl. Kapitel 5.1.3.5) und in Anbetracht der deutlich über das geforderte Maß hinausgehenden Stichprobengrößen als erfüllt angesehen werden.

Im **Umgang mit fehlenden Werten** stehen bei statistischen Analysen die Handlungsoptionen des listenweisen und paarweisen Fallausschlusses sowie das Ersetzen fehlender Werte zur Verfügung. Da sowohl bei listenweisem als auch bei paarweisem Fallausschluss im Rahmen einer exploratorischen Faktorenanalyse alle Fälle nicht in der Analyse berücksichtigt werden, bei denen einer der Einzelwerte fehlt, kommt es insbesondere bei größerer Itemzahl (wie dies z.B. bei der Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen in der vorliegenden Studie der Fall ist) zu einer großen Anzahl ausgeschlossener Fälle, da hier das Risiko des Fehlens eines Einzelwertes vergleichsweise hoch ist. Am Beispiel der eingesetzten Mitarbeiterzufriedenheitsitems hätte ein listenweiser oder paarweiser Fallausschluss eine Reduktion der berücksichtigten Fälle von 1806 auf 920 zur Folge, obwohl alle Items eine durchweg hohe Beantwortungsquote aufweisen. Diese starke Limitierung der einbezogenen Fallzahl erscheint bei den vorliegenden Daten nicht sinnvoll. Eine Alternative hierzu stellt das Ersetzen fehlender Werte durch den Mittelwert dar. Diese Option, bei der ein fehlender Einzelwert jeweils durch den Mittelwert der jeweiligen Variablen ersetzt wird, kann eingesetzt werden, um einen zu großen Datenverlust aufgrund fehlender Einzelwerte zu vermeiden.

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

Zur Durchführung einer exploratorischen Faktorenanalyse sollten die Ausgangsvariablen miteinander korrelieren. Der **Bartlett-Test** auf Sphärizität überprüft die Hypothese, ob die Stich-

probe aus einer Grundgesamtheit stammt, in der die Variablen unkorreliert sind. Wird der Test signifikant, kann diese Hypothese verworfen werden.

Das **Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO)**, welches auch als "*measure of sampling adequacy (MSA)*", also ein Maß der Stichprobeneignung, bezeichnet wird, zeigt an, ob die Zusammensetzung der Variablen sinnvoll in Bezug auf den zu überprüfenden Sachverhalt ist. Das Kriterium kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei Werte $< .5$ als "*untragbar*" und Werte $> .9$ als "*erstaunlich*" interpretiert werden (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003).

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

Zur Ermittlung der Zahl der zu extrahierenden Faktoren hat in der Literatur das Kaiser-Kriterium weite Verbreitung gefunden (Kaiser, 1974). Gemäß dem Kaiser-Kriterium ist die Zahl der zu extrahierenden Faktoren gleich der Zahl der Faktoren mit einem Eigenwert größer eins (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Dementsprechend werden so lange zusätzliche Faktoren extrahiert, wie der Eigenwert des neu gewonnenen Faktors (d.h. dessen Erklärungsbeitrag zur Varianz aller ihm zugehöriger Variablen) größer als eins ist (Brosius, 2002). Dieses Vorgehen ist hilfreich, um eine Reduzierung der Anzahl der gewonnenen Faktoren auf möglichst wenige zugrundeliegende Faktoren zu erzielen und gleichzeitig dennoch möglichst viel Varianz der Einzelitems zu aufzuklären. Da die Anzahl der resultierenden Faktoren nach dem Kaiser-Kriterium von der Zahl der in der Analyse verwendeten Items abhängig ist, ist dieses Verfahren aber nicht in jedem Fall inhaltlich sinnvoll. So ist z.B. bei der durchgeführten Kundenzufriedenheitsmessung die verwendete Skala mit 17 Items ohnehin schon recht komprimiert, so dass eine Reduktion auf möglichst wenige zugrundeliegende Faktoren nicht unbedingt hilfreich ist und der Komplexität des Konstrukts nicht gerecht wird. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber (2003) schlagen demgegenüber vor, die Zahl der zu extrahierenden Faktoren nach **inhaltlichen Kriterien** zu bestimmen. Hierbei wird diejenige Anzahl der extrahierten Faktoren gewählt, bei der die inhaltlich am besten interpretierbare und theoretisch begründbare Faktorenlösung zustande kommt.

Im Anschluss an die Extraktion der Faktoren werden diese einer Faktorrotation unterzogen, so dass die Zuordnung der einzelnen Indikatoren zu den Faktoren besser abgebildet werden kann. Das in diesem Zusammenhang am häufigsten eingesetzte Verfahren ist das **Varimax-Verfahren**, bei welchem von einer Unabhängigkeit der Faktoren ausgegangen wird. Durch die dabei verwendete rechtwinklige Rotation wird die Interpretation der Faktoren erleichtert und verbessert (Brosius, 2002). Zudem bietet die Unabhängigkeit der resultierenden Faktoren den Vorteil, dass beim Einbezug der Faktoren in eine Regressionsgleichung (so wie dies im weiteren Vorgehen zur Vorhersage der Gesamtzufriedenheit auf Basis der Zufriedenheitsdimensionen erforderlich ist) das Problem der Multikollinearität der unabhängigen Variablen im Vorfeld vermieden wird. Mit Hilfe des Varimax-Verfahrens werden die extrahierten Faktoren so rotiert, dass die Varianz der quadrierten Ladungen pro Faktor maximiert wird, so dass pro Faktor einige Variablen möglichst hoch und andere möglichst niedrig laden. Die Rotation verändert nicht die insgesamt aufgeklärte Varianz sondern nur ihre Verteilung auf die Faktoren.

Zur Weiterarbeit mit den resultierenden Faktoren werden die **Faktorwerte** benötigt. Es existieren hierbei unterschiedliche Möglichkeiten zur Schätzung der Koeffizienten für die Faktorwerte: Bei der Regressionsmethode erhalten die Faktorwerte einen Mittelwert von 0 und eine Varianz, die der quadrierten Mehrfachkorrelation zwischen den geschätzten und den wahren Faktorwerten entspricht. Die Werte können jedoch korreliert sein, selbst wenn die Faktoren orthogonal sind. Bei der Bartlett-Methode erhalten die erzeugten Faktorwerte ebenfalls einen Mittelwert von 0, und die Quadratsumme der eindeutigen Faktoren über dem Variablenbereich wird minimiert. Die **Anderson-Rubin-Methode** stellt eine Modifizierung der Bartlett-Methode dar, die die Orthogonalität der geschätzten Faktoren gewährleistet. Die berechneten Werte haben einen Mittelwert von 0 und eine Standardabweichung von 1 und sind unkorreliert. Da die Unkorreliertheit der Faktorwerte erwünscht ist, um bei der im Anschluss durchzuführenden Regressionsanalyse das Problem der Multikollinearität zu vermeiden, wurde zur Berechnung der Faktorwerte die Anderson-Rubin-Methode gewählt.

Die **Interpretation** der Faktoren kann dann anhand der hoch auf den jeweiligen Faktor ladenden Variablen erfolgen (Bortz, 1999). Die Variablen zur Erfassung eines Faktors sollten auf diesem ausreichend hoch laden und auf den anderen Faktoren deutlich niedrigere Faktorladungen aufweisen (Homburg & Giering, 1996). Bezüglich der Höhe der geforderten Faktorladungen finden sich in der Literatur unterschiedliche Empfehlungen. So nennen Hair, Anderson, Tatham & Black (1992) einen Schwellenwert von .600, wohingegen Homburg & Giering (1996) einen Wert von .400 empfehlen. Im vorliegenden Fall wurde der Schwellenwert für die inter-

pretatorische Zuordnung einer Variablen zu einem Faktor auf einem Niveau von .500 festgelegt. Da auch die sinnvolle Benennung der Faktoren in Abhängigkeit der zugrundeliegenden Variablen sehr stark von der Interpretation der Anwenders abhängig ist, wird die Interpretation als eines der schwierigsten Probleme bezeichnet und erfordert eine hohe Sachkenntnis bezüglich der Untersuchungsthematik (Brosius, 2002). Erleichtert wird dies im vorliegenden Fall durch die bereits vorab bestehende thematische Strukturierung der Items und die Wahl der Anzahl der extrahierten Faktoren nach inhaltlichen Kriterien. Dies bietet den Vorteil der Gewinnung relativ klar und eindeutig zu interpretierender und zu benennender Zufriedenheitsdimensionen.

5.2.2.1.2 Konfirmatorische Faktorenanalyse

Die konfirmatorische Faktorenanalyse gilt als bedeutendste Methode der zweiten Generation, um die Güte der Operationalisierung von Konstrukten zu bestimmen. Die Methoden der zweiten Generation gelten als denen der ersten Generation (wie z.B. der exploratorischen Faktorenanalyse) überlegen, da sie eine differenzierte Untersuchung einzelner Indikatoren auf die jeweils zugrundeliegenden Messfehlereinflüsse ermöglichen und eine Beurteilung der Validitätsaspekte auf Basis inferenzstatistischer Prüfung möglich machen (Bagozzi, 1980; Gerbing & Anderson, 1988; Homburg & Giering, 1996). Aus diesem Grund schlagen verschiedene Autoren eine Kombination von Verfahren der ersten und zweiten Generation vor (z.B. Churchill, 1979; Gerbing & Anderson, 1988).

Im Rahmen einer konfirmatorischen Faktorenanalyse müssen vorab Hypothesen über die den Indikatoren zugrundeliegende **Faktorenstruktur** vorliegen. Als Basis hierfür dient in der vorliegenden Studie das Ergebnis der exploratorischen Faktorenanalyse. Diejenigen Indikatoren, welche in der exploratorischen Faktorenanalyse eine Faktorladung von mindestens .500 auf einem Faktor aufweisen und damit die inhaltliche Interpretation des Faktors determinieren, werden im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse als Indikatoren zur Abbildung des jeweiligen Faktors herangezogen.

Basis für die Analyse bildet das hypothetische **Messmodell** der Faktoren und ihrer Indikatoren sowie die aus dem empirischen Datensatz gewonnene **Kovarianzmatrix**. Auf Basis der Kovarianzmatrix erfolgt die Ermittlung der Modellparameter, wobei die unbekanntes Modellparameter so geschätzt werden, dass die vom Modell generierte Kovarianzmatrix die empirische Kovarianzmatrix möglichst exakt reproduziert (Homburg & Giering, 1996).

Das hierbei am häufigsten angewandte Schätzverfahren stellt die **Maximum-Likelihood-Methode** dar (Anderson & Gerbing, 1988; Baumgartner & Homburg, 1996). Bei diesem Verfahren wird die Wahrscheinlichkeit maximiert, dass die modelltheoretische Kovarianzmatrix die betreffende empirische Kovarianzmatrix erzeugt hat (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Es können grundsätzlich nur dann zuverlässige Schätzwerte der Parameter generiert werden, wenn ein **identifiziertes Modell** vorliegt, d.h. wenn die in der Eingabematrix enthaltenen Daten für eine eindeutige Bestimmung der zu schätzenden Modellparameter ausreichen. Als allgemeine Regel für die Identifizierbarkeit von Messmodellen gilt hierbei, dass eine Dimension durch mindestens drei Indikatoren gemessen werden sollte, da dann die Anzahl der zu schätzenden Parameter geringer ist als die Anzahl der erfassten Datenpunkte (Bollen, 1989; Baumgartner & Homburg, 1996). Diese Forderung ist bei der Operationalisierung der Kundenzufriedenheitsdimensionen Preise, Standort und Kassenabwicklung sowie der Mitarbeiterzufriedenheitsdimension Arbeitsplatzsicherheit nicht erfüllt, da hier nur jeweils ein bis zwei Indikatoren zur Operationalisierung herangezogen werden konnten. In diesem Fall kann eine Identifizierbarkeit des Modells jedoch auch durch die Festlegung von Parametern auf einen bestimmten Wert erreicht werden (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003).

Liegt ein identifiziertes Modell vor, kann die **Anpassungsgüte** des theoretischen Modells an die empirischen Daten ermittelt werden. Hierbei wird unterschieden zwischen globalen Anpassungsmaßen, welche den „Fit“ des gesamten Modells angeben, und lokalen Anpassungsmaßen, welche die Güte jedes einzelnen Modellparameters bestimmen. Für eine fundierte Beurteilung der Anpassungsgüte eines Modells ist eine Betrachtung sowohl der globalen als auch der lokalen Anpassungsmaße erforderlich (Homburg, 1992).

Zur Überprüfung der **globalen Anpassungsgüte** werden in der empirischen Forschung häufig folgende Maße eingesetzt:

- Das bekannteste Maß ist der **Chi-Quadrat-Test**. Dieser testet die Nullhypothese, dass die empirische Kovarianzmatrix der modelltheoretischen entspricht, gegen die Alternativhypothese, dass die empirische Kovarianzmatrix eine beliebig definierten Matrix entspricht. Eine gute Modellanpassung wird dann angenommen, wenn der Chi-Quadrat-Wert *nicht* signifikant ist. Problematisch ist hierbei jedoch die Abhängigkeit des Chi-Quadrat-Wertes von der Stichprobengröße. Bei großen Stichproben wird Chi-Quadrat fast immer signifikant, so dass dieser Indikator im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht als sinnvolles Maß erscheint.

- Gut geeignet erscheinen hingegen der **CFI (Comparative Fit Index)** und der **IFI (Incremental Fit Index)**. Diese stellen vergleichende Indizes zwischen dem angenommenen Modell und einem Null-Modell dar, welches keine Informationen enthält, wobei die Anzahl der Freiheitsgrade mitberücksichtigt wird. Der CFI und der IFI sollten mindestens .900 betragen (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003).
- Ebenso zur Gütebeurteilung der Konstruktmessung geeignet erscheint der **RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)**, welcher sich auf die Fehlervarianzen bezieht, die in einem Modell nicht erklärt werden können und. Werte von *unter* .050 deuten auf eine gute Modellanpassung hin (Homburg & Baumgartner, 1995). Im Zusammenhang mit dem RMSEA ist auch der Wert **p-close** interessant. Er schätzt die Wahrscheinlichkeit, dass der RMSEA in der Population den Grenzwert .050 nicht übersteigt und sollte bei mindestens .500 liegen.

Neben den dargestellten Maßen für die Anpassungsgüte des Gesamtmodells ist auch die Überprüfung der **lokalen Anpassungsgüte** (also der Anpassung der Teilstrukturen des Modells) sinnvoll:

- Der **Signifikanztest der Faktorladung** überprüft, ob sich die Faktorladung eines Indikators signifikant von Null unterscheidet. Hierbei sollten sich für alle Indikatoren signifikante Werte ergeben (d.h. $p \leq .050$) (Homburg & Giering, 1996).
- Die **Indikatorreliabilität** gibt für jede einzelne Variable den durch den zugehörigen Faktor erklärten Varianzanteil an. Sie liegt in Form des Bestimmtheitsmaßes R^2 vor und kann einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen, wobei in der Literatur ein Mindestwert von .400 gefordert wird (Homburg & Baumgartner, 1995).
- Die **Faktorreliabilität** drückt aus, wie gut ein Faktor durch alle ihm zugeordneten Indikatoren gemeinsam gemessen wird. Sie errechnet sich durch die quadrierte Summe der standardisierten Faktorladungen der Indikatoren eines Faktors, dividiert durch die quadrierte Summe der standardisierten Faktorladungen plus der Summe der Varianz der Messfehlervariablen der Indikatoren (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1992). Hierbei wird ein Mindestwert von .600 gefordert (Homburg & Baumgartner, 1995).

Die globalen und lokalen Anpassungsmaße, welche im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse gewonnen werden, geben gemeinsam Auskunft darüber, wie gut das aufgestellte Modell an die empirischen Daten angepasst ist. Dies bedeutet im Rahmen der vorliegenden

Studie, dass die auf Basis der exploratorischen Faktorenanalyse gewonnene faktorielle Struktur mittels eines Verfahrens der zweiten Generation überprüft und somit validiert werden kann. Die gewonnenen Faktoren können dann im Rahmen der weiteren Analysen Einsatz finden.

5.2.2.1.3 Regressionsanalyse

Zu analytischen Ermittlung der Bedeutungsgewichte der einzelnen Faktoren in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit wird sowohl bei der Mitarbeiterzufriedenheit als auch bei der Kundenzufriedenheit eine multiple Regressionsanalyse eingesetzt.

Die **Regressionsanalyse** ermöglicht sowohl die Erklärung von Zusammenhängen als auch die Durchführung von Prognosen und gehört damit zu den wichtigsten und am häufigsten verwendeten multivariaten Verfahren (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Die Regressionsanalyse unterstellt eine eindeutige Richtung des Zusammenhangs zwischen Merkmalen, untersucht also Vermutungen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen und überprüft damit eine unterstellte Struktur zwischen den Variablen. Die Abhängigkeitsstrukturen zwischen den Variablen müssen vorab auf Basis theoretischer Überlegungen festgelegt werden.

Mit Hilfe der **multiplen Regression** kann der Zusammenhang zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen bestimmt werden. In der vorliegenden Studie wurden hierbei die Faktorwerte (Faktoren der Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Faktoren der Kundenzufriedenheit) als unabhängige Variablen und die Gesamtzufriedenheit (Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Gesamt-Kundenzufriedenheit) als abhängige Variable eingesetzt, so dass eine Erklärung der Gesamtzufriedenheitswerte durch die einzelnen Zufriedenheitsfaktoren ermöglicht wurde.

Um eine Regressionsanalyse durchführen zu können, müssen bestimmte **Voraussetzungen** erfüllt sein. So ist, wie auch bei der Durchführung der Faktorenanalyse, die Verwendung eines metrischen Skalenniveaus erforderlich (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Dies kann sowohl bei den vorliegenden Items als auch bei den resultierenden Faktoren als gegeben betrachtet werden. Weiterhin sollte speziell bei der Durchführung einer multiplen Regressionsanalyse das Problem der Multikollinearität beachtet werden, was besagt, dass es bei Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den in der Regressionsgleichung eingesetzten unabhängigen Variablen zu Fehlinterpretationen der Ergebnisse kommen kann (Homburg, Herrmann & Pflesser, 2000). Da die eingesetzten Regressoren aus einer Faktorenanalyse mit rechtwinkliger Rotation gewon-

nen wurden und aufgrund der Berechnung der Faktorwerte mit Hilfe der Anderson-Rubin-Methode voneinander unabhängig sind, kann in diesem Fall auf eine Überprüfung der Multikollinearität verzichtet werden.

Um die Aussagekraft der Regressionsanalyse untersuchen zu können, wird im Vorfeld der Auswertung das Bestimmtheitsmaß betrachtet. Das Bestimmtheitsmaß (auch Determinationskoeffizient genannt) wird mit R^2 bezeichnet und beschreibt den Anteil, welchen die erklärte Varianz an der Gesamtvarianz hat (Rönz & Förster, 1992).

Das Ergebnis der Regressionsanalyse ist die Regressionsgleichung, welche Aufschluss darüber gibt, wie stark die unabhängigen Variablen, die auch als Regressoren bezeichnet werden, auf die abhängige Variable, den Regressand, wirken (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Die Regressionskoeffizienten geben dabei Aufschluss über Stärke und Richtung des Einflusses der Variablen auf den Regressanden (Neubauer, 1994). Anhand der Regressionsfunktion lässt sich also erkennen, wie sich eine Veränderung der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable auswirken würde und unter welchen Umständen gewisse Werte erzielt werden können (Bortz, 1999). Da die Regressionskoeffizienten standardisiert sind, können auch Faktoren, die in unterschiedlichen Einheiten gemessen werden, miteinander verglichen werden (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Die standardisierten Regressionskoeffizienten werden als **Beta-Gewichte** bezeichnet. Mit Hilfe der multiplen Regressionsanalyse kann somit eine Erklärung der Gesamtzufriedenheit durch die einzelnen Zufriedenheitsfaktoren vorgenommen werden und ein Vergleich der Bedeutungsgewichte der Zufriedenheitsfaktoren anhand der standardisierten Beta-Koeffizienten erfolgen.

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

5.2.2.2. Ergebnisse zu den Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

5.2.2.2.1 Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit

Bei den eingesetzten Mitarbeiterzufriedenheitsitems erweist sich der Bartlett-Test mit einem Chi^2 von 57065.4 als hochsignifikant ($p < .001$) und das KMO-Kriterium erreicht einen hervorragenden Wert von .956. Die Stichprobe ist somit *"erstaunlich"* gut für die Durchführung einer Faktorenanalyse geeignet.

Auf Basis der **exploratorischen Faktorenanalyse** der 81 Einzelitems der Mitarbeiterzufriedenheit können 14 voneinander unabhängige Zufriedenheitsdimensionen identifiziert werden, deren Erklärungsanteil an der Varianz aller Einzelitems 61.8 Prozent beträgt. Es zeigt sich, dass die gewonnenen Faktoren relativ exakt den ursprünglich angenommenen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen entsprechen. In Abbildung 15 wird eine Gegenüberstellung der ursprünglich angenommenen und der empirisch gewonnenen Faktorenstruktur der Mitarbeiterzufriedenheitsitems vorgenommen. Die rotierte Komponentenmatrix der exploratorischen Faktorenanalyse kann in Anhang E eingesehen werden.



Abbildung 15: Faktorenstruktur der Mitarbeiterzufriedenheitsitems

Die Dimensionen Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Entlohnung, Kollegen, direkter

Vorgesetzter, höhere Vorgesetzte (in diesem Fall konkret der nächsthöhere Vorgesetzte), berufliche Entwicklung, Information und Kommunikation, Kundenorientierung, wahrgenommene Kundenzufriedenheit und Unternehmensleitbild können wie angenommen als eigenständige Faktoren identifiziert werden. Lediglich die ursprünglich angenommene Dimension Organisation und Leitung unterteilt sich in die beiden Faktoren Vorstand und Zusammenarbeit mit anderen Bereichen. Das Einzelitem zur Arbeitsplatzsicherheit bildet *keinen* eigenständigen Faktor und zeigt auch keine substantziellen Ladungsgewichte auf einem der gewonnenen Faktoren.

Die auf Basis der explorativen Resultate durchgeführte **konfirmatorische Faktorenanalyse** belegt sowohl bezüglich der globalen als auch der lokalen Maße eine gute Modellanpassung. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die globalen Anpassungsmaße, welche durchweg die geforderten Kriterien erfüllen. Sowohl der CFI als auch der IFI übersteigen das geforderte Maß von .900 und der RMSEA unterschreitet deutlich den Grenzwert von .050. Dementsprechend zeigt auch p-close einen hervorragenden Wert.

Maß	CFI	IFI	RMSEA	p-close
Anspruchsniveau	>.900	>.900	<.050	>.500
Wert für Gesamtmessmodell der Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit	.911	.912	.039	1.000

Tabelle 2: Konfirmatorische Faktorenanalyse der Mitarbeiterzufriedenheitsitems - globale Anpassungsmaße

Die lokalen Anpassungsmaße für die einzelnen Faktoren und Items finden sich in Tabelle 3. Zusätzlich zu den Faktorladungen der konfirmatorischen Faktorenanalyse sind zum Vergleich auch die entsprechenden standardisierten Koeffizienten der exploratorischen Faktorenanalyse aufgeführt. Es zeigt sich, dass die exploratorisch und konfirmatorisch gewonnenen Ladungsmuster sich stark ähneln, dass alle Faktorladungen hochsignifikant sind und dass die Reliabilität aller Faktoren das geforderte Maß übersteigt. Lediglich die Reliabilität der einzelnen Indikatoren unterschreitet bei einem kleinen Teil der Items den geforderten Schwellenwert. Da jedoch bezüglich der lokalen Anpassungsmaße nur ein Erfüllungsgrad von 50 Prozent gefordert wird, kann auch dies als zufriedenstellendes Ergebnis gewertet werden.

Faktor		Faktorladung in expl. FA (standardisiert)	Faktorladung in konf. FA (unstandardisiert)	Faktorladung in konf. FA (standardisiert)	Indikator-reliabilität	Signifikanz der Faktorladung	Faktor-reliabilität
					>.400		>.600
Tätigkeit	1	0,721	1,000	0,748	0,560	1)	0,856
	2	0,702	1,162	0,726	0,527	***	
	3	0,668	1,304	0,747	0,558	***	
	4	0,698	0,887	0,624	0,389	***	
	5	0,721	0,953	0,788	0,621	***	
Arbeitsbedingungen	6	0,633	1,000	0,643	0,413	1)	0,853
	7	0,657	1,122	0,687	0,472	***	
	8	0,579	0,874	0,525	0,276	***	
	9	0,728	1,023	0,794	0,630	***	
	10	0,501	0,807	0,585	0,342	***	
	11	0,518	0,912	0,587	0,345	***	
	58	0,538	1,070	0,618	0,382	***	
Arbeitszeit	12	0,801	1,000	0,810	0,656	1)	0,692
	13	0,745	0,764	0,593	0,352	***	
	14	0,748	0,799	0,803	0,645	***	
Entlohnung	15	0,673	1,000	0,613	0,376	1)	0,803
	16	0,774	1,281	0,870	0,757	***	
	17	0,756	1,226	0,932	0,869	***	
Kollegen	18	0,761	1,000	0,710	0,504	1)	0,872
	19	0,602	0,908	0,550	0,303	***	
	20	0,745	1,347	0,770	0,593	***	
	21	0,642	0,938	0,592	0,350	***	
	22	0,766	1,436	0,818	0,669	***	
	23	0,810	1,082	0,853	0,728	***	
Direkter Vorgesetzter	24	0,688	1,000	0,735	0,540	1)	0,921
	25	0,703	0,889	0,752	0,566	***	
	26	0,806	1,158	0,853	0,728	***	
	27	0,618	0,915	0,655	0,429	***	
	28	0,726	0,928	0,734	0,539	***	
	29	0,810	1,157	0,837	0,701	***	
	30	0,831	1,065	0,864	0,746	***	
	31	0,757	0,955	0,749	0,561	***	
	32	0,717	0,972	0,770	0,593	***	
	33	0,766	1,075	0,770	0,593	***	
	34	0,849	1,033	0,894	0,799	***	
Nächsthöherer Vorgesetzter	35	0,835	1,000	0,881	0,776	1)	0,912
	36	0,852	0,983	0,892	0,796	***	
	37	0,790	0,834	0,778	0,605	***	
	38	0,876	0,937	0,931	0,867	***	
Vorstand	39	0,676	1,000	0,701	0,491	1)	0,889
	40	0,791	1,163	0,871	0,759	***	
	41	0,796	1,281	0,822	0,676	***	
	42	0,819	1,202	0,953	0,908	***	
Zusammenarbeit mit anderen Bereichen	43	0,717	1,000	0,647	0,419	1)	0,896
	44	0,752	1,397	0,759	0,576	***	
	45	0,773	1,347	0,838	0,702	***	
	46	0,781	1,216	0,856	0,733	***	
Berufliche Entwicklung	47	0,818	1,000	0,857	0,734	1)	0,824
	48	0,781	0,915	0,803	0,645	***	
	49	0,831	0,939	0,933	0,870	***	
	50	0,630	0,677	0,601	0,361	***	
	51	0,561	0,553	0,650	0,423	***	
Information und Kommunikation	53	0,667	1,000	0,779	0,607	1)	0,852
	54	0,657	1,000	0,769	0,591	***	
	56	0,635	0,942	0,839	0,704	***	
Kundenorientierung	59	0,701	1,000	0,633	0,401	1)	0,703
	60	0,711	1,489	0,770	0,593	***	
	61	0,509	1,342	0,632	0,399	***	
wahrgenommene Kundenzufriedenheit	68	0,567	1,000	0,599	0,359	1)	0,872
	69	0,671	1,137	0,652	0,425	***	
	70	0,562	1,125	0,562	0,316	***	
	71	0,704	1,216	0,693	0,480	***	
	72	0,700	1,243	0,674	0,454	***	
	73	0,522	0,985	0,525	0,276	***	
Unternehmensleitbild	74	0,701	1,029	0,711	0,506	***	0,874
	75	0,677	1,000	0,698	0,487	1)	
	76	0,582	1,242	0,593	0,352	***	
	77	0,700	1,147	0,787	0,619	***	
	78	0,672	1,032	0,616	0,379	***	
	79	0,751	1,283	0,819	0,671	***	
	80	0,773	1,249	0,800	0,640	***	
	81	0,717	1,106	0,818	0,669	***	

*** p<.001

1) da beim ersten Indikator jedes Faktors eine Fixierung des unstandardisierten Pfadkoeffizienten erfolgt, wird kein Signifikanztest durchgeführt

Tabelle 3: Konfirmatorische Faktorenanalyse der Mitarbeiterzufriedenheitsitems - lokale Anpassungsmaße

Insgesamt kann somit die Reliabilität und Validität der exploratorisch gewonnenen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen auch konfirmatorisch bestätigt werden.

In der anschließend durchgeführten **Regressionsanalyse** der 14 Dimensionen auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit ergibt sich ein $R^2_{\text{kor}} = .439$, was besagt, dass 43.9 Prozent der Varianz der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit durch die gewonnenen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen aufgeklärt werden können. Es zeigt sich weiterhin, dass alle Dimensionen in der Regressionsgleichung einen signifikanten Einfluss auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit ausüben.

Abbildung 16 zeigt die zusammengefassten Ergebnisse der Regressionsanalyse. Die anhand der Faktorenanalyse gewonnenen Dimensionen sind in der Reihenfolge ihrer Bedeutungsgewichte in Bezug auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit aufgelistet.



Abbildung 16: Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit und ihr Einfluss auf die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Regressionsanalyse in der Reihenfolge der Bedeutungsgewichte der Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen erläutert. Ergänzt wird die Darstellung durch die inhaltliche Interpretation der Dimensionen auf Basis der Faktorenanalyse.

- Analog zu bisherigen Ergebnissen in der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung nimmt die Dimension **Tätigkeit ($\beta=.295$)** die bedeutsamste Rolle in Bezug auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit ein. Neben der Zufriedenheit mit der Tätigkeit insgesamt wird sie bestimmt durch den Spaß an der eigenen Tätigkeit, den Abwechslungsreichtum, den Stolz auf die eigenen Arbeitsergebnisse sowie genügend Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten einzusetzen.
- Als Dimension mit der zweitgrößten Bedeutung für die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit erweist sich die **wahrgenommene Kundenzufriedenheit ($\beta=.256$)**. Diese wird neben der wahrgenommenen Gesamt-Kundenzufriedenheit bestimmt durch die wahrgenommene Zufriedenheit der Kunden mit einzelnen Aspekten wie der Aufmerksamkeit, Beratungskompetenz und Freundlichkeit des Personals, der Einkaufsatmosphäre, der Verfügbarkeit des Personals sowie der Abwicklung an der Kasse. Interessant ist, dass nicht-mitarbeiterbezogene Aspekte der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit wie die Warenqualität, die Auffindbarkeit von Artikeln sowie das Preis-Leistungsverhältnis in der exploratorischen Faktorenanalyse zwar auch Ladungen auf diesem Faktor zeigen, diese aber den Grenzwert von .500 unterschreiten, so dass sie nicht zur Interpretation herangezogen werden sollten.
- Eine bedeutende Rolle spielt in dem gewählten Untersuchungsfeld auch der **nächsthöhere Vorgesetzte ($\beta=.231$)**. Die höhere Bedeutung des nächsthöheren im Vergleich zum direkten Vorgesetzten mag auf den ersten Blick erstaunlich sein, erklärt sich aber durch eine Betrachtung der Filialstruktur des an der Untersuchung beteiligten Unternehmens. Für einen Großteil der Verkaufsmitarbeiter (nämlich alle Mitarbeiter ohne Vorgesetztenfunktion) ist der direkte Vorgesetzte der Abteilungsleiter und der nächsthöhere Vorgesetzte der Geschäftsleiter der jeweiligen Filiale. Da der Geschäftsleiter als verantwortlich für die maßgeblichen Entscheidungen in einer Filiale angesehen wird, erklärt sich seine höhere Relevanz für die Zufriedenheit des Mitarbeiters im Vergleich zum Abteilungsleiter. Die Dimension des nächsthöheren Vorgesetzten wird bestimmt durch die Zufriedenheit mit diesem insgesamt, das Vertrauen in seine Entscheidungen, seinen Beitrag zu einem guten Arbeitsklima und seine Bereitschaft, neue Ideen auszuprobieren.
- Die Dimension **Arbeitsbedingungen ($\beta=.218$)**, welche den viertwichtigsten Faktor in Bezug auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit darstellt, wird neben der Zufriedenheit mit den Bedingungen am Arbeitsplatz insgesamt bestimmt durch die äußeren Rahmenbedingungen wie z.B. Licht, Lärm, Klima und Räumlichkeiten, die Arbeitsmittel, das Umfeld des Arbeitsplatzes wie z.B. Pausenräume und sanitäre Einrichtungen, die Eignung der Arbeitsmittel für

guten Kundenservice sowie den Gesundheitsschutz und die Arbeitssicherheit am Arbeitsplatz.

- An fünfter Stelle folgt die Dimension **Entlohnung** ($\beta=.211$). Diese wird bestimmt durch das Gefühl, einen im Vergleich zur eigenen Leistung gerechten Lohn zu erhalten, die Zufriedenheit mit der Entlohnung insgesamt sowie den Leistungsansporn, welchen die Entlohnung oder mögliche Prämien bieten.
- Den sechsten Rangplatz nimmt die Dimension **Arbeitszeit** ($\beta=.198$) ein. Diese wird bestimmt durch die Vereinbarkeit persönlicher Interessen mit den eigenen Arbeitszeiten, die Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung insgesamt sowie die Möglichkeit, die eigenen Arbeitszeiten mitzubestimmen.
- In die Dimension des **direkten Vorgesetzten** ($\beta=.163$) spielen neben der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten insgesamt das Vertrauen in seine Entscheidungen, seine Vorbildfunktion, die Schaffung eines guten Arbeitsklimas, Offenheit für Kritik, Fachkompetenz, konstruktive und hilfreiche Kritik gegenüber den Mitarbeitern, die Motivierung der Mitarbeiter zu sehr guter Leistung, die Nachvollziehbarkeit und Begründung von Entscheidungen sowie eine regelmäßige Leistungsrückmeldung hinein.
- Auch das **Unternehmensleitbild** ($\beta=.154$) stellt modellkonform eine Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit dar. Wichtig ist hierbei für die Mitarbeiter, dass das Leitbild hilfreich für die tägliche Arbeit ist und bereits zu konkreten Veränderungen geführt hat, dass die bisherige Umsetzung des Leitbildes insgesamt zufriedenstellend verlaufen ist, dass das Unternehmensleitbild im eigenen Arbeitsbereich auch wirklich gelebt wird, der Mitarbeiter selbst vom Leitbild überzeugt ist und dessen Bedeutung für die tägliche Arbeit kennt und dass der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter über das Leitbild gesprochen hat.
- Die Dimension **Zusammenarbeit mit anderen Bereichen** ($\beta=.147$) beinhaltet die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen insgesamt sowie die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit wichtigen zentralen Bereichen wie Hauptverwaltung, Zentraleinkauf und Lager/Logistik.
- Überraschend ist der Befund, dass der Zufriedenheit mit den **Kollegen** ($\beta=.105$) im Unterschied zu bisherigen Ergebnissen in der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung in der durchgeführten Studie ein vergleichsweise geringes Bedeutungsgewicht zukommt. Unter den 14 festgestellten Zufriedenheitsdimensionen liegt sie in Bezug auf ihr Bedeutungsgewicht für die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit an zehnter Stelle. Neben der Zufriedenheit mit der Zu-

sammenarbeit mit den Kollegen im eigenen Arbeitsbereich insgesamt wird diese Dimension charakterisiert durch ein offenes und ehrliches Klima im Arbeitsbereich, die Zuverlässigkeit der Kollegen in beruflichen Dingen, das gemeinsame Lösen von Problemen im Arbeitsbereich, gegenseitige Unterstützung bei fachlichen Problemen sowie die Besprechung von Dingen, die bei der Zusammenarbeit gut oder schlecht laufen.

- Die Dimension **Vorstand ($\beta=.096$)** betrifft die Zufriedenheit mit dem Vorstand insgesamt, das wahrgenommene Interesse des Vorstands an der Meinung der Mitarbeiter, das Vertrauen in die Entscheidungen des Vorstands, sowie die Information durch den Vorstand.
- Die Dimension **Information und Kommunikation ($\beta=.095$)** beinhaltet die ausreichende Information über die wesentlichen Dinge, die das Unternehmen betreffen, das rechtzeitige Erhalten von Informationen und die Zufriedenheit mit dem Informationsfluss insgesamt.
- Eine weitere Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit stellt die **Kundenorientierung ($\beta=.053$)** dar. Diese Dimension wird bestimmt durch das Besprechen und Ernstnehmen von Kundenbeschwerden im eigenen Arbeitsbereich und die Schulung der Mitarbeiter zum Thema Kundenorientierung.
- Die Dimension mit dem geringsten, wenn auch noch sehr signifikanten Bedeutungsgewicht in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit stellt in der vorliegenden Studie die **berufliche Entwicklung ($\beta=.051$)** dar. Sie wird bestimmt durch die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten insgesamt, das Angebot ausreichender Weiterbildungsmöglichkeiten sowie deren Ausrichtung auf den persönlichen Bedarf, das Vorliegen ausreichender Aufstiegsmöglichkeiten sowie die Zufriedenheit mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten insgesamt.

Zusammenfassend zeigt sich somit auf Basis der faktoren- und regressionsanalytischen Befunde, dass die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit durch eine Vielzahl unterschiedlicher, statistisch voneinander unabhängiger Zufriedenheitsdimensionen bestimmt wird. Somit kann die grundlegende Modellannahme A_1 , welche von einer mehrdimensionalen Struktur der Mitarbeiterzufriedenheit ausgeht, als bestätigt gelten.

Es zeigt sich weiterhin, dass wie in A_2 angenommen sowohl die wahrgenommene Kundenzufriedenheit als auch die Kundenorientierung und das Unternehmensleitbild eigenständige Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen mit einem bedeutsamen Einfluss auf die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit darstellen. Hierbei ist insbesondere ein überdurchschnittlicher Einfluss

der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit auf die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit zu verzeichnen.

Das folgende Kapitel widmet sich analog hierzu der Überprüfung der entsprechenden Modellannahmen A_3 und A_4 auf Kundenseite.

5.2.2.2 Dimensionen der Kundenzufriedenheit

Bei den eingesetzten Kundenzufriedenheitsitems ist der Bartlett-Test mit einem Chi^2 von 47385.2 ($p < .001$) hochsignifikant, und das KMO-Kriterium erreicht einen Wert von .921, was für eine äußerst gute Eignung der Stichprobe für die Durchführung einer Faktorenanalyse spricht.

Auf Basis der **exploratorischen Faktorenanalyse** der 17 Kundenzufriedenheitsitems sind 7 inhaltlich aussagekräftige, voneinander unabhängige Faktoren identifizierbar, welche 73.6 Prozent der Varianz der Einzelitems aufklären. Es zeigt sich, dass die resultierende Faktorenstruktur weitgehend den ursprünglich angenommenen Kundenzufriedenheitsdimensionen entspricht. Abbildung 17 zeigt eine Gegenüberstellung der ursprünglich angenommenen und der empirisch gewonnenen Faktoren. Eine detaillierte Darstellung der rotierten Komponentenmatrix der exploratorischen Faktorenanalyse kann in Anhang F eingesehen werden.

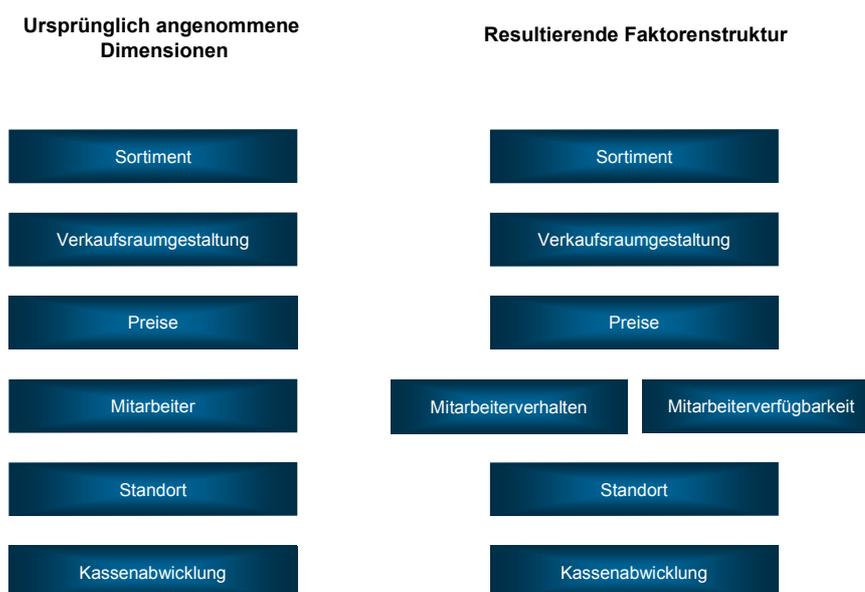


Abbildung 17: Faktorenstruktur der Kundenzufriedenheitsitems

Die Kundenzufriedenheitsdimensionen Sortiment, Verkaufsraumgestaltung, Preise, Standort und Kassenabwicklung können wie angenommen faktorenanalytisch bestätigt werden, und die angenommene Dimension Mitarbeiter unterteilt sich in die beiden Faktoren Mitarbeiterverhalten und Mitarbeiterverfügbarkeit.

Die auf Basis der exploratorischen Ergebnisse durchgeführte **konfirmatorische Faktorenanalyse** belegt sowohl bezüglich der globalen als auch der lokalen Anpassungsmaße eine gute Modellanpassung. Tabelle 4 zeigt die globalen Anpassungsmaße, welche durchweg das geforderte Anspruchsniveau erfüllen. Sowohl der CFI als auch der IFI übersteigen deutlich das geforderte Maß von .900 und der RMSEA liegt unter dem Grenzwert von .050, was durch einen guten p-close-Wert bestätigt wird.

Maß	CFI	IFI	RMSEA	p-close
Anspruchsniveau	>.900	>.900	<.050	>.500
Wert für Gesamtmessmodell der Dimensionen der Kundenzufriedenheit	.965	.965	.049	.718

Tabelle 4: Konfirmatorische Faktorenanalyse der Kundenzufriedenheitsitems - globale Anpassungsmaße

In Tabelle 5 sind die lokalen Anpassungsmaße zusammengestellt. Auch hier zeigen sich durchweg hochsignifikante Faktorladungen sowie Faktorreliabilitäten, die das geforderte Maß übersteigen. Auch die Reliabilität der Indikatoren erfüllt mit Ausnahme eines Einzelitems das Anspruchsniveau. Dieses Ergebnis kann als sehr zufriedenstellend gewertet werden.

Faktor		Faktorladung in expl. FA (standardisiert)	Faktorladung in konf. FA (unstandardisiert)	Faktorladung in konf. FA (standardisiert)	Indikator- reliabilität	Signifikanz der Faktorladung	Faktor- reliabilität
					>.400		>.600
Sortiment	1	0,775	1,000	0,720	0,518	1)	0,867
	2	0,674	0,904	0,771	0,594	***	
	3	0,754	0,941	0,683	0,466	***	
	4	0,627	0,832	0,621	0,386	***	
Verkaufsraumgestaltung	5	0,710	1,000	0,728	0,530	1)	0,822
	6	0,812	1,018	0,683	0,466	***	
	7	0,663	1,011	0,720	0,518	***	
Preise	8	0,909	1,000	0,707	0,500	1)	0,682
Mitarbeiterverfügbarkeit	9	0,727	1,000	0,724	0,524	1)	0,838
	10	0,809	0,993	0,727	0,529	***	
	11	0,686	1,019	0,744	0,554	***	
Mitarbeiterverhalten	12	0,837	1,000	0,902	0,814	1)	0,864
	13	0,854	1,033	0,931	0,867	***	
	14	0,693	0,840	0,723	0,523	***	
Standort	15	0,920	1,000	0,707	0,500	1)	0,912
Kassenabwicklung	16	0,823	1,000	0,674	0,454	1)	0,749
	17	0,701	1,000	0,772	0,596	***	

*** p<.001

1) da beim ersten Indikator jedes Faktors eine Fixierung des unstandardisierten Pfadkoeffizienten erfolgt, wird kein Signifikanztest durchgeführt

Tabelle 5: Konfirmatorische Faktorenanalyse der Kundenzufriedenheitsitems - lokale Anpassungsmaße

Insgesamt kann somit die Reliabilität und Validität der exploratorisch gewonnenen Kundenzufriedenheitsdimensionen auch konfirmatorisch bestätigt werden.

In der **Regressionsanalyse** der Dimensionen in Bezug auf die Gesamtkundenzufriedenheit ergibt sich ein $R^2_{\text{kor}} von .420$, d.h. durch die faktorenanalytisch gewonnenen Dimensionen kann 42.0% der Varianz der Gesamtkundenzufriedenheit aufgeklärt werden, wobei sich alle sieben Dimensionen als signifikante Prädiktoren der Gesamtkundenzufriedenheit erweisen.

In Abbildung 18 sind die Dimensionen der Kundenzufriedenheit in der Reihenfolge ihrer Bedeutungsgewichte dargestellt.



Abbildung 18: Dimensionen der Kundenzufriedenheit und ihr Einfluss auf die Gesamt-Kundenzufriedenheit

Im Folgenden werden die einzelnen Kundenzufriedenheitsdimensionen in der Reihenfolge ihrer Bedeutungsgewichte dargestellt und auf Basis der ihnen zugrundeliegenden Indikatoren inhaltlich erläutert.

- Wie sich in der Abbildung zeigt, stellt im gewählten Warenhauskontext die **Verkaufsraumgestaltung (β=.429)** die bedeutsamste Dimension der Kundenzufriedenheit dar. Sie wird bestimmt durch die Übersichtlichkeit und Orientierung, die Einkaufsatmosphäre sowie die Sauberkeit und Ordnung in der Filiale.
- An zweiter Stelle steht die Zufriedenheit mit dem angebotenen **Sortiment (β=.368)**. Dieses zeichnet sich durch die Warenauswahl, die modische Aktualität des Angebots, die Qualität der angebotenen Produkte sowie die Anzahl und Vielfalt der verschiedenen Abteilungen aus.
- Wie im Modell angenommen, kann auch die Zufriedenheit der Kunden mit dem **Mitarbeiterverhalten (β=.184)** als eine Dimension der Kundenzufriedenheit im Warenhaus nachgewiesen werden. Sie wird insbesondere durch die wahrgenommene Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit der Mitarbeiter sowie deren Beratungskompetenz bestimmt.
- Die Dimension **Mitarbeiterverfügbarkeit (β=.167)** charakterisiert sich insbesondere durch

die Anzahl der verfügbaren Mitarbeiter, die Erkennbarkeit der Mitarbeiter sowie die selbständige Kontaktaufnahme durch die Mitarbeiter.

- Interessant erscheint, dass die Bedeutung der mitarbeiterbezogenen Dimensionen für die Gesamtkundenzufriedenheit noch über der der Preise liegt. Die Dimension **Preise ($\beta=.161$)**, welche durch die Zufriedenheit der Kunden mit dem Preis-Leistungsverhältnis charakterisiert wird, steht in Bezug auf sein Bedeutungsgewicht an fünfter Stelle.
- Den sechsten Rangplatz nimmt die Dimension **Kassenabwicklung ($\beta=.083$)** ein, welche durch die Anzahl der besetzten Kassen und die Abwicklung des Kassiervorgangs bestimmt wird.
- An siebter Stelle steht – jedoch immer noch mit hochsignifikantem Bedeutungsgewicht – die Dimension **Standort ($\beta=.075$)**, welche Lage und Attraktivität des Filialstandortes beschreibt.

Die Ergebnisse spiegeln hierbei sehr stark den spezifischen Charakter eines Warenhauses wider. Die hohe Bedeutung der Räumlichkeiten und des Sortiments sowie servicebezogener Aspekte wie Mitarbeiterverhalten und Mitarbeiterverfügbarkeit im Vergleich zur Preiskomponente und der Kassenabwicklung dürfte durchaus typisch für die Kundenerwartungen an ein Warenhaus sein. Es kann angenommen werden, dass sich die Gewichtung der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen in anderen Handelsformen (z.B. im Discounterhandel) deutlich anders gestaltet.

Insgesamt kann durch die Untersuchungsergebnisse die grundlegende Modellannahme A_3 gestützt werden, die davon ausgeht, dass die Kundenzufriedenheit ein mehrdimensionales Konstrukt darstellt, welches sich durch eine Vielzahl verschiedener Kundenzufriedenheitsdimensionen erklären lässt. Wie in A_4 angenommen zeigt sich zudem, dass das Verhalten der Mitarbeiter des Unternehmens eine bedeutsame Rolle für die Kundenzufriedenheit im Warenhaus spielt.

Die grundlegenden Annahmen zur dimensional Struktur des Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitskonstruktes und der Relevanz kundenbezogener Aspekte für die Mitarbeiter sowie mitarbeiterbezogener Aspekte für die Kunden können somit auf Basis der durchgeführten Analysen als bestätigt gelten. Aufbauend hierauf können nun die differenzierten Analysen zu den Zusammenhängen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erfolgen.

5.2.3. Aggregation der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitswerte

Die bisher dargestellten Analysen bezogen sich auf Phänomene innerhalb eines Individuums (d.h. innerhalb von Mitarbeitern und Kunden) bei der Entstehung und Manifestierung der individuellen Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit. Im Folgenden wird nun der Fokus erweitert auf die Aspekte, welche die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sichtbar machen.

Sowohl für die Betrachtung des korrelativen Zusammenhangs zwischen der Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als auch für die differenzierte Untersuchung der Wirkbeziehungen mit Hilfe der Mehrebenenanalyse ist eine Aggregation von individuellen Mitarbeiter- und Kundendaten auf Filialebene erforderlich. Während im Rahmen der Korrelationsanalyse auf Filialebene eine Aggregation der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitswerte erfolgen muss, ist bei der mehrebenenanalytischen Überprüfung einer Wirkbeziehung von der Filial- auf die Individualebene demgegenüber nur die Aggregation der unabhängigen Variablen erforderlich, während die abhängige Variable auf individueller Ebene in die Berechnung eingehen kann.

Ein Schwachpunkt in vielen bisherigen Studien ist die mangelnde Überprüfung der Voraussetzungen für die Datenaggregation. Im Folgenden werden daher zunächst das Vorgehen (Kapitel 5.2.3.1) und die Ergebnisse (Kapitel 5.2.3.2) zur theoretischen und statistischen Fundierung der Zulässigkeit der Aggregation der Zufriedenheitswerte dargestellt.

5.2.3.1. Überprüfung der Zulässigkeit der Datenaggregation

Eine **theoretische** Fundierung der Aggregation von Zufriedenheitswerten auf Filialebene kann auf Basis der Betrachtung der Emergenz organisationaler Phänomene erfolgen. Kozlowski & Klein (2000, S.55) bezeichnen Phänomene dann als emergent, wenn sie zwar auf Individual-ebene entstehen, sich aber durch Interaktion als kollektive Phänomene höherer Ebene manifestieren: *"A phenomenon is emergent when it originates in the cognition, affect, behaviors, or other characteristics of individuals, is amplified by their interactions, and manifests as a higher-level, collective phenomenon"*. Durch den Prozess der Emergenz werden ursprünglich individuelle Phänomene – wie z.B. Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit - zu sogenannten *"shared unit properties"*, also gemeinsamen Eigenschaften der organisatorischen Einheit (Kozlowski & Klein, 2000), welche auf den Erfahrungen, Einstellungen, Wahrnehmungen, Werten, Kognitionen und Verhaltensweisen der Einheitsmitglieder (also der Mitarbeiter oder Kunden einer Filiale) beruhen. Durch psychologische

Prozesse wie Attraktion, Selektion, Attrition, Sozialisierung, soziale Interaktion und Führung entsteht ein eingeschränkte Varianz innerhalb der Einheiten (Filialen) in Bezug auf die interessierende Konstrukte (Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit), die Konstrukte charakterisieren also die Einheit (Filiale) als Ganzes. Die Konstrukte Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit sind sich über die Ebenen hinweg im Wesentlichen ähnlich, d.h. man kann von einem Isomorphismus zwischen den Manifestationen der Konstrukte auf unterschiedlichen Ebenen sprechen. So kann man z.B. davon ausgehen, dass die individuelle Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterzufriedenheit auf Filialebene sich inhaltlich im wesentlichen ähnlich sind, und dass sich ebenso die individuelle Kundenzufriedenheit und die Kundenzufriedenheit auf Filialebene inhaltlich gleichen. Somit kann also die Mitarbeiterzufriedenheit und die Kundenzufriedenheit in einer Filiale theoretisch als *shared unit property* angesehen werden, welche die Filiale als Ganzes beschreibt und einen Einfluss auf andere Phänomene ausüben kann.

Statistisch ist eine Aggregation der individuellen Zufriedenheitsurteile auf Basis organisatorischer Einheiten dann zulässig, wenn die Gruppenmitglieder sich bezüglich des interessierenden Konstruktes einig sind, wenn also die Antworten von Gruppenmitgliedern einander ähnlicher sind als per Zufall erwartet (Klein, Dansereau & Hall, 1994). Zur Definition dieser mehr als zufälligen Ähnlichkeit finden sich in der Literatur zwei unterschiedliche Arten von Ansätzen, die konsensbasierten und die konsistenz- oder reliabilitätsorientierten Ansätze.

Konsensbasierte Ansätze messen die Übereinstimmung innerhalb der Gruppe (within group agreement), welche sich auf das Ausmaß bezieht, in dem Ratings von Individuen austauschbar sind, d.h. in dem die einzelnen Beurteiler das gleiche Rating abgeben (Tinsley & Weiss, 1975; Kozlowski & Hattrup, 1992). Die am häufigsten anzutreffende Maßzahl der Übereinstimmung innerhalb der Gruppe in der organisationalen Literatur ist r_{wg} (James, 1982; James, Demaree & Wolf 1984, 1993). Es wird berechnet durch den Vergleich einer beobachteten Gruppenvarianz mit einer zufällig erwarteten Varianz. Eine Aggregation ist nach James (1982) dann zu rechtfertigen, wenn r_{wg} für eine Einheit bei .60 oder höher liegt. Klein, Bliese, Kozlowski, Dansereau, Gavin, Griffin, Hofmann, James, Yammarino & Bligh (2000) fordern hingegen aktuell einen Wert von mindestens .70.

Ein Vergleich der beobachteten Varianz mit einer erwarteten Varianz, wie dies im Rahmen der Berechnung von r_{wg} erfolgt, ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn die der Analyse zugrundeliegenden Werte unstandardisiert sind, also noch ihre ursprüngliche Streuung aufweisen. Da in der vorliegenden Studie die interessierenden Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdimensionen

durch standardisierte Faktorwerte repräsentiert werden, deren Varianz im Rahmen der Faktorwertberechnung nach der Anderson-Rubin-Methode auf den Wert 1 festgelegt wurde und somit für alle Faktorwerte identisch ist, ist eine Überprüfung der Zulässigkeit der Aggregation mittels konsensbasierter Ansätze nicht zielführend.

Konsistenz- oder reliabilitätsbasierte Ansätze hingegen messen die relative Konsistenz der Antworten unter den Beurteilern (Kozlowski & Hatrup, 1992) und können somit auch bei standardisierten Werten eingesetzt werden. Als relative Konsistenz wird hierbei das Ausmaß verstanden, zu dem Bewertungen konsistent sind, wenn sie als Abweichungen von ihren Mittelwerten ausgedrückt werden (Tinsley & Weiss, 1975). Reliabilität bezieht sich auf den Grad, in dem eine individuelle Beurteilung als reliable Einschätzung eines Konstruktes auf Einheitsebene betrachtet werden kann. Die Reliabilität wird gewöhnlich erfasst durch einen oder beide der Hauptformen des Intraklassen-Korrelationskoeffizienten, ICC(1) und ICC(2) (Bartko, 1976; James, 1982). Beide werden durch eine Varianzanalyse berechnet, wobei die interessierende Variable die abhängige Variable und die Gruppenmitgliedschaft die unabhängige Variable darstellt.

Der **ICC(1)** wird geschätzt durch das Verhältnis der Varianz zwischen den Gruppen zur Gesamtvarianz ($ICC(1) = \text{Varianz zwischen den Gruppen} / (\text{Varianz zwischen den Gruppen} + \text{Varianz innerhalb der Gruppen})$). Bryk & Raudenbush (1992) interpretieren ihn als Anteil der totalen Varianz, die durch die Gruppenmitgliedschaft erklärt werden kann (d.h. ein ICC(1) von .10 zeigt an, dass 10 Prozent der Variabilität des individuellen Ratings durch die Gruppenmitgliedschaft erklärt werden kann. James (1982) interpretiert den ICC(1) als den Grad der Reliabilität, der mit einer einzelnen Bewertung des Gruppenmittelwerts verknüpft ist, d.h. als Index der Interrater-Reliabilität, also das Ausmaß, in dem Beurteiler austauschbar sind. Für die Akzeptabilität eines ICC(1)-Wertes gibt es jedoch keinen strikten Standard (Schneider, White & Paul, 1998). Eine Aggregation gilt dann als zulässig, wenn der F-Test im Rahmen der Varianzanalyse statistisch signifikant wird, was bedeutet, dass die Varianz zwischen den Gruppen signifikant größer ist als die Varianz innerhalb der Gruppen (Klein, Bliese, Kozlowski et al., 2000). James (1982) berichtet einen üblichen Range des ICC(1) von 0 bis .50 und einen Median von .12, woraufhin sich dieser Wert in der Forschung als eine Richtlinie eingebürgert hat. Gewöhnlich wird dabei argumentiert, dass bei einem geringen ICC(1)-Wert eine Untersuchung nicht lohnt, da nur wenig Chancen bestehen, ihre Varianz durch Variablen höherer Ebene zu erklären (Bryk & Raudenbush, 1992). Dormann & Kaiser (2002) weisen jedoch darauf hin, dass auch bei geringeren ICC(1)-Werten eine Varianzaufklärung möglich ist und dass so eine post-hoc-Rechtfertigung

der Aggregation erfolgen kann.

Der **ICC(2)** wird berechnet mit Hilfe der Mittelwertquadrate aus einer Varianzanalyse ($ICC(2) = (MSB - MSW) / MSB$). Er liefert eine Schätzung der Reliabilität der Gruppenmittelwerte (Bartko, 1976; James, 1982) und besagt, ob die Gruppenmittelwerte der aggregierten Variable zuverlässig unterscheiden werden können (Klein, Bliese, Kozlowski et al., 2000). Der ICC(2) kann interpretiert werden wie jede andere Reliabilitätskennzahl, wobei gängigerweise Werte ab .70 als akzeptabel, zwischen .50 und .70 als marginal und Werte niedriger als .50 als "poor" gewertet werden (Klein, Bliese, Kozlowski et al., 2000). Glick (1985) empfiehlt für den ICC(2) einen Wert von mindestens .60.

ICC(1) und ICC(2) sind miteinander durch eine Funktion der Gruppengröße verknüpft, wobei der ICC(2) in Abhängigkeit von der Gruppengröße steht. Bei großer Gruppengröße können auch aus kleinen Unterschieden zwischen den Gruppen (angezeigt durch geringe ICC(1)-Werte) reliable Mittelwertsdifferenzen (d.h. hohe ICC(2)-Werte) entstehen.

Für alle Indikatoren, die im Mehrebenenmodell Prädiktoren auf Filialebene darstellen, ist die Berechnung des F-Wertes sowie des ICC(2) sinnvoll, um die Zulässigkeit der Aggregation zu überprüfen. Zudem ist für die Indikatoren, welche in den Modellgleichungen als abhängige Variablen auf Individualebene eingesetzt werden sollen, die Berechnung des ICC(1) informativ, hier jedoch als gebräuchliches Maß der Nicht-Unabhängigkeit (Non-Independence) aufgrund der Gruppenmitgliedschaft (Kenny & Judd, 1986; Bryk & Raudenbush, 1992; Kreft & DeLeeuw, 1998). Unter Nicht-Unabhängigkeit versteht man das Ausmaß, in dem Antworten von Individuen in der gleichen Gruppe durch die Gruppe beeinflusst werden, von dieser abhängen oder sich nach der Gruppe clustern (Kenny & Judd, 1986, 1996). Nach Kenny & Judd (1996, S. 138) "*observations may be dependent, for instance, because they share some common feature, come from some common source, are affected by social interaction, or are arranged spatially or sequentially in time*". Ein ICC(1) ungleich Null weist darauf hin, dass die Gruppenmitgliedschaft die Beobachtungen auf Individualebene beeinflusst oder mit diesen zusammenhängt. Wenn der Zweck der Untersuchung ist, zu bestimmen, in welchem Ausmaß Faktoren höherer Ebene direkten Einfluss auf Individuen haben, bietet der ICC(1) eine Schätzung des Ausmaßes der Varianz auf Individualebene, die durch die Einheit höherer Ebene erklärt werden kann (Bryk & Raudenbush, 1992; Kreft & DeLeeuw, 1998). ICC(1) bietet also Informationen über das Ausmaß, in dem Kontextfaktoren Indikatoren niedrigerer Ebene beeinflussen. Folglich ist für alle Indikatoren, die im Modell als abhängige Variablen auf Individualebene eingesetzt werden, die Betrachtung des ICC(1)-Wertes

sinnvoll, um den möglichen Erklärungsanteil durch Faktoren höherer Ebene bestimmen zu können.

5.2.3.2. Ergebnisse zur Zulässigkeit der Datenaggregation

Da alle Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie auch die Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitswerte an einer Stelle im Modell als Prädiktoren auf Filialebene eingesetzt werden und somit aggregiert werden müssen, ist für alle diese Indikatoren die Überprüfung der Zulässigkeit der Aggregation auf Basis der Signifikanz des F-Wertes sowie des ICC(2)-Wertes erforderlich. Bei den Dimensionen, welche in den Modellgleichungen auch als abhängige Variablen eingesetzt werden (z.B. die Dimensionen der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit aus Mitarbeitersicht sowie das wahrgenommene Mitarbeiterverhalten aus Kundensicht) sollte zudem auch der ICC(1)-Wert als Ausmaß des durch Prädiktoren auf Filialebene erklärbaren Varianzanteils bei der Interpretation berücksichtigt werden.

In Tabelle 6 erfolgt eine Zusammenstellung aller der F-Werte sowie der ICC(1)- und ICC(2)-Werte.

	F	ICC(1)	ICC(2)
Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit	***	0,079	0,881
Tätigkeit	***	0,015	0,592
Wahrgenommene Kundenzufriedenheit	***	0,059	0,855
Nächsthöherer Vorgesetzter	***	0,201	0,955
Arbeitsbedingungen	***	0,050	0,825
Entlohnung	***	0,039	0,766
Arbeitszeit	***	0,073	0,871
Direkter Vorgesetzter	***	0,037	0,760
Unternehmensleitbild	***	0,061	0,810
Zusammenarbeit mit anderen Bereichen	***	0,056	0,829
Kollegen	**	0,011	0,501
Vorstand	***	0,048	0,821
Information und Kommunikation	***	0,050	0,834
Kundenorientierung	***	0,030	0,730
Berufliche Entwicklung	***	0,020	0,640
Gesamt-Kundenzufriedenheit	***	0,051	0,954
Verkaufsraumgestaltung	***	0,033	0,929
Sortiment	***	0,073	0,971
Mitarbeiterverhalten	***	0,073	0,968
Mitarbeiterverfügbarkeit	***	0,045	0,950
Preise	***	0,026	0,915
Kassenabwicklung	***	0,065	0,966
Standort	***	0,084	0,974

** p<.01, *** p<.001

Tabelle 6: Kennwerte zur Überprüfung der Zulässigkeit der Aggregation

Es zeigt sich, dass sowohl für die Gesamtzufriedenheitsitems als auch für die Zufriedenheitsdimensionen durchweg signifikante **F-Werte** erreicht werden. Nach diesem Kriterium erscheint eine Aggregation auf Filialebene für alle Zufriedenheitswerte gerechtfertigt. Auch die **ICC(2)-Werte**, welche die Reliabilität der Filialmittelwerte beschreiben, erweisen sich insgesamt als sehr zufriedenstellend und überschreiten bei den Gesamtzufriedenheitswerten sowie bei den meisten Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit den von Glick (1985) empfohlenen Richtwert von .60. Lediglich die Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen Kollegen und Tätigkeit erreichen diesen Richtwert nicht, können jedoch nach Klein, Bliese, Kozlowski et al. (2000) noch als marginal bezeichnet werden.

Somit kann festgestellt werden, dass die Kriterien der **Zulässigkeit der Aggregation** (signifikanter F-Wert sowie ICC(2) von mindestens .60) bei den Gesamtzufriedenheitswerten sowie bei den meisten Zufriedenheitsdimensionen vollständig erfüllt sind. Die Filialen zeichnen sich durch signifikante Mittelwertsunterschiede bezüglich der Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie aller Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdimensionen aus, und die Reliabilität der Filialmittelwerte ist insbesondere bei den Kundenzufriedenheitswerten als sehr gut zu bezeichnen. Die marginale Reliabilität der Filialmittelwerte bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Tätigkeit und Kollegen sollte bei der Interpretation der Ergebnisse kritisch im Auge behalten werden, ein Ausschluss aus der Analyse ist jedoch aus inhaltlichen Gesichtspunkten nicht indiziert.

Zu beachten ist jedoch, dass die meisten **ICC(1)-Werte** numerisch relativ gering ausfallen, dass also in der vorliegenden Studie die durch Merkmale auf Filialebene erklärbaren Varianzanteile insgesamt nicht sehr hoch sind. Ursächlich hierfür ist eine vergleichsweise geringe Varianz der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitswerte *zwischen* den einzelnen Filialen. Dieser Befund ist insofern plausibel, als es sich um Filialen des gleichen Unternehmens mit äußerst ähnlichen Rahmenbedingungen handelt, was die Variation zwischen den einzelnen Untersuchungsgruppen von vorneherein limitiert. Am geringsten sind die ICC(1)-Werte und damit die durch Merkmale auf Filialebene erklärbaren Varianzanteile bei der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Kollegen und Tätigkeit. Diese Dimensionen zeichnen sich in der Regel durchweg durch eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter aus und lassen daher wenig Varianz zwischen den Filialen zu. Ein auffällig hoher ICC(1)-Wert ist hingegen bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem nächsthöheren Vorgesetzten zu verzeichnen. Da sich dieses Zufriedenheitsurteil aus Sicht der meisten Befragten auf den Geschäftsleiter der Filiale bezieht und

sich in den einzelnen Filialen aufgrund unterschiedlicher Geschäftsleiter auch objektiv unterschiedliche Bedingungen bieten, ist dieses Ergebnis sehr plausibel. Zudem ist auch die geringere Varianz innerhalb der Filialen verständlich, da hier (zumindest objektiv) keine abteilungsspezifischen Unterschiede vorliegen. Die Zufriedenheit mit dem Geschäftsleiter wird also im hohem Maße durch Merkmale auf Filialebene bestimmt.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass die Aggregation auf Filialebene für alle Modellkomponenten statistisch vertretbar ist. Hervorzuheben ist insbesondere die hervorragende Reliabilität der Filialmittelwerte bei den Kundenzufriedenheitsdaten. Beachtet werden sollte jedoch, dass es sich in der vorliegenden Studie um Filialen *eines* Unternehmens mit grundsätzlich ähnlichen Rahmenbedingungen handelt, was eine eingeschränkte Variabilität der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitswerte *zwischen* den Filialen und damit eine Begrenzung der durch Einflüsse auf Filialebene erklärbaren Varianzanteile zur Folge hat.

5.2.4. Zusammenhang zwischen Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

5.2.4.1. Analyse des Zusammenhangs zwischen Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Zur ersten explorativen Analyse des Zusammenhangs zwischen der Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Filialebene ist eine Korrelationsanalyse auf Basis der aggregierten Daten angebracht. Mit Hilfe des Korrelationskoeffizienten r kann die Stärke eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen (in diesem Fall zwischen den aggregierten Gesamtzufriedenheitswerten) bestimmt werden. Dieser Koeffizient kann Werte zwischen +1 und -1 annehmen, wobei positive Werte auf einen linear gleichgerichteten Zusammenhang und negative Werte auf einen linear gegenläufigen Zusammenhang zwischen zwei Variablen hinweisen und der Wert 0 das Fehlen eines linearen Zusammenhangs deutlich macht (Atteslander, 1995). Ein hoher positiver Korrelationskoeffizient steht also für eine starke positive Korrelation, was besagt, dass bei einem Anstieg der einen Variable auch die andere Variable ansteigt. Das Ergebnis einer Korrelationsanalyse gibt jedoch keinerlei Aufschluss über die Kausalität eines Zusammenhangs, da *"eine Korrelation zwischen zwei Variablen (...) eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für kausale Abhängigkeiten"* ist (Bortz, 1999, S. 226). Anhand der durchgeführten Korrelationsanalyse ist somit nur die Identifikation eines *Zusammenhangs* zwischen der Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Filialebene möglich, über die *Wirkrichung* eines möglichen Zusam-

menhangs werden jedoch keine Aussagen gemacht.

Im Rahmen der korrelationsanalytischen Bestimmung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf aggregierter Ebene sollte auch das Vorliegen von Kontextfaktoren berücksichtigt werden, welche möglicherweise die gefundenen Zusammenhänge verzerren. Studienergebnisse von Johnson (1996) und Ryan, Schmit & Johnson (1996) weisen darauf hin, dass im Handel eine Gefahr der Verzerrung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit durch den Einfluss der Filialgröße besteht. Die Filialgröße steht in einem gegenläufigen Zusammenhang mit Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitswerten und kann somit zu negativen Scheinkorrelationen führen. Aus diesem Grund erscheint der Ausschluss des Kontextfaktors Filialgröße im Rahmen der Betrachtung des korrelativen Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter und Kundenzufriedenheit angebracht. Um den Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen unter Ausschluss des Einflusses eines dritten Merkmals zu berechnen, kann der partielle Korrelationskoeffizient r_{part} herangezogen werden. Der Zusammenhang zwischen Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Filialebene unter Ausschluss des Einflusses der Filialgröße kann somit durch Berechnung des partiellen Korrelationskoeffizienten zwischen der aggregierten Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit überprüft werden.

5.2.4.2. Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen der Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in den 20 Filialen, so ergibt sich ein nicht signifikanter (sogar numerisch negativer) Korrelationskoeffizient von $r=-.260$. Auch nach Kontrolle der Filialgröße (operationalisiert durch die Verkaufsfläche der jeweiligen Filiale in qm) ist kein Zusammenhang zwischen der Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu verzeichnen ($r_{\text{part}}=-.110$).

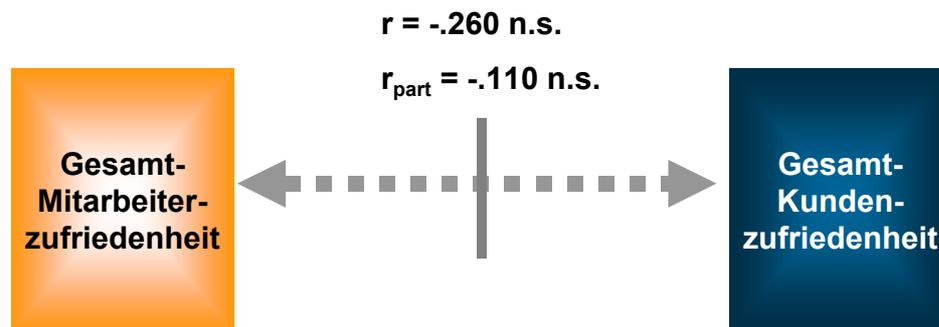


Abbildung 19: Zusammenhang zwischen Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Somit ist in der durchgeführten Studie **bei globaler Zufriedenheitsmessung kein Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nachweisbar**. Dieser - vielleicht erstaunliche - Befund scheint zunächst den gängigen Plausibilitätsannahmen zu widersprechen, welche von einem deutlich positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ausgehen.

Auf der anderen Seite liefert dieser Befund jedoch möglicherweise Unterstützung für die grundlegende Annahme dieser Arbeit, dass die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit eine hohe Komplexität beinhalten, welche durch die reine Messung von Globalzufriedenheiten nicht berücksichtigt werden kann. Somit kann durch das Nichtvorliegen eines Zusammenhangs auf Globalzufriedenheitsebene nicht darauf geschlossen werden, dass sich Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nicht gegenseitig beeinflussen, sondern es sollte eher die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, dass die globale Zufriedenheitsmessung keinen ausreichenden Aufschluss über die Komplexität der zugrundeliegenden Phänomene zulässt.

Insofern sind zur Erkundung der tatsächlichen Zusammenhänge und Wirkwege zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit die Ergebnisse der im Folgenden dargestellten differenzierten Mehrebenenanalysen interessant, welche die Wirkbeziehung zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit unter der Berücksichtigung einzelner Zufriedenheitsdimensionen klären.

5.2.5. Einflüsse der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit

Das vorliegende Kapitel dient der Untersuchung der Einflüsse der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit und damit der Überprüfung der Hypothesen H_1 und H_2 . Während H_1

auf Basis der Annahme eines Austauschverhältnisses zwischen Mitarbeiter und Unternehmen von einem globalen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das Verhalten der Mitarbeiter ausgeht, postuliert H_2 auf Basis eines Austauschverhältnisses zwischen Mitarbeitern und Kunden, instrumentalitätstheoretischer Annahmen sowie des Konzepts der Emotional Contagion einen besonders starken positiven Einfluss einzelner Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen. Die Überprüfung des in H_3 angenommenen negativen Einfluss der Arbeitsplatzsicherheit auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten kann an dieser Stelle nicht erfolgen, da die Arbeitssicherheit als Einzelitem in der vorliegenden Studie faktoriell keine eigenständige Zufriedenheitsdimension repräsentiert. Eine Überprüfung der Hypothese erfolgt an späterer Stelle im Rahmen der ergänzenden Analysen auf Einzelitembasis (vgl. Kapitel 5.2.7.1).

Abbildung 20 zeigt eine zusammenfassende Übersicht der in H_1 und H_2 angenommenen Wirkwege bezüglich des Einflusses der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit.

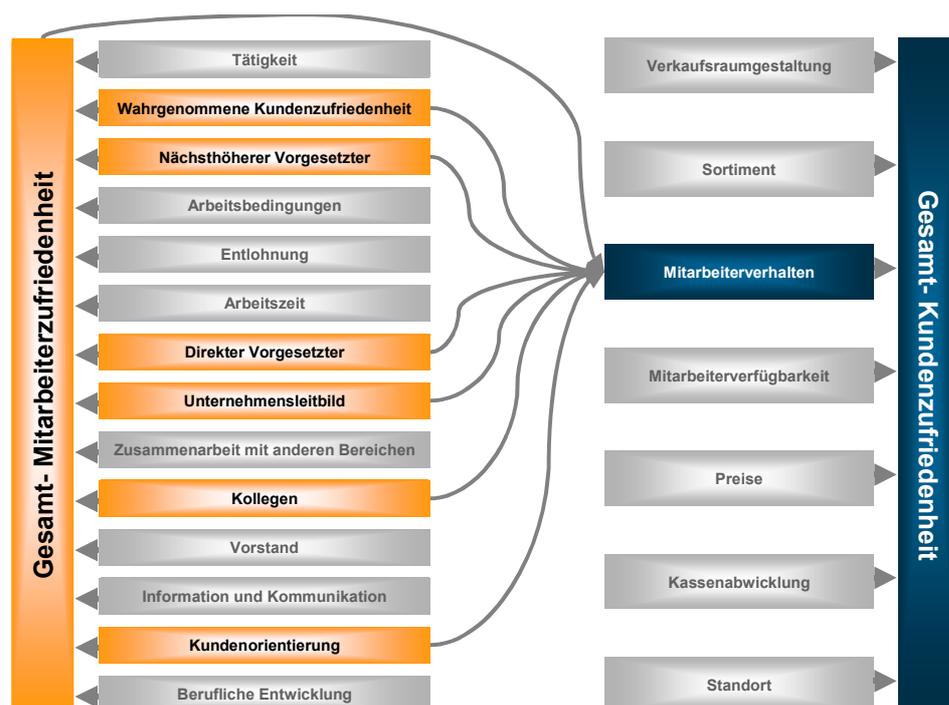


Abbildung 20: Angenommener Wirkweg der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit

Eine Überprüfung der Modellannahmen erfolgt mit Hilfe einer mehrbenenanalytischen Untersuchung, deren grundlegende Methodik im folgenden Kapitel 5.2.5.1 erläutert wird. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt anschließend in Kapitel 5.2.5.2.

5.2.5.1. Mehrebenenanalytische Untersuchung der Einflüsse der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit

Um zu untersuchen, wie sich die Mitarbeiterzufriedenheit in einer Filiale auf das von den einzelnen Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten und damit auf die individuelle Kundenzufriedenheit auswirkt, ist der Einsatz hierarchisch linearer Modelle und damit ein mehrebenenanalytisches Untersuchungsdesign sinnvoll. Der Ansatz hierarchisch linearer Modellbildung ist eine mehrstufige Strategie, die der Untersuchung von Variablen auf verschiedenen Analyseebenen dient (Hofmann, Griffin & Gavin, 2000). Hierarchisch lineare Modelle eignen sich nach Hofmann, Griffin & Gavin (2000) insbesondere gut für Modelle, in denen wie in der vorliegenden Studie eine abhängige Variable auf niedrigstem Analyseniveau und unabhängige Variablen auf höherem Niveau untersucht werden (sog. „*Cross-Level-Modelle*“ nach Rousseau, 1985).

Mithilfe hierarchisch linearer Modelle wird jede Analyseebene durch ihr eigenes Submodell repräsentiert. Diese Submodelle stellen die Zusammenhänge zwischen Variablen auf einer Ebene dar und spezifizieren zudem, wie Variablen auf einer Ebene Beziehungen auf einer anderen Ebene beeinflussen (Raudenbush & Bryk, 2002). Auf der unteren Ebene (welche im vorliegenden Fall die Individualebene darstellt) werden die Beziehungen zwischen den Variablen separat für jede Einheit der höheren Ebene (also im vorliegenden Fall für jede Filiale) geschätzt. Dies stellt einen bedeutsamen Unterschied zur herkömmlichen Regressionsanalyse dar, bei der keine separate Parameterschätzung erfolgt. Das Ergebnis dieser ersten Stufe sind Intercept-(Achsenabschnitts-) und Slope-(Steigungs-)Terme für jede einzelne Gruppe. Diese werden als Ergebnisvariablen in Analyse auf höherer Ebene eingesetzt, d.h. es wird untersucht, in welchem Ausmaß der Prädiktor auf höherer Ebene die Varianz zwischen den Gruppen in den Intercepts und Slopes auf der unteren Ebene vorhersagt. Diese Gleichung repräsentiert das Haupteffekt-Modell, welches untersucht, ob der Prädiktor auf der höheren Ebene einen Zusammenhang mit der Varianz zwischen den Gruppen in der abhängigen Variable aufweist. Hofmann, Griffin & Gavin (2000, S. 473) bezeichnen das Vorgehen im Rahmen hierarchisch linearer Modelle auch als Regression von Regressionen, da die Regressionsparameter der unteren Ebene selbst in eine Regressionsanalyse auf höherer Ebene eingehen: *"...one could summarize this approach as a regression of regressions because the level 1 regression parameters (that is, intrerecepts and slopes) are themselves regressed onto higher-level variables in the level 2 analysis"*. Die Modelle auf den beiden Analyseebenen werden hierbei simultan gerechnet.

Voraussetzung für die Vorhersage einer abhängigen Variablen auf Individualebene durch unabhängige Variablen auf Gruppenebene ist eine Variation in der abhängigen Variablen auf

Gruppenebene, d.h. die abhängige Variable muss bedeutsame Varianz zwischen den Gruppen aufweisen (vgl. Hofmann, Griffin & Gavin, 2000). Hierzu kann ein Modell gerechnet werden, welches konzeptionell äquivalent zu einer One-Way-Varianzanalyse (ANOVA) mit der vorherzusagenden Variable als abhängige und der Gruppenmitgliedschaft als unabhängige Variable ist. Das Vorliegen signifikanter Varianz zwischen den Gruppen ist die zentrale Voraussetzung für die Testung der weiteren Hypothesen. Diese Voraussetzung kann, wie in Kapitel 5.2.3.2 gezeigt, aufgrund der Signifikanz aller Varianzanalysen bei den Gesamtzufriedenheitswerten und den Zufriedenheitsdimensionen als erfüllt gelten.

Bei bestehender signifikanter Varianz zwischen den Gruppen in der abhängigen Variablen kann in einem nächsten Schritt durch ein sogenanntes „*intercepts-as-outcomes-model*“ überprüft werden, ob diese Varianz signifikant mit den angenommenen unabhängigen Variablen zusammenhängt. Die unabhängigen Variablen werden hierbei als Prädiktoren auf höherer Ebene in die Modellgleichung hinzugefügt. Die Ergebnisse zeigen, ob die jeweilige abhängige Variable ein signifikanter Prädiktor der Varianz zwischen den Gruppen ist. Zur Information über die Stärke des Zusammenhangs kann der **Determinationskoeffizient R^2** berechnet werden, indem die Residualvarianz nach Berücksichtigung der unabhängigen Variablen von der ursprünglichen Varianz zwischen den Gruppen abgezogen und durch die ursprüngliche Varianz geteilt wird. Zu beachten ist, dass R^2 hierbei den relativen Anteil an der Varianz *zwischen* den Gruppen, nicht an der Gesamtvarianz, angibt (Snijders & Bosker, 1999).

Zur Überprüfung des Einflusses der Mitarbeiterzufriedenheit auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten wird in der Mehrebenenanalyse gemäß der Modellannahmen **das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten als abhängige Variable auf Individualebene** eingesetzt. Als **unabhängige Variable** dient im Rahmen der Überprüfung der Hypothese H_1 , welche von einem Einfluss der Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten ausgeht, die **Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit auf Filialebene**. Zur Überprüfung der Hypothese H_2 , welche einen besonders starken Einfluss einzelner Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten annimmt, werden alle **Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen auf Filialebene** jeweils einzeln als unabhängige Variable in die Modellgleichung eingesetzt. Die im Rahmen der einzelnen Modelle erzielten Determinationskoeffizienten geben an, wie gut das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten durch die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit bzw. jeweils durch die einzelnen Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit erklärt wird.

5.2.5.2. Ergebnisse zu Einflüssen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit

Auf Basis der mehrebenenanalytischen Befunde zeigt sich, dass **kein signifikanter Einfluss der Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit** auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten nachgewiesen werden kann. Die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter in einer Filiale steht also nicht in Zusammenhang mit dem Verhalten, welches die Mitarbeiter gegenüber den Kunden zeigen. Somit kann die in Hypothese H_1 auf Basis eines Austauschverhältnisses der Mitarbeiter mit dem Unternehmen angenommene Wirkbeziehung von der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit auf das Mitarbeiterverhalten und damit auf die Kundenzufriedenheit *nicht* bestätigt werden. Es findet sich demnach keine Unterstützung für die populäre pauschale Aussage, dass eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter sich in einem positiven Verhalten gegenüber den Kunden äußert und damit für die Kundenzufriedenheit förderlich ist.

Die Analyse auf Basis der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen ergibt demgegenüber ein differenzierteres Bild. Während ein Großteil der Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen nicht in nachweisbarem Zusammenhang mit dem von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhalten steht, können bezüglich vier Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit signifikante Einflüsse nachgewiesen werden:

- Die größte Varianzaufklärung bezüglich des von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhaltens kann durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem **Unternehmensleitbild** erzielt werden. Das Modell weist ein **R^2 von .389** auf, d.h. 38.9 Prozent der Varianz des von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhaltens auf Filialebene können durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmensleitbild aufgeklärt werden. In Filialen, in denen die Mitarbeiter eine hohe Zufriedenheit mit dem Unternehmensleitbild zeigen, ist somit wie in Hypothese $H_{2,3}$ angenommen auch ein positives Verhalten der Mitarbeiter den Kunden gegenüber zu verzeichnen.
- Ein gleichfalls hoher Einfluss auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten zeigt sich bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den **Kollegen ($R^2=.347$)**. In Filialen, in denen eine gute Zusammenarbeit unter Kollegen herrscht, sind auch die Kunden mit dem Verhalten der Mitarbeiter zufriedener. Die Hypothese $H_{2,4}$ kann somit bestätigt werden.
- Weiterhin stellt die **Kundenorientierung** in der Filiale mit einem erzielten **R^2 von .257** einen maßgeblichen Einflussfaktor des von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhal-

tens dar. In Filialen mit einer hohen organisationalen Kundenorientierung kann somit in Bestätigung der Hypothese $H_{2,2}$ auch eine höhere Zufriedenheit der Kunden mit dem Mitarbeiterverhalten nachgewiesen werden.

- Signifikante Zusammenhänge zeigen sich entsprechend der Annahmen in Hypothese $H_{2,1}$ auch bezüglich der von den Mitarbeitern **wahrgenommenen Kundenzufriedenheit** ($R^2=.220$). In Filialen, in denen die Mitarbeiter eine hohe Zufriedenheit der Kunden wahrnehmen, ist auch ein positiveres Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden zu verzeichnen.

Der Determinationskoeffizient bei **gemeinsamem Einbezug der vier Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen** in das Modell beträgt $R^2=.641$, d.h. ein beachtlich hoher Anteil von 64.1 Prozent der Varianz des von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhaltens auf Filialebene kann durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmensleitbild, den Kollegen und der Kundenorientierung sowie die wahrgenommene Kundenzufriedenheit erklärt werden.

Die Ergebnisse können somit eine Bestätigung der in Hypothese H_2 formulierten Annahme liefern, welche von einem besonders starken Einfluss einzelner Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen auf das Mitarbeiterverhalten und damit auf die Beurteilung des Mitarbeiterverhaltens aus Kundensicht ausgeht. Nachgewiesen werden kann hierbei hypothesenkonform der signifikante Einfluss der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit ($H_{2,1}$), der organisationalen Kundenorientierung ($H_{2,2}$), des Unternehmensleitbildes ($H_{2,3}$) sowie der Kollegen ($H_{2,4}$). Keine Bestätigung findet sich hingegen für den in $H_{2,5}$ und $H_{2,6}$ erwarteten Einfluss des direkten und nächsthöheren Vorgesetzten.

Abbildung 21 bietet einen zusammenfassenden Überblick über die dargestellten Ergebnisse.

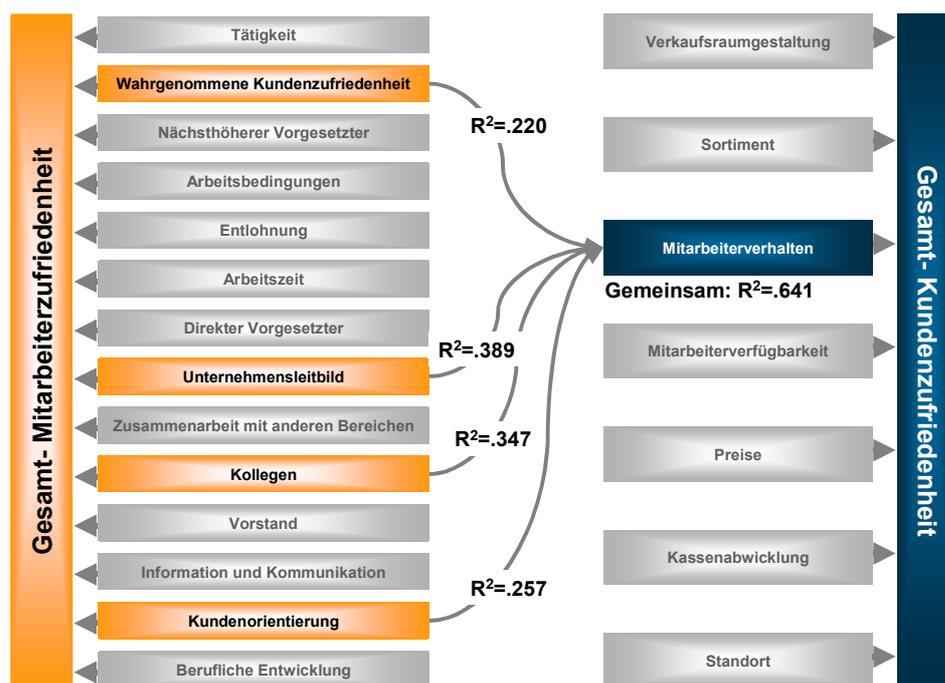


Abbildung 21: Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten

Zusammenfassend kann im Rahmen der durchgeführten Mehrebenenanalyse die Annahme eines Einflusses der Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten nicht betätigt werden. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter stellt somit nicht wie häufig angenommen einen tauglichen Prädiktor für das Mitarbeiterverhalten gegenüber den Kunden dar. Als äußerst wirksame Einflussfaktoren erweisen sich hingegen erwartungsgemäß die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmensleitbild, den Kollegen und der Kundenorientierung sowie die wahrgenommene Kundenzufriedenheit. Durch diese vier Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit kann ein beträchtlicher Anteil der Varianz des von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhaltens erklärt werden.

5.2.6. Einflüsse der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit

Nachdem in Kapitel 5.2.5 der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit untersucht wurde, ist im Folgenden die umgekehrte Wirkrichtung, nämlich der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit, Gegenstand der Betrachtung. Ziel ist hierbei die Überprüfung der Hypothesen H_4 und H_5 . Während H_4 einen Einfluss der Gesamtkundenzufriedenheit auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit und damit auf die Mitarbeiterzufriedenheit annimmt, geht H_5 bei differenzierter Betrachtung der

einzelnen Kundenzufriedenheitsdimensionen von einem stärkeren Einfluss mitarbeiterbezogener Kundenzufriedenheitsdimensionen wie z.B. der Zufriedenheit der Kunden mit dem Mitarbeiterverhalten, der Mitarbeiterverfügbarkeit sowie der Kassenabwicklung aus. Abbildung 22 zeigt eine Übersicht der im Modell angenommenen Wirkwege bezüglich der Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

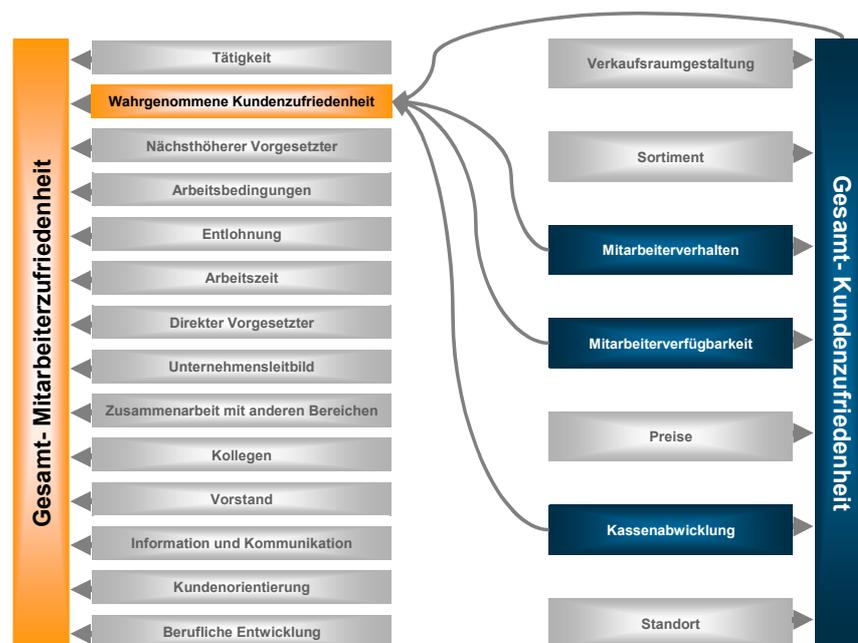


Abbildung 22: Angenommener Wirkweg der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit

5.2.6.1. Mehrebenenanalytische Untersuchung der Einflüsse der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit

Da auch im Rahmen der Untersuchung des Einflusses der tatsächlichen Kundenzufriedenheit auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit das Verfahren der Mehrebenenanalyse Einsatz findet, entspricht das methodische Vorgehen den bereits in Kapitel 5.2.5.1 dargestellten Aspekten. Als **abhängige Variable auf Individualebene** fungiert in diesem Fall die von den einzelnen Mitarbeitern **wahrgenommene Kundenzufriedenheit**. Als **unabhängige Variable auf Filialebene** werden im Rahmen der Überprüfung von H_4 die **Gesamt-Kundenzufriedenheit** und im Rahmen der Überprüfung von H_5 jeweils die **einzelnen Kundenzufriedenheitsdimensionen** eingesetzt.

5.2.6.2. Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit

In der Mehrebenenanalyse zeigt die **Gesamt-Kundenzufriedenheit** wie angenommen einen

signifikanten Einfluss auf die von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit. Mit einem R^2 von **.439** kann sie 43.9 Prozent der Varianz der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit aufklären. Die Zufriedenheit der Kunden in einer Filiale spiegelt sich somit erwartungsgemäß in der Wahrnehmung der Mitarbeiter nieder und wirkt sich hierüber auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus.

Die differenzierte Betrachtung zeigt zudem, dass auch einzelne Kundenzufriedenheitsdimensionen einen bemerkenswerten Erklärungsbeitrag an der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit liefern:

- Die Zufriedenheit der Kunden mit der **Mitarbeiterverfügbarkeit ($R^2=.600$)** übt einen signifikanten Einfluss auf die von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit aus und erklärt allein 60.0 Prozent der Varianz. Sie erweist sich somit als ein besserer Prädiktor der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit als die Gesamtkundenzufriedenheit.
- Auch die Zufriedenheit der Kunden mit dem **Mitarbeiterverhalten ($R^2=.287$)** zeigt einen signifikanten Einfluss auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit.
- Als ebenso relevant für die Wahrnehmung der Kundenzufriedenheit durch die Mitarbeiter erweist sich die Zufriedenheit der Kunden mit der **Verkaufsraumgestaltung ($R^2=.270$)**.
- Letztlich kann auch die Zufriedenheit der Kunden mit der **Kassenabwicklung ($R^2=.090$)** einen geringen, aber signifikanten Varianzanteil aufklären.

Gemeinsam erzielen die vier genannten Kundenzufriedenheitsdimensionen einen Determinationskoeffizienten von $R^2=.668$, erklären also 66.8 Prozent der Varianz der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit auf Filialebene und damit einen erheblich größeren Varianzanteil als die Gesamtkundenzufriedenheit. Wie in Hypothese H_3 angenommen zeigt sich somit ein besonders starker Einfluss mitarbeiterbezogener Kundenzufriedenheitsdimensionen wie der Zufriedenheit der Kunden mit Mitarbeiterverfügbarkeit, Mitarbeiterverhalten und Kassenabwicklung. Die Kundenzufriedenheitsdimensionen Sortiment, Preise und Standort, welche eher servicefern und damit nicht unmittelbar durch die Mitarbeiter beeinflussbar sind, spiegeln sich demgegenüber nicht signifikant in der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit wider.

Die Wahrnehmung der Kundenzufriedenheit durch die Mitarbeiter wird somit wie angenommen besonders stark durch servicebezogene Kundenzufriedenheitsaspekte geprägt. Ergänzend hierzu zeigt sich zusätzlich ein signifikanter Einfluss der Zufriedenheit der Kunden mit der

Verkaufsraumgestaltung auf die Kundenzufriedenheitswahrnehmung der Mitarbeiter.

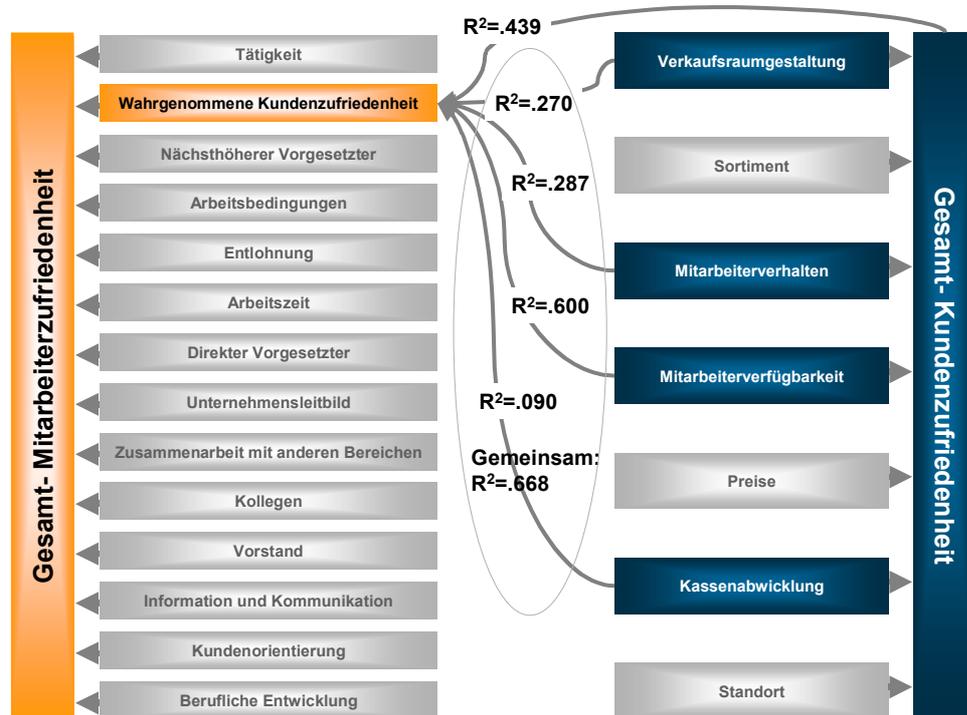


Abbildung 23: Einfluss der tatsächlichen Kundenzufriedenheit auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit

Zusammenfassend kann somit zum einen Hypothese H₄, welche von einem Einfluss der Gesamtkundenzufriedenheit in einer Filiale auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit ausgeht, bestätigt werden. Zum anderen finden sich jedoch auch deutliche Nachweise für Hypothese H₅, die einen besonders starken Einfluss einzelner servicebezogener Kundenzufriedenheitsdimensionen auf die wahrgenommene Kundenzufriedenheit annimmt.

Insgesamt wird somit die Modellannahme gestützt, dass die Zufriedenheit der Kunden in einer Filiale über die von den einzelnen Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausübt.

5.2.7. Ergänzende Analysen

In Ergänzung zur Überprüfung der zentralen Forschungshypothesen werden im Folgenden zusätzliche vertiefende Analysen angeführt, welche einen noch differenzierteren Einblick in die gefundenen Zusammenhänge ermöglichen und die Interpretation der Befunde unterstützen sollen. Kapitel 5.2.7.1 befasst sich hierbei mit der Exploration des Einflusses einzelner inhaltlicher Teilaspekte der Mitarbeiterzufriedenheit auf das gezeigte Mitarbeiterverhalten. In Kapitel

5.2.7.2 wird eine vertiefende Analyse der Übereinstimmung zwischen tatsächlicher und von den Mitarbeitern wahrgenommener Kundenzufriedenheit vorgenommen.

5.2.7.1. Auswirkung einzelner Teilaspekte der Mitarbeiterzufriedenheit

Auf Basis der Mehrebenenanalysen konnte gezeigt werden, dass die Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen Unternehmensleitbild, Kollegen, Kundenorientierung und wahrgenommene Kundenzufriedenheit Zusammenhänge mit dem Mitarbeiterverhalten aufweisen. Zur Ableitung möglichst konkreter Implikationen aus den gewonnenen Befunden scheint nun eine noch differenziertere Betrachtung dieser Wirkmechanismen bezüglich der ihnen zugrundeliegenden Einzelaspekte aufschlussreich. Hierbei ist von Interesse, welche inhaltlichen Teilaspekte der genannten Dimensionen in besonders starkem Zusammenhang mit dem Mitarbeiterverhalten stehen, an welcher Stelle also konkrete Maßnahmen im Unternehmen ansetzen können. Es können somit ergänzend folgende Fragestellungen formuliert werden:

- *EF₇: Welche inhaltlichen Teilaspekte der Mitarbeiterzufriedenheit üben einen Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten aus?*
 - *EF_{1,1}: Welche Teilaspekte der Mitarbeiterzufriedenheitsdimension Unternehmensleitbild sind verhaltenswirksam?*
 - *EF_{1,2}: Welche Teilaspekte der Mitarbeiterzufriedenheitsdimension Kollegen sind verhaltenswirksam?*
 - *EF_{1,3}: Welche Teilaspekte der Mitarbeiterzufriedenheitsdimension Kundenorientierung sind verhaltenswirksam?*
 - *EF_{1,4}: Welche Teilaspekte der Mitarbeiterzufriedenheitsdimension wahrgenommene Kundenzufriedenheit sind verhaltenswirksam?*

Im Rahmen der differenzierten Betrachtung einzelner Teilaspekte bietet sich zudem auch die Möglichkeit der Überprüfung des in H₃ angenommenen Einflusses der Arbeitsplatzsicherheit auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten. Dieser Zusammenhang konnte auf Ebene der Zufriedenheitsdimensionen nicht untersucht werden, da die Arbeitsplatzsicherheit im gewonnenen faktoriellen Modell keine eigenständige Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit darstellt. Auf Basis der Betrachtung der Einflüsse einzelner Mitarbeiterzufriedenheitsaspekte ist nun eine Analyse möglich.

5.2.7.1.1 Vorgehen

Die exploratorische Betrachtung der Auswirkung der einzelnen Teilaspekte der Mitarbeiterzufriedenheit erfolgt wie in den vorhergehenden Analysen mit Hilfe der Mehrebenenanalyse, wobei das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten die abhängige Variable auf individueller Ebene darstellt. Statt der Faktorwerte der Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen werden nun jeweils die hoch ladenden Einzelindikatoren der Dimensionen Unternehmensleitbild, Kollegen, Kundenorientierung und wahrgenommene Kundenzufriedenheit sowie das Einzelitem zur Arbeitsplatzsicherheit als unabhängige Variablen in die Analyse eingesetzt. Anhand der Höhe der jeweils erzielten Determinationskoeffizienten können Hinweise auf eine mögliche Beeinflussbarkeit des Mitarbeiterverhaltens durch inhaltliche Einzelaspekte gewonnen werden.

5.2.7.1.2 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Mehrebenenanalysen mit den Einzelmitarbeiterzufriedenheitsitems auf Filialebene als jeweilige Prädiktoren und dem von den Kunden individuell wahrgenommenen Mitarbeiterverhalten als Kriterium werden im Folgenden in grafischer Form präsentiert. Hierbei erfolgt eine Darstellung getrennt nach den einzelnen Zufriedenheitsdimensionen, und die Items sind innerhalb der Dimension entsprechend ihrer Determinationskoeffizienten - also der ihrer jeweiligen Erklärungsanteile an dem von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten - geordnet.

Bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem **Unternehmensleitbild** erweisen sich alle Einzelaspekte als gute Prädiktoren des von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhaltens (vgl. Abbildung 24).

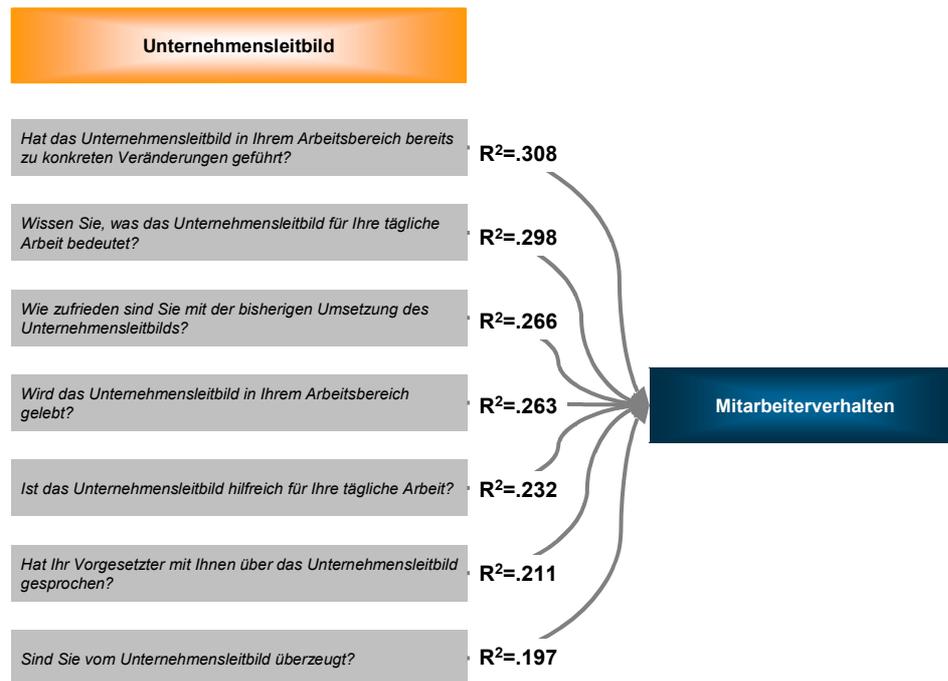


Abbildung 24: Einflüsse des Unternehmensleitbildes auf das Mitarbeiterverhalten

Die höchsten Erklärungsanteile werden durch die bisher durch das Unternehmensleitbild konkret erfolgten Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich sowie das Wissen der Mitarbeiter bezüglich der Bedeutung des Leitbildes für die tägliche Arbeit erzielt. Dies weist darauf hin, dass insbesondere eine konkrete Umsetzbarkeit der Inhalte des Unternehmensleitbildes in der täglichen Arbeit für ein kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden relevant ist.

Bezüglich der Dimension **Kollegen** erweist sich insbesondere die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit insgesamt, ein offenes und ehrliches Klima und das Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Kollegen als förderlich für ein positives Mitarbeiterverhalten den Kunden gegenüber, während die gegenseitige Unterstützung bei fachlichen Problemen keinen Einfluss zeigt (vgl. Abbildung 25).

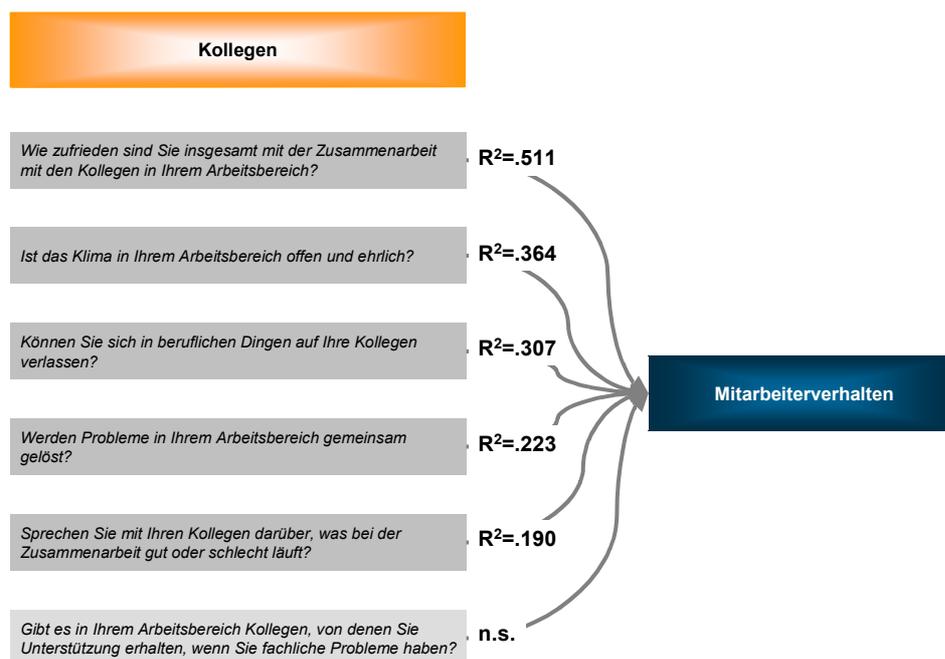


Abbildung 25: Einflüsse der Kollegen auf das Mitarbeiterverhalten

Dieses Überwiegen klimatischer im Vergleich zu fachlichen Aspekten der Zusammenarbeit stützt die Annahme einer emotionalen Übertragung der Zufriedenheit zwischen den Mitarbeitern und von den Mitarbeitern auf die Kunden im Sinne des Konzepts der Emotional Contagion. Ein gutes Klima und eine gute Stimmung unter Kollegen wirkt sich demnach nicht nur auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern überträgt sich auch auf die Zufriedenheit der Kunden.

Bezüglich der Einzelaspekte der Dimension **Kundenorientierung** zeigt sich ein recht homogenes Bild. Das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten kann gleichermaßen durch die ausreichende Schulung der Mitarbeiter zum Thema Kundenorientierung sowie eine gute Beschwerdekultur, also das Besprechen und Ernstnehmen von Kundenbeschwerden im eigenen Arbeitsbereich, vorhergesagt werden (vgl. Abbildung 26).

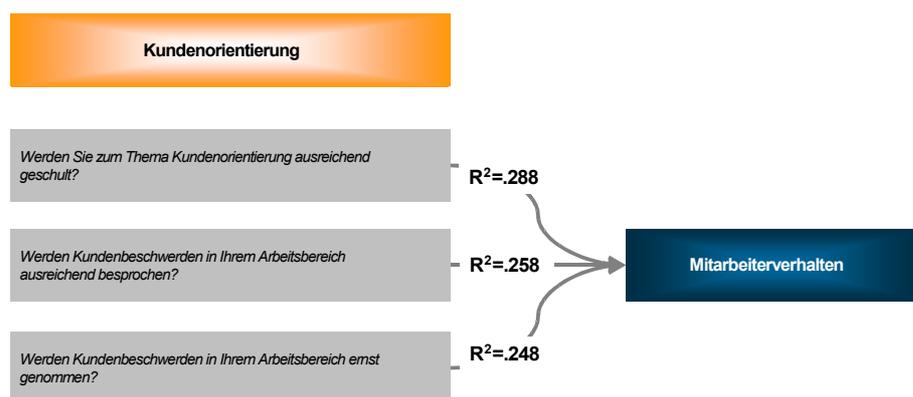


Abbildung 26: Einflüsse der organisationalen Kundenorientierung auf das Mitarbeiterverhalten

Bezüglich der Dimension der **wahrgenommenen Kundenzufriedenheit** weisen insbesondere die wahrgenommene Zufriedenheit der Kunden mit der Freundlichkeit und der Aufmerksamkeit der Mitarbeiter starke Zusammenhänge mit der Zufriedenheit der Kunden mit dem Mitarbeiterverhalten auf (vgl. Abbildung 27).

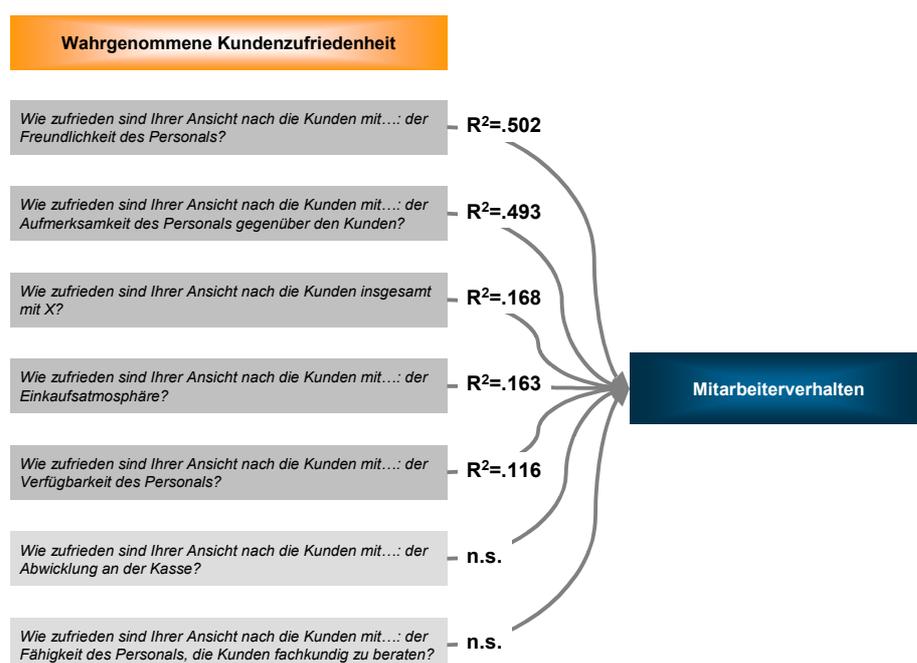


Abbildung 27: Einflüsse der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit auf das Mitarbeiterverhalten

Auf Basis der Ergebnisbetrachtung stellt sich nun auch die Frage, ob die gefundenen Zusammenhänge tatsächlich auf einen Einfluss der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit auf das Mitarbeiterverhalten hinweisen, oder ob hierfür nicht allein die umgekehrte Wirkrichtung von der tatsächlichen auf die wahrgenommene Kundenzufriedenheit ursächlich ist. Zwar erscheint die Wirkrichtung von der tatsächlichen zur wahrgenommenen Kundenzufriedenheit plausibler, jedoch kann auch der reziproke Einfluss von der wahrgenommenen

jedoch kann auch der reziproke Einfluss von der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit auf das Mitarbeiterverhalten austausch- und instrumentalitätstheoretisch fundiert werden. Ein kundenorientiertes Mitarbeiterverhalten führt damit zur Zufriedenheit der Kunden, welche sich in der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit widerspiegelt, die dann aufgrund der Austauschbeziehung zu den Kunden und instrumentalitätstheoretischer Effekte wieder ein kundenorientiertes Mitarbeiterverhalten zur Folge hat. Es kann somit von einem Kreislauf und einer reziproken Verstärkung zwischen Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit ausgegangen werden, wobei aufgrund der theoretischen Fundierung *beider* Wirkrichtungen nicht eindeutig geklärt werden kann, welcher Kausalrichtung welcher Erklärungsanteil zugrunde liegt.

Der in Hypothese H₃ auf Basis instrumentalitätstheoretischer Überlegungen angenommene *negative* Einfluss der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der **Arbeitsplatzsicherheit** auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten kann im Rahmen der vorliegenden Studie bestätigt werden (vgl. Abbildung 28).

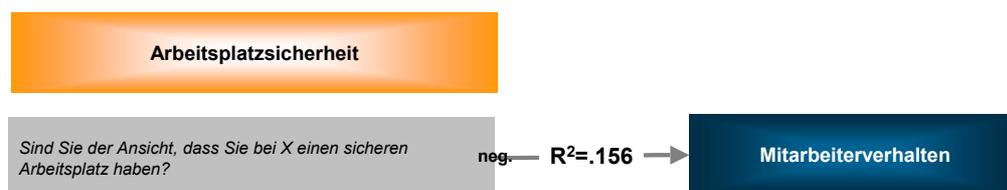


Abbildung 28: Einfluss der Arbeitsplatzsicherheit auf das Mitarbeiterverhalten

Durch diesen Einfluss kann ein Anteil von 15,6% der Varianz des von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhaltens auf Filialebene aufgeklärt werden. Ein hohes Maß an wahrgenommener Arbeitsplatzsicherheit scheint sich also negativ auf das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter auszuwirken.

Es zeigt sich somit, dass einzelne Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit in deutlichem Zusammenhang mit dem gegenüber den Kunden gezeigten Mitarbeiterverhalten stehen. Die detaillierte Betrachtung dieser Aspekte liefert interessante inhaltliche Ansatzpunkte für eine gemeinsame Steuerung der Mitarbeiterzufriedenheit und des kundenorientierten Verhaltens der Mitarbeiter - und damit für eine gemeinsame Einflussmöglichkeit auf Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

5.2.7.2. Übereinstimmung zwischen tatsächlicher und von den Mitarbeitern wahrgenommener Kundenzufriedenheit

Das vorliegende Kapitel widmet sich - ergänzend zu den Befunden zur Auswirkung der Kundenzufriedenheit auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit - einer Überprüfung der Übereinstimmung zwischen der tatsächlichen und der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit auf Basis einzelner Teilzufriedenheitsaspekte. Bislang wurde gezeigt, dass mitarbeiterbezogene Dimensionen der Kundenzufriedenheit sich hypothesenkonform stärker in der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit niederschlagen als nicht-mitarbeiterbezogene Dimensionen. Auf Basis der theoretischen Überlegungen wurde angenommen, dass dieser Effekt durch eine stärkere Manifestation der mitarbeiterbezogenen Zufriedenheitsaspekte im Mitarbeiter-Kunden-Kontakt verursacht wird, welche dazu führen sollte, dass die Mitarbeiter die Kundenzufriedenheit bezüglich dieser Aspekte besser einschätzen können. Durch die Analyse des Zusammenhangs zwischen den einzelnen Teilaspekten der Kundenzufriedenheit aus Kunden- und Mitarbeitersicht kann diese Annahme überprüft werden. Somit kann folgende ergänzende Fragestellung formuliert werden:

- EF_2 : *In welchem Maß stimmt die Einschätzung einzelner Teilaspekte der Kundenzufriedenheit aus Mitarbeiter- und Kundensicht überein?*

5.2.7.2.1 Vorgehen

Die Analyse der Übereinstimmung zwischen den Teilaspekten der tatsächlichen und der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit erfolgt mit Hilfe einer korrelationsanalytischen Überprüfung auf Filialebene. Dies soll Aufschluss darüber geben, wie gut die einzelnen Teilaspekte der Kundenzufriedenheit von den Mitarbeitern eingeschätzt werden können. Da sich die Items der Kundenzufriedenheitsmessung und der Erhebung der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit bei den Mitarbeitern nicht vollständig entsprechen, erfolgt eine Darstellung nur für diejenigen Teilaspekte der Kundenzufriedenheit, welche im Mitarbeiter- und Kundenbefragungsinstrument identisch formuliert sind oder eine sehr gute Vergleichbarkeit aufweisen.

5.2.7.2.2 Ergebnisse

In Abbildung 29 sind die Pearsonschen Korrelationskoeffizienten zu den Zusammenhängen der einzelnen Teilaspekte der Kundenzufriedenheit aus Mitarbeiter- und Kundensicht darge-

stellt. Die Höhe des Korrelationskoeffizienten gibt hierbei die Stärke des Zusammenhangs zwischen der tatsächlichen und der von den Mitarbeitern eingeschätzten Kundenzufriedenheit auf Filialebene an.

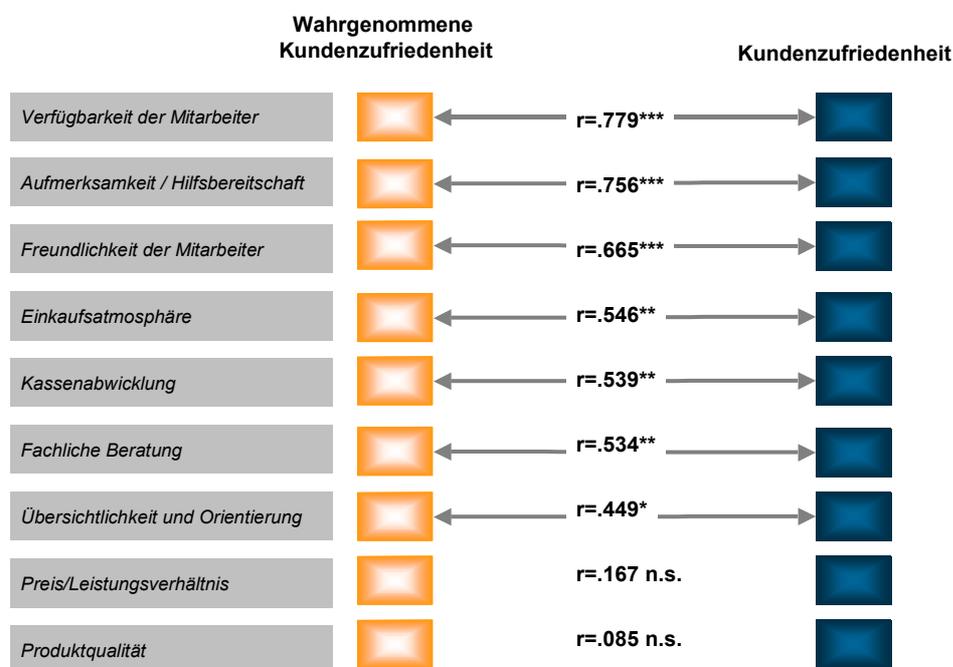


Abbildung 29: Zusammenhänge zwischen tatsächlicher und wahrgenommener Kundenzufriedenheit

Wie vermutet zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen tatsächlicher und von den Mitarbeitern wahrgenommener Kundenzufriedenheit bei den mitarbeiterbezogenen Aspekten am stärksten ist. Hochsignifikant sind hierbei die Zusammenhänge zwischen Kundenmeinungen und Mitarbeiterereinschätzungen bezüglich der Verfügbarkeit, Aufmerksamkeit bzw. Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit der Mitarbeiter. Etwas schwächere, aber dennoch signifikante Zusammenhänge zeigen sich bei den Aspekten Einkaufsatmosphäre, Kassenabwicklung, fachliche Beratung sowie Übersichtlichkeit und Orientierung. Kein signifikanter Zusammenhang zwischen tatsächlicher und von den Mitarbeitern wahrgenommener Kundenzufriedenheit zeigt sich hingegen bezüglich der Aspekte Preis-Leistungsverhältnis und Produktqualität. Somit kann nachgewiesen werden, dass sich mitarbeiterbezogene Kundenzufriedenheitsaspekte nicht nur stärker in der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit niederschlagen, sondern dass dies (zumindest unter anderem auch) durch eine bessere Einschätzbarkeit dieser Aspekte durch die Mitarbeiter begründet ist.

Dies stützt die auf Basis von austausch-, instrumentalitäts- sowie übertragungstheoretischen

Überlegungen gewonnene Annahme, dass die Zufriedenheit der Kunden mit servicebezogenen Aspekten in stärkerer Weise gegenüber den Mitarbeitern manifestiert wird als die Zufriedenheit mit servicefernen Leistungsmerkmalen. Die Mitarbeiter haben somit mehr Möglichkeiten, die Kundenzufriedenheit bezüglich servicebezogener Aspekte korrekt wahrzunehmen und einzuschätzen als dies bei nicht-servicebezogenen Aspekten der Fall ist. Demzufolge kommt es zu einer stärkeren Gewichtung der mitarbeiterbezogenen Aspekte in der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit.

5.3. Zusammenfassung der Ergebnisse

In den vorausgegangenen Kapiteln wurden eine Reihe unterschiedlicher Auswertungsansätze und deren Ergebnisse aufgezeigt, welche dazu dienten, das in Kapitel 4 aufgestellte theoretische Modell und die daraus abgeleiteten Forschungshypothesen zu überprüfen und damit einen Beitrag zur Aufklärung der komplexen Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu leisten. Im Folgenden sollen nun die Ergebnisse in Orientierung an den aufgestellten Forschungshypothesen zusammengefasst und in ihrer Bedeutung diskutiert werden.

Auf Basis des multiattributiven Mitarbeiterfragebogens und der durchgeführten Faktoren- und Regressionsanalysen kann die grundlegende Modellannahme bestätigt werden, dass **Mitarbeiterzufriedenheit ein mehrdimensionales Konstrukt** darstellt, dass sich also die Zufriedenheit eines Mitarbeiters aus einer Vielzahl einzelner Zufriedenheitsdimensionen ergibt. Die vom Mitarbeiter angegebene Gesamt-Zufriedenheit kann hierbei gut durch die faktorenanalytisch gewonnenen Zufriedenheitsdimensionen vorhergesagt werden. Somit kann die Annahme A_1 (*Mitarbeiterzufriedenheit ist ein mehrdimensionales Konstrukt, d.h. die Gesamtzufriedenheit setzt sich aus einer Vielzahl einzelner Zufriedenheitsdimensionen zusammen*) bestätigt werden.

Zudem kann gezeigt werden, dass, wie im Modell angenommen, auch die **wahrgenommene Kundenzufriedenheit**, das **Unternehmensleitbild** und die **Kundenorientierung** eigenständige Zufriedenheitsdimensionen bilden. Sie üben einen signifikanten Einfluss auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit aus, leisten einen inkrementellen Erklärungsbeitrag und können somit **als Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit** bezeichnet werden. Somit kann die Annahme A_2 (*Neben den klassischen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen existieren weitere Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit: $A_{2,1}$: die Kundenorientierung des Unternehmens, $A_{2,2}$: die wahrgenommene Kundenzufriedenheit, $A_{2,3}$: das Unternehmensleitbild*) bestätigt werden.

Diese grundlegenden Ergebnisse weisen bereits auf eine Reihe möglicher Schnittstellen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit hin: Zum einen schafft der Befund, dass die wahrgenommene Kundenzufriedenheit zufriedenheitsrelevant für die Mitarbeiter ist, die Basis für einen möglichen Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Die tatsächliche Kundenzufriedenheit kann sich so über die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken.

Zum anderen bietet auch die Erkenntnis, dass das Unternehmensleitbild und die Kundenorientierung die Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflussen, die Grundlage für einen weiteren möglichen Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Da diese Aspekte nicht primär auf die Schaffung von *Zufriedenheit* der Mitarbeiter, sondern ursprünglich auf die Steuerung des *Verhaltens* der Mitarbeiter und damit eher auf die Erzielung von Kundenzufriedenheit ausgerichtet sind, ist es um so interessanter, dass diese Aspekte sich auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter selbst auswirken. Hierdurch ist eine gleichzeitige Beeinflussung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit denkbar.

Analog zu den Befunden zum Mitarbeiterzufriedenheitskonstrukt kann auch in Bezug auf die Kundenzufriedenheit mittels der multiattributiven Kundenbefragung und der darauf aufbauend durchgeführten Faktoren- und Regressionsanalyse die grundlegende Modellannahme bestätigt werden, dass **Kundenzufriedenheit ein mehrdimensionales Konstrukt** darstellt. Hierbei können eine Reihe unabhängiger Kundenzufriedenheitsdimensionen unterschieden werden, welche die individuelle Gesamt-Kundenzufriedenheit gemeinsam gut erklären können. Somit kann Annahme A_3 (*Kundenzufriedenheit ist ein mehrdimensionales Konstrukt, d.h. die Gesamtzufriedenheit setzt sich aus einer Vielzahl einzelner Zufriedenheitsdimensionen zusammen*) als bestätigt gelten.

Mittels der faktor- und regressionsanalytischen Befunde kann auch gezeigt werden, dass das **wahrgenommene Mitarbeiterverhalten** eine eigenständige Dimension der Kundenzufriedenheit darstellt und im Vergleich zu den übrigen Kundenzufriedenheitsdimensionen einen relativ starken Einfluss auf die Gesamt-Kundenzufriedenheit ausübt. Somit kann auch Annahme A_4 (*Das Verhalten der Mitarbeiter stellt eine Dimension der Kundenzufriedenheit im Warenhaus dar*) bestätigt werden. Dieser Befund ist insofern von zentraler Bedeutung, als das Mitarbeiterverhalten im Rahmen des hypothetischen Modells eine bedeutende Mediatorfunktion für den Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit einnimmt, da angenommen wird, dass eine Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit über das Verhalten der Mitarbeiter erfolgt.

Insgesamt können somit die grundlegenden Modellannahmen, welche die Struktur des Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitskonstruktes betreffen, im Rahmen der vorliegenden Studie bestätigt werden.

Einen überraschenden Befund liefert die Betrachtung des korrelativen Zusammenhangs der Gesamt-Mitarbeiter- und -Kundenzufriedenheit auf Filialebene. **Bei globaler Zufriedenheitsmessung** zeigt sich (auch bei Kontrolle des Kontextfaktors Filialgröße) **kein signifikanter Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit**. Die Interpretation des Zusammenhangs der globalen Zufriedenheitsmaße allein würde somit darauf hindeuten, dass in der durchgeführten Studie kein Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit und somit weder ein Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit, noch ein Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit vorliegt. Dass diese Schlussfolgerung nicht zulässig ist und somit aus der Korrelation der Globalmaße allein keine weiterführenden Aussagen abgeleitet werden können, zeigen die detaillierteren Analysen auf Basis der Zufriedenheitsdimensionen.

Aufschluss über mögliche Wirkwege bei der Beeinflussung der Mitarbeiterzufriedenheit durch die Kundenzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit durch die Mitarbeiterzufriedenheit geben die Befunde der mehrebenenanalytischen Untersuchung. Bei Betrachtung des über das Mitarbeiterverhalten vermittelten Einflusses der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit zeigt sich entgegen der herrschenden Plausibilitätsannahmen und entgegen der auf Basis eines Austauschverhältnisses zwischen Mitarbeiter und Unternehmen angenommenen theoretischen Fundierung **kein Einfluss der Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten**. Die Annahme, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter insgesamt ein positiveres Verhalten gegenüber den Kunden hervorruft, ist somit nicht haltbar. Hypothese H_1 (*Die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit in einer Filiale übt einen positiven Einfluss auf das vom Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten aus*) kann also nicht gestützt werden.

Demgegenüber kann jedoch auf Basis der differenzierten Analysen der Einfluss einzelner Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten nachgewiesen werden. Ein beträchtlicher Anteil von **64.5 Prozent der Varianz des von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhaltens** auf Filialebene kann in der vorliegenden Studie aufgeklärt werden durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter in der Filiale mit dem **Unternehmensleitbild**, der **Zusammenarbeit mit Kollegen**, der **Kundenorientierung** und der **wahrgenommenen Kundenzufriedenheit**. In Filialen, in denen die Mitarbeiter hinter dem Leitbild stehen, gut mit ihren Kollegen zusammenarbeiten, eine hohe Kundenorientierung

der Organisation empfinden und eine hohe Zufriedenheit der Kunden mit ihrer Leistung wahrnehmen, zeigt sich auch ein positiveres Mitarbeiterverhalten gegenüber den Kunden. Die übrigen Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit hingegen zeigen keinen signifikanten Einfluss auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten. Somit kann Hypothese H_2 (*Einzelne Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit üben einen besonders starken positiven Einfluss auf das vom Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten aus*) bestätigt werden bezüglich der Teilhypothesen $H_{2,1}$ (*wahrgenommene Kundenzufriedenheit*), $H_{2,2}$ (*Kundenorientierung*), $H_{2,3}$ (*Unternehmensleitbild*) und $H_{2,4}$ (*Kollegen*). Nicht bestätigt werden können hingegen die Teilhypothesen $H_{2,5}$ (*direkter Vorgesetzter*) und $H_{2,6}$ (*nächsthöherer Vorgesetzter*).

Weiterhin kann nachgewiesen werden, dass die vom Mitarbeiter wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit in einem negativen Zusammenhang zu dem von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhalten steht. Hypothese H_3 (*Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Arbeitsplatzsicherheit übt einen negativen Einfluss auf das vom Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten aus*) kann somit bestätigt werden.

Es sollte daher nicht wie bisher angenommen von einem generellen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit, sondern eher von einem gleichzeitigen Einfluss bestimmter Organisationsmerkmale auf die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ausgegangen werden. Ein transparentes, anwendbares Leitbild, ein gutes Klima unter Kollegen und eine hohe Unterstützung der Kundenorientierung haben somit das Potential, sowohl die Mitarbeiter als auch (über das Mitarbeiterverhalten) die Kunden zufriedener zu machen. Zudem muss beachtet werden, dass einzelne Indikatoren der Mitarbeiterzufriedenheit auch in einem negativen Zusammenhang zum kundenbezogenen Verhalten und damit zur Kundenzufriedenheit stehen können. Dies konnte bezüglich des Merkmals Arbeitsplatzsicherheit aufgezeigt werden.

Auch die Betrachtung der Wirkrichtung von der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit zeigt interessante Ergebnisse. Hierbei kann gezeigt werden, dass die tatsächliche Kundenzufriedenheit in einer Filiale sich in der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit niederschlägt und damit auch einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausübt. Die **wahrgenommene Kundenzufriedenheit** kann hierbei sowohl durch die tatsächliche Gesamt-Kundenzufriedenheit als auch durch einzelne Kundenzufriedenheitsdimensionen gut erklärt werden. Die **Gesamt-Kundenzufriedenheit** stellt einen signifikanten Prädiktor der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit dar und klärt 34,9 Prozent der Varianz auf. Somit kann Hypothese H_4 (*Die Gesamtkundenzufriedenheit in einer Filiale übt einen positiven Einfluss auf die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kundenzufriedenheit aus*) bestätigt werden. Eine

deutlich größere Varianzaufklärung wird jedoch bei Berücksichtigung der einzelnen Kundenzufriedenheitsdimensionen erzielt. Die Zufriedenheit der Kunden mit der **Mitarbeiterverfügbarkeit**, dem **Mitarbeiterverhalten**, der **Verkaufsraumgestaltung** und der **Kassenabwicklung** und erklären gemeinsam 66.8 Prozent der Varianz der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit, während die übrigen Kundenzufriedenheitsdimensionen sich nicht als taugliche Prädiktoren erweisen. Dieses Ergebnis liefert Unterstützung für Hypothese H_5 (*Einzelne Kundenzufriedenheitsdimensionen üben einen besonders starken positiven Einfluss auf die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kundenzufriedenheit aus*) mit den Teilhypothesen $H_{5,1}$ (*die Zufriedenheit der Kunden mit den Mitarbeitern*) und $H_{5,2}$ (*die Zufriedenheit der Kunden mit der Kassenabwicklung*), mit der Ergänzung, dass auch die Zufriedenheit der Kunden mit der Verkaufsraumgestaltung einen nachweisbaren Einfluss auf die wahrgenommene Kundenzufriedenheit zeigt.

Tabelle 7 liefert abschließend eine Übersicht über die im Rahmen des Forschungsmodells aufgestellten Hypothesen und die dazu in der vorliegenden Studie gewonnenen Ergebnisse.

Modellannahme / Hypothese		Untersuchungs- methode	Analyse- ebene	bestätigt?	Ergebnisse	
A1	Mitarbeiterzufriedenheit ist ein mehrdimensionales Konstrukt, d.h. die Gesamtzufriedenheit setzt sich aus eine Vielzahl einzelner Zufriedenheitsdimensionen zusammen.	Faktorenanalyse Regressionsanalyse	Individualebene	ja	Die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit wird bestimmt durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Dimensionen: - Tätigkeit - wahrgenommene Kundenzufriedenheit - nächsthöherer Vorgesetzter - Arbeitsbedingungen - Entlohnung - Arbeitszeit - direkter Vorgesetzter - Unternehmensleitbild - Zusammenarbeit mit anderen Bereichen - Kollegen - Vorstand - Information und Kommunikation - Kundenorientierung - Berufliche Entwicklung	
A2	Neben den klassischen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen existieren weitere Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit:			A2.1 die Kundenorientierung des Unternehmens	ja	
	A2.2 die wahrgenommene Kundenzufriedenheit			ja		
	A2.3 das Unternehmensleitbild			ja		
A3	Kundenzufriedenheit ist ein mehrdimensionales Konstrukt, d.h. die Gesamtzufriedenheit setzt sich aus einer Vielzahl einzelner Zufriedenheitsdimensionen zusammen.	Faktorenanalyse Regressionsanalyse	Individualebene	ja	Die Gesamt-Kundenzufriedenheit wird bestimmt durch die Zufriedenheit der Kunden mit den Dimensionen: - Verkaufsraumgestaltung - Sortiment - Mitarbeiterverhalten - Mitarbeiterverfügbarkeit - Preise - Kassenabwicklung - Standort	
A4	Das Verhalten der Mitarbeiter stellt eine Dimension der Kundenzufriedenheit im Warenhaus dar.			ja		
H1	Die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit in einer Filiale übt einen positiven Einfluss auf das vom Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten aus.	Mehrebenenanalyse	UV Filialebene AV Individual- ebene	nein	Kein Einfluss der Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit in der Filiale auf das vom Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten	
H2	Einzelne Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit üben einen besonders starken positiven Einfluss auf das vom Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten aus:	Mehrebenenanalyse	UV Filialebene AV Individual- ebene	ja	Signifikanter positiver Einfluss auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten durch: - Unternehmensleitbild - Kollegen - Kundenorientierung - wahrgenommenen Kundenzufriedenheit	
				ja		
				ja		
				ja		
				nein	Kein signifikanter Einfluss der übrigen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen	
				nein		
H3	Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Arbeitsplatzsicherheit übt einen negativen Einfluss auf das vom Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten aus.	Mehrebenenanalyse	UV Filialebene AV Individual- ebene	ja	Signifikanter negativer Einfluss der Arbeitsplatzsicherheit auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten	
H4	Die Gesamtkundenzufriedenheit in einer Filiale übt einen positiven Einfluss auf die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kundenzufriedenheit aus.	Mehrebenenanalyse	UV Filialebene AV Individual- ebene	ja	Signifikanter Einfluss der Gesamt-Kundenzufriedenheit auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit	
H5	Einzelne Kundenzufriedenheitsdimensionen üben einen besonders starken positiven Einfluss auf die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kundenzufriedenheit aus:	Mehrebenenanalyse	UV Filialebene AV Individual- ebene	ja	Signifikanter Einfluss auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit durch: - Kundenzufriedenheit mit Mitarbeiterverfügbarkeit - Kundenzufriedenheit mit Mitarbeiterverhalten - Verkaufsraumgestaltung - Kassenabwicklung	
				ja	Kein signifikanter Einfluss der übrigen Kundenzufriedenheitsdimensionen	

Tabelle 7: Ergebnisüberblick

Es zeigt sich somit, dass ein Großteil der im Rahmen des Forschungsmodells aufgestellten Hypothesen durch die durchgeführte Studie bestätigt werden konnten. Insgesamt finden sich zahlreiche unterstützende Belege dafür, dass - trotz des Nicht-Vorliegens eines Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Gesamtzufriedenheitsebene - eine Reihe von Zusammenhängen zwischen einzelnen Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bestehen, welche Hinweise auf vorliegende Wirkbeziehungen geben.

6. Abschließende Diskussion

Im Rahmen der abschließenden Diskussion wird in Kapitel 6.1 zunächst eine Interpretation und Einordnung der zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit vorgenommen, wobei ein Abgleich der Befunde mit den theoretischen Annahmen sowie mit bisherigen empirischen Forschungsbefunden erfolgt.

Kapitel 6.2 widmet sich einer kritischen Reflektion der durchgeführten Studie. Hierbei wird auf die Eignung der eingesetzten Methodik zur Untersuchung des in Frage stehenden Sachverhaltes eingegangen und es werden Stärken sowie auch Schwächen des Untersuchungsdesigns aufgezeigt. Dies soll es interessierten Forschern und Praktikern in diesem Forschungsfeld leichter machen, die gefundenen Ergebnisse zu bewerten, auf den Erkenntnissen dieser Arbeit aufzubauen und ähnliche oder auch weiterführenden Methoden einzusetzen.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden in Kapitel 6.3 Implikationen für die Messung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und in Kapitel 6.4 Implikationen für die Steuerung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit abgeleitet. Kapitel 6.5 schließt die Arbeit mit einem Ausblick auf künftig interessante Forschungsfelder ab.

6.1. Interpretation und Einordnung der Ergebnisse

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse machen deutlich, dass der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowohl in theoretischer Hinsicht, als auch bezüglich methodisch-empirischer Aspekte von höherer Komplexität ist als bisher angenommen. Im Folgenden werden die zentralen Befunde interpretiert und im Hinblick auf die theoretischen Annahmen sowie auf die bisherigen empirischen Erkenntnisse diskutiert. Kapitel 6.1.1 widmet sich hierbei zunächst der Wirkrichtung von der Mitarbeiterzufriedenheit zur Kundenzufriedenheit, Kapitel 6.1.2 thematisiert die umgekehrte Wirkrichtung von der Kundenzufriedenheit zur Mitarbeiterzufriedenheit, und Kapitel 6.1.3 dient einer abschließenden Modellzusammenfassung, in welcher alle Wirkzusammenhänge in einem Modell integriert werden.

6.1.1. Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit

Es zeigt sich, dass der Weg von der Mitarbeiterzufriedenheit zur Kundenzufriedenheit, welcher gerade in der Unternehmenspraxis häufig angenommen wird, sich in weitaus differenzierterer Weise gestaltet als bislang vermutet.

Erstaunlich ist, dass in der vorliegenden Studie **kein Einfluss der Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit** auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten nachgewiesen werden kann. Sind die Mitarbeiter zufrieden, manifestiert sich dies *nicht* zwangsläufig in einem für das Unternehmen förderlichen kundenorientierten Verhalten. Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Schwetje (1999), welcher gleichfalls keinen Einfluss der Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit mit dem Mitarbeiterverhalten nachweisen kann, sowie den Befunden von Ryan, Schmit & Johnson (1996) und Herrington & Lomax (1999), die keinen Einfluss der (globalen) Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit bzw. die Servicequalität finden. Die populäre These, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit insgesamt zu einem positiven Mitarbeiterverhalten und damit zur Zufriedenheit der Kunden führt, kann also nicht gestützt werden.

Dies scheint zunächst der Equity-Theorie zu widersprechen, welche auf Basis der Annahme eines Austauschverhältnisses zwischen Mitarbeiter und Unternehmen zu der Schlussfolgerung führt, dass die Schaffung einer hohen Zufriedenheit auch durch hohe Leistung belohnt wird.

Möglich erscheint jedoch hierbei zum einen, dass sich der Mitarbeiter nicht in einem Austauschverhältnis mit dem Unternehmen insgesamt, sondern primär mit einzelnen Austauschpartnern im Unternehmenskontext (z.B. den Kunden oder Kollegen) wahrnimmt. Demzufolge ist nicht seine Gesamtzufriedenheit verhaltensrelevant, sondern die Zufriedenheit mit dem jeweiligen konkreten Austauschpartner. Somit führt auf der Basis der Annahmen der Equity-Theorie eine hohe Zufriedenheit mit den Kollegen auch zu positivem Verhalten diesen gegenüber und eine hohe Zufriedenheit mit den Kunden bewirkt kundenorientiertes Verhalten.

Ein weiterer möglicher Erklärungsansatz für den Befund, dass sich die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit nicht in einem positiven Mitarbeiterverhalten den Kunden gegenüber manifestiert, kann darin bestehen, dass die Mitarbeiter bei hoher Zufriedenheit zwar im Sinne eines Austauschverhältnisses mit dem Unternehmen ein leistungsbezogenes, unternehmensförderliches Verhalten zeigen, dass hierbei aber Leistungsaspekte gezeigt werden, welche sich nicht auf den Kunden beziehen und sich demnach nicht in der Kundenzufriedenheit mit dem Mitar-

beiterverhalten widerspiegeln. Diese Arten leistungsbezogenen Verhaltens wurden in der durchgeführten Studie nicht operationalisiert.

Interessant erscheint jedoch, dass die auf Basis eines Austauschverhältnisses zwischen Mitarbeiter und Kunden, instrumentalitätstheoretischer Überlegungen sowie des Emotional Contagion Konzepts angenommen Zusammenhänge zwischen **einzelnen Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen** und dem von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhalten überwiegend bestätigt werden können. So bestätigt sich der postulierte Einfluss der Zufriedenheit mit Kollegen, Unternehmensleitbild und Kundenorientierung sowie der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit auf das von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhalten.

Der Befund, dass sich die Zufriedenheit mit **Kollegen** auf das kundenbezogene Verhalten der Mitarbeiter auswirkt, deckt sich mit Forschungsergebnissen von Brown & Mitchell (1993), Hallowell, Schlesinger & Zornitsky (1996), Meffert & Schwetje (1999) und Snipes (2001). In der Untersuchung von Brown & Mitchell (1993) zeigt sich hierbei ein Einfluss der Kollegen (als ein Teilaspekt der Operationalisierung organisationaler Hindernisse) sowohl auf die Mitarbeiterzufriedenheit als auch auf die Kundenzufriedenheit mit dem Service. Ähnlich kann bei Hallowell, Schlesinger & Zornitsky (1996) ein Einfluss der Zusammenarbeit im Team (als ein Teilaspekt der internen Servicequalität) auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Servicefähigkeit nachgewiesen werden. Interessant sind auch die Befunde von Meffert & Schwetje (1999), die einen Einfluss der Zufriedenheit mit Kollegen auf die Motivation, den Kunden zufriedenzustellen, aufzeigen, wohingegen sich die Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit als wirkungslos erweist. Snipes (2001) zeigt weiterhin, dass die Kollegen von allen Mitarbeiterzufriedenheitsfacetten den höchsten Einfluss auf die Servicequalität haben.

Theoretisch kann die Auswirkung der Kollegen auf das kundenbezogene Verhalten mit Hilfe des Konzepts der **Emotional Contagion** begründet werden: Das Klima unter Kollegen führt im Sinne eines sich selbst verstärkenden Kreislaufs zu einer positiven Stimmung der Mitarbeiter und damit auch zu einer Übertagung des daraus resultierenden Zufriedenheitsgefühls auf die Kunden. Dass es sich hierbei tatsächlich eher um einen klimatischen, emotionalen Effekt als um den Einfluss einer fachlichen, rationalen Unterstützung durch Kollegen handelt, wird anhand der Betrachtung der Einzelitems deutlich. Einen Einfluss auf das von den Kunden wahrgenommene Mitarbeiterverhalten zeigen insbesondere die gute Zusammenarbeit mit den Kollegen und ein offenes und ehrliches Klima, keinen Einfluss hingegen weist die Unterstützung durch Kollegen bei fachlichen Problemen auf. Somit kann davon ausgegangen werden, dass ein

gutes Klima in der Filiale sich auf die Kunden überträgt und die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst.

Der gefundene Effekt des **Unternehmensleitbildes** sowie der **Kundenorientierung** der Organisation deckt sich mit Forschungsbefunden von Schneider & Bowen (1993) und Siguaw, Brown & Widing (1994). Schneider & Bowen (1993) zeigen einen Einfluss der (der Kundenorientierung ähnlichen) „*customer attention/retention*“ (als Facette der HR-Praktiken) auf die Servicequalität, und Siguaw, Brown & Widing (1994) weisen einen Einfluss der Marktorientierung des Unternehmens sowohl auf die Mitarbeiterzufriedenheit als auch auf die individuelle Kundenorientierung des Mitarbeiters nach.

Theoretisch kann der Einfluss des Unternehmensleitbildes und der Kundenorientierung auf das Mitarbeiterverhalten gegenüber den Kunden auf Basis **instrumentalitätstheoretischer Annahmen** begründet werden: Durch ein Leitbild und eine Kundenorientierung im Unternehmen, welche die Wünschbarkeit kundenorientierten Verhaltens klar definieren und somit eine Kultur schaffen, in der kundenorientiertes Verhalten unterstützt und belohnt wird, wird auch der subjektive Nutzen, den sich ein Mitarbeiter durch ein solches Verhalten verspricht, erhöht. Hierdurch steigt die Wahrscheinlichkeit kundenorientierten Verhaltens der Mitarbeiter. Dies zeigt sich insbesondere auch anhand der Betrachtung der für das Mitarbeiterverhalten besonders relevanten Aspekte der Zufriedenheit mit dem Unternehmensleitbild. Die tatsächlich bisher aufgrund des Unternehmensleitbilds erfolgten Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich sowie das Wissen bezüglich der Bedeutung des Leitbilds für die tägliche Arbeit weisen hierbei einen besonders starken Zusammenhang mit dem Mitarbeiterverhalten aus. Ist also bereits ein erster Erfolg durch das Leitbild wahrnehmbar und die Bedeutung und damit die Nützlichkeit des Leitbildes transparent, steigen auch die von den Mitarbeitern im Sinne der Instrumentalitätstheorie mit dem Leitbild verbundenen Valenzen und Instrumentalitäten. Dies führt eher zu einem leitbildkonformen und damit kundenorientierten Verhalten. Auch die im Zusammenhang mit der Kundenorientierung für das kundenbezogenen Verhalten bedeutsamen Aspekte wie die Schulung kundenorientierten Verhaltens und das regelmäßige Besprechen und Ernstnehmen von Kundenbeschwerden weisen in eine ähnliche Richtung. Durch die Schulung zum Thema Kundenorientierung oder ein sinnvolles Beschwerdemanagement wird den Mitarbeitern zum einen die Bedeutung eines kundenorientierten Verhaltens expliziert, zum anderen aber auch Verhaltensweisen eingeübt, welche das Ziel der Zufriedenstellung der Kunden leichter erreichen lassen. Somit steigt der subjektive Nutzen der Bemühungen um den Kunden - kundenorientiertes Verhalten wird einfacher und effektiver und wird demzufolge häufiger gezeigt.

Die Auswirkung der **wahrgenommenen Kundenzufriedenheit** auf das Mitarbeiterverhalten gegenüber den Kunden kann schließlich auf Basis eines Austauschverhältnisses zwischen Mitarbeitern und Kunden sowie instrumentalitätstheoretischer Annahmen erklärt werden. Eine hohe wahrgenommene Kundenzufriedenheit, welche sich in einem für die Mitarbeiter angenehmen Kundenverhalten widerspiegelt, führt im Sinne der **Equity-Theorie** als Ausgleich auch zu einem positiven Verhalten der Mitarbeiter im Mitarbeiter-Kunden-Kontakt. Zudem erhöht eine hohe wahrgenommene Kundenzufriedenheit im Sinne der **Instrumentalitätstheorie** die subjektive Erwartung und Instrumentalität bezüglich des kundenorientierten Verhaltens, d.h. der Mitarbeiter kann mit vergleichbar wenig Aufwand die Kundenzufriedenheit aufrechterhalten. Demgegenüber ist bei geringer Kundenzufriedenheit der Aufwand zur Erzielung zufriedener Kunden viel höher und die Erfolgserwartung gedämpft. Insofern ist ein Wirkkreislauf von der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit über das Mitarbeiterverhalten auf die Kundenzufriedenheit und darüber wiederum auf die wahrgenommene Kundenzufriedenheit anzunehmen - wahrgenommene und tatsächliche Kundenzufriedenheit verstärken sich somit gegenseitig.

Interessant erscheint auch die Bestätigung des auf Basis **instrumentalitätstheoretischer** Überlegungen angenommenen negativen Einflusses der subjektiven **Arbeitsplatzsicherheit** auf das den Kunden gegenüber gezeigte Verhalten. Ein allzu hohes Gefühl der Sicherheit verringert hierbei die Instrumentalität und Valenz kundenorientierten Verhaltens, da auch bei negativem Verhalten keine schwerwiegenden Konsequenzen angenommen werden. Ein gewisses (mäßiges) Unsicherheitsgefühl erhöht demgegenüber die Valenz und Instrumentalität jeglichen leistungsbezogenen (und damit auch kundenorientierten) Verhaltens, da nach Möglichkeiten gesucht wird, die eigene Attraktivität für den Arbeitgeber und damit die gewünschte Sicherheit wiederherzustellen. Somit kann, wie in der vorliegende Studie gezeigt, ein negativer Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzsicherheit und kundenbezogenem Verhalten resultieren.

Die **Relevanz des Mitarbeiterverhaltens für die Zufriedenheit der Kunden**, welche auf Basis inhalts-, dissonanz- sowie rollentheoretischer Annahmen fundiert wurde und sich auch in der bisherigen Forschung zeigt (vgl. z.B. speziell für den Warenhausbereich die Studie von Schwetje, 1999), kann im Rahmen der vorliegenden Studie bestätigt werden. Nach der Verkaufsraumgestaltung und dem Sortiment erweist sich das wahrgenommene Mitarbeiterverhalten als die drittwichtigste Dimension der Kundenzufriedenheit. **Inhaltstheoretisch** kann die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens für die Kunden durch die Erfüllung sozialer Bedürfnisse und gegebenenfalls auch Achtungsbedürfnisse begründet werden. Auf Basis der Dissonanz- und

Rollentheorie lässt sich zudem die unterschiedliche Relevanz des Mitarbeiterverhaltens in verschiedenen Branchen- und Unternehmenskontexten begründen. Die **rollentheoretischen** Erwartungen der Kunden an einen Mitarbeiter variieren hierbei sehr stark entsprechend dem jeweiligen Kontext. So bestehen im Warenhausbereich andere rollentheoretischen Erwartungen an einen Mitarbeiter als in einem Discounter oder in einer Bank. Je höher diese Erwartungen, desto bedeutsamer ist deren Erfüllung oder Nicht-Erfüllung für das Zufriedenheitsurteil des Kunden und desto größer die mögliche **kognitive Dissonanz** bei Nicht-Erfüllung. Demzufolge ist aufgrund der höheren rollentheoretischen Erwartungen im Warenhausbereich eine höhere Relevanz des Mitarbeiterverhaltens für die Kunden zu erwarten als z.B. im Disconthandel.

6.1.2. Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit

Im Rahmen der durchgeführten Studie kann gezeigt werden, dass die Zufriedenheit der Kunden sich in der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit niederschlägt und darüber einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausübt. Dieser Befund, welcher sich mit den bisherigen Forschungsergebnissen zum Zusammenhang zwischen der tatsächlichen und der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit (Parkington & Schneider, 1979; Schneider, Parkington & Buxton, 1980; Schneider & Bowen, 1985, 1993; Johnson, 1996) und zum Zusammenhang zwischen wahrgenommener Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit (Grund, 1998; Müller, 1999; Schwetje, 1999) deckt, und auch eine Erklärung für den von Ryan, Schmit & Johnson (1996) gefundenen Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit liefert, kann auf Basis der **Equity-Theorie** begründet werden.

Ein Austauschverhältnis zwischen Kunden und Unternehmen führt im Sinne der Equity-Theorie dazu, dass sich die tatsächliche **Gesamt-Kundenzufriedenheit** im Verhalten der Kunden gegenüber den Mitarbeitern manifestiert und damit in der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kundenzufriedenheit niederschlägt. Ein Kunde neigt in einem Austauschverhältnis zum Unternehmen bei hoher Zufriedenheit dazu, auch eine positive Gegenleistung zu erbringen, wie z.B. Wiederkaufverhalten, Lob oder zuvorkommendes Verhalten gegenüber den Mitarbeitern. Ein unzufriedener Kunde hingegen sieht eher weniger Veranlassung, sich im Kontakt mit Unternehmensmitarbeitern besondere Mühe zu geben, sondern stellt die ausgleichende Gerechtigkeit eher durch Beschwerdeverhalten oder einen Anbieterwechsel her. Daher ist es wahrscheinlich, dass die Mitarbeiter die Zufriedenheit ihrer Kunden auch tatsächlich zu spüren bekommen. Die Ergebnisse der durchgeführten Studie zeigen, dass im Warenhauskon-

text ein beträchtlicher Varianzanteil der von den Mitarbeitern in der Filiale wahrgenommenen Kundenzufriedenheit durch die tatsächliche Gesamt-Kundenzufriedenheit erklärt werden kann. Demzufolge offenbart sich die tatsächliche Zufriedenheit der Kunden mit dem Unternehmen (bzw. in diesem Fall der entsprechenden Filiale) in solcher Weise in ihrem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, dass diese die Zufriedenheit wahrnehmen können (vgl. hierzu auch die Befunde von Parkington & Schneider, 1979; Schneider, Parkington & Buxton, 1980; Schneider & Bowen, 1985, 1993; Johnson, 1996, Schwetje, 1999).

Interessant ist hierbei jedoch, dass die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit nicht exakt der tatsächlichen (Gesamt-)Kundenzufriedenheit entspricht. Demgegenüber üben, wie angenommen, die verschiedenen **Dimensionen der Kundenzufriedenheit** einen unterschiedlich starken Einfluss auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit aus. Hierbei zeigt insbesondere die Zufriedenheit der Kunden mit der Mitarbeiterverfügbarkeit einen starken Einfluss auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit. Schwächere, aber gleichfalls signifikante Einflüsse gehen von der Zufriedenheit der Kunden mit dem Mitarbeiterverhalten, der Verkaufsraumgestaltung und der Kassenabwicklung aus. Kein Einfluss auf die von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit findet sich hingegen bezüglich der Kundenzufriedenheit mit Sortiment, Preisen und Standort. Dies weist darauf hin, dass die Mitarbeiter die Zufriedenheit ihrer Kunden bezüglich servicebezogener Aspekte sehr gut einschätzen können und sich diese demzufolge stärker auf die wahrgenommene Kundenzufriedenheit auswirken als nicht-servicebezogene Aspekte wie Preise, Sortiment oder Standort. Dies stützt die im Rahmen des Forschungsmodells aufgestellten theoretischen Überlegungen. Unter der Annahme eines Austauschverhältnisses zwischen den Mitarbeitern und Kunden einer Filiale auf Basis der **Equity-Theorie** sowie der nutzenorientierten Annahmen der **Instrumentalitätstheorie** ist davon auszugehen, dass die Kunden ihre Zufriedenheit mit durch die Mitarbeiter verursachten Aspekten den Mitarbeitern gegenüber stärker ausdrücken als die Zufriedenheit mit nicht durch die Mitarbeiter beeinflussbaren Aspekten. Zudem ist auch auf Basis des Konzepts der **Emotional Contagion** eine Übertragung der Zufriedenheit vom Kunden auf den Mitarbeiter eher bezüglich im Mitarbeiterkontakt unmittelbar wirksamer Zufriedenheitsdimensionen vorstellbar. Somit bildet die mitarbeiterzufriedenheitswirksame wahrgenommene Kundenzufriedenheit ein etwas verzerrtes Abbild der tatsächlichen Kundenzufriedenheit, in dem Serviceaspekten ein stärkeres Gewicht zukommt.

Die **Relevanz der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit** für die Mitarbeiter erweist sich in der vorliegenden Studie als sehr hoch. Nach der Tätigkeit stellt sie die zweitwichtigste Mitar-

beiterzufriedenheitsdimension dar und ist somit für die Mitarbeiter bedeutsamer als die klassischen Zufriedenheitsdimensionen wie Vorgesetzte, Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Arbeitszeit, Kollegen oder berufliche Entwicklung. Dies weist bezüglich der **inhaltstheoretischen** Fundierung darauf hin, dass den Kunden entweder im Rahmen der Erfüllung der sozialen Bedürfnisse am Arbeitsplatz eine höhere Bedeutung zukommt als den Kollegen und Vorgesetzten, oder dass die sozialen Bedürfnisse weitgehend gestillt sind und durch die wahrgenommene Kundenzufriedenheit zusätzlich eine höhere Bedürfniskategorie angesprochen wird. So kann vermutet werden, dass im Handel die wahrgenommene Kundenzufriedenheit von den Mitarbeitern auch als Bestätigung und Erfolgserlebnis angesehen wird und somit auch Achtungsbedürfnisse oder das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung angesprochen werden.

Dieser Erklärungsansatz liefert auch eine zusätzliche Begründung für den stärkeren Einfluss mitarbeiterbezogener Aspekte auf die wahrgenommene Kundenzufriedenheit. Sofern die wahrgenommene Kundenzufriedenheit als persönliches Erfolgserlebnis im Sinne der Selbstverwirklichung gewertet wird, ist eine stärkere Relevanz mitarbeiterbezogener Aspekte plausibel, da der Mitarbeiter nur die Kundenzufriedenheitsaspekte, die er seiner eigenen Leistung zurechnen kann, als Erfolgserlebnis für sich verbuchen kann.

6.1.3. Modellzusammenfassung

Das in Kapitel 4 auf Basis theoretischer Annahmen aufgestellte Forschungsmodell kann somit mit geringfügigen Modifikationen als bestätigt gelten. Die folgende Abbildung 30 zeigt abschließend eine zusammenfassende Darstellung, in welcher die im Rahmen der komplexen Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit relevanten Wirkbeziehungen in Verknüpfung mit der theoretischen Fundierung dargestellt sind. Hierbei sind nur diejenigen Wirkpfade abgebildet, welche in der vorliegenden Studie empirisch bestätigt werden konnten.

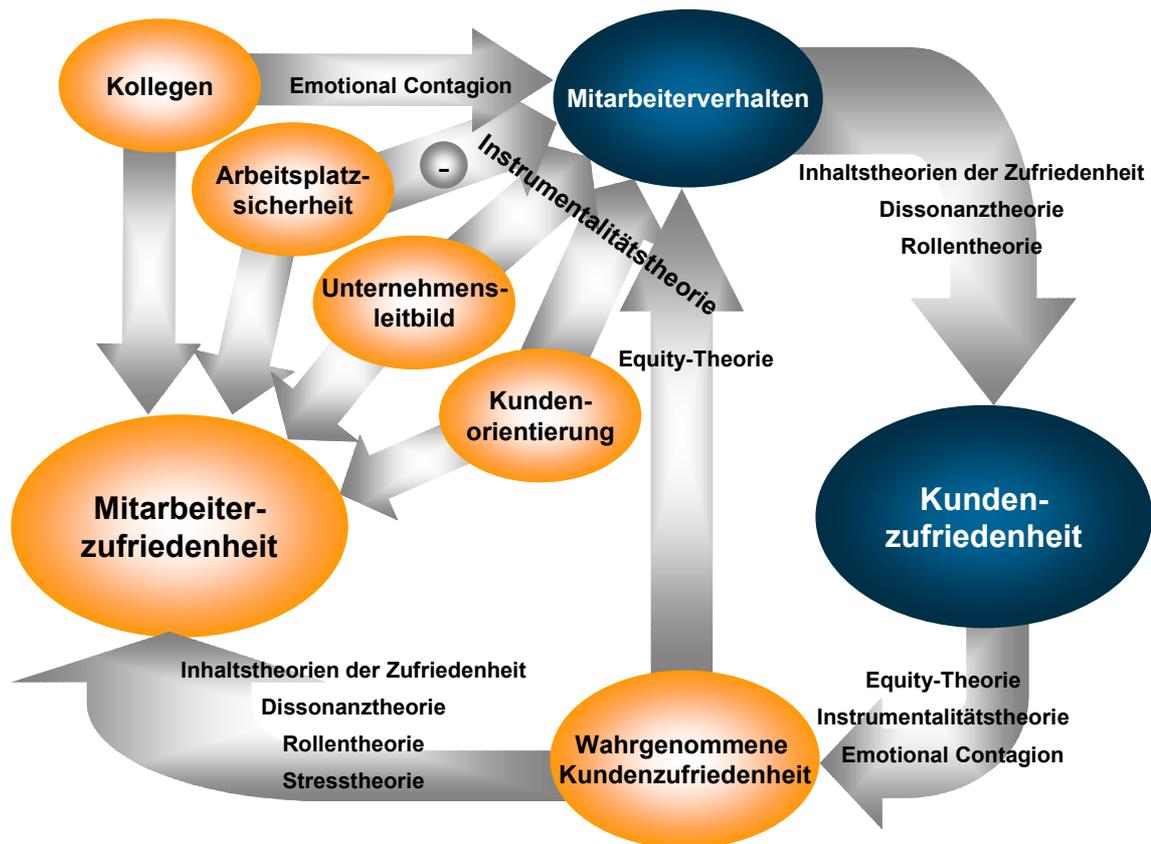


Abbildung 30: Zusammenhangmodell der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Das Modell zeigt, dass von einem gemeinsamen Einfluss einzelner Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen sowohl auf die Mitarbeiterzufriedenheit als auch auf das Mitarbeiterverhalten und damit auf die Kundenzufriedenheit auszugehen ist. Die Kundenzufriedenheit wirkt sich wiederum über die Wahrnehmung durch die Mitarbeiter auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus.

Das Modell liefert eine Erklärung für die Befunde von Ryan, Schmit & Johnson (1996), welche zwar einen Einfluss von der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit, aber keinen Einfluss der (Gesamt-)Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit nachweisen können. Ebenso macht es transparent, warum in der Studie von Herrington & Lomax (1999) kein Einfluss der (Gesamt-)Mitarbeiterzufriedenheit auf die Servicequalität gefunden werden kann. Entsprechend der in der vorliegenden Studie gewonnenen Erkenntnisse ist kein Einfluss der Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit auf das Mitarbeiterverhalten zu erwarten. Demgegenüber sind jedoch einzelne Zufriedenheitsdimensionen, welche in vielen bisherigen Studien nicht getrennt operationalisiert wurden, verhaltensrelevant und somit bedeutsam für eine Beeinflussung der Kundenzufriedenheit durch die Mitarbeiter.

Interessant erscheint nun der Einsatz dieses Wirkmodells im Kontext anderer Unternehmen

und Branchen. Hierdurch kann überprüft werden, ob die theoretisch angenommenen und in der vorliegenden Studie empirisch bestätigten Wirkpfade generelle Gültigkeit besitzen und somit das Modell über den Warenhausbereich hinaus übertragbar ist. Da die Fundierung der Wirkpfade auf allgemeinen theoretischen Annahmen beruht und die im Modell enthaltenen Aspekte und Dimensionen nicht nur im Warenhaus, sondern in zahlreichen Handels- und Dienstleistungsbereichen Relevanz besitzen, erscheint eine Übertragbarkeit grundsätzlich gut möglich.

6.2. Kritische Reflektion der durchgeführten Studie

Die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erfolgt in der vorliegenden Arbeit auf der Grundlage des in Kapitel 4 dargestellten **theoretischen Forschungsmodells**, welches die auf Basis unterschiedlicher Theorien abgeleiteten Annahmen zu Zusammenhängen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen spezifiziert. Die Arbeit hebt sich hierdurch von den bislang zur Forschungsthematik durchgeführten Studien ab, welche sich entweder durch ein völliges Fehlen einer theoretischen Fundierung oder durch die Modellierung der Zusammenhänge auf rein globaler Zufriedenheitsebene auszeichnen. Das Vorliegen eines solchen theoretischen Forschungsrahmens ist insofern zentral, als empirisch ermittelte Zusammenhänge auch beim Einsatz regressions- oder kausalanalytischer Methoden grundsätzlich nur dann kausal interpretiert werden dürfen, wenn eine theoretische Grundlage dafür gegeben ist.

Die empirische Überprüfung des Forschungsmodells und der daraus abgeleiteten Hypothesen erfolgt auf Basis einer Befragung von Mitarbeitern und Kunden in 20 Filialen eines **Warenhausunternehmens**. Aufgrund des kontinuierlichen Kontakts zwischen zahlreichen Mitarbeitern und Kunden im Einzelhandel - insbesondere im Warenhausbereich - erscheint dieses für die Fragestellung sehr gut geeignet. Speziell in dem ausgewählten Unternehmen konnte eine große Zahl von Mitarbeitern und Kunden in die Untersuchung einbezogen werden, was die Ergebnisse statistisch auf eine breite Basis stellt. Durch die Filialstruktur mit der Möglichkeit der Zuordnung von Mitarbeitern und Kunden zu einzelnen Filialen war es zudem auch möglich, eine mehrebenenanalytische Auswertung vorzunehmen, in der individuelle und Filialeinflüsse getrennt betrachtet werden konnten.

Die **Messung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit** erfolgte im Rahmen regulär durchgeführter Mitarbeiter- und Kundenbefragungen in dem an der Studie beteiligten Waren-

hausunternehmen, wobei die auf Basis der Befragungsforschung abgeleiteten Anforderungen an die Erhebungsinstrumente berücksichtigt werden konnten. Im Unterschied zu ausschließlich zu Forschungszwecken durchgeführten Untersuchungen kann hier von einer höheren intrinsischen Motivation der Befragten bei der Beantwortung der Fragen ausgegangen werden, da die Befragungsergebnisse auch tatsächlich zur Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen in der Filiale genutzt wurden. Bei der Mitarbeiterbefragung konnte durch die Sicherstellung der Anonymität sowie durch die Mitarbeiterbeteiligung und gute Information im Vorfeld der Befragung eine hohe freiwillige Beteiligungsquote erzielt werden, welche die Verlässlichkeit der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sichert. Auch bei der Durchführung der Kundenbefragung ist sehr positiv die hohe Anzahl befragter Personen pro Filiale anzumerken, welche günstige Voraussetzungen für eine hohe Reliabilität der Filialergebnisse schafft.

Die **Datenbasis** ist mit 1806 Mitarbeitern und 8473 Kunden für eine Untersuchung im sozialwissenschaftlichen Bereich insgesamt sehr umfangreich. Zu berücksichtigen bleibt jedoch, dass aufgrund der Notwendigkeit der Verknüpfung von Mitarbeiter- und Kundendaten auf Filialebene die Zahl der für statistische Zusammenhangsanalysen zur Verfügung stehenden Schnittstellen auf die 20 Filialen beschränkt ist. Somit ist z.B. der Einsatz kausalanalytischer Strukturgleichungsmodelle trotz der großen Datenbasis aufgrund der geringen Anzahl von Schnittstellen nicht möglich.

Auf Basis der geringen Fallzahl von 20 Filialen und der daraus resultierenden geringen **Teststärke** können in der vorliegenden Studie statistisch nur starke Zusammenhänge als tatsächlich signifikant ausgewiesen werden. Dass die im Rahmen des Forschungsmodells aufgestellten Hypothesen trotz dieser restriktiven Bedingungen weitgehend bestätigt werden können, spricht für die Bedeutsamkeit der Zusammenhänge und damit die Relevanz des Forschungsthemas.

Die **Datenauswertung** erfolgt in der vorliegenden Studie mit Hilfe verschiedener Auswertungsmethoden auf Individualebene und Filialebene sowie ebenenübergreifend mit Hilfe der Mehrebenenanalyse. Hierbei wird jeweils die Analyseebene gewählt, die für das untersuchte Phänomen theoretische Relevanz besitzt. Dies macht es zwar erforderlich, zwischen verschiedenen statistischen Analyseprogrammen (konkret SPSS, AMOS und HLM) zu wechseln, ermöglicht aber ein optimales Ausschöpfen der methodischen Möglichkeiten.

Die Bestimmung der einzelnen Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und deren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit wird auf individueller Ebene vorgenommen. Die Kombination von **exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalyse und Regres-**

sionsanalyse bietet hierbei eine gute Möglichkeit der Validierung der dimensionalen Struktur und der Bestimmung der Bedeutungsgewichte.

Auf Basis der Ergebnisse der Regressionsanalysen kann nachgewiesen werden, dass alle fakto-
renanalytisch gewonnenen Dimensionen einen signifikanten Erklärungsanteil bezüglich der
Gesamt-Kunden- bzw. Mitarbeiterzufriedenheit aufweisen und somit als Dimensionen der Mit-
arbeiter- bzw. Kundenzufriedenheit verstanden werden können. Die **Determinationskoeffi-
zienten** der Regressionsgleichungen weisen zudem darauf hin, dass sowohl beim Mitarbeiter-
zufriedenheits- ($R^2_{\text{kor}}=.439$) als auch beim Kundenzufriedenheitskonstrukt ($R^2_{\text{kor}}=.420$) eine
Restvarianz verbleibt, die nicht durch die gewonnenen Zufriedenheitsdimensionen aufgeklärt
werden kann. Daher kann vermutet werden, dass neben den in der vorliegenden Arbeit abge-
deckten Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, die schon über die in der
bisherigen Forschung eingesetzte Dimensionenzahl hinausgeht, möglicherweise noch weitere
inhaltlichen Aspekte für die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit relevant sind. Zudem sind
auch individuelle, eher situative Einflüsse denkbar, die das Zufriedenheitsurteil beeinflussen.
Eine Aufdeckung dieser Faktoren in der zukünftigen Forschung erscheint wünschenswert.

Als höchst interessant erweist sich der Befund, dass die Gesamt-Mitarbeiter und Gesamt-
Kundenzufriedenheit auf Filialebene *keinen* Zusammenhang aufweisen - dass aber bei Betrachtung
der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen dennoch ein Großteil der angenommenen Zu-
sammenhänge und Wirkbeziehungen bestätigt werden kann. Obwohl also nachgewiesen werden
kann, dass sich die Kundenzufriedenheit über die vom Mitarbeiter wahrgenommene Kun-
denzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt, und obwohl aufgezeigt werden
kann, dass einzelne Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit in einem Zusammenhang mit
dem vom Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhalten und damit der Kundenzufriedenheit
stehen, ist auf Gesamtzufriedenheitsebene kein Zusammenhang nachweisbar. Dies unterstützt
die Grundannahme der vorliegenden Arbeit, dass bei der Untersuchung des Zusammenhangs
zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit die Betrachtung auf globaler Zufriedenheits-
ebene wenig Sinn macht, sondern dass die tatsächlichen Zusammenhänge und Wirkwege erst
auf Basis der Betrachtung der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen erkannt werden können.
Dies liefert eine mögliche Erklärung für die bislang inkonsistenten Forschungsbefunde zum
Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

Die **Methodik der Mehrebenenanalyse** erscheint für die Untersuchung des Zusammenhangs
zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Basis einzelner Zufriedenheitsdimensionen

gut geeignet. Vorteil des Einsatzes eines mehrebenenanalytischen Verfahrens im Unterschied zu den üblichen Regressionsanalysen auf aggregierter Ebene ist die genaue Berechnung der erklärten Varianzanteile auf individueller und Gruppenebene sowie ein statistisch exakterer Umgang mit Fehlerwerten. Der Einsatz von HLM als mehrebenenanalytisches Verfahren rechtfertigt sich also im vorliegenden Untersuchungsdesign durch eine höhere Genauigkeit im Vergleich zu herkömmlichen Regressionsanalysen. Da in der vorliegenden Studie ausschließlich Prädiktoren auf Filialebene, nicht aber auf Individualebene eingesetzt wurden, unterschieden sich die Ergebnisse der durchgeführten Mehrebenenanalyse nicht beträchtlich von denen, die in einer herkömmlichen Regressionsanalyse auf Filialebene gewonnen werden können. Ein zusätzlicher Vorteil von mehrebenenanalytischen Verfahren könnte dann genutzt werden, wenn neben den Prädiktoren auf Gruppen (hier Filial-)ebene auch Prädiktoren auf individueller Ebene eingesetzt werden können, wie z.B. bei der Untersuchung individueller Moderatorvariablen. In solchen Settings sind durch den Einsatz mehrebenenanalytischer Verfahren noch weit mehr Vorteile denkbar.

Im Rahmen der Überprüfung der Wirkbeziehungen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit mit Hilfe der Mehrebenenanalyse fällt auf, dass sowohl bei der Vorhersage der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit durch die tatsächliche Kundenzufriedenheit als auch bei der Vorhersage des von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhaltens durch einzelne Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit sehr beträchtliche Erklärungsanteile erzielt werden können. So ist eine Varianzaufklärung von 66.8 Prozent der Varianz der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit durch einzelne Kundenzufriedenheitsdimensionen möglich, und umgekehrt können 64.1 Prozent der Varianz des von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhaltens durch einzelne Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen erklärt werden. Zu berücksichtigen bleibt hierbei jedoch, dass – trotz eines mehrebenenanalytischen Vorgehens, welches die abhängige Variable auf Individualebene betrachtet - diese berichteten Varianzanteile sich nur auf die Varianz *zwischen* den Filialen beziehen, da nur diese Varianz durch die Prädiktoren auf Filialebene aufgeklärt werden kann. Auch wenn also zum Teil sehr beträchtliche Varianzanteile aufgeklärt werden können, bezieht sich dies nur auf die Varianz zwischen den Filialen - immer noch verbleibende individuelle Unterschiede in der Mitarbeiter- oder Kundenwahrnehmung sind dadurch nicht zu erklären. Dies muss bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden.

Insgesamt erweist sich die eingesetzte Kombination aus herkömmlichen statistischen Methoden wie der Faktoren- und Regressionsanalyse auf Individualebene zur Gewinnung von Zufrieden-

heitsdimensionen und mehrebenenanalytischer Regressionsanalysen zur Untersuchung der Wirkbeziehungen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als sehr gut geeignet, um einen Erkenntnisgewinn bezüglich der komplexen Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu erzielen. Das aufgestellte Forschungsmodell kann fast vollständig empirisch bestätigt werden und liefert somit eine theoretische und empirische Grundlage für die Ableitung von Implikationen für die Messung und Steuerung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie für die zukünftige Forschung zu den Zusammenhängen zwischen beiden Konstrukten.

6.3. Implikationen für die Messung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse ergibt sich die Schlussfolgerung, dass - insbesondere bei der Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit - die **differenzierte Messung** der Zufriedenheitskonstrukte auf Basis einzelner Zufriedenheitsdimensionen äußerst hilfreich ist.

Es kann gezeigt werden, dass sowohl Mitarbeiter- als auch Kundenzufriedenheit multiattributive Konstrukte darstellen und sich damit aus verschiedenen Zufriedenheitsdimensionen zusammensetzen, welche einen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit ausüben.

Bezüglich der **Messung des Mitarbeiterzufriedenheitskonstrukts** kann gezeigt werden, dass nicht nur die bisher in der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung klassisch eingesetzten Dimensionen wie Tätigkeit, Vorgesetzte, Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Arbeitszeit, Kollegen, Information und Kommunikation sowie berufliche Entwicklung bedeutsame Zufriedenheitsdimensionen darstellen, sondern dass daneben auch die auf die Schnittstellen zum Kunden ausgerichteten Dimensionen wahrgenommene **Kundenzufriedenheit**, **Unternehmensleitbild** (sofern vorhanden) und **Kundenorientierung** für die Zufriedenheit der Mitarbeiter relevant sind.

Ein Einbezug der identifizierten Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen in Instrumentarien der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung erscheint demnach angebracht. Die Bedeutsamkeit dieser Dimensionen dürfte nach Branche und Unternehmen variieren, und nicht in allen Unternehmenstypen dürfte eine derart hohe Relevanz der wahrgenommene Kundenzufriedenheit für die Mitarbeiter zu erwarten sein wie im Warenhausbereich, aber eine Berücksichtigung dieser Einflussfaktoren erscheint in jedem Fall von Interesse.

Bezüglich der **Messung des Kundenzufriedenheitskonstruktes** zeigt sich die Zufriedenheit der Kunden mit dem **Mitarbeiterverhalten** als bedeutsame Kundenzufriedenheitsdimension. Aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion zwischen Mitarbeiter und Kunden und der hohen Relevanz für die Gesamtzufriedenheit der Kunden sollte sie bei der Messung der Kundenzufriedenheit allgemein sowie insbesondere im Rahmen der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit mitberücksichtigt werden.

Zudem kann darauf hingewiesen werden, dass möglicherweise noch **weitere Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit** existieren, welche in der vorliegenden Untersuchung nicht mit erfasst wurden. Insbesondere vor dem Hintergrund einer kontinuierlichen Veränderung der Umgebungsbedingungen für Mitarbeiter und Kunden sowie eines stetigen Wertewandels ist die Entstehung neuer, für die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden relevanter Aspekte immer denkbar. Somit sollte eine Thematik im Rahmen künftiger Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsstudien auch die Identifikation weiterer Zufriedenheitsdimensionen sein. Möglicherweise können hierdurch noch weitere Zusammenhänge und Wirkwege zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit offengelegt werden.

Die Berücksichtigung der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen ermöglicht im Rahmen der **Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit** einen deutlich höheren Erkenntnisgewinn im Vergleich zur Beschränkung auf globale Zufriedenheitswerte: Während die singuläre Betrachtung des Korrelationskoeffizienten zwischen Gesamt-Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in der vorliegenden Studie keinerlei Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit liefert, kann auf Basis der Betrachtung der theoretisch relevanten Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ein Nachweis der aufgestellten Zusammenhangshypothesen erbracht werden. Die Messung von Zufriedenheit auf Basis von Gesamtzufriedenheitswerten mag somit zwar für manche Zwecke hilfreich sein, ersetzt aber nicht die differenzierte Erhebung, da aus dieser konkretere Erkenntnisse und Wirkwege abgeleitet werden können.

Im Rahmen der Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit versprechen insbesondere die neu identifizierten Mitarbeiterzufriedenheitsdimensionen der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit sowie des Unternehmensleitbilds und der Kundenorientierung neuartige Erkenntnisse, da ihre Funktion als bedeutsame Schnittstellen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit aufgezeigt werden konnte. Die wahrgenommene Kundenzufriedenheit stellt hierbei einen bedeutsamen Mediator des Einflusses der Kundenzu-

friedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit dar, während die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmensleitbild und der Kundenorientierung als Indikatoren für organisatorische Phänomene genutzt werden können, die sowohl eine Beeinflussung der Mitarbeiterzufriedenheit als auch des Mitarbeiterverhaltens und dadurch der Kundenzufriedenheit bewirken. Eine Messung dieser Dimensionen erscheint somit insbesondere auch in Bezug auf die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zentral.

Zudem ist es natürlich für ein Unternehmen grundsätzlich interessant, die wahrgenommene Kundenzufriedenheit aus Sicht der Mitarbeiter zu erheben und diese mit der tatsächlichen Kundenzufriedenheit abzugleichen. So können zum einen Beurteilungsfehler aus Sicht der Mitarbeiter deutlich gemacht werden, zum anderen wird so der konkrete Einfluss der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit im jeweiligen Unternehmen deutlich. Eine Integration der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit in Instrumentarien der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung in Unternehmen erscheint daher grundsätzlich hilfreich und sinnvoll.

In diesem Zusammenhang empfiehlt sich auch, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen von vorneherein parallel durchzuführen und vergleichbare Auswertungsebenen (z.B. Unternehmensstandorte, Filialen, Abteilungen) zu verwenden. Diese stärkere Vernetzung ermöglicht eine integrierte Betrachtung der Ergebnisse und Ableitung der Maßnahmen aus beiden Instrumenten. Hierbei ist es auch möglich, bestimmte Fragestellungen parallel sowohl an die Mitarbeiter als auch an die Kunden zu richten. Dies macht das Erkennen von Zusammenhängen und gemeinsamen Beeinflussungsmöglichkeiten und die Nutzung dieser Erkenntnisse für die Unternehmenssteuerung möglich (vgl. auch Bungard & Winter, 2001).

6.4. Implikationen für die Steuerung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse bezüglich der komplexen Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit eröffnen interessante Implikationen für die Steuerung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in der Unternehmenspraxis.

Zum einen stellt die bisher unterschätzte **Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit für den Mitarbeiter** einen bedeutsamen Ansatzpunkt dar. Die Möglichkeit einer Förderung der Mitar-

beiterzufriedenheit durch Zufriedenstellung der Kunden erscheint als eine interessante Option des Mitarbeiterzufriedenheitsmanagements. Wie sich in der Betrachtung der Dimension der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit zeigt, besteht hier eine Zirkelbeziehung, d.h. die wahrgenommene Kundenzufriedenheit beruht auf der Zufriedenheit der Kunden und damit unter anderem auch auf dem von den Kunden wahrgenommenen Mitarbeiterverhalten. Diese von den Mitarbeitern wahrgenommene Kundenzufriedenheit führt nun aber wiederum auch zu einem positiveren Mitarbeiterverhalten gegenüber den Kunden, der Kreislauf zwischen wahrgenommener und tatsächlicher Kundenzufriedenheit verstärkt sich somit selbst. Als interessanter Ansatzpunkt zur Steuerung dieses Kreislaufes erscheint hierbei auch die Information der Mitarbeiter über die Zufriedenheit der Kunden. Da, wie gezeigt, die Mitarbeiter die Zufriedenheit der Kunden nur teilweise korrekt einschätzen und hierbei servicebezogene Aspekte stärker bewerten, wäre ein wichtiger Schritt in diesem Zusammenhang auch die Information der Mitarbeiter über die Zufriedenheit ihrer Kunden in Bereichen, in denen sie dieses nicht direkt erleben. Gerade durch **positive Zufriedenheitsrückmeldungen** kann so im Sinne eines Erfolgserlebnisses die Zufriedenheit der Mitarbeiter gestärkt und die Basis für ein künftiges positives Verhalten gegenüber den Kunden geschaffen werden. In der Praxis erfolgt die Information der Mitarbeiter über Kundenbefragungsergebnisse bisher leider häufig eher punktuell und zum Teil ausschließlich dann, wenn negative Ergebnisse zu verzeichnen sind. Im Hinblick auf die vorangehenden Erläuterungen erscheint dieses Vorgehen eher kontraproduktiv.

Äußerst interessant für das Zufriedenheitsmanagement ist auch der Befund, dass durch Schaffung einer guten **Zusammenarbeit zwischen Kollegen** nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit, sondern auch die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst werden kann. Im Sinne einer unbewussten und nicht steuerbaren Übertragung der Emotionen zwischen Mitarbeitern und Kunden führt ein gutes Klima auch zu einer positiven Wahrnehmung des Mitarbeiterverhaltens durch die Kunden und damit zu Kundenzufriedenheit. Demzufolge erscheint die Schaffung positiver klimatischer Bedingungen als ein zentraler Ansatzpunkt der gleichzeitigen Steuerung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Mögliche Maßnahmen sind hierzu eine stärkere Berücksichtigung einer gegenseitigen Sympathie der in einer Abteilung tätigen Mitarbeiter im Rahmen der Personalauswahl (z.B. durch Einbezug der künftigen Kollegen in den Auswahlprozess) sowie die Verbesserung des Klimas in bestehenden Teams durch Teambuildingmaßnahmen.

Die Erkenntnis, dass die konkrete Anwendbarkeit eines **Unternehmensleitbildes** in der täglichen Arbeit das positive Mitarbeiterverhalten gegenüber den Kunden fördert, spricht für den

gezielten Einsatz eines solchen Instruments der Unternehmenssteuerung. Zu berücksichtigen bleibt bei der Interpretation der Ergebnisse, dass allen an der Studie beteiligten Filialen das *identische* Leitbild zugrunde liegt, dass zufriedenheits- und verhaltenswirksamen Unterschiede in der vorliegenden Studie also nicht aus den Inhalten des Leitbildes, sondern ausschließlich Bekanntmachung und Umsetzung des Leitbildes resultieren. Somit ist nicht allein die Existenz eines gut gestalteten Leitbildes, sondern insbesondere die Schaffung von Akzeptanz und die Vermittlung der praktischen Anwendbarkeit verhaltensrelevant.

Aus dem Befund, dass die **Kundenorientierung** der Organisation sowohl einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit als auch auf die Kundenzufriedenheit ausübt, resultieren bedeutende Implikationen für die Unternehmenssteuerung. So kann durch Schulung der Mitarbeiter zu Themen der Kundenorientierung, durch ein gut eingeführtes und mit einem hohen Stellenwert versehenes Beschwerdemanagement, ein Vorleben der Kundenorientierung durch die Führungskräfte sowie eine ausreichende Information der Mitarbeiter über die Erwartungen und die Zufriedenheit der Kunden die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht und gleichzeitig ihr Verhalten gegenüber den Kunden positiv gefördert werden.

Der Befund, dass eine zu hohe von den Mitarbeitern wahrgenommene **Arbeitsplatzsicherheit** instrumentalitätstheoretisch einen negativen Einfluss auf das Bemühen um kundenorientiertes Verhalten ausübt, kann insofern Hinweise für die Unternehmenssteuerung liefern, als die wahrnehmbare Instrumentalität kundenorientierten Verhaltens für die Mitarbeiter erhöht werden sollte. Es sollte somit bei den Mitarbeitern das Bewusstsein geschaffen werden, dass die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes auch durch das eigene Verhalten und die eigene Leistung steuerbar ist.

Die gewonnenen Erkenntnisse leisten insofern einen hilfreichen Beitrag zur Unternehmenssteuerung, als die gleichzeitige Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit und des kundenorientierten Verhaltens (und damit auch der Kundenzufriedenheit) gezielt durch eine Fokussierung auf die verhaltensrelevanten Kernbereiche angestrebt werden kann.

In diesem Zusammenhang erscheint auch die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen in einem neuen Licht: Da einzelne Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit einen Zusammenhang zum gezeigten Mitarbeiterverhalten und damit zur Kundenzufriedenheit aufweisen, können aus den Mitarbeiterbefragungsdaten gezielte Hinweise auf den Ist-Zustand bezüglich dieser Schlüsselfaktoren und auf mögliche Verbesserungspotenziale gewonnen werden. So betont

auch Wiley (1996, S. 330): *"Obviously, the stronger the linkage between employee survey results and other key measures of organizational effectiveness, the greater the value of employee survey efforts."*

Aufgrund der komplexen Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsdimensionen erscheint für die Unternehmenspraxis zudem insgesamt ein integriertes Zufriedenheitsmanagement empfehlenswert (vgl. auch Schwetje, 1999). Die bisher häufig aufzufindende organisatorische Trennung zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsthemen in Unternehmen ist insofern kritisch zu betrachten, als hierdurch häufig ein Austausch und eine gemeinsame Bearbeitung der Ergebnisse aus Mitarbeiter- und Kundenbefragungen erschwert oder gar verhindert wird. So erscheint auch nach Grund (1998, S. 28) die bisher häufig anzutreffende *"... strikte Trennung zwischen Marketing- und Personalmanagement ... zunehmend fragwürdig, da gerade in Dienstleistungsunternehmen die internen und externen Leistungsprozesse kaum vollkommen isoliert betrachtet werden können"*. Sinnvoller erscheint eine gemeinsame Beschäftigung mit Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsthemen aus einer Hand und die integrierte Ableitung strategischer Maßnahmen, durch welche sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch der Kunden gefördert werden kann. Insbesondere auch in Zusammenhang mit aktuellen Qualitätsmanagements- und Unternehmenssteuerungskonzepten wie dem EFQM-Modell oder der Balanced Scorecard nimmt die strategische Einbindung von Messgrößen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu, und erscheint eine ganzheitliche, integrative Sichtweise der unterschiedlichen Zufriedenheitsarten äußerst sinnvoll und zukunftssträftig.

6.5. Ausblick

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte gezeigt werden, dass die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit äußerst vielfältig und komplex sind und die geläufige Plausibilitätsannahme *"zufriedene Mitarbeiter = zufriedene Kunden"* dieser Komplexität nicht gerecht werden kann.

Die Zielsetzungen der Arbeit, nämlich 1) eine Klärung der Dimensionen der Konstrukte Mitarbeiter und Kundenzufriedenheit, sowie 2) die Untersuchung der komplexen Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf Gesamtzufriedenheitsebene sowie auf Basis einzelner Zufriedenheitsdimensionen und 3) die daraus folgernde Ableitung von Implikationen für die Messung und Steuerung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit konnten erfüllt werden, und die daraus resultierenden Ergebnisse liefern wertvolle Ansätze für weitere Forschungsarbeiten sowie für die praktische Tätigkeit im Zufriedenheitsmanagement.

Wünschenswert wäre nun eine weitere Überprüfung des entwickelten Zusammenhangsmodells in anderen Unternehmen und Branchen. Bei Einbezug mehrerer Unternehmen in das Untersuchungsdesign erscheint grundsätzlich auch die Analyse mit Hilfe eines drei-Ebenen-Modells denkbar, bei der neben Individual- und Filialebene auch die Ebene der Organisation berücksichtigt werden kann.

Grundsätzlich ist bezüglich der Thematik des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ein reger Austausch zwischen Forschung und Unternehmenspraxis wünschenswert. Untersuchungen zu diesem Themenfeld sind nur im organisationalen Kontext sinnvoll, und die Forschung ist demzufolge auf eine enge Kooperation mit interessierten Unternehmen angewiesen. Auf der anderen Seite sind die erzielten Erkenntnisse für die Unternehmensteuerung von entscheidender Relevanz, so dass eine enge Zusammenarbeit und ein Informationsaustausch für beide Seiten höchst gewinnbringend erscheint. Nach Greif (2004, S. 53) ist es *"Eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie als Anwendungsdisziplin ..., den Informationsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern und Barrieren abzubauen"*. Diese Zukunftsaufgabe stellt sich insbesondere auch für die Forschung zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

7. Literatur

- Aaker, D.A. & Day, G.S. (1972). Corporate responses to consumerism pressure. *Harvard Business Review*, 50, 114-124.
- Adam, R. Herrmann, A., Huber, F. & Wricke, M. (2002). Kundenzufriedenheit und Preisbereitschaft: Empirische Erkenntnisse aus der Hotelbranche. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 54, 762-778.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (S. 267-299). New York: Academic Press.
- Agho, A.O., Mueller, C.W. & Price, J.L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46, 1007-1027.
- Albrecht, K. & Zemke, R. (1987). *Service-Strategien*. Hamburg: McGraw-Hill.
- Alderfelder, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Altschul, K. (1993). Wert für den Kunden? Loyalty Marketing. *Absatzwirtschaft*, 36 (11), 54-58.
- Amelang, M. & Zielinski, W. (1997). *Psychologische Diagnostik und Intervention*. Berlin: Springer.
- Andaleeb, S.S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels. The role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72 (1), 77-93.
- Anderson, E.W. & Fornell, C. (1994). A customer satisfaction research prospectus. In R.T. Rust & R.L. Oliver (Hrsg.), *Service Quality. New Directions in theory and practice* (S. 241-268). Thousand Oaks: Sage.
- Anderson, E.W., Fornell, C. & Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (July), 53-66.
- Anderson, E.W., Fornell, C. & Rust, R. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing Science*, 16 (2), 129-145.
- Anderson, E.W. & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12 (2), 125-143.
- Andreasen, A. (1985). Consumer responses to dissatisfaction in loose monopolies. *Journal of Consumer Research*, 12 (Sept.), 135-141.

- Atchison, T.A. (1999). The Myths of Employee Satisfaction. *Healthcare Executive* (Mar/Apr) 18-23.
- Atteslander, P. (1995). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: De Gruyter.
- Ausschuss für Begriffsdefinitionen der Handels- und Absatzwirtschaft (Hrsg.)(1995). *Katalog E*. Köln.
- Babakus, E. & Boller, G.W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 22 (24), 253-268.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. & Moncrief, W.C. (1999). Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (3), 33-46.
- Backhaus, K. Erichson, B, Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin: Springer.
- Bagozzi, R. (1980). *Causal models in marketing*. New York: Wiley.
- Bagozzi, R. & Baumgartner, H. (1994). The evaluation of structural equation models and hypothesis testing. In R. Bagozzi (Hrsg.), *Principles of marketing research* (S. 386-422). Cambridge: Cambridge University Press.
- Baillo, J. & Semmer, N. (1994). Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38 (4), 152-163.
- Bailom, F., Hinterhuber, H.H., Matzler, K. & Sauerwein, E. (1996). Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18 (2), 117-126.
- Banker, R.D., Konstans, C. & Mashruwala, R. (2000). *A contextual study of links between employee satisfaction, employee turnover, customer satisfaction and financial performance*. Online-Publikation der University of Texas at Dallas. <http://www.utdallas.edu/~rbaner/PAPER8.pdf>
- Barnes, J.G. (1989). The role of internal marketing. If the staff won't buy it, why should the customer?. *Irish Marketing Review*, 4 (2), 11-21.
- Bartko, J.J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83, 762-765.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Baumgartner, H. & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (2), 139-161.

-
- Bearden, W.O. & Mason, J.B. (1984). An investigation of influences on consumer complaint reports. *Advances in Consumer Research*, 11, 490-495.
- Bearden, W.O. & Oliver, R.L. (1985). The role of public and private complaining in satisfaction with problem resolution. *The Journal of Consumer Affairs*, 19, 222-240.
- Bearden, W.O. & Teel, J.E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20 (Feb.), 21-28.
- Becker, J. (1999). *Marktorientierte Unternehmensführung. Messung - Determinanten - Erfolgswirkungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Behrman, D., Bigoness, W. & Perreault, W. (1981). Sources of job related ambiguity and their consequences upon salespersons' job satisfaction and performance. *Management Science*, 27, 1246-1260.
- Behrman, D. & Perreault, W. (1984). Role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 9-21.
- Berekoven, L. (1995). *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*. München: Beck.
- Berekoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2001). *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden: Gabler.
- Bernhardt, K. L., Donthu, N. & Kennett, P.A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47, 161-171.
- Bettencourt, L. & Brown, S. (1997). Contact employees: Relationship among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73 (1), 39-61.
- Biddle, B.J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. & Mohr, L.A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58 (Okt.), 95-106.
- Bleicher, K. (1996). *Das Konzept Integriertes Management*. Frankfurt/Main: Campus.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K.J. Klein & S.W. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (S. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolfing, C.P. (1989). How do customers express dissatisfaction and what can service marketers do about that? *Journal of Services Marketing*, 3 (2), 5-23.
- Bollen, K.A.. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Borg, I. (1995). *Mitarbeiterbefragung: Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

-
- Borg, I. & Allerbeck, M. (1977). Eine Analyse der Gesamtstruktur von Neuberger's "Arbeitsbeschreibungsbogen" zur Messung der Arbeitszufriedenheit. *Problem und Entscheidung*, 19, 1-30.
- Borman, W.C. & Motowilo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning of personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-110.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Boulding, W. & Staelin, R. (1993). A dynamic process model of service quality assessment. In E.E. Scheuing (Hrsg.), *The service quality handbook*. New York: ?
- Böhler, M., Weber, A. & Winter, S. (2000). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit - Zusammenhänge und gemeinsame Einflussfaktoren. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie* 1/2000.
- Brandstätter, H. (2004). Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 257-288). Bern: Hans Huber.
- Brayfield, A.H. & Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Brosius, F. (2002). *SPSS 11*. Bonn: Verlag Moderne Industrie.
- Brown, K.A. & Mitchell, T.R. (1993). Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction and job satisfaction in a service environment. *Human Relations*, 46, 725-743.
- Brown, S. & Peterson, R. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction. Meta-Analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 63-77.
- Brown, S. & Peterson, R. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58 (April), 70-80.
- Brown, W.A. & Yoshioka, C.F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management & Leadership*, 14 (1), 5-18.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von "Arbeitszufriedenheit". *Arbeit und Leistung*, 28, 281-284.
- Bruggemann, A. (1975). Messung der Arbeitszufriedenheit. *Psychologie Heute*, 1975 (August), 47-51.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Bruhn, M. (1982). *Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden*. Frankfurt/Main: Lang.

-
- Bruhn, M. (1985). Marketing und Konsumentenzufriedenheit. *Das Wirtschaftsstudium*, 6, 118-125.
- Bruhn, M. (1986). Beschwerdemanagement. Vom Nutzen des direkten Kundendialogs. *Harvard Manager*, 8 (3), 104-108.
- Bruhn, M. (1995a). Internes Marketing als Baustein der Kundenorientierung. *Die Unternehmung*, 6, 381-402.
- Bruhn, M. (1995b). Verfahren zur Messung der Qualität interner Dienstleistungen - Ansätze für einen Methodentransfer aus dem (externen) Marketing. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing* (S. 611-649). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (1998a). Stolpersteine auf dem Weg zum zufriedenen Kunden: Kundenzufriedenheit und interne Strukturen. *Gablers Magazin*, 4, 26-28.
- Bruhn, M. (1998b). Vorwort. In M. Grund, *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern* (S. ?). Wiesbaden: Gabler.
- Bryk, A.S. & Raudenbush, S.W. (1992). *Hierarchical linear models.: Applications and data analysis methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment. The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 523-526.
- Büssing, A. (1991). Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung von verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Beiträge zur Organisationspsychologie 5* (S. 85-114). Göttingen: Hogrefe.
- Bullock, R. (1953). Position, function and job satisfaction in the social system of a modern hospital. *Nursing Research*, 2, 1-12.
- Bungard, W. (2004). Organisationspsychologische Forschung im Anwendungsfeld. In H. Schuller (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 121-141). Bern: Hans Huber.
- Bungard, W., Holling, H. & Schultz-Gambard, J. (1996). *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Bungard, W. & Winter, S. (2001). Mitarbeiter- und Kundenbefragungen im Rahmen moderner Managementstrategien. In D. Spath (Hrsg.), *Vom Markt zum Produkt - Impulse für die Innovationen von morgen* (S. 65-71). Stuttgart: LOG_X.
- Bunz, A.R., Jansen, R. & Schacht, K. (1974). *Qualität des Arbeitslebens. Soziale Kennziffern zu Arbeitszufriedenheit und Berufschancen*. Bonn: Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung.

- Burmann, C. (1991). Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 13, 249-258.
- Buzzell, R.D. (1997). Changing requirements for effective marketing. In M Bruhn & H. Steffenhagen (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen, Denkanstöße, Perspektiven. Festschrift für Heribert Meffert zum 60. Geburtstag* (S. 497-511). Wiesbaden: Gabler.
- Campbell, J.P. & Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 63-130). Chicago: Rand McNally.
- Carman, J.M. (1990). Consumer perceptions of service quality. An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-55.
- Carmon, Z., Shanthikumar, J. & Carmon, T. (1995). A psychological perspective on service segmentation models: The significance of accounting for consumers perceptions of waiting and service. *Management Science*, 11, 1806-1815.
- Carsten, J.M. & Spector, P.E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chadwick-Jones, J.K. (1969). *Automation and behaviour*. New York: Wiley.
- Cheloha, R.S. & Farr, J.L. (1980). Absenteeism, job involvement, and job satisfaction in an organizational setting. *Journal of Applied Psychology*, 65, 467-473.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1993). *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Churchill, G.A., Ford, N.M. & Walker, O.C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research*, 13, 323-332.
- Conrad, P. (1983). Maslow-Modell und Selbsttheorie. *Die Unternehmung*, 37, 258-277.
- Cravens, D.W. & Piercy, N.F. (1994). Relationship marketing and collaborative networks in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 39-53.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cronin, J.J., Brady, M.K. & Hult, J.T. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76 (2), 193-217.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality. A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.

- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL. Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58 (1), 125-131.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, L.A., Grisaffe, D.B. & Marra, T.R. (1994). The impact of quality and customer satisfaction on employee organizational commitment. *Marketing and Research Today*, 22 (1), 19-31.
- Czepiel, J. & Rosenberg, L. (1977). The study of customer satisfaction. Addressing the "so what" question. In H. Hunt (Hrsg.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (S. 92-119). Cambridge: Marketing Science Institute.
- Dabholkar, P.A. (1993). Customer satisfaction and service quality: Two constructs or one?. *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, 4, 10-18.
- Dabholkar, P.A. & Thorpe, D.I. (1994). Does customer satisfaction predict shopper's intentions?. *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7, 161-171.
- Davis, K. (1967). *Human relations at work*. New York: McGraw-Hill.
- Dawis, R.V. (1992). Person-environment fit and job satisfaction. In C.J. Cranny, P.C. Smith & E.F. Stone (Hrsg.), *Job satisfaction. How people feel about their jobs and how it affects their performance* (S. 69-88). New York: Lexington.
- Day, R. (1977). Extending the concept of customer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 4, 149-154.
- De Leeuw, J. (2002). Series editor's introduction to hierarchic linear models. In S.W. Raudenbush & A.S. Bryk, *Hierarchical linear models. Applications and data analysis methods* (S. xix-xxii). Thousand Oaks: Sage.
- Deppisch, C.G. (1997). *Dienstleistungsqualität im Handel*. Wiesbaden: Gabler.
- Dichtl, E. & Müller, S. (1986). Anspruchsinflation und Nivellierungstendenz als messtechnische Probleme in der Absatzforschung. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 8 (4), 233-236.
- Diemer, R. & Hertel, G. (1996). Durch interne zur externen Kundenzufriedenheit. Ein Beitrag zur Entwicklung der Personalqualität. *Qualität und Zuverlässigkeit*, 41, 375-378.
- Ditton, H. (1998). *Mehrebenenanalyse. Grundlagen und Anwendungen des Hierarchisch Linearen Modells*. Weinheim: Juventa.
- Domsch, M.E. & Ladwig, D.H. (2000). Vorwort der Herausgeber. In M.E. Domsch & D.H. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S. V-VI). Heidelberg: Springer.

- Dormann, C. & Kaiser, D.M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 257-283.
- Dormann, C., Spethmann, K., Weser, D. & Zapf, D. (2003). Organisationale und persönliche Dienstleistungsorientierung und das Konzept des kundenorientierten Handlungsspielraums. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 194-207.
- Dornach, F. & Meyer, A. (1995). *Das Deutsche Kundenbarometer. Aktuelle Benchmarks für Qualität und Zufriedenheit. Teil 1: Grundlagen. QZ - Qualität und Zuverlässigkeit*, 40, 1385-1390.
- Dubin, R., Champoux, J.E. & Porter, L.W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- Dubinsky, A. & Hartley, S. (1986). A path analytic study of a model of salesperson performance. *Academy of Marketing Science*, 14 (1), 36-46.
- Eby, L.T. Freeman, D.M., Rush, M.C. & Lance, C.E. (1999). Motivational basis of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- European Foundation for Quality Management [EFQM] (2004). *EFQM Excellence Model* (abrufbar als www-Dokument unter URL http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm [7.1.2004]).
- Fehr, B. & Russell, J.A. (1984). Concept of emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113, 464-486.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Festinger, L. (1978). *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern: Huber.
- Fischer, L. & Lück, H.E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit. *Psychologie und Praxis*, 16, 64-76.
- Fisher, C.D. (1980). On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. *Academy of Management Review*, 5, 607-612.
- Fisher, C.D. & Locke, E.A. (1992). The new look in job satisfaction research and theory. In C.J. Cranny, P.C. Smith & E.F. Stone (Hrsg.), *Job satisfaction - how people feel about their jobs and how it affects their performance* (S. 165-194). New York: Lexington Books.
- Flanagan, J.G. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 1954, 51, 327-358.
- Folkes, V.S. (1984). An attributional approach to postpurchase conflict between buyers and sellers. *Advances in Consumer Research*, 11, 500-503.

- Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J. & Bryant, B. (1996). The american customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60 (Oct.), 7-18.
- Frechen, J. (1998). *Optionen zur erfolgreichen Positionierung von Warenhäusern. Optionen in schrumpfenden und stagnierenden Märkten*. Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag.
- French, J.R., Rodgers, W. & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. In G.V. Coelho, D.A. Hamburg & J.E. Adams (Hrsg.), *Coping and adaption* (S. 316-333). New York: Basic Books.
- Galbraith, J.K. (1954). Countervailing Power. *The American Economic Review*, 44 (2), 1-6.
- Gannon, M. & Hendrickson, D. (1973). Career orientation and job satisfaction among working wives. *Journal of Applied Psychology*, 57, 339-340.
- Garvin, D.A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York: Free Press.
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (1996). *Organisationspsychologie: Person und Organisation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gerbing, D.W. & Anderson, J.C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality, and ist assessment. *Journal of Marketing Research*, 25, 186-192.
- Giering, A. (2000). *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte*. Wiesbaden: Gabler.
- Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Goff, B., Boles, J., Bellinger, D. & Stojack, C. (1997). The influence of sales-person selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, 73 (2), 171-181.
- Gouldner, H.P. (1960). Dimensions of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4, 468-490.
- Greif, S. (1989). Stress. In S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 342-439). München: Psychologie-Verlags-Union.
- Greif, S. (2004). Geschichte der Organisationspsychologie. In H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 21-57). Bern: Hans Huber.
- Griese, H.M., Nikles, B.W. & Rülcker, C. (1977). *Soziale Rolle: Zur Vermittlung von Individuum und Gesellschaft*. Opladen: Leske + Budrich.
- Grönroos, C. (1991). The marketing strategy continuum. Towards a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, 29 (1), 7-13.

-
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing. Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4-20.
- Groskurth, P. (1974). Arbeitszufriedenheit als normatives Problem. *Arbeit und Leistung*, 11, 285-288.
- Grund, M. (1998). *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*. Wiesbaden: Gabler.
- Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations. A synthesis. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 31-44.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of redesign projects*. New Haven: Yale University.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1992). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hallowell, R. (1996). The relationship of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. *Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 27-42.
- Hallowell, R., Schlesinger, L.A. & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19 (2), 20-31.
- Hansen, U. & Emerich, A. (1998). Sind zufriedene Kunden wirklich zufrieden? Eine Differenzierung des Kundenzufriedenheitskonstruktes auf der Grundlage organisationspsychologischer Erkenntnisse. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 44 (3), 220-238.
- Harrison, R.V. (1978), Person-environment fit and job stress. In C.L. Cooper, & R. Payne (Hrsg.), *Stress at work* (S. 175-205). New York: Wiley.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hartline, M.D. & Ferrell, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.

-
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. & Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hauser, J.R., Simester, D.I. & Wernerfelt, B. (1994). Customer satisfaction incentives. *Marketing Science*, 13, 327-350.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Hentschel, B. (1990). Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL. Eine kritische Auseinandersetzung. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 12 (4), 230-240.
- Hentschel, B. (2000). Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (S. 289-320). Wiesbaden: Gabler.
- Herrington, G. & Lomax, W. (1999). *Do satisfied employees make customers satisfied? An investigation into the relationship between service employee job satisfaction and customer perceived service quality*. Paper presented at the European Marketing Association Conference, Berlin.
- Herzberg, F.H. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World.
- Herzberg, F.H. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Herzberg, F.H., Mausner, B.M., Peterson, R.O. & Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg, F.H., Mausner, B.M. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Heskett, J. L., Jones T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 1994 (March/April), 164-174.
- Heskett, J. L., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A. (1997). *The Service Profit Chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: Free Press.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart. The commercialization of human feeling*. Los Angeles: University of California Press.
- Hochschild, A. (1990). *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt: Campus.
- Hoffman, K.D. & Ingram, T.N. (1991). Creating customer-oriented employees: The case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11 (2), 24-32.
- Hoffman, K.D. & Ingram, T.N. (1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *Journal of Services Marketing*, 6 (2), 68-78.

- Hofmann, D.A., Griffin, M.A. & Gavin, M.B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K.J. Klein & S.W. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hoffmann, K. (2004). *"The Employee-Quality-Customer Chain"*. Eine quantitative Studie in einem internationalen Dienstleistungsunternehmen. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Mannheim.
- Hoffmann, K. & Koop, B. (2004). Die "Employee-Quality-Customer Chain". *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19 (1), 3-8.
- Holling, H. & Kanning, U.P. (1994). Theorien der Organisationspsychologie. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 59-87). Bern: Hans Huber.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. & Griffeth, R.W.(1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Homburg, C. (1992). Die Kausalanalyse: Eine Einführung. *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 10, 499-508.
- Homburg, C. (1999). Kundenbindung im Handel: Ziele und Instrumente. In O. Beisheim (Hrsg.), *Distribution im Aufbruch* (S. 873-890). München: Vahlen.
- Homburg, C. (2001). Geleitwort. In R. Stock, *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit - direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17, 162-176.
- Homburg, C. & Fastnacht, M. (1998). Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung* (S. 405-428). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. *Marketing ZFP*, 1 (1), 5-24.
- Homburg, C. & Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty - an empirical analysis. *Psychology & Marketing*, 18 (1), 43-66.
- Homburg, C., Giering, A. & Hentschel, F. (1998). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen* (S. 81-112). Wiesbaden: Gabler.

- Homburg, C., Giering, A. & Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Die Betriebswirtschaft*, 2, 174-195.
- Homburg, C., Herrmann, A. & Pflesser, C. (2000). Methoden der Datenanalyse im Überblick. In C. Homburg & A. Herrmann (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (S. 101-125). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Rudolph, B. (1998). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In H. Simon & C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Rudolph, B. & Werner, H. (1998). Messung und Management von Kundenzufriedenheit in Industriegüterunternehmen. In H. Simon & C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (S. 321-347). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Werner, H. (1996). Ein Meßsystem der Kundenzufriedenheit. *Absatzwirtschaft*, 39 (11), 92-100.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Brothers.
- Horsmann, C. (2003). Buchbesprechungen: "Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit" von R. Freiherr vom Holtz und "Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit - direkte, indirekte und moderierende Effekte" von R. Stock. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 229-230.
- Hunt, S.B. & Morgan, R.M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct. *Academy of Management Journal*, 37, 1568-1587.
- Iaffaldo, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Isen, A.M. (1970). Success, failure, attention, and reaction to others. The warm glow of success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 294-301.
- Isen, A.M. (1987). Positive affect, cognitive processes, and social behavior. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (S.203-253). New York: Academic Press.
- Jacoby, J. & Jaccard, J.J. (1981). The sources, meaning, and validity of consumer complaining behavior: A psychological analysis. *Journal of Retailing*, 57 (81), 4-24.
- James, L.R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, L.R., Demaree, R.J. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater-reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, L.R., Demaree, R.J. & Wolf, G. (1993). Rwg: An assessment of within-group interrater-agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.

- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1991). Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28, 190-201.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.
- Jimmieson, N.L. & Griffin, M.A. (1998). Linking client and employee perceptions of the organization: A study of client satisfaction with health care services. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 81-96.
- Johnson, J.W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49, 831-851.
- Johnston, M.W., Parasuraman, A., Futrell, C.M. & Black, W.C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27, 333-344.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kaas, K.P. & Runow, H. (1984). Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit? *Die Betriebswirtschaft*, 44, 451-460.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress. Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organizations. A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kelley, S.W. (1990). Customer orientation of bank employees and culture. *Journal of Bank Marketing*, 8 (6), 25-29.
- Kelley, S.W., Skinner, S.J. & Donnelly, J.H. (1992). Organizational socialization of service customers. *Journal of Business Research*, 25, 197-214.
- Kenny, D.A. & Judd, C.M. (1986). Consequences of violating the independence assumption in analysis of variance. *Psychological Bulletin*, 99, 422-431.
- Kenny, D.A. & Judd, C.M. (1996). A general procedure for the estimation of interdependence. *Psychological Bulletin*, 119, 138-148.

- Kieser, A. & Kubicek, H. (1978). *Organisationstheorien II. Kritische Analysen neuerer sozialwissenschaftlicher Ansätze*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Klein, K.J., Bliese, P.D., Kozlowski, S.W.J., Dansereau, F., Gavin, M.B., Griffin, M.A., Hofmann, D.A., James, L.R., Yammarino, F.J. & Bligh, M.C. (2000). Multilevel analytical techniques. Commonalities, differences, and continuing questions. In K.J. Klein & S.J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions* (S. 512-553). San Francisco: Jossey-Bass.
- Klein, K.J., Dansereau, F. & Hall, R.J. (1994). Level issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Klein, K.J. & Kozlowski, S.W. (2000). Preface. In K.J. Klein & S.J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions* (S. xv-xix). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kleinbeck, U. (1996). *Arbeitsmotivation: Entstehung, Wirkung und Förderung*. Weinheim: Juventa.
- Kleinbeck, U. & Quast, H.-H. (1992). Motivation. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (Sp. 1420-1434). Stuttgart: Poeschel.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), 118.
- Koop, B. (2004). Commitment, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit. Eine integrierte Betrachtung. In W. Bungard, B. Koop & C. Liebig (Hrsg.), *Psychologie und Wirtschaft leben. Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis* (S. 305-311). Mering: Hampp.
- Korte, C. (1995). *Customer satisfaction measurement: Kundenzufriedenheitsmessung als Informationsgrundlage des Hersteller- und Handelsmarketing am Beispiel der Automobilwirtschaft*. Frankfurt/Main: Lang.
- Korunka, C., Scharitzer, D. & Sonnek, A. (2003). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in öffentlichen Organisationen. Eine Längsschnittstudie bei der Einführung von New Public Management. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 208-221.
- Koschate, N. (2002). *Kundenzufriedenheit und Preisverhalten. Theoretische und empirisch experimentelle Analysen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kotler, P. (1973). Atmospheric as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49, 48-64.
- Kotler, P. (1992). Marketing's new paradigm. What's really happening out there. *Planning Review*, 20 (5), 50-52.
- Kotler, P. & Bliemel, F. (1992). *Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology, 54*, 101-114.
- Kozlowski, S.W. & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group-agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology, 77*, 161-167.
- Kozlowski, S.W. & Klein, K.J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. Contextual, temporal, and emergent processes. In K.J. Klein & S.J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions* (S. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krause, A. & Dunckel, H. (2003). Arbeitsgestaltung und Kundenzufriedenheit. Auswirkungen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit auf die Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung von Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 47*, 182-193.
- Kreft, I. & DeLeeuw, J. (1998). *Introducing multilevel modeling*. Thousand Oaks: Sage.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2003). *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen.
- Law, J., Pearce, P.L. & Wood, B.A. (1995). Stress and coping in tourist attraction employees. *Tourism Management, 16*, 277-284.
- Law, K.S. & Wong, C.-S. (1999). Multidimensional constructs in structural equation analysis: An illustration using the job perception and job satisfaction constructs. *Journal of Management, 25* (2), 143-160.
- Law, K.S., Wong, C.-S. & Mobley, W.H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review, 23*, 741-755.
- Lawler, E.E. (1983). Satisfaction and behavior. In R.M. Steers & L.W. Porter (Hrsg.), *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology, 54*, 305-312.
- Lawler, E.E. & Porter, L.W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations, 7*, 20-28.
- Leavitt, C. (1977). Consumer satisfaction and dissatisfaction: Bi-polar or independent? In H. Hunt (Hrsg.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (S. 132-149). Cambridge: Marketing Science Institute.
- Lent, R.H., Auerbach, H.A. & Levin, L.S. (1971). Predictors, criteria, and significant results. *Personnel Psychology, 24*, 519-533.

- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behaviour: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Liebig, C., Müller, K. & Bungard, W. (2004). Chancen und Tücken bei Online-Mitarbeiterbefragungen. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 2004 (2), 26-30.
- Liljander, V. & Strandvik, T. (1993). Estimation zones of tolerance in perceived service quality and perceived service value. *International Journal of Service Industry Management*, 4 (2), 6-26.
- Liljander, V. & Strandvik, T. (1995). The nature of customer relationships in service. In T.A. Swartz, D.E. Bowen & S.W. Brown (Hrsg.), *Advances in services marketing and management. Research and practice, Vol. 4* (S. 141-167). Greenwich: Jai Press.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E.A. (1973). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Loveman, G. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance. An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1 (1), 18-31.
- MacCallum, R.C. & Browne, M.W. (1993). The use of causal indicators in covariance structure models: Some practical issues. *Psychological Bulletin*, 114, 533-541.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62 (July), 87-98.
- Maddox, R. (1981). Two-Factor theory and consumer satisfaction: Replication and extension. *Journal of Consumer Research*, 8, 97-102.
- Maier, G.W. & Woschée, R.-M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46 (3), 126-136.
- Martin, C.L. & Bennett, N. (1996). The role of justice judgements in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21 (1), 84-104.
- Marzen, W. (1984). Die Sortimentspolitik als Instrument des Handels-Marketing. In W. Hantschka & H. Hrutschka (Hrsg.), *Handels-Marketing*. Berlin: De Gruyter.
- Maslow, A.. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Matzler, K. & Stahl, H. (2000). Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung. *Die Betriebswirtschaft*, 60, 626-641.
- McKenna, R. (1991). *Relationship marketing. Own the market through strategic customer relationships*. London: Addison Wesley Publishing.
- McNeal, J.U. (1969). Consumer satisfaction: The measure of marketing effectiveness. *MSU Business Topics*, 1969 (Summer), 31-35.
- Meffert, H. (1992). *Marketingforschung und Käuferverhalten*. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H. & Schwetje, T. (1998). Messprobleme der Kundenzufriedenheit - Erfahrungen aus einem Marktforschungsprojekt. In B. Erichson & L. Hildebrandt (Hrsg.), *Probleme und Trends in der Marketingforschung* (S. 73-93). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Meffert, H. & Schwetje, T. (1999). Bedeutung von Mitarbeiterinteraktion und Mitarbeiterzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit im Handel. *Planung und Analyse*, 26, 44-49.
- Mento, A.J., Klein, H.J. & Locke, E.A. (1992). Relationship of goal level to valence and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 77, 395-405.
- Meyer, A. & Dornach, F. (1992). Feedback für strategische Vorteile. *Absatzwirtschaft*, 1992 (Oktober), 120-135.
- Meyer, A. & Dornach, F. (1993). Zufriedener Kunde - Guter Kunde. *Banking & Finance*, 1993 (5-6), 6-13.
- Meyer, A. & Dornach, F. (1995). *Das Deutsche Kundenbarometer 1995 - Qualität und Zufriedenheit: Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1995*. München: FGM-Verlag.
- Meyer, A. & Dornach, F. (1996). *Das Deutsche Kundenbarometer 1996 - Qualität und Zufriedenheit: Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1996*. München: FGM-Verlag.
- Meyer, A. & Dornach, F. (1998). *Das Deutsche Kundenbarometer 1998 - Qualität und Zufriedenheit: Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1998*. München: FGM-Verlag.
- Meyer, A. & Ertl, R. (1996). Nationale Barometer zur Messung der Kundenzufriedenheit: Ein Vergleich zwischen dem „Deutschen Kundenbarometer – Qualität und Zufriedenheit“ und dem „American Customer Satisfaction Index (ASCI)“. In A. Meyer (Hrsg.), *Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing* (S. 201-231). Wiesbaden: Gabler.

- Mittal, V. & Kumakura, W. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38, 131-142.
- Mittelstaedt, S. & Winter, S. (2002). Zusammenhänge und gemeinsame Einflussfaktoren von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit - Eine explorative Studie im Handel. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 2002 (2), 21-29.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12 (2), 231-248.
- Müller, S. (1999). Integration von Kunden- und Mitarbeiterorientierung. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing* (S. 332-364). Wiesbaden: Gabler.
- Müller, W. & Riesenbeck, H.-J. (1991). Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden. *Harvardmanager*, 1991 (3), 67-80. cteris
- Müller-Hagedorn, L. (1998). *Der Handel*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nelson, E., Rose, R., Rust, R. & Zahorik, A. (1992). Do patient perceptions of quality relate to hospital financial performance? *Journal of Health Care Marketing*, 12 (Dec.), 6-13.
- Netemeyer, R.G, Johnston, M.W. & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and ambiguity in structured equations framework. *Journal of Applied Psychology*, 75, 148-157.
- Netemeyer, W., Boles, J., McKee, D. & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in personal selling context. *Journal of Marketing*, 61 (July), 85-98.
- Neubauer, W. (1994). *Statistische Methoden: Ausgewählte Kapitel für Wirtschaftswissenschaftler*. München: Vahlen.
- Neuberger, O. (1974a). *Messung der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1974b). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1976). Der Arbeitsbeschreibungs-Bogen. Ein Verfahren zur Messung von Arbeitszufriedenheit. *Problem und Entscheidung*, 15, 1-169.
- Neuberger, O. (1985). *Arbeit: Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1992). Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen. In E. Gaugler & W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (Sp. 2288-2299). Stuttgart: Poeschel.

-
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)"*. Bern: Huber.
- Neuhaus, P. (1996). *Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (4), 460-469.
- Oliver, R.L. (1987). An investigation of the interrelationship between customer dissatisfaction and complaint reports. *Advances in Consumer Research*, 14, 218-222.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. & DeSarbo, W.S. (1988). Response determinants in satisfaction judgement. *Journal of Consumer Research*, 14, 495-507.
- Olsen, S. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 240-249.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D.W. & Paine, J.B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology 1999* (S. 337-368). Chichester: Wiley.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes and performance: An organizational-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- o.V. (1997). Executive Summary. In J. Zentes (Hrsg.). *Mitarbeiterzufriedenheit = Kundenzufriedenheit. Eine Wechselbeziehung?* (S. 7-14). Mainz: SFV Verlag.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL. A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67, 420-450.
- Parkington, J.J. & Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal*, 22, 270-281.
- Parson, C.K. & Hulin, C.L. (1982). An empirical comparison of item response theory and hierarchical factor analysis in applications to the measurement of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 67, 826-834.

- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Patterson, P., Johnson, L. & Spreng R. (1997). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 4-17.
- Pflesser, C. (1999). *Marktorientierte Unternehmenskultur. Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells*. Wiesbaden: Gabler.
- Ping, R.A. (1993). The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of Retailing*, 69, 320-352.
- Porter, L.W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10.
- Porter, L.W. (1963). Job attitudes in management: Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of line versus staff type of job. *Journal of Applied Psychology*, 47, 267-275.
- Porter, L.W. & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Price, L.L., Arnould, E.J. & Deibler, S.L. (1995). Consumers' emotional responses to service encounters. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (3), 34-63.
- Pugh, D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
- Quartapelle, A.Q. & Larsen, G. (1996). *Kundenzufriedenheit: Wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert*. Berlin: Springer.
- Ramsbacher, B. (1995). *Zeitoptima bei Bankdienstleistungen: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Zeit bei Bankdienstleistungen*. Wien: Service-Fachverlag.
- Raudenbush, S.W. & Bryk, A.S. (2002). *Hierarchical linear models. Applications and data analysis methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Rapp, R. (1995). *Kundenzufriedenheit durch Servicequalität. Konzeption - Messung - Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler.
- Reichheld, F.F. (1997). *Der Loyalitäts-Effekt: die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert*. Frankfurt/Main: Campus.
- Reichheld, F.F. & Sasser, W.E. (1991). Zero Migration. Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. *Harvard Manager*, 13 (4), 108-116.

-
- Reichheld, F.F. & Teal, T. (1996). *The loyalty effect. The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston: Bain.
- Reynierse, J.H. & Harker, J.B. (1992). Employee and customer perceptions of service in banks: Teller and customer service representative ratings. *Human Resource Planning*, 15 (2), 31-46.
- Rice, B. (1982). Legenden sterben langsam. Die Geschichte des Hawthorne-Effekts. *Psychologie heute*, 1982 (November), 50-55.
- Richins, M. (1983). Negative Word-of mouth by dissatisfied consumers: A pilot study. *Journal of Marketing*, 47 (4), 68-78.
- Richins, M. & Verhage, B.J. (1985). Seeking redress for consumer dissatisfaction: The role of attitudes and situational factors. *Journal of Consumer Policy*, 17 (1), 29-44.
- Roethlisberger, F.J. (1941). *Management and morale*. Cambridge: Harvard University Press.
- Roethlisberger, F.J. (1954). *Betriebsführung und Arbeitsmoral*. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C. & Schmitt, N. (2001). Human resources practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27, 431-449.
- Ronan, W.W. & Prien, E.P. (1971). *Perspectives on the measurement of human performance*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Ross, I. & Oliver, R.L. (1984). The accuracy of unsolicited consumer communications as indicators of "true" consumer satisfaction/dissatisfaction. *Advances in Consumer Research*, 11, 504-508.
- Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1-37.
- Rönz, B. & Förster, E. (1992). *Regressions- und Korrelationsanalyse: Grundlagen, Methoden, Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Rucci, A., Kirn, S. & Quinn, R. (1998). The employee-customer-profit-chain at Sears. *Harvard Business Review*, 1998 (Jan.-Feb.), 83-97.
- Runow, H. (1982). *Zur Theorie und Messung der Verbraucherszufriedenheit*. Frankfurt: Barudio & Hess.
- Rust, R.T., Stewart, G.L., Miller, H. & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (5), 62-80.

- Rust, R.T. & Zahorik, A.J. (1993). Customer satisfaction, customer retention and market share. *Journal of Retailing*, 69, 145-156.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J. & Keiningham, T.L. (1998). Determining return on quality. In M. Bruhn & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement* (S. 865-890). Wiesbaden: Gabler.
- Ryan, A., Schmit, M.J. & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, 853-882.
- Sager, J.K. (1994). A structural model depicting salespeople's job stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 74-84.
- Sager, J.K., Varadarajan, R. & Futrell, C.M. (1988). Understanding salesperson turnover : A partial evaluation of Mobley's turnover process model. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8 (May), 20-35.
- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Salcher, E.F. (1995). *Psychologische Marktforschung*. Berlin: De Gruyter.
- Scharioth, J. (1993). Wie Sie Kunden durch Kommunikation binden. *Gablers Magazin*, 1993 (1), 22-24.
- Scherer, F. (1993). Zufriedene Kunden - Zufriedenstellende Bilanzen. *Absatzwirtschaft*, 1993 (9), 70-73.
- Schlesinger, L.A. & Zornitsky, J. (1991). Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkages and management implications. *Human Resource Planning*, 14, 141-149.
- Schmidt, R. (1997). *Basis-, Begeisterungs- und Leistungsfaktoren und deren Identifizierung bei einer direkten und indirekten Messung der Wichtigkeit von Zufriedenheitskriterien. Dargestellt am Beispiel der krankenhausbefragten Patientenzufriedenheit*. Arbeitsbericht Nr. 05/1997 des Lehrstuhls für Unternehmenspolitik und Marketing der RWTH Aachen.
- Schmit, M.J. & Allscheid, S.P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48, 521-536.
- Schmitt, N. & Bedeian, A.G. (1982). A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis if a hypothetical life-job satisfaction reciprocal relationship. *Journal of Applied Psychology*, 67, 806-817.
- Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: The customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 57, 248-256.

- Schneider, B. (1983). Work climates: An interactionist perspective. In N.W. Feimer & E.S. Geller (Hrsg.), *Environmental psychology: Directions and perspectives*. New York: Praeger.
- Schneider, B. & Bartlett, C.J. (1970). Individual differences and organizational climate, II: Measurement of organizational climate by the multitrait-multirater matrix. *Personnel Psychology*, 23, 493-512.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21, 52-65.
- Schneider, B., Goldstein, H.W. & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-774.
- Schneider, B., Parkington, J.J. & Buxton, V.M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267.
- Schneider, B., White, S.S. & Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Schnell, R., Hill, P. & Esser E. (1999). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg.
- Schnitzler, L. (1996). Kunde als König. *Wirtschaftswoche*, Nr. 43 vom 17.10.1996, 86-94.
- Scholl, W. (2004). Grundkonzepte der Organisation. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 515-556). Bern: Hans Huber.
- Schuler, R. (1975). Role perceptions, satisfaction, and performance: A partial reconciliation. *Journal of Applied Psychology*, 60, 683-687.
- Schütze, R. (1992). *Kundenzufriedenheit: After-sales-Marketing auf industriellen Märkten*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwetje, T. (1999). *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels*. Wiesbaden: Gabler.
- Sebastian, K.-H., Paffrath, R. Lauszus, D. & Runneboom, T. (1998). Messung von Kundenzufriedenheit bei industriellen Dienstleistungen. In H. Simon & C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (S. 395-419). Wiesbaden: Gabler.
- Semmer, N.K. & Udris, I. (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 157-195). Bern: Hans Huber.
- Shamir, B. (1989). Between service and servility: Role conflict in subordinate service roles. In E.G. Bateson (Hrsg.), *Managing services marketing: Text and readings* (S. 286-296). Fort Worth: Dryden Press.

- Sharma, A. & Sarel, D. (1995). The impact of customer satisfaction based incentive systems on salespeople's customer service response: An empirical study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (3), 17-29.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 143-150.
- Siguaw, J.A., Brown, G. & Widing, R.E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 16, 106-116.
- Simon, H. (1992). *Preismanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Singh, J. (1990). A typology of consumer dissatisfaction response styles. *Journal of Retailing*, 66 (Spring), 57-99.
- Singh, J. & Rhoads, G.K. (1991). Boundary role ambiguity in market-oriented positions: A multidimensional, multifaceted operationalization. *Journal of Marketing Research*, 28, 328-338.
- Sirota, D. (1959). Some effects of promotional frustration on employees' understanding of, and attitudes toward, management. *Sociometry*, 22, 273-278.
- Six, B. & Eckes, A. (1991). Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung - Resultate einer metaanalytischen Studie. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 21-46). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Six, B. & Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Bd. 3* (S. 348-398). Göttingen: Hogrefe.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Snipes, R.L. (2001). A re-examination of the significance of employee job attitudes on customer satisfaction in the service sector. *Journal of Business and Management*, 7 (1), 41-71.
- Snijders, T. & Bosker, R. (1999). *Multilevel analysis*. London: Sage.
- Solomon, M.R., Suprenant, C.F., Czepiel, J.A. & Gutman, E.G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49, 99-111.
- Solomon, M.R., Suprenant, C.F., Czepiel, J.A. & Gutman, E.G. (1989). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. In J.E.G. Bateson (Hrsg.), *Managing Service Marketing* (S. 107-122). Fort Worth: Dryden Press.
- Spector, R.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause and consequences*. Thousand Oaks: Sage.

- Spreng, R., Harrel, G. & Mackoy, R. (1995). Service recovery: Impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services Marketing*, 9 (1), 15-23.
- Staehle, W. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Stauss, B. (1987). *Ein bedarfswirtschaftliches Marketingkonzept für öffentliche Unternehmen*. Baden-Baden: Nomos.
- Stauss, B. (1999). Kundenzufriedenheit. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 21 (1), 5-24.
- Stauss, B. & Neuhaus, P. (1997). The qualitative satisfaction model. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 236-249.
- Stauss, B. & Seidel, W. (1998). *Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden - Leistung verbessern - Kunden binden*. München: Hanser.
- Stock, R. (2001). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit - Direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Stock, R. (2003). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit - Direkte, indirekte und moderierende Effekte (2., veränderte Auflage)*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Susskind, A.M., Kacmar, K.M. & Borchgrevink, C.P. (2003). Customer service providers' attitudes relating customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88, 179-187.
- Swan, J.E. & Oliver, R.L. (1989). Postpurchase communications by customers. *Journal of Retailing*, 65, 516-533.
- Swan, J.E. & Trawick, I.F. (1981) Disconfirmation of expectations and satisfaction with a retail store. *Journal of Retailing*, 57, 49-67.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-291.
- Thibaut, J. & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Tinsley, H.E.A. & Weiss, D.J. (1975). Interrater reliability and agreement of subjective judgments. *Journal of Counseling Psychology*, 22, 358-376.
- Tom, G. & Lucey, S. (1995). Waiting time delays and customer satisfaction in supermarkets. *Journal of Services Marketing*, 9 (5), 20-29.
- Tompkins, N. (1992). Employee satisfaction leads to customer service. *HR-Magazine*, 1992 (Nov.), 93-95.

- Tornow, W.W. & Wiley, J.W. (1991). Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *Human Resource Planning*, 14, 105-115.
- Töpfer, A. (1997). Zufriedene Mitarbeiter = zufriedene Kunden. In J. Zentes (Hrsg.). *Mitarbeiterzufriedenheit = Kundenzufriedenheit. Eine Wechselbeziehung?* (S. 20-48). Mainz: SFV Verlag.
- Trost, A., Jöns, I. & Bungard, W. (1999). *Mitarbeiterbefragung*. Augsburg: WEKA Fachverlag für technische Führungskräfte.
- Vandenberg R.J. & Scarpello, W. (1990). The matching model: An examination of the processes underlying realistic job preview. *Journal of Applied Psychology*, 75, 60-67.
- vom Holtz, R. (1998). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit*. München: FGM-Verlag.
- von Rosenstiel, L. (1975). *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit*. Berlin: Duncker & Humboldt.
- von Rosenstiel, L. (1995). Motivation von Mitarbeitern. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 161-180). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L. (1999). Arbeitszufriedenheit. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 193-204). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vroom, V.H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction and job performance. *Personnel Psychology*, 15, 159-177.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wallner, I. (2000). Die Siemens Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. In M.E. Domsch & D.H. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S. 39-64). Berlin: Springer.
- Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry : Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. Reading: Addison-Wesley.
- Weaver, J. (1994). Want customer satisfaction? Satisfy your employees first. *HR Magazine*, 1994 (Feb.), 110-112.
- Webster, F.E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.
- Weiber, R. & Adler, J. (1995). Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozess: Eine informationsökonomische Analyse. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47 (35), 61-77.

-
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1977). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Westbrook, R.A. (1981). Sources of customer satisfaction with retail outlets. *Journal of Retailing*, 57, 68-85.
- Wiley, J. W. (1991). Customer satisfaction: A supportive work environment and its financial costs. *Human Resource Planning*, 14, 117-127.
- Wiley, J.W. (1996). The linkage between employee and customer attitudes. In A.I. Kraut (Hrsg.), *Organizational surveys: Tools for assessing and change* (S. 330-359). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilson, A. (1995). The internal marketing of services. The new age surge. *Logistics Information Management*, 8 (4), 4-7.
- Wiswede, G. (1977). *Rollentheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wittink, D.R. & Bayer, L.R. (1993). The measurement imperative. In S.L. Marr & A. Crosby (Hrsg.), *Customer satisfaction measurement: A management information system for total quality* (S. 14-22). Chicago: American Marketing Association.
- Yoon, M. & Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research*, 56, 597-611.
- Yukl, G.A. & Wexley, N. (1971). *Readings in organizational and industrial psychology*. New York: Oxford University Press.
- Yuzuk, R.P. (1961). *The assessment of employee morale. A comparison of two measures*. Ohio: Ohio State University.

8. Anhang

Anhang A

Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit

	Cronbachs Alpha	
1 Macht Ihnen Ihre Tätigkeit Spaß? 2 Ist Ihre Tätigkeit abwechslungsreich? 3 Kommen Ihre Fähigkeiten bei Ihrer Tätigkeit genügend zum Einsatz? 4 Sind Sie auf die Ergebnisse Ihrer Tätigkeit stolz? 5 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Tätigkeit?	.842	Tätigkeit
6 Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Arbeitsmitteln (z.B. Kassen, PC, Warenträger, Arbeitstische usw.)? 7 Wie zufrieden sind Sie mit den äußeren Rahmenbedingungen an Ihrem Arbeitsplatz (z.B. Licht, Lärm, Klima, Raum)? 8 Wie zufrieden sind Sie mit dem direkten Umfeld Ihres Arbeitsplatzes (z.B. Pausenräume, sanitäre Einrichtungen usw.) 9 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz? 10 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Arbeitssicherheit an Ihrem Arbeitsplatz? 11 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Gesundheitsschutz an Ihrem Arbeitsplatz? 12 Lassen sich Ihre persönlichen Interessen mit Ihren derzeitigen Arbeitszeiten vereinbaren? 13 Bestimmen Sie Ihre Arbeitszeiten mit?	.794	Arbeitsbedingungen
14 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeitszeitregelung? 15 Bieten Ihnen Ihre Entlohnung / Ihre Prämien einen Ansporn für besondere Leistungen? 16 Empfänden Sie Ihre Entlohnung im Vergleich zu Ihrer Leistung als gerecht? 17 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Entlohnung?	.838	Entlohnung
18 Können Sie sich in beruflichen Dingen auf Ihre Kollegen verlassen? 19 Sprechen Sie mit Ihren Kollegen darüber, was bei der Zusammenarbeit gut oder schlecht läuft? 20 Werden Probleme in Ihrem Arbeitsbereich gemeinsam gelöst? 21 Gibt es in Ihrem Arbeitsbereich Kollegen, von denen Sie fachliche Probleme haben? 22 Ist das Klima in Ihrem Arbeitsbereich offen und ehrlich? 23 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen in Ihrem Arbeitsbereich?	.857	Kollegen
24 Begründet Ihr Vorgesetzter seine Entscheidungen? 25 Können Sie die Entscheidungen Ihres Vorgesetzten grundsätzlich nachvollziehen? 26 Schafft Ihr Vorgesetzter ein gutes Arbeitsklima in Ihrem Bereich? 27 Erhalten Sie von Ihrem Vorgesetzten regelmäßige Rückmeldung über Ihre Leistung? 28 Empfänden Sie Kritik durch Ihren Vorgesetzten als konstruktiv und hilfreich? 29 Ist Ihr Vorgesetzter in seinem Arbeitsverhalten ein Vorbild? 30 Haben Sie Vertrauen in die Entscheidungen Ihres Vorgesetzten? 31 Hat Ihr Vorgesetzter die für seine Position erforderliche Fachkompetenz? 32 Fühlen Sie sich durch Ihren Vorgesetzten gefordert, sehr gute Leistungen zu erbringen? 33 Ist Ihr Vorgesetzter offen für Kritik? 34 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten?	.944	Vorgesetzter
35 Schafft Ihr nächsthöherer Vorgesetzter ein gutes Arbeitsklima in Ihrem Bereich? 36 Haben Sie Vertrauen in die Entscheidungen Ihres nächsthöheren Vorgesetzten? 37 Ist Ihr nächsthöherer Vorgesetzter bereit, neue Ideen auszuprobieren? 38 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrem nächsthöheren Vorgesetzten?	.925	Höhere Vorgesetzte
39 Werden Sie durch den Vorstand ausreichend informiert? 40 Haben Sie Vertrauen in die Entscheidungen des Vorstands? 41 Ist der Vorstand an der Meinung der Mitarbeiter interessiert? 42 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Vorstand? 43 Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit...: Lager/Logistik 44 Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit...: Zentraleinkauf 45 Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit...: Hauptverwaltung 46 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen bei X?	.878	Organisation und Leitung
47 Werden Ihnen ausreichend Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten? 48 Entsprechen die Weiterbildungsmaßnahmen Ihrem persönlichen Weiterbildungsbedarf? 49 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihren Weiterbildungsmöglichkeiten? 50 Haben Sie bei X ausreichend Aufstiegsmöglichkeiten (Aufstieg bedeutet z.B. auch Übernahme größerer Aufgaben)? 51 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bei X?	.877	Berufliche Entwicklung
52 Sind Sie der Ansicht, dass Sie bei X einen sicheren Arbeitsplatz haben?		Arbeitsplatzsicherheit
53 Werden Sie ausreichend über die wesentlichen Dinge, die X betreffen, informiert? 54 Erhalten Sie Informationen, die Sie benötigen, rechtzeitig? 55 Sind Sie davon überzeugt, dass Informationen, die Sie nach oben leiten, ausreichend Aufmerksamkeit erfahren? 56 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Informationsfluss?	.839	Information und Kommunikation
57 Ist es Ihnen bei Ihrer täglichen Arbeit möglich, voll und ganz auf die Wünsche der Kunden einzugehen? 58 Sind die Arbeitsmittel in Ihrem Arbeitsbereich geeignet, um einen guten Service für die Kunden zu ermöglichen? 59 Werden Kundenbeschwerden in Ihrem Arbeitsbereich ernst genommen? 60 Werden Kundenbeschwerden in Ihrem Arbeitsbereich ausreichend besprochen? 61 Werden Sie zum Thema Kundenorientierung ausreichend geschult? 62 Wird Kundenorientierung von den Führungskräften in Ihrem Arbeitsbereich vorgelebt? 63 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Ausrichtung Ihres Arbeitsbereiches auf Ihre Kunden? 64 Werden Sie ausreichend über die Erwartungen / die Zufriedenheit der Kunden informiert?	.810	Kundenorientierung
65 Wie zufrieden sind Ihrer Ansicht nach die Kunden mit...: der Qualität der angebotenen Ware? 66 Wie zufrieden sind Ihrer Ansicht nach die Kunden mit...: der Möglichkeit, die gesuchten Waren leicht zu finden? 67 Wie zufrieden sind Ihrer Ansicht nach die Kunden mit...: dem Preis-/Leistungsverhältnis? 68 Wie zufrieden sind Ihrer Ansicht nach die Kunden mit...: der Einkaufsatmosphäre? 69 Wie zufrieden sind Ihrer Ansicht nach die Kunden mit...: der Freundlichkeit des Personals? 70 Wie zufrieden sind Ihrer Ansicht nach die Kunden mit...: der Verfügbarkeit des Personals? 71 Wie zufrieden sind Ihrer Ansicht nach die Kunden mit...: der Aufmerksamkeit des Personals gegenüber den Kunden? 72 Wie zufrieden sind Ihrer Ansicht nach die Kunden mit...: der Fähigkeit des Personals, die Kunden fachkundig zu beraten? 73 Wie zufrieden sind Ihrer Ansicht nach die Kunden mit...: der Abwicklung an der Kasse? 74 Wie zufrieden sind Ihrer Ansicht nach die Kunden insgesamt mit X?	.832	wahrgenommene Kundenzufriedenheit
75 Sind Sie vom Unternehmensleitbild überzeugt? 76 Hat Ihr Vorgesetzter mit Ihnen über das Unternehmensleitbild gesprochen? 77 Wird das Unternehmensleitbild in Ihrem Arbeitsbereich gelebt? 78 Wissen Sie, was das Unternehmensleitbild für Ihre tägliche Arbeit bedeutet? 79 Hat das Unternehmensleitbild in Ihrem Arbeitsbereich bereits zu konkreten Veränderungen geführt? 80 Ist das Unternehmensleitbild hilfreich für Ihre tägliche Arbeit? 81 Wie zufrieden sind Sie mit der bisherigen Umsetzung des Unternehmensleitbilds?	.878	Unternehmensleitbild
Wie zufrieden sind Sie insgesamt, Mitarbeiter bei X zu sein?		Gesamt-Mitarbeiterzufriedenheit

Anhang B

Operationalisierung der Kundenzufriedenheit

	Cronbachs Alpha	
<i>Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Leistungen in der gesamten Filiale, das heißt zusammengefasst in allen Abteilungen, in denen Sie hier einkaufen?</i>		
1 Auswahl 2 Qualität der angebotenen Produkte 3 Modische Aktualität des Angebotes 4 Anzahl und Vielfalt der verschiedenen Abteilungen	.791	Sortiment
5 Einkaufsatmosphäre (das Einkaufsklima, die Stimmung) im Haus 6 Übersichtlichkeit und Orientierung 7 Sauberkeit und Ordnung	.752	Verkaufsraumgestaltung
8 Preis-/Leistungsverhältnis (Das, was man für sein Geld bekommt)		Preise
9 Erkennbarkeit der Mitarbeiter 10 Anzahl der für Sie verfügbaren Mitarbeiter 11 Selbständige Kontaktaufnahme durch die Mitarbeiter 12 Freundlichkeit der Mitarbeiter 13 Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter 14 Fachliche Beratung (Kompetenz)	.870	Mitarbeiter
15 Lage und Attraktivität des Filial-Standortes		Standort
16 Anzahl der besetzten Kassen 17 Abwicklung des Kassiervorgangs	.680	Kassenabwicklung
<i>Wie zufrieden sind Sie insgesamt hier mit der Filiale?</i>		Gesamt-Kundenzufriedenheit

Anhang C

Deskriptive Statistik der Mitarbeiterzufriedenheitsitems

Nr.	N	Beantwortungs- quote	Mittelwert	Standard- abweichung	Trennschärfe (Korrelation mit Gesamtzufriedenheitswert)
1	1796	99,4%	1,736	0,874	0,444 ***
2	1798	99,6%	2,049	1,046	0,348 ***
3	1797	99,5%	2,458	1,173	0,355 ***
4	1794	99,3%	1,794	0,929	0,300 ***
5	1796	99,4%	2,248	0,790	0,451 ***
6	1800	99,7%	2,753	0,902	0,266 ***
7	1804	99,9%	3,161	0,947	0,321 ***
8	1803	99,8%	2,684	0,965	0,272 ***
9	1803	99,8%	2,643	0,748	0,406 ***
10	1798	99,6%	2,273	0,800	0,332 ***
11	1734	96,0%	2,758	0,899	0,300 ***
12	1802	99,8%	3,127	1,303	0,341 ***
13	1796	99,4%	3,514	1,359	0,230 ***
14	1784	98,8%	2,920	1,050	0,362 ***
15	1772	98,1%	3,147	1,260	0,375 ***
16	1791	99,2%	3,386	1,171	0,405 ***
17	1790	99,1%	3,233	1,047	0,448 ***
18	1803	99,8%	1,947	0,864	0,214 ***
19	1802	99,8%	1,964	1,012	0,157 ***
20	1802	99,8%	2,319	1,073	0,225 ***
21	1801	99,7%	1,750	0,972	0,230 ***
22	1800	99,7%	2,469	1,077	0,247 ***
23	1800	99,7%	2,162	0,778	0,271 ***
24	1779	98,5%	2,662	1,276	0,267 ***
25	1791	99,2%	2,891	1,109	0,279 ***
26	1793	99,3%	2,674	1,275	0,318 ***
27	1787	98,9%	3,308	1,310	0,196 ***
28	1785	98,8%	2,562	1,187	0,241 ***
29	1793	99,3%	2,658	1,298	0,299 ***
30	1793	99,3%	2,388	1,157	0,295 ***
31	1787	98,9%	2,078	1,199	0,271 ***
32	1793	99,3%	2,410	1,197	0,303 ***
33	1783	98,7%	2,660	1,312	0,242 ***
34	1796	99,4%	2,489	1,086	0,334 ***
35	1689	93,5%	2,755	1,167	0,384 ***
36	1700	94,1%	2,586	1,132	0,378 ***
37	1661	92,0%	2,474	1,103	0,339 ***
38	1692	93,7%	2,615	1,035	0,404 ***
39	1544	85,5%	3,483	1,089	0,273 ***
40	1532	84,8%	3,333	1,021	0,347 ***
41	1536	85,0%	3,413	1,192	0,315 ***
42	1529	84,7%	3,333	0,966	0,362 ***
43	1548	85,7%	2,908	0,805	0,223 ***
44	1543	85,4%	3,197	0,960	0,268 ***
45	1471	81,5%	2,884	0,838	0,316 ***
46	1542	85,4%	2,815	0,740	0,320 ***
47	1729	95,7%	3,457	1,404	0,180 ***
48	1625	90,0%	3,211	1,370	0,222 ***
49	1661	92,0%	3,376	1,216	0,233 ***
50	1647	91,2%	3,361	1,356	0,223 ***
51	1679	93,0%	2,961	1,025	0,421 ***
52	1801	99,7%	2,602	1,143	0,449 ***
53	1787	98,9%	2,816	0,976	0,317 ***
54	1788	99,0%	2,891	0,989	0,297 ***
55	1755	97,2%	3,105	1,012	0,366 ***
56	1787	98,9%	2,955	0,853	0,390 ***
57	1795	99,4%	3,079	1,074	0,350 ***
58	1793	99,3%	2,745	1,004	0,325 ***
59	1794	99,3%	1,735	0,873	0,255 ***
60	1791	99,2%	2,207	1,068	0,259 ***
61	1783	98,7%	2,695	1,172	0,293 ***
62	1776	98,3%	2,525	1,108	0,285 ***
63	1792	99,2%	2,582	0,769	0,411 ***
64	1789	99,1%	2,886	1,110	0,244 ***
65	1803	99,8%	2,510	0,705	0,254 ***
66	1803	99,8%	2,841	0,792	0,257 ***
67	1801	99,7%	2,744	0,764	0,291 ***
68	1800	99,7%	2,446	0,772	0,324 ***
69	1799	99,6%	2,541	0,807	0,260 ***
70	1799	99,6%	3,946	0,926	0,273 ***
71	1799	99,6%	2,783	0,812	0,235 ***
72	1801	99,7%	2,544	0,853	0,248 ***
73	1803	99,8%	2,616	0,868	0,235 ***
74	1795	99,4%	2,636	0,669	0,411 ***
75	1462	81,0%	2,660	0,938	0,381 ***
76	1470	81,4%	2,780	1,375	0,185 ***
77	1454	80,5%	2,831	0,952	0,350 ***
78	1459	80,8%	2,352	1,101	0,239 ***
79	1439	79,7%	3,126	1,025	0,312 ***
80	1442	79,8%	2,955	1,020	0,366 ***
81	1440	79,7%	3,013	0,884	0,408 ***

*** p<.001

Anhang D

Deskriptive Statistik der Kundenzufriedenheitsitems

Nr.	N	Beantwortungs- quote	Mittelwert	Standard- abweichung	Trennschärfe (Korrelation mit Gesamtzufriedenheitswert)
1	8355	98,6%	2,729	0,802	0,448 ***
2	8232	97,2%	2,595	0,677	0,452 ***
3	7698	90,9%	2,789	0,797	0,405 ***
4	8154	96,2%	2,712	0,774	0,399 ***
5	8358	98,6%	2,581	0,692	0,594 ***
6	8383	98,9%	2,652	0,752	0,443 ***
7	8391	99,0%	2,389	0,707	0,441 ***
8	8198	96,8%	2,907	0,703	0,399 ***
9	8147	96,2%	3,007	0,925	0,299 ***
10	8044	94,9%	3,313	0,915	0,289 ***
11	7819	92,3%	3,236	0,917	0,298 ***
12	8235	97,2%	2,675	0,794	0,359 ***
13	8096	95,6%	2,691	0,796	0,358 ***
14	7414	87,5%	2,825	0,836	0,365 ***
15	8330	98,3%	2,020	0,844	0,255 ***
16	8156	96,3%	3,072	0,857	0,275 ***
17	8128	95,9%	2,733	0,747	0,300 ***

*** p<.001

Anhang E

Rotierte Komponentenmatrix der Mitarbeiterzufriedenheitsfaktoren

	1. Direkter Vorgesetzter	2. Wahrgenommene Kundenzufriedenheit	3. Unternehmensleitbild	4. Arbeitsbedingungen	5. Kollegen	6. Berufliche Entwicklung	7. Nächsthöherer Vorgesetzter	8. Tätigkeit	9. Vorstand	10. Zusammenarbeit mit anderen Bereichen	11. Information und Kommunikation	12. Kundenorientierung	13. Arbeitszeit	14. Entlohnung
1	0,163	0,105	0,114	0,108	0,130	0,022	0,097	0,721	0,055	0,057	-0,009	0,087	0,123	0,111
2	0,154	0,034	0,138	0,022	0,078	0,115	0,132	0,702	0,039	0,009	0,087	0,176	0,135	0,047
3	0,178	0,134	0,115	0,085	0,125	0,137	0,067	0,668	0,077	0,049	0,130	0,120	0,120	0,093
4	0,114	0,100	0,074	0,082	0,137	0,060	0,047	0,698	0,005	0,084	0,045	0,057	-0,010	-0,017
5	0,152	0,192	0,084	0,165	0,143	0,125	0,107	0,721	0,040	0,078	0,061	0,009	0,076	0,125
6	0,094	0,189	0,030	0,633	0,103	0,080	0,036	0,129	0,083	0,083	0,060	-0,089	0,011	0,112
7	0,108	0,114	0,134	0,657	0,042	0,067	0,108	0,114	0,127	0,084	0,040	0,054	0,130	0,088
8	0,064	0,107	0,033	0,579	0,009	0,088	0,070	0,048	0,092	0,036	-0,032	0,091	0,018	0,107
9	0,173	0,171	0,075	0,728	0,105	0,037	0,103	0,203	0,111	0,104	-0,028	0,028	0,097	0,135
10	0,204	0,150	0,118	0,501	0,098	0,099	0,138	-0,002	0,033	0,119	0,227	0,141	0,013	0,031
11	0,144	0,090	0,122	0,518	0,039	0,110	0,125	-0,052	0,043	0,156	0,236	0,157	0,050	0,089
12	0,098	0,092	0,055	0,127	0,063	-0,007	0,067	0,119	0,089	0,055	0,025	0,013	0,801	0,122
13	0,106	0,029	0,092	0,011	0,066	0,079	0,074	0,052	0,052	-0,003	0,062	0,078	0,745	0,062
14	0,120	0,079	0,008	0,137	0,073	0,058	0,067	0,188	0,085	0,110	-0,001	-0,010	0,748	0,133
15	0,127	0,131	0,093	0,123	0,032	0,097	0,096	0,170	0,072	0,095	0,129	0,082	0,099	0,673
16	0,144	0,128	0,095	0,235	0,095	0,117	0,102	0,066	0,097	0,073	0,063	0,000	0,164	0,774
17	0,152	0,142	0,091	0,251	0,082	0,118	0,124	0,128	0,126	0,105	0,102	-0,002	0,161	0,756
18	0,114	0,175	0,046	0,073	0,761	-0,009	0,021	0,023	0,045	0,032	0,038	-0,023	0,023	0,087
19	0,068	0,001	0,093	0,064	0,602	-0,064	0,051	0,175	-0,005	-0,032	0,014	0,254	0,095	-0,116
20	0,205	0,109	0,078	0,016	0,745	0,043	0,063	0,122	0,015	0,009	0,106	0,152	0,061	0,004
21	0,145	0,072	0,006	0,069	0,642	0,096	0,030	0,115	0,052	0,046	0,027	0,013	-0,016	0,086
22	0,220	0,109	0,096	0,057	0,766	0,026	0,072	0,091	0,000	0,022	0,067	0,058	0,069	0,028
23	0,195	0,160	0,063	0,118	0,810	0,057	0,026	0,070	0,002	0,058	0,056	-0,019	0,031	0,061
24	0,688	0,051	0,115	0,062	0,134	0,145	0,045	0,080	0,031	0,049	0,213	0,089	0,065	0,003
25	0,703	0,084	0,111	0,120	0,115	0,131	0,054	0,056	0,046	0,064	0,178	0,030	0,103	0,032
26	0,806	0,116	0,114	0,083	0,182	0,073	0,041	0,104	0,029	0,042	0,040	0,024	0,071	0,052
27	0,618	0,070	0,105	0,036	0,092	0,226	-0,029	0,073	0,041	0,033	0,193	0,069	0,044	0,029
28	0,726	0,056	0,097	0,080	0,109	0,110	0,046	0,077	0,066	0,079	0,068	0,006	-0,007	-0,003
29	0,810	0,113	0,133	0,092	0,051	0,053	0,076	0,069	0,044	0,067	0,005	0,086	0,099	0,049
30	0,831	0,112	0,087	0,107	0,100	0,065	0,106	0,062	0,060	0,073	0,005	0,086	0,035	0,062
31	0,757	0,125	0,032	0,112	0,025	0,029	0,075	0,033	0,055	0,077	-0,014	0,089	-0,009	0,088
32	0,717	0,118	0,103	0,078	0,077	0,120	0,063	0,190	0,045	0,065	0,077	0,102	0,010	0,088
33	0,766	0,056	0,082	0,034	0,134	0,048	0,032	0,100	0,049	0,005	0,036	0,048	0,057	0,022
34	0,849	0,104	0,119	0,084	0,135	0,080	0,048	0,099	0,019	0,059	0,045	0,049	0,059	0,067
35	0,125	0,131	0,122	0,095	0,082	0,074	0,835	0,095	0,108	0,076	0,091	0,030	0,088	0,071
36	0,109	0,102	0,080	0,145	0,058	0,072	0,852	0,103	0,140	0,073	0,082	0,033	0,052	0,087
37	0,083	0,090	0,089	0,109	0,050	0,071	0,790	0,105	0,114	0,054	0,062	0,114	0,058	0,025
38	0,081	0,109	0,106	0,145	0,057	0,071	0,876	0,104	0,127	0,103	0,063	0,032	0,042	0,089
39	0,091	0,080	0,164	0,133	0,048	0,162	0,117	0,041	0,676	0,092	0,254	0,067	0,081	0,031
40	0,091	0,128	0,121	0,166	0,013	0,092	0,165	0,042	0,791	0,190	0,072	0,005	0,061	0,098
41	0,092	0,136	0,167	0,128	0,039	0,089	0,116	0,052	0,796	0,127	0,100	0,048	0,051	0,060
42	0,101	0,128	0,133	0,172	0,017	0,098	0,146	0,063	0,819	0,217	0,110	0,026	0,084	0,102
43	0,067	0,081	0,046	0,158	0,044	0,051	0,048	0,049	0,105	0,717	0,020	0,033	-0,007	0,046
44	0,138	0,077	0,095	0,097	-0,005	0,131	0,071	0,060	0,111	0,752	0,123	0,057	0,054	0,043
45	0,087	0,114	0,123	0,110	0,045	0,118	0,104	0,046	0,177	0,773	0,080	0,035	0,065	0,093
46	0,119	0,111	0,134	0,142	0,030	0,089	0,070	0,083	0,189	0,781	0,081	0,034	0,035	0,076
47	0,172	0,020	0,150	0,106	0,037	0,818	0,053	0,058	0,012	0,080	0,091	0,099	0,038	0,033
48	0,148	0,057	0,112	0,083	0,043	0,781	0,054	0,084	0,094	0,094	0,017	0,062	0,045	0,041
49	0,232	0,086	0,137	0,103	0,032	0,831	0,076	0,072	0,049	0,097	0,083	0,076	0,026	0,073
50	0,180	0,084	0,108	0,086	0,010	0,630	0,035	0,086	0,151	0,059	0,117	-0,024	0,000	0,070
51	0,243	0,181	0,116	0,134	0,051	0,561	0,149	0,207	0,162	0,135	0,139	0,004	0,097	0,149
52	0,097	0,152	0,101	0,089	0,036	-0,016	0,217	0,192	-0,060	0,208	0,204	-0,017	0,187	0,062
53	0,217	0,114	0,127	0,116	0,147	0,138	0,106	0,093	0,213	0,115	0,667	0,128	0,023	0,076
54	0,276	0,119	0,177	0,124	0,086	0,096	0,060	0,110	0,149	0,116	0,657	0,072	0,046	0,127
55	0,171	0,168	0,217	0,124	0,070	0,180	0,291	0,106	0,178	0,104	0,478	0,074	0,048	0,111
56	0,220	0,182	0,195	0,171	0,119	0,175	0,112	0,124	0,231	0,170	0,635	0,049	0,025	0,094
57	0,110	0,401	0,063	0,190	0,017	0,040	0,052	0,140	0,176	0,182	0,134	0,189	0,143	0,090
58	0,070	0,290	0,101	0,538	0,112	0,055	0,062	0,041	0,165	0,167	0,130	0,057	0,046	0,029
59	0,128	0,139	0,133	0,072	0,073	-0,010	0,055	0,172	-0,012	0,050	-0,054	0,701	-0,010	0,033
60	0,189	0,159	0,127	0,084	0,217	0,035	0,065	0,161	0,043	0,011	0,068	0,711	0,045	0,028
61	0,192	0,179	0,222	0,108	0,087	0,272	0,087	0,107	0,094	0,061	0,274	0,509	0,018	0,003
62	0,456	0,164	0,203	0,122	0,093	0,163	0,073	0,019	0,047	0,064	0,193	0,426	0,061	0,065
63	0,157	0,365	0,103	0,283	0,074	0,060	0,085	0,221	0,127	0,186	0,122	0,251	0,082	0,102
64	0,213	0,221	0,172	0,098	0,035	0,129	0,040	0,025	0,100	0,066	0,302	0,422	0,077	0,001
65	0,069	0,318	0,047	0,272	0,036	0,037	0,026	0,068	-0,105	0,310	0,169	-0,062	0,137	-0,200
66	0,112	0,465	0,115	0,276	0,061	0,094	0,050	0,045	0,033	0,090	0,157	0,013	0,127	-0,091
67	0,113	0,408	0,100	0,165	0,076	0,104	0,065	0,076	-0,054	0,205	0,144	-0,008	0,165	-0,094
68	0,105	0,567	0,107	0,232	0,101	0,120	0,098	0,099	-0,008	0,087	0,021	0,048	0,022	-0,028
69	0,065	0,671	0,068	-0,017	0,127	-0,019	0,099	0,056	0,002	0,001	-0,022	0,145	0,009	0,076
70	0,108	0,562	0,117	0,137	0,008	0,039	0,076	0,018	0,140	0,053	0,090	0,030	0,151	0,083
71	0,116	0,704	0,094	-0,017	0,122	-0,051	0,009	0,074	0,043	-0,005	0,012	0,159	-0,017	0,137
72	0,087	0,700	0,039	0,016	0,086	0,060	0,032	0,075	0,062	-0,017	0,035	0,120	-0,048	0,090
73	0,103	0,522	0,058	0,217	0,091	0,054	0,013	0,010	0,142	0,043	0,044	-0,077	-0,064	0,038
74	0,073	0,701	0,099	0,166	0,043	0,080	0,083	0,103	0,071	0,112	0,055	0,028	0,025	0,064
75	0,065	0,160	0,677	0,132	0,018	0,113	0,085	0,098	0,172	0,140	0,028	0,054	0,022	0,045
76	0,316	0,000	0,582	0,046	0,060	0,101	0,033	0,052	-0,048	0,007	0,151	0,169	0,011	-0,039
77	0,254	0,168	0,700	0,053	0,127	0,085	0,044	0,075	0,092	0,065	0,112	0,092	0,059	0,073
78	0,090	-0,001	0,672	0,058	0,012	0,160	0,054	0,094	0,020	0,002	0,083	0,203	-0,038	-0,058
79	0,197	0,167	0,751	0,090	0,085	0,092	0,074	0,050	0,075	0,094	0,111	0,017	0,067	0,091
80	0,083	0,132	0,773											

Anhang F

Rotierte Komponentenmatrix der Kundenzufriedenheitsfaktoren

	Mitarbeiterverhalten	Sortiment	Mitarbeiterverfügbarkeit	Verkaufsraumgestaltung	Kassenabwicklung	Standort	Preise
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1	0,115	0,775	0,089	0,183	0,065	0,072	0,110
2	0,197	0,674	0,069	0,290	0,141	0,137	0,117
3	0,159	0,754	0,104	0,196	0,063	-0,086	0,044
4	0,085	0,627	0,152	0,118	0,150	0,283	0,104
5	0,188	0,289	0,162	0,710	0,069	0,022	0,104
6	0,087	0,181	0,140	0,812	0,077	0,059	0,102
7	0,216	0,271	0,058	0,663	0,158	0,217	0,048
8	0,149	0,269	0,136	0,204	0,102	0,039	0,909
9	0,236	0,119	0,727	0,170	0,120	0,135	0,085
10	0,138	0,125	0,809	0,101	0,245	0,031	0,013
11	0,416	0,112	0,686	0,092	0,032	-0,048	0,100
12	0,837	0,167	0,215	0,177	0,143	0,080	0,053
13	0,854	0,150	0,234	0,162	0,144	0,082	0,064
14	0,693	0,201	0,266	0,136	0,164	0,034	0,090
15	0,107	0,174	0,070	0,169	0,066	0,920	0,027
16	0,110	0,183	0,307	0,090	0,823	0,014	0,058
17	0,408	0,141	0,085	0,199	0,701	0,118	0,076

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich,

- dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe angefertigt habe,
- dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen der Arbeit gekennzeichnet habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen für mich haben kann.

Stefanie Winter